

48244

T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı  
Tez Yöneticisi: Doç.Dr.Sevgi OKTAY

**ORGANİZASYON EL KİTABININ KAPSAMI VE  
BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU İÇİN MODEL ÇATISI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Havva ÖZTÜRK

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İstanbul - 1995

160

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>KISALTMALAR</b>	
<b>GİRİŞ</b>	1
<b>GENEL BİLGİLER</b>	3
<b>ARAŞTIRMANIN AMACI</b>	40
<b>MATERYAL VE METOD</b>	41
<b>BULGULAR</b>	44
<b>TARTIŞMA</b>	63
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	69
<b>ÖZET</b>	73
<b>SUMMARY</b>	77
<b>KAYNAKLAR</b>	81
<b>EKLER</b>	88
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## KISALTMALAR

A.B.D.B.	: Anabilim Dalı Başkanı
B.D.B.	: Bilim Dalı Başkanı
G.S.	: Genel Sekreter
H.İ.E.	: Hizmet İçi Eğitim
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İ.Ü.F.N.H.Y.O.	: İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yük- sekokulu
İ.Y.	: İşletme Yönetmeliği
O.E.K.	: Organizasyon El Kitabı
ORY.E.K.	: Oryantasyon El Kitabı
Ö.E.	: Öğretim Elemanı
Ö.G.	: Öğretim Görevlisi
Ö.Ü.	: Öğretim Üyesi
Ö.Y.	: Öğretim yardımcısı
P.E.K.	: Pesonel El Kitabı
P.O.A.Ş.	: Petrol Ofisi Anonim Şirketi
P.P. ve P.E.K.	: Personel Politikaları ve Prosedürleri El Kitabı
P.Y.	: Personel Yönetmeliği
S.S.K.	: Sosyal Sigortalar Kurumu
TEDAŞ	: Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
T.T.K	: Türkiye Taş Kömürü
Ü.K. ve R.	: Üniversite Katalog ve Rehberleri
Y.O.A.B.D.	: Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Y.O.A.B.D.Ö.E.	: Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Elemanı
YÖK	: Yüksek Öğretim Kanunu

## G İ R İ Ő

---

Organizasyon amaca ulaşmak için gerekli olan "*işlerin saptanması*" bunların *gruplandırılması, araçların düzenlenmesi, kişilere yetki ve sorumlulukların dağıtımı* gibi etkinlikleri içine alır. Amaç, açık-seçik olarak ve herkesçe bilinmezse, kimin ne yapacağı nasıl yapması gerektiği gibi hususlar karışık ve belirsiz kalır; böylece birçok gereksiz işler, araçlar ve usuller kullanmak suretiyle, zaman, emek, malzeme gibi kayıp ve israflar meydana geldiği gibi, amaca ulaşma durumu da tehlikeye girebilir(25).

Kurumunun organizasyon yapısını planlama ve düzenleme sorunu karşısında kalan her yönetici, kurumdaki haberleşme sistemini ve bu sistemi gerçekleştirecek organları düzenli ve sistematik bir biçimde belirlemeye çalışır; sonra kurumun amaçlarını, organlarını, ast-üst ilişkilerini, temel fonksiyonlarını (yetki ve sorumlulukları) özetle organizasyon yapısını bir "organizasyon el kitabı"nda belirtebilir. Kurumun personeline geniş ölçüde işbirliği yapabilme olanağı veren organizasyon el kitapları, kurumun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıran bir yönetim aleti olarak kabul edilmektedir(3,28,29).

İşletmelerde organizasyon el kitabı kullanımı II. Dünya Savaşından sonra artmış, kurumun faaliyetlerinin başarı ile yürütülmesinde ve yönetiminde bunların vazgeçilmez unsurları oldukları ileri sürülmüştür.

Ülkemizde 6 Kasım 1981 tarihinde yürürlüğe giren 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ile getirilen üniversite yönetim sistemimiz ile organizasyon yapıları, iletişim sistemleri açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat üniversitelerin bu üniversitelere bağlı fakülte, enstitü, yüksekokulların yapılarını, organlarını ve her kurumun kendine has yöntem ve uygulamalarını açıklamaktan uzak kalınmıştır.

Ayrıca kurumlarda personel politika ve prensiplerini açıklayan "Personel Politika ve Prosedürleri El Kitabı", "Personel El Kitabı", "Personel Yönetmelikleri" ve personelin kuruma oryantasyonunu sağlayan "Oryantasyon El Kitabı" şeklinde düzenlenmiş yönetim araçları da vardır(13,14,20,21).

Bu çalışma ile üniversitelerimizde organizasyon el kitaplarına duyulan gereksinim ortaya çıkarılacağı; çalışma kapsamına alınan el kitaplarının içeriklerinde bulunacak olan unsurların belirlenebileceği; böylece ihtiyaç duyulan el kitaplarının hazırlanması sırasında önerilerimizin kullanılabilmesi ve sonuç olarak kullanışlı el kitaplarının kurumlarda yaygınlaşabileceği ümit edilmiştir.

## GENEL BİLGİLER

---

### I- ORGANİZASYON EL KİTABININ TANIMLANMASI VE ÖNEMİ

Organizasyon yapısını planlamak ve düzenlemek gerektiğinde, kurumun organları ve haberleşme sistemi düzenli ve sistematik bir biçimde belirlenmeye çalışılır. Bu çalışmaların sonucunda, biçimsel organizasyon yapısını tanımlayan ve açıklayan organizasyon el kitaplarına ulaşılabilmektedir(29).

#### *1- Organizasyonun Önemi ve Gereği*

Birçok kişinin gücünü birleştiren, çabalarını ahenkli bir şekilde toplayan örgüt (organizasyon), ortak çalışma sonucu üyelerine ve topluma, gereksinimleri giderme olanağını verecektir. İşte bu nedenle kişi ya da gruplar amaçlarına ulaşmak için bir düzen yaratırlar. Tek kişinin kendi işlerini düzene sokması organizasyon değil, ancak iş programlaması olabilir. Organizasyon, sadece işletmeler için değil ve gruplar halinde sosyal ve ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli olan süreçtir(3,18).

Organizasyon, organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde işlev görmek üzere bölümlerin oluşturulması ve yine bunun yanında amaçlara ulaş-

mak için kaynakların organize edilmesidir(5,8,24,34).

Birbirinin ne yaptığını bilen, bir üst ve birkaç asttan oluşan sınırlı bir grupta karmaşık bir organizasyona gerek yoktur. Karmaşık ve büyük çalışma gruplarında gerçek bir organizasyona ihtiyaç hissedilir. Kuruluşu oluşturan birimler arttıkça, birliğin bağlantısını kaybetmeyecek şekilde, görevlerin biraz daha açık ve kesin olarak belirlenmesi gerekir(28).

Organizasyon kavramı iki anlam taşımaktadır. Birincisi, örgütlenme işlemi, ikincisi ise bu faaliyetler sonucunda meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur(24).

Kurulacak olan organizasyonun amacı, hedeflere en az harcama ve özveri ile ulaşılabilmesi için gerekli düzenin yaratılması, organizasyon üyelerinin birleşmesi ve tam bir uyum halinde işbirliği yapmasıdır. Bunun yanı sıra mevcut sermayenin ve sabit kıymetlerin korunması, büyütülmesi ve organizasyonun çağdaş yeniliklerini izleyebilecek bir düzeye getirilmesi de gerçekleşecektir. Bu nedenle organizasyon, yalnız işletmelerin kuruluş anında gözönünde tutulacak bir şema değil, işletmelerin yaşamları süresince uyulacak ve sürekli olarak gözden geçirilecek geliştirilecek bir düzendir. Bu da esnekliği sağlanmış, güncelliği korunmuş organizasyon el kitabı ile sağlanır(3,8,15,28).

## **2- El Kitabının Tanımı**

Herkesin kolaylıkla yararlanmasını sağlamak için pratik amaçlarla hazırlanan kitaplara el kitabı denir(6).

El kitapları, yönetim ve işgören herkese yol gösterdiği için çok önemli araçlardır; gerektiğinde hemen başvurulabilen ve el altında tutulan kitaplardır. El kitapları, yenilikleri ve değişimleri yansıtabilmeli, güncel olmalıdır. Bu ancak, bir klasör dosya şeklinde düzenlenmesiyle sağlanır. Böylece gelişmeler kolayca kitaba aksettirilebilir ve çıkarılması gerekenler kolayca değiştirilebilir(3,11,14,28,29).

El kitaplarının niçin hazırlandığı, amacı ve nasıl kullanılacağı, el kitabının baş kısmında kısaca açıklanmalıdır(14,54).

### **3- El Kitabı Çeşitleri**

Organizasyonu ve iletişim ağını tanımlayan "organizasyon el kitabı", personel politikalarını iletmek ve yürütmekle sorumlu gruplara personel politikalarını sunan "personel politikaları el kitabı", personel ya da işçilerin bu politikaları iyice anlamasını sağlayacak en önemli el kitaplarından olan "personel el kitabı", işletme veya kurumda yeni işe giren herkesin uyumunu kolaylaştıran "oryantasyon el kitabı" ve bunlara ilaveten personel el kitaplarında açıklanmayan konuları ve eksik bilgileri tamamlama, yeni gelişmelerin daha çabuk yansiyebileceği "personel yönetmelikleri" vb. el kitabı çeşitleri vardır.

Bu kitapların hepsi birbirlerine benzer görünseler de, gerçekte birbirlerini tamamlayan, kurumda çalışanlara yol gösteren ve kolaylık sağlayan kitaplardır. "Bir kurum ya da işletmede hepsinin bulunup bulunmayacağı" sorulacak soruların başında gelmektedir(3).

#### **3.1. Personel Politikaları El Kitabı**

İşçi (veya memur) el kitabına yardımcı bir kitaptır. Personel politikalarını açıklar. İşgören el kitabı işgörenler içindir fakat personel politikaları el kitapları özellikle yöneticilere rehber olarak yazılır(13,14).

Personel politikalarının, kolay kullanıldığı sanılabilir; fakat politikaları günlük olaylara uygulamak başlı başına bir olaydır. Örneğin, izin politikası: İşçinin kişisel ihtiyaçları için parasız izin istemine karşılık izin verilir. Bu çok güzeldir ama doğabilecek sorunlara şöyle bir bakacak olursak; "izni kim verecek?"; eğer şirket için uygun değilse "reddedilebilir mi?"; "işe yeni giren bir işçi de isteyebilir mi?"; "izin süresi ne kadar olabilir?", "neden izin istediği önemli mi?", "bebek mi doğacak?", "yeni bir iş mi aranacak?" "tatili uzatmak için kullanılabilir mi?"; "izindeyken hastaneye



kaldırılırsa hastalık parasını alacak mı?" "tatil parası ve sigortası devam edecek mi"; "edecekse kimin hesabına?"; "parasız izin alması, gelecek sene-lerin iznini etkileyecek mi?"; "eğer belirlenen sürede dönmezse ne olacak?" sorularıyla karşı karşıya gelen bir müdür ya da şef, böyle bir belirsizlik durumunda ve bir politika belirlenmemişse kolay kolay sorunun üstesinden gelemeyecektir. "Bir üstüne mi soracak?; personel müdürünü mü çağırarak, kendi içgüdülerini mi dinleyecek?" veya "sağlıklı bir tahminde mi bulunacaktır?" Çaresiz kalan şef, istemeyerek haksızlığa sebep olabilir ve hatta kendi görüşleri doğrultusunda yeni bir personel politikası yazabilir.

Bu nedenle birçok şirket ya da kurum, yöneticilerin, spesifik politikaların amaçlarını anlamalarına yardımcı olacak, politikaların kritik yönlerini yorumlayacak, terimleri tanımlayacak ve onaylanmış prosedürlerin ana hatlarını çıkaracak iyi organize edilmiş bir el kitabıyla desteklenmesi sonucuna varmışlardır.

O zaman personel politikası el kitabının iki temel amacı vardır; birincisi, organizasyonun çerçevesine uyulmasını temin etmek için politikaların yazılı metinlerini sağlamak; ikincisi, yöneticinin personel ilişkilerini başarıyla yönetmesini sağlamaktır(14).

Model bir "*personel politikaları el kitabı*"nın içeriğinde şunlar bulunur(20).

Önsöz	ler (Data)
El kitabının amacı	- Deneme süresi
1- İşletmenin ve bölümün organizasyonu	- Yeniden sınıflandırma
	- Devamlı hizmet
2- Atama işlemleri	- Ücretli çalışmalar
• Eşit fırsatlar	• Atama uygulamaları
• İşgörenlerin sınıflandırılması	- Başvuru/çağrı
- İşveren tanımı	- Seçim
- Fırsatlardan yararlanma	- Yaş
- Programlar	- Eğitim
- İşgören servisleri hakkında bilgi-	- Deneyim

- Fiziksel engeller
  - Fizik muayene
  - İşlem
- 3- Çalışma saatleri, hastalık ve devamsızlık
- İş gününün ve iş haftasının tanımı
  - Vardiyalar
  - Ek çalışma
  - Çalışma listeleri
  - Hastalık: Bildirme
  - Devamsızlık
  - İşlem
  - İşgörenin sorumluluğu
  - İhbar
  - Beklenmedik durumun bildirilmesi
  - Mazeret bildirememe (ihmal)
  - Devamsızlık sınırı
  - Hastalık veya kaza nedeni ile devamsızlık
  - Tatil döneminde uzatma ve süresi
  - Gecikme
  - İş molası
- 4- Maaş ve ücretler
- İşgörenin değerlendirilmesi
  - Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı
  - Maaş cetvelleri
  - Maaş belirleme - yeni işgören
  - Maaş ayarlamaları
  - Cetvellerin incelenmesi
  - Performans analizi ve işgörenele görüşme
  - Ödenek artışı için koşullar (gerekten)
  - Maaş belirleme
- Ayarlamalar
- Normal ayarlama miktarı
- Özgün miktarın belirlenmesi
- Liyakat artışı
- Etkili tarihler
  - Promosyonel maaş ayarlamaları
  - Vardiya ücretleri
  - Ek çalışma (fazla mesai)
  - Ödeme günleri
  - Maaş kesintileri • Maaş artışları
  - Sendika aidatı
- 5- İlerlemeler ve nakiller
- İşgörenin performansının değerlendirilmesi
  - Değerlendirmenin hedefleri
  - Program
  - Sıklığı
  - Değerlendirmeyi kim yapar?
  - Değerlendirmede objektifliğin korunması
  - İşgören değerlendirme görüşmesi
  - Nakil politikaları
- 6- İşgörenin menfaatleri
- Görünmeyen
  - İşgören için tatiller
  - Tatil ödemeleri
  - Tatil uygulamaları
  - Bilinen tatiller
  - İsteklerin uygun oluşu
  - Tatilde çalışma
  - Tatilde ek çalışma ödeneği
  - Devamsızlık izni
  - Askeri izin
  - Sürekli hizmet hakları
  - İşini koruma
  - Askere gidiş izni

- Askerden dönüş izni
  - Doğum/Lohusalık izni
  - Hastalık (tıbbi) izin
  - Evlilik izni
  - Kişisel nedenlerle devamsızlık
  - Ölüm izni
  - Jüri üyeliği izni (tanıklık)
  - Toplu hayat sigortası
  - Seyahat kaza sigortası
  - İşgörenin maaşı
  - Emeklilik
    - Emekliliğin gözden geçirilmesi
    - Emekli ya da çalışan işgörenin ölümü
    - Duyuru (Haber verme)
    - Hediyeler
    - Grup sigortası
    - İşgörenin telifisi
    - Başsağlığı dileme
    - Sosyal güvenlik
    - Ödeme mektubu
  - Eğitim ve kendini geliştirme
  - Boş zamanlarını değerlendirme
- 7- Danışma Disiplini ve kuralları
- Danışma
  - Kurallar
  - Haciz (maaş haczi)
  - Hediyeler veya bahşişler
  - Güvenlik kuralları
- 8- Şikayet etme işlemleri
- İçerik
- 9- İş sonlandırma
- İşgörenin işten ayrılması sırasında hatalardan kaçınma
  - Sözlü uyarı
  - Yazılı uyarı
  - Disiplinsiz işten atma
  - İşten atma
  - İstifa
- Görüş ayrılıkları

## Sonuç

10- Hizmet ya da üretimle ilgili uygulamalar

11- Genel bilgi

- İşgörenin rolünün değiştirilmesi
- Yemek servisi bölümü
- Ev idaresi ve bekçiler bölümü
- Fikirler ve öneriler
- Kayıp ve bulunanlar
- Bağlılık
- Park etme
- Telefon rehberi
- Günlük bakım
- Personel toplantıları
- Telefon kullanma usulü
- Emniyet için genel girişim
- Yangın önleme
- Yanabilir malzemenin depolanması
- Çöplerin yakılması
- Isıtma malzemeleri
- Elektrik arızası
- Alınan tedbirler
- Duman
- Mutfaklar
- Bekçilik
- Oksijen
- Çıkış yolları
- Ateşin düzenli kontrolü
- Sivil savunma çalışmaları
- Diğer afetler
- Yangın durumunda genel kurallar

## EKLER

- Personel değerlendirme formu
- İş görüşmesi formu
- Maaş tüzükleri

### 3.2. İşgören (Personel) El Kitabı

İyi düşünülüp, planlanmış personel politikaları, işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için en iyi yoldur. İşgören moralinin iyi olması iş verimini de yükseltir. Bu nedenle politikalar çok açık, işgörenin anlayacağı şekilde yazılmalıdır. Bu da ancak işgören el kitabıyla sağlanır. İşe alınırken yapılan konuşma ile anlatılan politikalar, işe başlama ve çevreye uyum güçlükleri arasında unutulur. İşgören genellikle bilgi için beraber çalıştığı arkadaşlarına başvurur. Böylece bazen yanlış bilgi alır, bazan da hiç bilgi alamaz. Bunu önlemek için her yeni personele, işgören (personel) el kitabı verilmelidir(13,32).

Çoğumuz çıkarlarımızı ve önceliklerimizi unutma eğilimindeyizdir. Tekrar tekrar sorulan sorulara ancak bir el kitabıyla cevap verilebilir. "Seçim gününde çalışılacak mı? Üç hafta tatil yapabilmek için şirkette kaç yıl çalışmak gerekir? Emekli olma hakkı ne zaman doğar?" gibi.

İşgören el kitabının olması, kurum hakkındaki bütün bilgilerin elde bulunup işgörenlerin herhangi bir toplulukta kurum hakkında rahatça konuşabilmelerini sağlar; kurumun iyi bir çalışma yeri olduğu hissini verir. Bunun sonucunda da kaliteli adaylar iş için başvuruda bulunacaklardır.

İşçi el kitabında hangi bilgilerin olması gerektiği birçok faktöre bağlıdır. İşletme ya da kurumun büyüklüğü; bütün işçilerin merkezi bir yerde ya da dağınık bölgelerde olması; iş alanlarının hafif ya da ağır üretim, ticaret veya hizmet sektörü olması; işgörenlerin masa başında birlikte veya ayrı çalışması hakkında işçiyi bilgilendirir. İşçi el kitabı kurumun genel mevzuatına uygun olmalıdır(13).

Personel (işgören) el kitabının içeriğinde yer alan konular şunlardır(13):

- 1- İşletmeniz ve işiniz
  - İlk işgörenler
  - Gelecekteki başarıya katkınız
  - Hayatımızı nasıl kazanırız
  - İşletme nasıl kuruldu ve gelişti

- 2- İşgörenlerin statüsü
- İşgörenlerin sınıflandırılması
    - Muaf olmayan işgörenler
    - Muaf işgörenler
    - Sürekli işgörenler
    - Geçici işgörenler
    - Tam-gün işgörenler
    - Kısa-süre işgörenler
    - Yerli işgörenler
    - Uluslararası işgörenler
    - Yabancı işgörenler
  - Sürekli çalışma tarihi
  - Uyarlanmış yıldönümü tarihi
  - İşletmeyi bilgilendirme sorumluluğunuz
- 3- Saatler ve ödemeler
- Çalışma saatleri
  - Haftalık ücret ve kesinti
  - Ödeme günleri
  - Fazla mesai ödemesi
  - Süper ödenek
  - İşinizin değeri
  - Size ödenen paranın gözden geçirilmesi
  - Ayrılan ödenek
- 4- İş saatleriniz
- Tatiller
  - Askeri hizmet-aktif görev
  - Yedek askerlik
  - Ailede ölüm
  - Büyük acil durumlar
  - Annelik
  - Size düşen iş
  - Çay molaları
  - Geç gelme
- 5- İşletmede nasıl iletişim kurulur
- Sözlü iletişim
  - Yazılı iletişim
- 6- Eğitim
- İşletme kurs çalışmaları
  - Özel kurslar
  - Yetenekleri birleştirme
  - Kişisel bilgiler
- 7- İşgören hizmetleri ve faaliyetleri
- Kitap ve magazinlerdeki indirim
  - Kredi kooperatifi
  - Sınıflandırılmış ilanlar
  - Biriktirme bonoları, satın alma
  - Kütüphaneler
  - Restorant ve kafeteryalar
  - Yeni üyeler için ödül
  - Aylık yatırım planı
  - Tıbbi hizmetler
  - Terfi olursa
  - 25.yıl kulübü
  - Sosyal, sanatsal ve sportif faaliyetler
  - Yardımlar
  - Üyelik ve yardım
  - Diğer işgörenlere verilen hediyeler
- 8- Güvenlik yardımlarının tanıtımı
- 11 yardım planı
  - Otomatik planlar
- 9- Hastalanma ve yaralanma
- Acil servisler
- 10- Sakatlık durumunda koruma
- Maaşın devamı
  - İş esnasında yaralanma-çalışanların tazminatı
  - Sakatlıktan yararlanacaklara duyuru
  - Sürekli ve uzun süre sakatlık durumunda kazancınızın korunması
  - İşgörenlerin tazminatı
  - Trafik sigortası
  - Sosyal güvenlik
  - Toplu hayat sigortası
  - Uzun-süreli sakatlık sigortası
  - Toplam ve sürekli sakatlık ödemelerinin bir örneği

- 11- Hastane ve ameliyat faturalarının ödenmesi
- İşgörenlerin tazminatı
  - Tıbbi harcama sigorta planı
  - Hastane ve tıbbi ilaçların yaptığı harcamalar
  - Prosedürleri dosyalama talebi
  - Kan merkezi
  - Bölgesel yararlanma servisleri
- 12- Sakatlık nedeniyle ilgili genel problemler
- Sorumluluklarınız
  - Yarar planları üzerindeki etki
- 13- Emeklilik
- İşletmenin emeklilik politikası ve iki planı
  - İlave emeklilik gelir planı
  - Sosyal güvenlik
- 14- Ölüm durumlarında
- Sağlık sigortası
  - Emeklilik sonrası yaralanmaların devamı
  - Yarar planlarının emeklilikle birlikte bireye direkt ödenmesi
  - Emeklilik ödenmesi gereken tatil ücreti
  - İşgörenin ölümünde ödenmesi gereken ücret
  - İşgörenlerin tazminatı
  - Toplu seyahat ve kaza sigortası
  - Sosyal güvenlik
  - Toplu hayat sigortası
  - Emeklilik planı
  - İlave emeklilik gelir planı
  - Uzaklarda ya da askerlikte ölüm durumları

### **3.3. Oryantasyon El Kitabı**

Kişilere çalıştıkları kurumu daha yakından tanıtarak kurum içindeki yerlerini ve değerlerini bilmelerini kolaylaştırmak ve oryantasyonlarını hızlandırmak amacıyla el kitapları hazırlanır.

Oryantasyon el kitabı, kurumun içindeki tüm organları ve kurumu tam olarak tanıttığı gibi kurumun amaçlarını, hedeflerini, felsefesini, politika ve prensiplerini de açıklamaktır.

El kitapları, kuruma ya da işletmeye yeni girenlerin dinamik iş hayatına uyumunu kolaylaştırılmasına, kurumu tanımak için fazla zaman harcanmamasına, eğitime, herkesin görev tanımını, ne yapacağını bilmesine ve astını-üstünü tanımaya, personelin ilerlemesine ve yükselmesine (bir üst mevkideki görev tanımı bilindiği için), kurumun önceden belirlenmiş olduğu amaçlarına ulaşılmasına yardımcı bir araçtır.

Bir oryantasyon el kitabının içeriğinde şunlar bulunur:

- |                                   |                            |
|-----------------------------------|----------------------------|
| - "Hoş geldiniz" vb. önsözler     | Sicilleri                  |
| - İşletmenin Tarihesi             | - Görev tanımları          |
| - İşletmenin Organizasyon Şeması  | - Ast-Üst toplantıları     |
| - İşletmenin Felsefesi            | - Çalışma koşulları        |
| - İşletmenin Amaçları             | - Ücretlendirme            |
| - İşletme Politikaları            | - Elemanlardan Beklentiler |
| - Kurumun Kamu Hizmeti Politikası | - Performans Değerleme     |
| - Memurun Memuriyet Kademeleri ve | - Eğitim çalışmaları(21).  |

### **3.4. Personel Yönetmelikleri**

Personel el kitaplarını tamamlayan yönetmeliklerdir. Personel yönetiminde herhangi bir değişiklik olduğunda personel el kitabında hemen değişiklik yapılamayacağı için yönetmeliklerle bu değişiklikleri ve eksiklikleri giderme yoluna gidilmiştir.

Türkiye'deki işgörenlerin görev tanımları personel yönetimi politika ve prosedürleri gibi konularla ilgili esaslar kanunla belirlenir. Ancak iş kanunlarının değiştirilmesi çok güç olduğundan mevzuattaki değişiklikler veya eksiklikler, günün koşullarına uygun olarak hazırlanmaya çalışılan personel yönetmelikleriyle tamamlanır. Bir personel el kitabı içerisinde personelle ilgili birçok yönetmelik (idari-akademik vs.) olabilir. Mevcut personel yönetmelikleri incelendiğinde genel anlamda personel yönetmeliğinin kapsamı çizilebilir.

### **4- Organizasyon El Kitabının Tanımı ve Anlamı:**

Organizasyon el kitapları ve şemaları, kurum personelinin eğitimi, seçimi, geliştirilmesi ve mükâfatlandırması bakımlarından yararlı olup, personel arasında ahengın sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar(29).

Organizasyon yapılarını bir şema biçiminde ya da el kitaplarında olduğu gibi kelimesi kelimesine tanımlamak kolay değildir. Organizasyon el kitapları, şemalar üzerinde farklı iş pozisyonlarının sadece iş ünvanın (kadro ünvanın) belirtilmesiyle organizasyon yapısının anlaşılması gibi kurum ile ilgili diğer bilgilerin; amaçlar, politikalar, uygulamalar, organizasyon üyeleri arasındaki ilişkinin kurulmasına ve açıklanmasına yardımcı olurlar(3,11,28).

Organizasyon el kitaplarının kullanımı şimdi daha yaygındır. Bunu American Management Association'ın araştırmaları göstermiştir. Ama organizasyon şemaları kadar yaygın değildir. Büyük işletmeler bunun yararından şüphe duyduklarından 1960 ile 1974 yılları arasında, işletmelerin sadece % 70'inde hazırlanmıştır. Bunların çoğu yakın zamanlarda hazırlanmıştır. 1960 yıllarında orta büyüklükteki işletmelerin yarısından daha azında el kitapları vardır ve bunların hepsi 2. Dünya Savaşından sonra hazırlanmıştır(3).

Çalışmalar göstermiştir ki, işletme yapısını, organların varlığını gösteren; ast üst ilişkilerini, temel fonksiyonları (görev, yetki ve sorumlulukları) açıklayan organizasyon el kitaplarıdır. Örgütsel yapıya ilişkin bilgileri kapsayan bu yazılı belgelerin kavranması ve kullanılması, çoğu defa ayrıntılı bir incelemeyi gerektirmektedir. Söz konusu belgelerden özellikle işletmenin organizasyon yapısını şekillendiren "organizasyon şemaları" gerek göze hitap ettiğinden, gerekse karşılıklı hiyerarşik ilişkileri biçimsel olarak belirttiğinden anlaşılması kolaydır.

Organizasyon şeması, her organın karşılıklı yetki ve sorumluluklarını bir dereceye kadar belirleyecektir; ama örgüt içindeki görevlerin nasıl gerçekleştiğini, çeşitli kurmay ve yürütme organları arasındaki koordinasyonun nasıl sağlandığını, ayrıca organların alt ve üst düzeylerle olan ilişkilerinin nasıl düzenlendiğini açıklamaktan uzaktır. Bu yetersizlik, organizasyon şemalarında verilen bilgileri ayrıntılarla tanımlayan organizasyon el kitaplarının (Organization Manuel) oluşmasına yol açmıştır(11,28,29).



Organizasyon el kitapları, işletme içindeki bütün organların bölüm, şube ve kısımlarının; görevleri, yetki ve sorumluluklarını, kime emir verecekleri ve kimden emir alacaklarını ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirler. Böylece organizasyon şemalarından ve işletmenin bütün yönetsel mevkilerinin tanımlamalarından örgüt hakkında toplu bilgi verebilecek bir belge meydana getirilmiş olur. Şu halde iyi hazırlanmış bir organizasyon el kitabı her organ hakkında gerekli bilgileri tam olarak verir, organların görev sınırlarını ve onlardan beklenenleri belirler; öte yandan organların kendi aralarında olan iç ve tüm organizasyon yapısıyla olan dış ilişkilerinin anlaşılmasını sağlar. İşte bu özelliğiyle organizasyon el kitapları her gün daha fazla işletme tarafından hazırlanıp kullanılarak, işletmelerin kendilerine özgü yönetim ilkelerinin kurulmasına ve yerleşmesine büyük ölçüde yardım eder; demek oluyor ki, organizasyon yapısının kurulması ve devamlılığının sağlanması bakımından önemlidir. Yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirleyip yönetim uygulamasını kolaylaştırarak organizasyon yapısının dengeli ve kararlı bir şekilde korunmasına da yardımcı olmaktadır. Böylece yönetimin denetimin de sağlıklı ve gerçek bir ölçü olup örgüt içinde verimli bir çalışma düzeninin kurulmasını sağlar(27,28,29).

#### ***4.1. Organizasyon El Kitabının Gereği, Yararları ve Sakıncaları***

Kurum ya da işletmedeki personele geniş ölçüde işbirliği yapabileme olanağı veren organizasyon el kitapları, işletmelerin önceden belirlenmiş oldukları gayelere ulaşmalarını kolaylaştıran bir yönetim aletidir. Ancak uygulamaların oldukça yeni oluşu, organizasyon el kitabının hangi amaçlarla, ne şekilde yapıldığı ve nasıl etkili olarak kullanılabileceği konularında anlaşmazlıklar yaratmıştır(3,28,29).

Organizasyon el kitabının gereği hakkında birçok tartışmalar yapılmıştır. Olumsuz görüşler daha çok "yöneticilerin faaliyetlerini bağladığını ve sınırladığını" öne süren ve herhangi bir şekilde organizasyon yapısını şekillendirmeyen işletmelerin, merkezci yönetim anlayışına sahip yöneticilerden gelecektir. Oysa işletmelerin yapılarına uygun bir biçimde

düzenlenen organizasyon el kitaplarının, esneklik ve serbestliği önleyeceği yerde arttırdığını, bunları başarılı bir şekilde kullanan işletmelerin uygulamalarında görmek mümkündür. Bu işletmelerin yöneticileri organizasyon el kitaplarının, yeteneklerinin gelişmesinde büyük rol oynadığını belirtmektedirler. Yine bir çok yönetici iyi bir organizasyon el kitabının, yürütme organının gelişmesi için gerekli bir rehber ve ayrıca gelişme ve ilerlemeleri ölçerek yöneticileri değerlemek için iyi bir değer ölçüsü olduğu kanısındadırlar. Organizasyon el kitaplarında belirtilen görev ve yetkilere uyulmasından her yönetici sorumlu ve bağımlı olmakla beraber, yeni ve günlük olaylar karşısında yöneticiler, kendi yaratıcı güçlerinden, örgütün temel hedef ve politikasından, modern yönetim ilkelerinden esinlenerek sorumlu bir iş adamı olarak isabetli kararlar alabilirler(27,28,29).

Gerçek bir organizasyona sahip olmayan işletmelerin büyük bir kısmında organizasyon yapıları veya çeşitli organlar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkileri bir takım biçimsel olmayan unsurlarla belirlenmiştir. Bu belirlenme zorunlu bir şekilde değil, örf-adet ve alışkanlıklar sonucunda oluşmuştur. Hatta, bazı durumlarda bu biçimsel bir düzenlemenin sınırlarını bile aşabilir. Bu nedenle işletmelerde kurulacak olan biçimsel organizasyon düzeninin, alışlagelmiş olan biçimsel olmayan organizasyona uygun ayarlanması halinde, faaliyetler daha ahenkli ve dengeli bir biçimde yürütülebilecektir.

Organizasyon el kitabı ve organizasyon şemalarının kullanılması hakkında çelişen iki görüş vardır. İlki organizasyon yapılarının yazılı bir biçimde şekillendirmenin gereği ve ikincisi gereksizliği üzerinedir.

Şüphesiz bir çok işletme organizasyon şemalarını ve el kitapları hazırlamadan büyümüşler ve başarı kazanmışlardır. Öte yandan yine bir çok işletme faaliyetlerinin başarı ile yürütülmesinde ve yönetiminde bunların vazgeçilmez unsurlar olduklarını ileri sürmüşlerdir. Organizasyonu şekillendirme hakkında işletmelerin şu veya bu şekilde düşünmelerinin nedenleri yöneticilerin kişiliklerine, işletmenin büyüme hızına, ürünlerinin ve piyasanın dayanıklılığına, yönetici devir hızına ve diğer bazı faktörlere

## TEŞEKKÜR

*Tüm yükseköğrenim yaşantımda ve sonrasında, çalışmam sırasında her zaman bana yol gösteren, büyük destek sağlayan Sevgili hocam, Sayın Doç.Dr.Sevgi OKTAY'a*

*Yüksek lisans çalışmalarım boyunca bana destek olan Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürü Sayın Yard.Doç.Dr.Ayşe OCAKÇI'ya ve öğretim görevlisi arkadaşlarıma,*

*Özel görüşmelerde bilgi ve gözlemlerinden yararlandığım Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim üyesi Prof.Dr.Güngör ORAL'a,*

*Tüm arkadaşlık yaşantımız boyunca ve çalışmalarım sırasında bana yardımcı olan İ.Ü.Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Araştırma görevlisi sevgili arkadaşım Serap AKKAYA'ya,*

*Pilot çalışmalarımda, anket formunun yanıtlanmasında üniversite genel sekreterleri, İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanlarına,*

*İçten teşekkürlerimi sunarım.*

dayanır(28,29).

#### **4.1.1. Organizasyon El Kitaplarının Yararları**

Organizasyonun şekillendirilmesinden yana olan yöneticiler, amaç, politika, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirtilmesinin, işletmenin faaliyetlerinin etkili ve verimli olarak yürütülmesinde vazgeçilmez bir unsur olduğuna inanılır. Bu görüşlere göre organizasyonu şekillendirmenin yararları(28,29):

1- Organizasyon el kitapları kusursuz bir organizasyonun geliştirilmesinde büyük ölçüde yardımcı olurlar. Bir yöneticiye görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak verilmesi, *yöneticinin faaliyetlerini düzenleyecektir*. Bu da çapraşık ve belirsiz sorumluluklarının açıklığa kavuşturulması ve her organın birbiriyle olan ilişkilerinin kesin olarak belirlenmesiyle yönetim organlarının kendi organizasyon yapıları hakkında bilgi sahibi olmalarını ve bu yapı hakkında objektif düşüncelerini sağlayacak en iyi yönetim tarzını geliştireceklerdir(28,29).

2- "*Yönetim için yön tayin etmek*" de organizasyonu şekillendirmenin yararlarından biridir. Şöyle ki, yeterli bir organizasyon el kitabı ancak işletmenin amaç ve politikalarının belirlenmesi halinde hazırlanabilir. Bu nedenle, işletmenin niçin örgütlendiğinin, ne tip işlerle uğraştığının, ekonomik ve sosyal gayelerinin neler olduğunun düşünülmesini gerektirir. Böylece organizasyon el kitabının hazırlanması yönetsel kararların, görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesi işletmeyi zorlar ve büyük ölçüde yardımcı olur(27,28,29).

3- Organizasyonun şekillenmesi halinde mevcut organizasyon düzenine objektif bir gözle bakmak, belirsiz yetkileri açıklarken organizasyonda denge ve kararlılığında destekleyecektir. Bunun yanı sıra organizasyon el kitapları belirli bir organizasyon anlayışını ortaya koyarken, yöneticilerin sorumluluklarını nasıl tayin edeceklerini, diğerleri ile nasıl uyuşabileceklerini tanımlar ve *denge içinde çalışmalarını için* onlara yardımcı olur(27,28,29).

4- İşletmenin faaliyetleri hakkında dağınık kaynaklara başvurma-

ya gerek kalmadan *derli toplu bilgi* sahibi olmayı sağlar(3,22,29).

5- Organizasyon el kitapları bazı hallerde bütün organizasyon konularında en son biçimsel durumu gösteren bir belge olarak da dikkati çeker. Kişileri organizasyon hakkında bilgili tutarken işletmeye *yeni girenlerin* dinamik *iş hayatına uyumunu* kolaylaştırır(3,22,27,28,29).

6- Organizasyon el kitapları, organizasyon yapılarını korumak, değişiklikleri ölçmek ve değerlemek için iyi bir kontrol aleti olup *organizasyonun denetimini kolaylaştıran* standartlar yaratırlar. Böylece yönetimin ne biçim bir organizasyon gerektirdiği ve denetçilerin sağlam ve gerçek bir denetimi gerçekleştirmelerini kolaylaştırır(28,29).

7- Her görevi yalnız bir kişinin sorumluluğu haline getirmek ve o kişinin yetkisi ile diğer kişilerle olan ilişkilerini ortaya koymak organizasyonun şekillenmesi *faaliyetlerinin hızlanması*, düzenlenmesi ve *verimliliğin artmasına* etki eder. Böylece her iş bir defa bir tek birim veya organ tarafından yapılacak, karışıklığa yer verilmeyecektir(28,29).

8- Etkili bir personel yönetimi sağlar. Kişiler arasındaki anlaşmazlıkları ve *sürtüşme nedenlerini önlemek* suretiyle de yardımcı olur. Faydalı birer *eğitim aracı* olmakla birlikte yeni gelen yöneticilerin eğitiminde de büyük rol oynar(11,22,27,28,29).

9- İşe alınacak kişilerin ne gibi sorumluluklara sahip olması gerektiğini bilmeden, belirli bir seçim ölçüsü koymak gayet zordur. Organizasyondaki çeşitli mevkilerin gerektirdiği yetki ve sorumluluklarla, kişisel nitelikler organizasyon el kitaplarında belirlemiş olduğundan bunlar *personel seçim yöntemlerinde esas* olarak kabul edilebilir. Organın özellikleri her iş için sözkonusu olan müracaatların değerlendirilmesini mümkün kılan bir ölçü olmaktadır. İşe alınacak kişi aranılan özellikte ve istenilen sorumlulukları taşıyabilecek nitelikte ise kabul edilebilecektir. Böylece daha objektif bir seçim yöntemi gerçekleştirilmiş olacaktır(28,29).

10- Organizasyon el kitapları *işletmede ilerleme gösterenlerin* gelişmesinde ve *değerlenmesinde* yöneticiye faydalı bir yöntem olarak da dikkati çeker. Gerçekte birçok işletme personel değerlendirme kriterlerini belirsiz ölçülere veya kişisel yeteneklere dayandırmaktadırlar. Ancak personel veya yönetici kendisine verilen sorumluluklar çerçevesinde değerlendirildiği zaman kendini geliştirmek için hangi faaliyetlerde bulunacağını

daha kolay belirler. Demek oluyor ki, organizasyon el kitabı aynı zamanda personelin ilerlemesi ve yükselmesi için de faydalı olmaktadır. Şöyle ki, kişi bir üst mevkidekilerin sahip olması gereken özellikleri gözönüne alarak bir takım yeteneklerini geliştirmeye çalışır. Hatta bazı durumlarda bir üst kademeye geçebilme bir grubun veriminin arttırılmasını gerektiriyorsa, bu defa kişi diğer grup üyeleriyle daha sıkı kaynaşarak bir bütün halinde amaca ulaşmaya çalışacaktır. Organizasyonun şekillendirilmesi *grup çalışmasını teşvik eder* ve geniş ölçüde işbirliği yapma imkânı sağlar(3,11,28,29).

11- Organizasyon el kitapları, denetimi de büyük ölçüde kolaylaştırır. Sorumluluklar yazılı olarak belirlendiğinden, organların veya kişilerin değerlendirilmesinde *değerleme kriterleri* daha başından belirlenmiş olacaktır(28,29).

12- Genç yöneticilerin eğitimini de sağlar(3).

#### 4.1.2. Organizasyon El Kitaplarının Sakıncaları

Organizasyonu yazılı ifadelerle belirlemenin bütünüyle yararlı olduğu kanısında birleşmek oldukça güçtür. Zira bazı görüşler organizasyonu şekillendirmenin bazı sakıncalar da yaratacağını savunmuşlardır. Bu sakıncaları şöyle sıralayabiliriz(28,29):

1- Bazı yöneticiler, kişilerin belirli kurallarla sıkı sıkıya bağlanmaması halinde daha iyi ve etkili faaliyet gösterdiklerine inanırlar. Bu kişilere göre kesin sınırlarla *kişinin faaliyetlerinin kısıtlanması* onu bir bakıma *monotonlaştıracak* ve kaynakların tam kullanımını önleyebilecektir; yetenekli kişiler daha geniş olanaklar sağlayan yerlere yönelebilirler(28,29).

2- Organizasyonun şekillenmesi sonucunda denetim de kolaylaşacağından hesap verme konusu üzerinde gereğinden fazla durulabilir. Bu *hesap verme zorunluluğu* karşısında, kişileri çoğu kez bir *korku* sarar, kendilerini korumak için oldukça zaman harcarlar ve işlerini aksatabilirler(28,29).

3- Bazı kişiler işletmenin herkesin anladığı anlamda bir organizasyon ilke ve politikası olduğunu ileri sürerek, biçimsel olmayan ilkelerin

el kitaplarıyla şekillendirilmesini *gereksiz* görürler. Bu görüşe göre yöneticiler üst kademe yöneticisinin anlayışını biliyorlarsa her biri ne yapıp yapmayacağını kendisi belirleyecektir. Böylece *kişi görev, yetki ve sorumluluklarını günlük tecrübeleri sonunda kazanacaktır*(28,29).

4- Bazı kişiler *şekillendirilmiş organizasyonun değiştirilmesinin* oldukça *zor* olduğu ve yapılacak olan değişmelerin belirli bir yöntem ve çok zaman gerektirdiği söylenmektedir. Bu görüşe göre çeşitli formalitelerle uğraşmaktansa olduğu gibi bırakma, yeni bir düzenlemeden vazgeçme eğilimi daha ağır basmaktadır(22,25,28,29).

5- Organizasyon kesin ve *esnek olmayan bir düzen* uygulanırsa, çoğu defa *karışıklık kaynağı* haline gelecektir. Bu fikri savunanlarda organizasyonun kesin olarak belirlenmeyip zaman zaman yeniden gözden geçirilerek düzenlenmesinde fayda olacağına inanmaktadırlar(28,29).

6- Organizasyonun şekillendirilmesi bazı hallerde *sürtüşmelere ve çekişmelere de sebep olacaktır*. Çünkü görev tanımlarının ifadesi bir ihtiyaç teşkil etmiyorsa, üzüntü ve kıskançlıklara sebep olabilecektir(28,29).

Bu organizasyon aletlerinden (el kitapları-şemaları) etkin ve verimli bir şekilde faydalanmak için yönetim ve denetimi kolaylaştıran bir araç olmasına dikkat edilmeli ve örgütün esnekliğini bozmayacak şekilde düzenlenmelidir(3,11,28,29).

## II- ORGANİZASYON EL KİTABININ HAZIRLANMASI VE DAĞITILMASI

Organizasyon el kitabı, örgütün her kademesindeki görevlilere önemli bilgileri sunmak için hazırlanmıştır. Her seviyedeki pozisyonların sorumluluk ve yetkilerini, başlıca iş ilişkilerini tanımlayan açıklayan ve diğer yönetmeliklerin çıkarılmasında uyulması gereken bir temel yönetmelik olduğundan dolayı hazırlanması ve dağıtılması çok önemlidir(22,26,27).

### 1- Organizasyon El Kitabının Hazırlanması

Organizasyon el kitabının hazırlanması ve ilk kopyasının yazılması, işletme ya da kurumun büyüklüğüne, organizasyonuna ve kapsanacak konuların niteliğine bağlıdır(14).

Organizasyon el kitabının hazırlanmasından bir kişi sorumlu olmalı, yayınlanmasında ise bir grup yerine genellikle bir kişiyle işbirliği yapılmalıdır. Ama bu sırada pekçok kişinin de bu işlemlere katkısı olacaktır. Bu kişiye sadece tavsiyelerde bulunmayan fakat çalışmalarını onaylayan idareci bir grup ya da kıdemli bir idareci tarafından öğütler de verilebilir

Mevcut materyale dayanarak "bir organizasyon el kitabı hazırlanırken hangi aşamalar gereklidir?" sorusuyla işe başlanmalıdır. El kitabı kapsamlı bir şekilde hazırlanırken, elimizdeki tüm veriler toplanıp, mantıksal bir şekilde ünitelere göre organize edilerek ve genel olarak kabul edilmiş plana göre yazılır. Kitap hazırlanırken belirli noktalara dikkat edilmeli ve belirli sorulara cevap bulunmalıdır. Kitabı hazırlamanın amacı, kitabı kimlerin kullanacağı, kimin yürütme sorumluluğunu üstleneceği, el kitabının etkinliğini ve uygulamasını kolaylaştırıcı temel unsurlar belirlenmeli ve organizasyon el kitabının nasıl hazırlanacağı, onayın nasıl alınacağı, ilk kopyanın nasıl ele alınacağı, nasıl dağıtılacağı, kitabın güncelliğini nasıl koruyacağı, bir iletişim ve eğitim aracı olarak nasıl kullanılacağı; nasıl organize edilmesi ve içinde neler yer alması gerektiği düşünülerek hazırlanmalıdır(3,14,28,31).

El kitabını hazırlamaktan sorumlu kişi (uzman) genelde çalışmalarını sırasında bazı eksiklikler görecektir. O zaman bu eksiklikleri giderecek yeni açıklamalar, tanımlamalar yapmalı, eski unsurları da gözden geçirmelidir. Yazılacak tüm unsurlar, her ne kadar dikkatlice ve tam olarak geliştirilmiş gözükse de, el kitabına yerleştirilmeden önce tekrar gözden geçirilmelidir. El kitabı hazırlandıktan sonra son kez onaylanması için en üst seviyedeki yönetime gönderildiğinde bir kez daha gözden geçirilerek denetlenmesi sağlanacaktır(13,14).

Organizasyon el kitabının etkin olup olmadığını anlamak için yayınlanmasını beklemeye gerek yoktur. El kitabının yazılması aşamasında her kısmın bir kopyası son okuyacak olan üst yönetimin temsilcisine gönderilerek denetlenebilir. "Kitabı onaylıyorlar mı, kitap sorularını yanıtlayabi-



liyor mu, pratik ve esnek mi, çıkarılacak yerleri var mı, hangi değişiklikler kitabı daha etkin hale getirir?" gibi sorulara böylece cevap bulunmuş olur. Fakat böyle bir yaklaşım fazla zaman harcanmasına ve bunu onaylayacak kişilerin el kitabını hazırlayan uzmana negatif reaksiyon göstermesiyle onun şaşırmasına hatta korkmasına sebep olabilir. Bundan dolayı kabul görmek için bazı temel kavramlar gözden geçirilmeli ve fikir birliğine varılmalı, üzerinde tekrar çalışılmalıdır. Tabii ki bu yöneticilerin yaklaşımı sadece yardım şeklinde olacaktır fakat el kitabını kullanacak olanlar onlar olduğundan dolayı fikirleri alınmalıdır. Böyle bir yaklaşım organizasyon el kitabının bir çekmede saklanıp tozlanmasını engelleyecek, birilerinin emeklerinin boşa gitmesine de sebep olmayacağı gibi kitabın yöneticinin odasının bir parçası olmasını ve her an kullanabileceği bir alet olmasına da yardımcı olacaktır(3,13,14).

Organizasyon el kitabı ihtiyaçları karşılaşılabiliyorsa yararlıdır. El kitabının güncel tutulabilmesi için bundan bir kişi sorumlu olmalıdır. El kitabında değişiklikler yapıldıktan ve işleme konduktan sonra kendi başına değişiklik yapmada bir araç olarak da kullanılabilir(3,14,28,29).

Organizasyon el kitabının, güncelliğini koruması ve değişikliklerin yapılabilmesi için sayfaları çıkarılıp, tekrar takılabilen şekilde olmalıdır ki çok daha kolay, çabuk ve istekle yılda bir kez veya üç ayda bir ya da önemli bir değişikliğin ortaya çıktığı zamanlarda düzeltme yapılabilsin. Eğer kurumda ya da işletmede organizasyon bölümü varsa, muhtemelen değişiklikleri, yeni pozisyonlar için yeni iş tanımlarını veya sorumlulukları ve yetkileri değişen pozisyonları ortaya çıkar çıkmaz yayınlanacaktır. Sayfaları çıkarılıp tekrar takılan el kitabının, çıkarılan sayfalarının kopyası alınarak iptal edilir ve bunların yerine yeni sayfaları yerleştirilerek kitapla birleştirilir. Tüm bu işlemler el kitabını hazırlayan bireyler için daha kolay olacaktır(3).

## ***2- Organizasyon El Kitabının Dağıtılması***

Organizasyon el kitabı resmi bir yönetim dokümanıdır. Dağıtım dikkatli bir şekilde kontrol edilmelidir. Çoğu işletme, el kitabını kullana-

cak yöneticilerin (yetkili kullanıcılar) listesini yapar. Kopyalanan ya da çıkarılan nüshalar numaralanıp kullanıcıların ismine göre kayıt edilir(14).

Hazırlanan ek kitabının dağıtımı bazı durumlarda değişebilir. İlgili tüm bölümlere gönderilebilir fakat sadece en üst seviyedeki yöneticiler kitabın tamamına sahip olur. Bunun yanında diğer idarecilerin hepsi kendi bölümlerini kapsayan, kendi işlerine ait olan bölümle birlikte tüm işletmenin organizasyon şemasını alır ve kullanırlar. Böylece organizasyonda yerlerini görmüş olurlar ve onları ilgilendiren kısımlar ellerinde bulunur. Onları ilgilendirmeyen bölümlere ve üst yönetimin iş tanımlarına sahip olmalarına gerek yoktur(3).

Organizasyon el kitabının dağıtımı, orta kademe yönetimle sınırlandırılmalı fakat istenildiğinde daha alt kademede yöneticilerin de kullanımına sunulmalıdır. Belli başlı sorulara yanıt bulabilmek amacıyla bazı işletmelerde denetleyici durumunda olmayan (yönetici olmayan) personelin de bu el kitabına başvurmasına izin verilebilir(14).

El kitaplarının dağıtıldığı organların kısıtlanmasının ilk nedeni, maliyetlerin artması, diğer ise işletmenin kendisine rekabet üstünlüğü veren bir organizasyon yapısı geliştirmesi halinde, bunun rakipleri tarafından öğrenilmesidir. Nitekim birçok işletmede el kitabının belirli bölümlerinin organlara dağıtıldığı ve bu tür nedenlerle tümünün dağıtımının yaygın olmadığı görülmektedir(14,28). Eğer el kitabının fiyatı ve güvenlik nedenleri ile sınırlı dağıtımı gerekmiyorsa, her yöneticinin kendi el kitabının olması tercih edilir. Yönetici kitabın kopyasını bir üstünden almışsa kendisini kitabın kapsamındaki hususlara karşı daha sorumlu hisseder. Kitabın masasında bulunması yeterli değildir. Personel ilişkilerindeki problemleri gidermede başarısının bir ölçüde kitaba bağlı olduğu vurgulanırsa yönetici el kitabını daha özenle kullanacaktır. Bu kitap yönetici odalarının bir sembolüdür.

Kullanıcılara (dağıtılan yöneticilere) kitabın işletmenin demirbaşı olduğu ve işe son verildiğinde veya kitabı kullanması gerekmeyen başka bir pozisyona transfer edildiğinde kitabın geri alınması gerektiği bildirilir.

Organizasyon el kitabı idareci pozisyonadaki tüm bireyle yararlı bir araçtır(14).

### III- ORGANİZASYON EL KİTABININ KAPSAMI

Organizasyon el kitabının kapsamına, kitabın hazırlanmasından sorumlu olan uzman kişi kurum yöneticileriyle işbirliği yapıp, onların da ortak görüşlerini alarak karar vermelidir.

Organizasyon el kitapları, işletmelerin organizasyon yapısını yansıtan ve tanımlayan bir dizi unsuru kapsadığından dolayı çok dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır(52). Organizasyon el kitaplarının içerikleri kurumdan kuruma değişiklik gösterir. Fakat hemen hemen hepsinde şu ortak unsurlar bulunur:

- Amaçlar
- Ünvanlar
- Görev tanımları

Tüm bu unsurların açıklanması organizasyon el kitabının kapsamında yapılacaktır(3,11,25).

#### *1- Organizasyon El Kitabının Kapsamının Açıklanması*

Organizasyon, amaca ulaşmak için gerekli olan işlerin saptanması, bunların bölünmesi, gruplandırılması, araçların düzenlenmesi, kişilere yetki ve sorumlulukların dağıtımını gibi organizasyonu ilgilendiren hemen hemen her şeyle ilgilidir. Bundan dolayı bazı organizasyon el kitapları terminolojiyi tarif ederken, bazıları organizasyon problemlerini tartışır, organizasyon tarihçesini anlatır veya organizasyon şemalarını gösterir.

Her işletmenin organizasyonunu açıklayan organizasyon el kitaplarında işletmenin amaçları ve hedefleri, politika ve prensipleri, kullanılan terimlerin sözlüğü, organ ünvanları, iş görme yöntemleri, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları, görev tanımları ve komite görev tanımları gibi unsurlar bulunur.

Ancak özellikle ÷lkemizdeki kuruluşlarda kullanılan organizasyon el kitaplarının bu unsurların tümünü kapsamadığı tespit edilmiştir. Böyle olmasında, kurumlardaki yöneticilerimizin yönetim ve organizasyon anlayışının rolü büyüktür(28).

### *1.1. Amaçların Belirtilmesi*

El kitaplarının çoğu işletmenin felsefesinin özetini ve amaçlarını kapsar. Organizasyon amaçlara ulaşmada bir araç olarak kabul edilirse, organizasyon el kitabında amaçlar yer almalıdır. Bir işi veya görevi etkin bir biçimde gerçekleştirmek için, önce yapılması istenilen şey hakkında tam bir bilgiye sahip olmak gerektiğine göre, kurum için önemli amaçlara el kitabının başında yer vermekte büyük yarar vardır. Amaçlar, organizasyon yapılarının ve el kitaplarının geliştirilmesini ve bir rehber olarak kullanılabilmesini sağlamak için yeterince açık ve kesin olarak belirlenmelidir(11,28).

Her işletme ya da kurumun bir varoluş nedeni vardır. Diğer bir ifade ile örgütün kuruluş nedeni, onun amacını ifade etmektedir. Bu, işletmelerin kuruluş statülerinde, çoğu kez de statülerin ilk maddelerinde, teşkilat yasalarında; özel kesime ait örgütlerde ise statü olarak ifade edebileceğimiz tüzük ve benzeri metinlerde yer almaktadır.

Amaçların saptanması sırasında, bazı statülerde amaç veya amaçlarla görevlerin birlikte belirtilişine tanık olunur. Böyle durumlarda amacı görevlerden ayırmak gerekir(19,22,27,40).

Amaçların tespitinde, kuruma ait yazılı dokümanlar incelenmeli, bunların örgütün içinde bulunduğu şartlara uygunluğuna bakılmalıdır. Yazılı dokümanlar yetersiz kalıyorsa, yönetim kurulu üyeleri ya da işletme sahipleriyle görüşülmelidir. Görüşmeyi el kitabını hazırlayacak olan uzman yönetimin de onayını alarak örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticilerin amaçlara ilişkin görüşlerini almalıdır. Uzman, çalışmalar sırasında örgütün dış, iç çevresini ve örgütün çıkar gruplarının istek ve ihtiyaçlarını da orta-

ya koymalıdır. Ön hazırlıkların hepsi bittikten sonra, tüm bilgileri değerlendirerek amaçlar oluşturmalıdır.

Örgütün amaçları belirlendikten sonra iki ayrı düzeyde yazılı olarak amaçlar tespit edilmelidir. Üst seviyede işletme amaçları ayrıntısız ve ileriye dönük düzenlenir. İşlevlerle ilgili amaçlar ise ayrıntıları içerir, kısa vadeyi kapsar. Amaçlar üst yönetimce tespit edilmeli ve ayrıca bir kez gözden geçirilmelidir(22,27,28).

Amaçların açık ve basit bir şekilde belirlenmesi kuruma en az emek, masraf ve fedakârlıkla iş başarmayı sağladığı gibi, planlama politika, strateji, taktik, yöntem, kural, bütçe ve programlama işlevlerinde de ilk ve en büyük yararı sağlar. Hedefler ise yön, denge, uyum (ahenk) ve yoğunluk kazandırır(25).

### ***1.2. İşletme Politika ve Prensiplerinin Belirtilmesi***

"Politika, bir grubun (toplum veya işletme) yaşama ve gelişmesi ile ilgili yüksek amaçların gerçekleşmesi konusunda izlenecek yolları ve kullanılacak araçları ve bunları seçerken ilke olarak dayanılacak felsefe ve değer yargılarını da içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır(16).

Politikalar organizasyonun şekillendirilmesinde yardımcı olduğu için, organizasyon yapısının geliştirilmesinde gözönüne alınmalıdır. Nitekim işletmenin genel politikası, organizasyon yapısının bir bütün olarak gelişmesini düzenler ve organizasyon faaliyetlerinde bir standart olarak kullanılır. Bu nedenle işletmedeki tüm faaliyetlerin bir kılavuzu özelliğindedir. İşletmeler genellikle politikalarının organizasyonla ilgili bölüme organizasyon el kitabında yer verirler. Ancak bazı durumlarda tümüyle genel politikadan da söz edildiği görülür, bu durumda ayrıca politika ve prosedür el kitapları oluşturmakta yarar vardır.

Organizasyon el kitaplarında, politikaların yanında organizasyon prensiplerine de büyük ölçüde yer verilmektedir. Zira bu ilkeler, yönetici-

lere geliştirecekleri organizasyon türü ve bu gelişmedeki sınırlama faktörleri hakkında bilgi vereceklerdir. Organizasyon prensipleri işçiler ya da memurlar arasındaki arkadaşlığın geliştirilmesi, birim metodları ve performansın geliştirilmesi gibi diğer konulara el kitabında yer verilebilir(3,28).

İşletme politikaları, örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için izleyecekleri yol, kullanacakları araç, gereç, yöntem ve teknikler ile işlemlere ilişkin tutum tarzlarında kendini göstermekte ise de uygulama alanında çok çeşitlilik arz etmektedirler. İşletme politikalarının ortak karakteristikleri şunlardır:

- İşletme politikaları amaçlarla doğrudan ilişkili olmalı,
- Ana politikalarla işlevsel politikalar arasında uyum sağlanmalı,
- İşletme politikası başka bir işletmeden kopya edilmemeli,
- İşletme politikaları belirlenirken ilgili kanun, mevzuat ve diğer kurallar gözönünde tutulmalı
- İşletme politikaları gelişen ve değişen şartlara göre belirlenmeli ve alternatifler olmalı,
- Katı kurallar halinde olmamalı yöneticilere inisiyatif bırakmalıdır.

Amaçlar gibi politikalarda belirli zamanlarda (senede 1 kere ya da 3 ayda bir gibi) gözden geçirilmeli ve gerekli uygulamalar yapılmalıdır(22,27).

### ***1.3. Organizasyon Sözlüğünün Belirtilmesi***

Uzmanlar arasında bile birçok organizasyon kavramının tam anlamı üzerinde anlaşmazlık görülür. Nitekim çoğu defa kullanılan kelimelerin anlamlarındaki anlaşmazlıklar nedeniyle, organizasyon ve ilkelerini tartışmada yanlış anlamlar ortaya çıkmaktadır. Buna çare olarak işletmeler, organizasyonlarında çok kullanılan kavramları kapsayan bir sözlüğü de organizasyon el kitaplarına ekleyerek, sözü geçen kavramların anlaşılması bakımından kolaylık ve birlik yaratmışlardır(29).

#### **1.4. Ünvanların Belirtilmesi**

Bir organizasyon yapısı kurulurken, yönetici ortaya çıkan organlar için ne gibi ünvanlar kullanacağı sorusuyla karşı karşıya kalacaktır. Bir çok işletmenin ortak hatalarından biri de düzenli, birbirine uygun ve açık bir ünvan sistemi geliştirmemeleridir. Ünvanların açık ve birbirine uygun tarif edilebilmesi için, sırasıyla rütbelere göre dizilmeli ve gerekli olan sıfatlar yanlarına eklenmelidir (Ör: Müdür ve müdür yardımcısı gibi).

Bütün mevkiler ve birimler için, tek tip bir ünvan sistemi, organizasyon yapısını açığa kavuşturmak ve daha anlamlı bir hale getirmek için yardımcı olabilir. Öte yandan böyle bir sistemi geliştiren işletmeler yalnız organizasyonda değil aynı zamanda personel yönetiminde, ücret politikasında ve genel haberleşmede büyük yararlar sağlayacaktır. Ünvanlar standart olmalıdır. Standartlaştırma yapılmadığında meslek ve çevreye ilişkin alışkanlıklar, prestij ve adetler önemli bir engel olabilir(3,11,28).

#### **1.5. İş Görme Yöntemlerinin Belirtilmesi**

Organizasyonlarda iş görme yöntemlerinin el kitabında derlenmesi, işlerin yürütülmesinde standart bir düzen sağlayacaktır. Nitekim birçok işletme, organizasyon faaliyetlerinde kullanılmak üzere bir takım yöntemler belirlemiştir. İş görme yöntemleri genellikle organizasyon şemaları ve görev tanımlarının hazırlanması, şema ve görev tanımlarının onayında gerekli olan yöntemlerdir. Böylece faaliyetlerin bir takım yöntemlere bağlı olması, gerek uygulama gerekse denetleme evrelerinde büyük yarar ve kolaylıklar sağlayacaktır(28).

#### **1.6. Ortak Sorumlulukların Belirtilmesi**

Her düzeydeki yöneticinin kendine özgü bir takım sorumlulukları vardır. Fakat bu sorumluluklar aynı düzeydeki yöneticiler için ortak bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle tekrardan kaçınarak, gereksiz işgücünü önlemek için, bir çok işletme yönetim organlarının ortak sorumluluklarını

organizasyon el kitabında ayrıca belirtmişlerdir. Öte yandan ortak sorumlulukların planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol alanlarında ayrı ayrı belirlenmesinde yarar vardır. Şöyle ki, ortak sorumluluklarının iyi belirlenmesi yöneticinin gelişmesine yardım edecek, eğitici ve geliştirici bir özellik taşıyacaktır. Ayrıca incelenen organın bir yönetim organı olup olmadığının araştırılmasında rehber olarak kullanılabilir. Öte yandan bazı işletmeler ortak sorumlulukların listesini her defa tekrarlamayı tercih ederler. Zira her ünvan için sorumlulukların ayrı ayrı ve tam olarak verilmesinin yanlışlık ve anlaşmazlıkları önleyeceği görüşünü ileri sürerler(28).

### ***1.7. Organizasyon Şemalarının Belirtilmesi***

İşletmenin hiyerarşik yapısının hazırlanmasından sonra bu yapının şematik ve her kez tarafından anlaşılabilir şekilde çizilmesi gereklidir.

Örgütün temel çatısının, iskeletinin şematik bir ifadesi olan organizasyon şemalarının ve eksik kalan bilgilerin organizasyon el kitabında düzenlenmesinde büyük yarar vardır. Organizasyon şemaları, organizasyon el kitabını tamamlayıcı bir unsurdur(22,27,28).

Organizasyon şemalarına, İngilizce'de "Organization Charts", Fransızca'da "Organigramme" ve bizde de "Teşkilat Şeması" ya da "Organizasyon Şeması" denilmektedir(28).

Organizasyon şeması, işletmenin yapısını bir bütün olarak gösteren ve bölümler arasındaki ilişkileri tamamlayıcı bir düzen içinde gözönüne alan yani işletmenin iç iş ilişkilerini grafik şeklinde özetleyen şemadır. Organizasyon şeması işin nasıl bir dağıtıma tabi tutulduğunu, her birimin ne yaptığını, kimlerin kimleri yönettiğini, yönetici ve yönetilenlerin yer, yetki ve sorumluluk durumlarını gösteren bir yönetim aracı olduğu gibi; yönetici ve araştırmacılara yardımcı, işletme dışındaki araştırma ve denetim organlarına da bilgi verme de büyük ölçüde yararlıdır; örgütün organlarının tümünü, bölümlerini ve bunların sınırlarını hiyerarşik düzeylerini tek bir bakışta gösterir. Özellikle işlerin birbirine karışması veya yüklenmesi,



emir ve kumanda ikiliği, sahihsiz görevler, üstün yokluğu vb. zayıf noktalara da dikkati çeker. Böylece bir yapının yanlış ve eksikliklerini kolayca göstereceği gibi, düzeltilmesini de basitleştirir.

Organizasyon şemaları, örgüt içindeki temel biçimsel ilişkilerin gözle görülmesine de yardımcı olur. Diğer bir deyişle yapının haberleşme ve araştırma ihtiyacına cevap verir. Yani organizasyon şeması, temel fonksiyonları ve bunların ilişkilerini, biçimsel yetki kanallarını, her yönetim elemanının kendi fonksiyonuna ilişkin otoritesini gösterir. Bu şema, biçimsel organizasyon yapısını gösterdiği taktirde "Temel Organizasyon Şeması" (Master Charts), yalnız bir departman veya bölümdeki karşılıklı ilişkiler, yetki ve görevler hakkında ayrıntılı bilgiler verdiği ise "Ek Organizasyon Şeması" (Supplementary Charts) olarak adlandırılır.

Organizasyon şemaları aynı bir fotoğrafa benzer; röntgen gibi değildir; yapının sadece dış görünüşünü gösterir. Organizasyon şeması için verileri kimin toplayacağı ya da şemanın son şeklini kimin hazırlayacağı önemli değildir, önemli olan onu tekrar gözden geçirme ve onaylama sorumluluğunun üst yönetimde olmasıdır.

**Organizasyon şeması hazırlama süreci:**

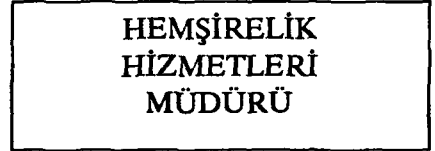
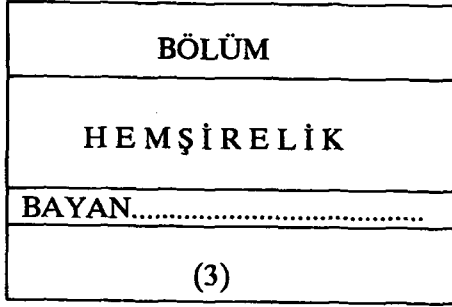
Organizasyon bilgisinin toplanması (Kumanda ilişkileri ve onların fonksiyonlarının açık anlamlarını anlatmak için çeşitli pozisyonlardaki insanlarla konuşmak vs.);

- Şemanın tasarımının hazırlanması;
- Tasarımın onaylanması ve tekrar gözden geçirilmesi;
- Son olarak karar verilen dokümanın düzenlenmesidir(3,11,27).

Organizasyon şeması düzenlenirken belirli temel ilkelere uyularak çizilmesi gerekir:

- Fonksiyonların, departmanların veya kişilerin dikey bağlantıları yönetim hiyerarşisi içindeki derece veya durumlarına uygun olmalıdır.
- Organizasyon şemaları üzerindeki organ veya kişileri göster-

mek için genellikle bir dikdörtgen kullanılır. Bunlar arasındaki ilişkiler ise, ilişkinin cinsine göre dikey veya yatay, düz veya kesikli çizgilerle gösterilmelidir.

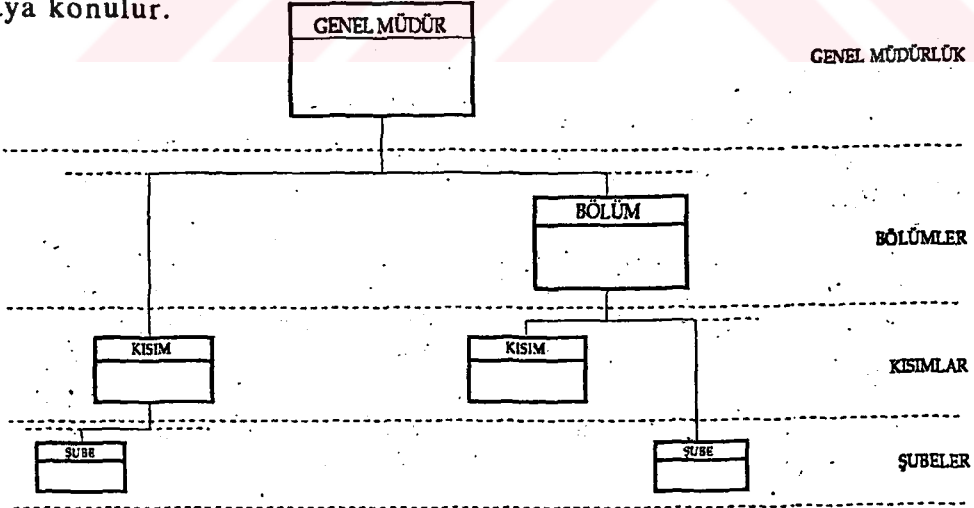


Bir organın organizasyon şemasında gösterilmesi

Organın basit olarak gösterilmesi

- Aynı hiyerarşik düzey ve önemdeki organlar eşit boyutlardaki dikdörtgenlerle ifade edilmelidir.

- Aynı yetkiye sahip ve aynı üste bağlı organlar yatay olarak aynı sıraya konulur.



Organizasyon şeması ve hiyerarşik önem

- Hiyerarşik ilişkileri gösteren çizgiler, dikdörtgenin üst noktasına birleştirilir ve gerekirse alt noktadan dikdörtgeni terk ederler, organı ifade eden dikdörtgeni boylu boyunca kesmezler.

- Bir özel şema, diğer bir deyimle işletmenin bir kısmını gösteren ek organizasyon şeması çizilirken, en az o düzeyin üstündeki bir, altındaki iki düzeyi de göstermek gerekir.

- Öte yandan ileride kurulacak veya kurulması beklenen organlar kesik çizgili dörtgenlerle gösterilebilir.

Organizasyon şemasının bu temel çizim ilkeleri yanında, onları düzenleyecek yönetici veya uzmanların, uygulamaya geçmeden önce dikkate almaları gereken bir takım ilkeler daha vardır. Bunlar:

- İşletmenin amacının ve izlenecek politikanın özenle tanımlanması,
- İkincil bölümlerin bağlanacağı temel bölümlerin hangileri olacağı belirlenmesi,
- Yetki göçerilmesinden ne anlaşıldığının ve sınırlarının belirtilmesi,
- Her organın hangi koşullarda, ne ölçüde sorumlu olacağı saptanması,
- Girişkenliğin hangi dereceye kadar benimseneceğinin ve bunun insan unsurunun faaliyetleri üzerinde ne gibi etkiler yapacağı bilinmesi,
- Kuruluşun önemine göre, belirli bir işin iki organa verilmesi veya birinin değerinin boşluğunu doldurması gereğinin nedenleriyle tanımlanması,
- Çok yüklü olmayan, esnek bir denetim kuruluşunun veya aygıtının öngörülmesi,
- Uygulanacak olan yönetim politikasının belirlenmesidir.

Sonuç olarak, organizasyon şemasını düzenleyecek kişi veya organ, örgütün yapısına uygun, standart, ancak gereğinde esnek olabilecek bir organizasyon şeması hazırlayacaktır(28).

Organizasyon şemaları genellikle üç tiptir. Klasik (Dikey) şemalarda, üst pozisyondaki yöneticiler en yukarıda, ast organlar ise onun altında piramit şeklinde gösterilir. Yatay (Horizontal) şemalarda, pozisyonlar yukarıdan aşağı doğru, dikey olarak düzenlenecek yerde, soldan sağa yatay olarak düzenlenir. Dairesel (Circular) organizasyon şemaları, hiyerarşik

düzeyleri gösteren iç içe girmiş dairelerin bileşimi ile oluşur. Dairelerden içeriye doğru gidildikçe, hiyerarşik organın önemi artar ve merkezi daire en üst düzey yöneticisini gösterir. Bunların dışında katlanmış, afnor ve matrix vs. gibi organizasyon şemaları da vardır(11,28).

### ***1.8. Görev (iş) Tanımlarının Belirtilmesi***

Kurumdaki işlerin iyi bir şekilde yapılabilmesi için neyin, hangi şartlarda ve niçin yapılacağını belirten iş tanımlarının hazırlanması gerekmektedir(22,27).

İş tanımları kişileri değil, işin unsurlarını tanımlar. Her pozisyonun göze çarpan özellikleriyle, organizasyon yapısını gösteren tüm temel bilgileri kapsayan görev tanımları organizasyon el kitabının kalbi gibidir(11,28).

İş (görev) tanımlaması, yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirtilmesiyle işin hedeflerinin ve niteliğinin anlaşılmasının sağlanması işidir. Esas olan işin neyi gerektirdiği ve iş görenin neyi yapması gerektiğini açıkça gözler önüne serebilmektedir. Görev tanımları, organizasyonu şekillendirerek açıklığa kavuşturmak ve etkinliğini değerlendirmek, yöneticileri eğitip geliştirmek, iş değerlemesinde ve organizasyonunun denetiminde temel unsur olmak amacıyla düzenlenmektedir. Bu özelliklere sahip olan organizasyon el kitabı hem faaliyetleri yürütme, hem de kontrol evrelerinde büyük yararlar sağlayacaktır(5,15,28).

Görev tanımlamasının hazırlanmasında yararlı olacak bir çok teknik ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler kurumdan kuruma değişmesine rağmen en azından dört önemli konunun varlığı her zaman göze çarpmaktadır. Bunlar, görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu olarak açıklanabilir. Görev, genel fonksiyonu hususunda bir özet niteliği taşır ve iş görene işin hedeflerini kısaca belirtir. Bu nedenle pozisyonun ana amacı hususunda açıklama yapmalı ve onun diğer işlerden ayrılmasına neden olan etmenler belirtmelidir. Yetki, beşeri (insani) ve maddi (para, araç, gereçle-

ri) kaynakları, bir yöneticinin serbestçe kullanabilme iznidir. Yöneticilerin başarılı iş yapabilmelerinin odak noktası, gerekli olan kaynak kullanma yetkisinin olmasıdır. Genelde her mevkiye gereksinimi olan yetki verilmelidir. Yetkinin tanımlanmasında iş görenle üstün arasındaki ilişkiler açıkça belirtilmelidir. İlişkiler, kumanda hattının aşağısında ve yukarısındaki ana ilişkileri ve kumanda hattının dışındaki tüm yatay ve çapraz seviyelerdeki ilişkileri tanımlamaya ilişkindir. Mevkinin saptanmış hedeflerine ulaşmada gerekli görülen ilişkiler iş göreni harekete geçirici bir biçimde belirlenirse, organizasyon başarılı olur. Hesap verme sorumluluğu, iş hedeflerinin, görevlerinin ve yetkilerin açıklanmasından sonra iş gören bu hedeflere ulaşmakta ister başarılı olsun ister olmasın kendi üstüne karşı sorumludur. Bazı kimseler görev tanımlamalarını yönetici ile sorumluluk aktarılan kişi arasında yapılan bir yazılı antlaşma olarak kabul eder.

İş tanımları gerçekçi bir şekilde hazırlandığında iş görenin neyi yapacağını ve kime karşı sorumlu olduğunu ayrıntılarıyla verir. Gerçekten görev tanımlamaları örgüt disiplinin oluşmasında ana rolü oynar.

İş tanımı, işi yeterli derecede açıklayacak özellikte olmalıdır. Fakat, aşırı derecede ayrıntılı olmamalıdır. İş tanımlamaları hususunda en çok şikâyet bunların kısa ve özlü kelimelerle ifade edilmediğinden gelir. Burada önemli olan kısa ve özlü bir tanımlama ortaya çıkarabilmek ve işin neyi gerektirdiğini, iş görenin ne yaptığını ve çalıştığı süre içinde neleri tamamlayabildiğini analiz etmektedir. Ayrıca kısa bir şekilde iş görenin ikinci derecede sorumluluklarına da değinilmelidir. Personelden yapması istenen herşeyi belirtmek gereksizdir. Ancak onun yaptığı işlerin adet ve niteliği ile yetki sınırlarını belirtmek faydalı olacaktır. Gerek üst ve gerekse alt kademeler için hazırlanan tanımlamalar işlerin kapsamındaki farklılıkları ve her seviyedeki değişik tanımlamaların amaçlarını yansıtmaktadır. Üst kademe görev tanımlamaları örgütü planlamanın temelini oluşturmaktadır. Çünkü sorumlulukları, karşılıklı ilişkileri ve yetki sınırını tarif eder. Alt kademe tanımlamaları genellikle, ücret/maaş düzenleme amaçlarını ve günlük işleri kapsar(5,15,28).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda genel olarak iş tariflerinin yazılması sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bunlar:

- Yöneticinin pozisyon adı, bağlı olduğu ve kendisine bağlı olan pozisyonlar belirtilmelidir.
- Ana çalışma alanının sınırları tespit edilmelidir.
- Çalışma alanının ağırlığının üst kademelerde yönetim işleri, alt kademelerde teknik işlerin aldığı ortaya çıkar.
- Üst ve orta kademe yöneticilerin iş tariflerinde görev, yetki ve sorumluluklar çoğunlukla birbirine uyumludur. Alt kademe iş tanımlarında görev ve sorumlulukları ayırmak kolaydır.
- İş tanımları katı bir biçimde yapılmamalıdır.
- Her pozisyondaki yönetici ve astların yapacağı işler açıkça belirtilmeli, astlara ana çalışma alanına giren diğer işleri de yapmak zorunda oldukları belirtilmelidir.
- İş tanımları tereddütlere yer vermeyecek bir anlatım ve biçimde yazılmalıdır.
- İş tanımlarının yazılması sırasında pozisyonlar tek tek ve birbirinden bağımsız olarak düşünülmelidir.
- İş tanımları yapılırken organizasyonel prosedürler ile ortaya çıkacak ortak noktalar belirtilmelidir.
- Bir başka kuruluşun iş tanımları kopya edilmemelidir.
- Hazırlanan iş tanımları görev sahibine ve amirine okutulmalı onların da görüşleri alınmalıdır.

Sonuç olarak, faydalı bir iş tanımlamasının şu özellikleri vardır. Günlük değişimleri yansıtmalı ve çağa uygun olmalıdır. İş ünvanları uygun olmalı, işin özeti önemli sorumlulukları kısaca ve diğer kişilerle ilişkilerin ve sorumlulukların uyumlaştırılmasını anlaşılır bir şekilde belirtmelidir. Görev kesin olarak ifade edilmelidir. Tanımlama, önemine göre işleri sınıflandırmalıdır. Tanımlama iş görene iş hakkında ne bilmesi gerektiğini ve neden sorumlu olduğunu belirtmelidir(5,22,27).

### 1.9. Komite Görev Tanımlarının Belirtilmesi

"Karar verme, uygulama ya da herhangi bir konuda danışma yetkisinin bir gruba verilmesi halinde komitelerden sözedilir. Komiteler, yetkinin bireyden alınarak bir gruba verilmesidir(5).

İşletmeler çoğu defa, organizasyon el kitaplarında komitelerini de tanımlarlar. Ancak bu şekilde belirtildiği zaman, komiteler daha çok önceden düzenlenmiş biçimsel yapılar olarak düşünülebilirler. Böylece işletme, komitelerine önceden belirlenmiş yetki ve sorumlulukları devrederken yapmaları gereken işleri de belirtir. Örneğin kimi komiteler, işletme politikasına uygun bir biçimde bütçeyi gözden geçirerek yeni yapılar için planlar düzenleyecek veya kararlar verecektir. Yahut bir yürütme organına yalnız öğüt ve fikir verebilecektir.

İşletmede önde gelen komite, yönetim kuruludur. Komitelerin görev tanımları hazırlanırken en az şu hususlara yer verilmelidir:

- Komitenin amacı, üyeleri, ana çalışma alanı,
- Görevleri ve sorumlulukları,
- Direkt ve indirekt yetkileri,
- Çalışma biçimi

Sonuç olarak, komitelere devredilen yetki ve sorumluluk ile diğer organlarla kuracakları ilişkilere, organizasyon el kitabının bir bölümü olan komite görev tanımlamalarında yer verilir(5,22,27,28).

## IV. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ORGANİZASYON EL KİTABININ ÖNEMİ

*Charles E. Bodwell*'in yaptığı araştırmada, 1945-1955 yılları arasındaki eğitimle ilgili on yıllık sosyolojik literatür gözden geçirildiğinde, organizasyon (örgüt) olarak, okulla ilgili sistematik bir çalışmanın Gross tarafından ele alındığı görülmüştür. İleri sürdüğü fikirler bu gün de geçerliliğini korumaktadır. Şimdiye kadar okul organizasyonlarına karşı dikkat ve ilginin az olduğu, çok az kişinin okulun örgütsel yapısına karşı hassasiyet gösterdiğini ortaya koymuştur(1).

Ülkemizde yükseköğretimde hızlı gelişmeler olması beklendiğine göre yükseköğretim kurumlarının yapılanması bir o kadar daha önem kazanmaktadır. Yeni açılan veya açılacak ya da varolan üniversitelerin verimli bir şekilde amaçlarına ulaşabilmesi için çok iyi şekilde yapılması gerekmektedir. Şüphesiz ki üniversiteler de toplumun bir parçası olarak kamuoyuna karşı sorumluluğu olan kurumların başında gelir. Bu durumların yapıları, amaçları, performansları ve yöntemleri açısından gerek üniversite içinden, gerekse üniversite dışından mikroskop altında incelemeye alınmasında yarar vardır. Kurumun yapılanmasını gösterecek en iyi araç organizasyon el kitabıdır(2,7,28).

### ***1- Yükseköğretim Kurumlarında Organizasyon El Kitabının Önemi***

6 Kasım 1981 tarih ve 17506 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, üniversiteyi şöyle tanımlamaktadır:

"Üniversite, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan, Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur"(10).

Üniversitenin klasik fonksiyonları "bilgiyi genişletmek" ve "bilgiyi yaymak" ve "topluma hizmet"tir. Bu üç fonksiyonun günün talebine cevap verecek biçimde yerine getirilebilmesi için, üniversite ve toplum arasındaki uyumu sürdürebilmek için yapılan tartışmalar bütün dünyada devam eden yapı değişikliklerini gündeme getirmiştir(4).

Bu konudaki çalışmalar, Türkiye'de üniversite dışı ve içi çevrelerin gözünde üniversite fonksiyonlarının ne olduğu, üniversite kurum yapısının bu fonksiyonları yerine getirme açısından yeterli olup olmadığı, fonksiyonları yerine getirecek bir kurum yapısının ne olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Üniversite öğretim üyeleri, mevcut üniversite içi organları ve üni-



versitelerarası koordinasyon organını çok gerekli görmüşlerdir. Üniversite sistemi ile hükümet arasında aracı kuruluş görevini yürütecek bir kurumun gerekli olduğunu, ancak görevlerin açıklık kazanması ve organların tanımlanması ve düzenlenmesi görüşünde birleşmişlerdir(4).

Üniversitelerin organizasyon el kitabı hazırlaması, temel fonksiyonları yerine getirirken, bilimsel ve eğitsel özerkliğin genişlemesine araştırma talepleri ve kaynak kullanımı kararlarında duyulan danışmanlık gereksiniminin karşılanmasına, iç ve dış denetlemenin sağlanmasına yarar sağlayabilir(2,4).

Kısaca, yükseköğretim kurumlarında organizasyon el kitapları, örgüt içinde görevlerin nasıl gerçekleştirildiğini, çeşitli kurmay ve yürütme organları arasındaki koordinasyonun nasıl sağlandığını, organların alt ve üst düzey ilişkilerin nasıl düzenlendiğini görev, yetki ve sorumluluklarını, amaçlarını ve amaçlara ulaşılacak yolları göstermesi açısından çok önemlidir(27,28).

Diğer işletmelerde organizasyon el kitabının önemi konusundaki gerekçeler yüksek öğretim kurumları için de geçerlidir. Hatta yükseköğretim kurumlarının özerkleştirilmesi düşünüldüğü şu günlerde bu konu çok daha fazla önem kazanacaktır.

## ***2- Bir Yüksek Öğretim Kurumu Organizasyon El Kitabı Nasıl Olmalıdır?***

Daha önceden bahsettiğimiz gibi organizasyon el kitabının içinde olması gereken unsurlar yüksek öğretim kurumları içinde geçerlidir. Fakat bunların yanında yükseköğretim kurumları organizasyon el kitabı içinde şunlar da bulunabilir:

- Yönetim, eğitim ve araştırma programları,
- Müfredat (lisans-yüksek lisans vs.) programları,
- Derslerin ve uygulamaların değerlendirilmesi,
- Fakülte ya da yüksekokul destek hizmetleri,
- Öğrenci el kitapları, diğer başvuru kaynaklarına da yer verilebilir. Fakat bu fakülte ya da yüksekokullara göre değişebilir(37,43,45,49,52,58,64). Örneğin; "Rush Üniversitesi Hemşirelik Koleji Fakülte El Kitabı"nın İçeriği(37):

#### ÖNSÖZ

- Dekandan Hoşgeldiniz
- Fakülte el kitabının tanıtımı
- Hemşirelik Koleji Yemini
- Hemşirelikte ilerlemeler için John L. ve Helen Koleji Ulusal Merkezi

#### I.BÖLÜM

R.Rush-Presbyterian - ST. Luke's Tıp Merkezi

Organizasyon Bölümleri

- Yönetim
- İdare
- Organizasyon Şeması

#### II. Hemşirelik İşleri ve Hemşirelik Kolejinin;

- Felsefesi
- Kavramsal çatısı
- Organizasyon Şemaları
- Pozisyon tanımları
  - Hemşirelik dekanı
  - Dekan yardımcıları
  - Bölüm başkanı
  - Bölüm başkanlığı üyeleri

- Bölüm başkanı yardımcısı
- Ünite lideri
- Ünite lideri yardımcısı
- Pratisyen/öğretmen
- Pratisyen/öğretmen II
- Üniversite programının direktörü
- Yüksek lisans programı
- Eğitim koordinatörü
- Akademik yüksek lisans programı danışmanı
- Hemşirelik sistemi yönetim programı
- Sürekli eğitim programı
- Klinik hemşireliği araştırma programı
- Profesyonel hemşirelik personelinin organizasyonu (PNS)
- Birleşik Uygulama Modeli tanımı
- Çaba sağlama
- Fakülte Değerlendirmesi
- Profesyonel performans değerlemesi ve sicil kayıtları

#### III. Fakülte Yönetimi ve Organizasyonu

- Yönetimin Rollerini
  - Rush Üniversitesi
  - Hemşirelik Koleji
  - Fakülte Senatosu
  - Daimi Komitelerdeki görevleri
- Yararlı faaliyetler
- Eğitim kaynakları
- Fakültede atamalar ve terfi
- Fakülte ilerlemeleri
- İhtisasa giriş, devam ve mezun olma
- İhtisas müfredat programı
  - Fakülte terfileri
- Kullanılmaya hazır tüzükler
- Fakültenin atama terfi tüzükleri

**IV. Müfredat programı****Onaylanan Dersler**

- Onaylı Ders Süresi
- Yüksek lisans düzeyinde onaylanmış ders süreci
- Onaylanan ders şekli
- Dersin değerlendirilmesi
- Dersi değerlendirme şekli
- Dersin değerlendirmesinin önemi
- Klinik uygulamaların değerlendirilmesi
- Klinik öğretmeni/Klinik alanların değerlendirme şekli
- Değerlendirme Planı
- Dersler (konferans)/değerlendirme
- Ders koordinatörünün görev süresi

**V. Fakültenin destek servisleri**

- Sekreterlik servisi

- Sekreterlik servisleri için istekler
- Seri kopyalama şekli
- Rush Üniversitesi Kitabevi
- Rollerini düzeltme hakkı
- Kütüphanede saklanacak materyallerin koyulması
- İllinois'in ihtiyaçlarına cevap bulunması
- Profesyonel sigorta sorumluluğu

**VI. Hemşirelik Kolejinin Öğrenci Kabulü hakkında politikalar ve öğrenci el kitabı**

- Hemşirelik Kolejinin öğrenci kabul politikaları
- Hemşirelik kaynakları
- Öğrenci el kitabı

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

---

Kurumlarımızda organizasyon el kitabının gerekliliğini sınınamak, kapsamını belirlemek, yükseköğretim ile diğer kurumlarda organizasyon el kitaplarını inceleyip, bir yükseköğretim kurumu için organizasyon el kitabı hazırlamak, var olan diğer personel el kitapları ve yönetmeliklerin benzer ve farklı yönlerini belirlemek üzere planlanmıştır.

## MATERYAL VE METOD

---

Bu araştırma tanımlayıcı bir çalışmadır.

Türkiye'deki 41 ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki 4 üniversitenin İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üye, görevlileri ve öğretim yardımcılarında,

Türkiye'deki ve Kıbrıs'taki aynı üniversitelerin genel sekreterleri ve gelişimini tamamlamış Hemşirelik Yüksekokullarının genel sekreterlerinden,

T.O.D.A.İ.E. Yönetim ve Organizasyon derslerine giren öğretim üye ve görevlilerinden araştırmayı yanıtlamayı kabul edenler, araştırmanın evrenini oluşturmuştur.

Türkiye'deki ve Kıbrıs'taki üniversitelerin İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanlıklarına, T.O.D.A.İ.E öğretim üye ve görevlilerinin herbirine 2'şer adet, toplam 94 araştırma anketi posta ile gönderilmiş, 29 kişi anketi yanıtlamıştır.

Türkiye'deki ve Kıbrıs'taki 49 Yükseköğretim Kurumu Genel Sekreterliklerine ve 8 Hemşirelik Yüksekokulu Sekreterlerine 1'er adet, toplam 57 anket posta ile gönderilmiş, 26 kişi anketi yanıtlamıştır; 2 öğre-

tim üyesi anketi yanıtlamayıp, mektupla açıklama yapmışlardır.

Bu doğrultuda 29 öğretim elemanı ve 26 Genel Sekreter veya yüksekokul sekreterleri olmak üzere 55 kişi çalışma kapsamına alınmıştır.

T.C. üniversitelerinden 19'unun rektörlüklerine posta ile birer dilekçe gönderilmiş ve üniversitelerin (varsa) organizasyon el kitaplarından bir örneğin incelenmek üzere gönderilmesi istenmiştir.

Ayrıca Türkiye'deki ve Dünya'daki belirli hastanelerin, üniversitelerin büyük işletmelerin organizasyon el kitapları, personel politikaları el kitapları, oryantasyon el kitapları, personel el kitapları, kataloglar ve rehberleri, teşkilat kanunları, işletme yönetmelikleri, personel yönetmelikleri ve Türkiye'deki 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Yükseköğretim Mevzuatı incelenecek materyali oluşturmuştur(7, 10, 12, 19, 20, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 69, 70, 71).

Veri toplama aracı olarak, İşletme Fakültelerindeki Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyelerinin, *"organizasyon, personel, oryantasyon el kitapları ve personel yönetmeliklerinin kapsamı, kurumlarda organizasyon el kitaplarına gereksinim olup olmadığı ve kurumlarında organizasyon el kitapları olup, olmadığı ve yükseköğretim kurumları için organizasyon el kitaplarının kapsamına neler alınabileceği konusunda"* görüşlerini almak için "anket formu" kullanılmıştır. Genel sekreterler için de öğretim üye ve görevlilerine ait sorular hariç aynı anket formu kullanılmıştır.

Literatür bilgileri ışığı altında(10,12,19,20,22,27,28,30,36,69) hazırlanan anket formu, konu ile ilgili uzmanların görüşlerine sunulmuş ve bu uzmanlardan gelen örnekler üzerine Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Meslek Yüksekokulu İşletmecilik Bölümü öğretim elemanları ile bir pilot çalışma yapılmış ve pilot çalışma sonrası anket formu yeniden düzenlenerek çalışmada kullanılacak hale getirilmiştir.

Anket formu (Ek 2) son Şeklini kazandıktan sonra anketler posta yoluyla Tũrkiye'deki ve Kıbrıs'taki ũniversitelerin genel sekreterlerine ve İŞletme Fakũltelerinin Yŕnetim ve Organizasyon Anabilim Dalı ŕğretim elemanlarına gŕnderilmiŐtir.

Anket formlarının doldurulması ve tekrar geriye postalanması işin 2 ay verilmiş. Formların toplanması sırasında yeterli yanıt alınmaması ũzerine posta ile tekrar anketler gŕnderilmiŐ ve yanıtları işin 1 hafta ve posta gecikmeleri olabileceği dũŐũncesiyle de 1 hafta daha zaman verilerek, 2. hafta sonunda anketler toplanmıştır.

Verilerin analizi, araŐtırmacı tarafından gerŐekleŐtirilmiŐ ve bulgular yũzdelik olarak deđerlendirilmiŐtir.

## B U L G U L A R

Üniversitelerin İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanlarının ve üniversite genel sekreterlerinin yapılan araştırma konusundaki düşüncelerini almak için 143 anket formu kullanılmış, bunun 94'ü (% 65.7) *Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Elemanlarına*, 49'u (% 34.2) *Üniversite Genel Sekreterliklerine* gönderilmiştir. 55 kişi (% 38.4) anketi yanıtlamış, 88 (% 61.5) ankete yanıt verilmemiştir. Anketleri yanıtlayanlardan 29'u (% 52.7) öğretim elemanı, 26'sı (% 47.2) genel sekreterdir.

*Tablo 1 : Anket Formlarının Gönderildiği Kurumlara Göre Dağılımı*

<i>Anket Formlarının Gönderildiği alanlar</i>	<i>Yanıtlanan Anket Formu</i>	<i>Yanıtlanmayan Anket Formu</i>	<i>Toplam</i>
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Elemanları	29	65	94
Üniversite Genel Sekreterleri	26	23	49
Toplam	55	88	143



Tablo 2’de üniversitelerin İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanı olup, anketi yanıtlayanların (29 kişi) pozisyon ve ünvanları görülmektedir. Bunların 9’unu (% 31.3) profesörler, 4’ünü (% 13.7) doçentler, 3’ünü (% 10.3) yardımcı doçentler, 2’sini (% 6,8) doktorlar, 5’ini (% 17.2) diğer akademik personel oluşturmuştur ve 6 kişi (% 20.6) yanıt vermemiştir.

Bu akademik personelin 7’si (% 24.1) Anabilim Dalı Başkanı, 9’u (% 31.0) öğretim üyesi, 5’i (% 17.2) öğretim görevlisi, 2’si (% 6.8) öğretim yardımcısıdır ve 6 kişi (% 20.6) statüsünü belirtmemiştir.

**Tablo 2 : Anket Formunu Yanıtlayan Öğretim Elemanlarının Statü ve Ünvanlarına Göre Dağılımı**

Ünvanlar	A.B.D.B	B.D.B.	Ö.Ü	Ö.G	Ö.Y	Yanıtız	Toplam
Profesör	6	-	2	-	-	1	9
Doçent	1	-	3	-	-	-	4
Yardımcı doçent	-	-	3	-	-	-	3
Doktor	-	-	-	2	-	-	2
Diğer	-	-	-	3	2	-	5
Yanıtız	-	-	1	-	-	5	6
Toplam	7	-	9	5	2	6	29

Tablo 3’de görüldüğü gibi öğretim elemanlarından ve genel sekreterlerden 38 kişi (% 69.0) organizasyon el kitaplarına gereksinim olduğunu, 1 kişi (% 1.8) gereksinim olmadığını, 2 kişi (% 3.6) el kitaplarının yararlı fakat şart olmadığını belirtmiş ve 14 kişi (% 25.4) yanıt vermemiştir.

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanlarının 23'ü (% 79.3) organizasyon el kitaplarına gereksinim olduğunu, 1'i (% 3.4) gereksinim olmadığını, 2'si (% 6.8) yararlı fakat şart olmadığını belirtmiş ve 3'ü (% 10.3) yanıt vermemiştir.

Genel sekreterlerden 15'i (% 57.6) organizasyon el kitaplarının yararlı bulmuş, 11'i (% 42.3) yanıt vermemiştir ( $\chi^2 = 6.47$ ;  $0.05 > p > 0.01$ ).

**Tablo 3 : Öğretim Elemanları ve Genel Sekreterlerin Bir Kurumda Organizasyon El Kitabına Gereksinim Olup Olmadığı Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı**

<i>Organizasyon El kitabı</i>	<i>Gereksinim vardır</i>	<i>Gereksinim Yoktur Ya da Olması Yararlıdır Ama Şart Değildir</i>	<i>TOPLAM</i>
	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>
Y.O.A.B.D. Öğretim Elemanları	23 (25)	3 (1)	26
Genel Sekreterler	15 (13)	0 (21)	15
Toplam	38	3	41
			$\chi^2 = 6.47, 0.05 > p > 0.01$

**Tablo 4 : Anketi ve Mektubu Yanıtlayan Üniversite Elemanlarının Yanıtlarına Göre Kurumlarında Organizasyon El Kitabına Sahip Olup Olmadıklarının Dağılımı**

Üniversiteler	Mektubu Yanıtlayan Rektörlükteki İdari Personel (Genel Sek.)			Anketi Yanıtlayan Genel Sekreterler			Anketi Yanıtlayan Y.O.A.B.D. Öğretim Elemanları		
	O.E.K Var	O.E.K Yok	Yanıt-sız	O.E.K Var	O.E.K Yok	Yanıt-sız	O.E.K Var	O.E.K Yok	Yanıt-sız
1 No.lu Üniversite								1	
2 No.lu Üniversite					1			2	
3 No.lu Üniversite								1	
4 No.lu Üniversite								1	
5 No.lu Üniversite		1			1				1
6 No.lu Üniversite		1						1	
7 No.lu Üniversite							2	2	
8 No.lu Üniversite								2	
9 No.lu Üniversite	1				1		2		
10 No.lu Üniversite								1	
11 No.lu Üniversite		1					1		
12 No.lu Üniversite		1		1			1	1	
13 No.lu Üniversite		1							2
14 No.lu Üniversite								1	
15 No.lu Üniversite		1						1	
16 No.lu Üniversite					2			2	
17 No.lu Üniversite								1	
18 No.lu Üniversite								2	
19 No.lu Üniversite								1	
20 No.lu Üniversite					1				
21 No.lu Üniversite						2			
22 No.lu Üniversite					1				
23 No.lu Üniversite					1				
24 No.lu Üniversite		1							
25 No.lu Üniversite				1	3				
26 No.lu Üniversite					1				
27 No.lu Üniversite				1					
28 No.lu Üniversite					1				
29 No.lu Üniversite					3	1			
30 No.lu Üniversite					1				
31 No.lu Üniversite					1				
32 No.lu Üniversite		1							
33 No.lu Üniversite		1							
34 No.lu Üniversite		1							
İsimsiz				1	1				
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>3</b>

Tablo 4'de (Üniversite Rektörlükleri) Genel Sekreterler ile Anabilim Dalı Öğretim elemanlarının kendi üniversitelerinde bir organizasyon el kitabı olup olmadığı hakkındaki (mektup ve ankete alınan) yanıtlarının dökümü karşılaştırmalı olarak görülmektedir.

Mektuplar 19 üniversitenin genel sekreterliklerine gönderilmiş ve 11 üniversite yanıt vermiştir. Bu üniversitelerin 10 tanesi el kitaplarının olmadığını, 1 tanesi olduğunu açıklamıştır. El kitaplarına sahip olmadıklarını söyleyen ya da açıklamada bulunmayan üniversitelerden 1 tanesi personel yönetmeliğini göndermiş; 2 tanesi 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve yönetmeliklerini kullandıklarını belirtmiş; 2 tanesi üniversite tanıtım broşürü ve katalogunu, 1 tanesi kurumun akademik ve idari kuruluş şemalarını; 1 tanesi kurumun H.İ.E. yönetmeliğini göndermiş ve 1 tanesi de bu kitapların Başbakanlık Basım evinde bulunabileceğini açıklamıştır.

Anketi yanıtlayan 25 Genel Sekreterden (ya da rektörlükte anketi yanıtlayabilecek diğer kişilerden) 19'u (% 73.0) O.E.K.'nin olmadığını, 4'ü (% 15.3) O.E.K.'nin olduğunu belirtmiş ve 3'ü (% 11.5) yanıt vermemiştir.

Anketi yanıtlayan 29 Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanlarından 20'si (% 68.9) O.E.K.'nin olmadığını, 6'sı (% 20.6) O.E.K.'nin olduğunu belirtmiş ve 3'ü (% 10.3) yanıt vermemiştir.

(Mektup ve anketi yanıtlayan üniversiteler, raporumuzda sıranumara ile tanınacaktır).

12 No.lu üniversitenin genel sekreteri, ankette O.E.K. var, mektupta ise O.E.K. yok yanıtını vermiş, 9 No.lu üniversitenin genel sekreteri ankette O.E.K. yok, mektuba ise O.E.K. var yanıtını vermiştir.

Üniversite Genel Sekreterliklerine gönderilen anketi yanıtlayan genel sekreter ya da rektörlükte anketi yanıtlayabilecek diğer kişilerden alınan yanıtlara göre de, 25 no.lu üniversitenin genel sekreteri ve diğer id-

ri personelden 3'ü O.E.K. yok, 1'i O.E.K'ı var yanıtını vermiştir.

Aynı üniversitelerden anketi yanıtlayan genel sekreter ve Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanlarının yanıtları karşılaştırıldığında, 5 No.lu üniversitenin genel sekreteri O.E.K.'lı var yanıtını verirken, öğretim elemanı yanıt vermemiştir.

Aynı üniversitelerden anketi yanıtlayan öğretim elemanlarının yanıtları karşılaştırıldığında 7 No.lu üniversitenin 2 öğretim elemanı, kurumlarında O.E.K.'ı var, 2'si yok yanıtını vermiş, 12 No.lu üniversitenin öğretim elemanlarından 1'i O.E.K var, 1'i ise O.E.K. yok yanıtını vermiştir.

Aynı üniversitelerden mektubu yanıtlayan genel sekreterlerin ve anketi yanıtlayan öğretim elemanlarının yanıtları karşılaştırıldığında 5 No.lu üniversitenin genel sekreteri "O.E.K yok" demiş; öğretim elemanı ise yanıt vermemiş, 12 No.lu üniversitenin genel sekreteri O.E.K. yok, öğretim elemanlarından 1'i O.E.K. var, bir diğeri ise O.E.K.'lı yok yanıtını vermiştir.



Tablo 5. (devam)

	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı												Üniversite Genel Sekreterleri											
	Öğretim Elemanları						Organizasyon						Organizasyon						Organizasyon					
	Organizasyon El Kitabı		Personel El Kitabı		Personel Yönetmeliği		Oryantasyon El Kitabı		Organizasyon El Kitabı		Personel El Kitabı		Personel Yönetmeliği		Organizasyon El Kitabı		Personel El Kitabı		Personel Yönetmeliği		Organizasyon El Kitabı			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
görenin hakları ve menfaatleri	3	10.3	18	62.0	22	75.8	8	27.5	9	34.6	18	69.2	18	69.2	7	26.9	7	26.9	7	26.9	7	26.9		
a. İşgörenin tatilleri	2	6.8	18	62.0	20	68.9	5	17.2	5	19.2	16	61.5	13	50.0	1	3.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8		
b. Tatil uygulamaları	2	6.8	15	51.7	21	72.4	6	20.6	7	26.9	17	65.3	13	50.0	1	3.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8		
c. Devamsızlık izni	2	6.8	15	51.7	22	75.8	4	13.7	2	7.6	16	61.5	16	61.5	1	3.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8		
ç. Askeri izin	2	6.8	16	55.1	22	75.8	1	3.4	4	15.3	15	57.6	17	65.3	1	3.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8		
d. Doğum ve lohusalık izni	2	6.8	14	48.2	22	75.8	4	13.7	5	19.2	17	65.3	18	69.2	0	0	0	0	0	0	0	0		
e. Hastalık izni	2	6.8	15	51.7	22	75.8	4	13.7	5	19.2	18	69.2	17	65.3	0	0	0	0	0	0	0	0		
f. Evlilik izni	2	6.8	14	48.2	21	72.4	4	13.7	4	15.3	17	65.3	17	65.3	0	0	0	0	0	0	0	0		
g. Ölümler izni	2	6.8	15	51.7	22	75.8	4	13.7	4	15.3	18	69.2	16	61.5	0	0	0	0	0	0	0	0		
h. Jüri üyeliği izni (tamamlık)	2	6.8	13	44.8	21	72.4	3	10.3	2	7.6	11	42.3	11	42.3	0	0	0	0	0	0	0	0		
ı. İzine çıkma	2	6.8	16	55.1	22	75.8	4	13.7	3	11.5	15	57.6	13	50.0	1	3.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8		
ip. Yaşam sigortası	3	10.3	13	44.8	20	68.9	4	13.7	3	11.5	7	26.9	7	26.9	0	0	0	0	0	0	0	0		
iy. Sağlık sigortası	3	10.3	15	51.7	22	75.8	3	10.3	4	15.3	7	26.9	7	26.9	0	0	0	0	0	0	0	0		
iz. İşçinin telafisi	3	10.3	11	37.9	19	65.5	2	6.8	2	7.6	7	26.9	7	26.9	0	0	0	0	0	0	0	0		
ıj. Emeklilik	2	6.8	16	55.1	20	68.9	5	17.2	6	23.0	17	65.3	14	53.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8		
im. Eğitim ve kendini geliştirme	5	17.2	16	55.1	16	55.1	4	13.7	9	34.6	12	46.1	12	46.1	6	23.0	6	23.0	6	23.0	6	23.0		
in. Boş zamanları değerlendirme	5	17.2	13	44.8	18	62.0	4	13.7	4	15.3	11	42.3	11	42.3	6	23.0	6	23.0	6	23.0	6	23.0		
ir. Maaş ve nakiller	4	13.7	12	41.3	18	62.0	2	6.8	12	46.1	7	26.9	9	34.6	6	23.0	6	23.0	6	23.0	6	23.0		
is. İşgörenin performansının değerlendirilmesi	5	17.2	14	48.2	16	55.1	3	10.3	7	26.9	8	30.7	11	40.3	2	7.6	2	7.6	2	7.6	2	7.6		
it. Nakil politikaları	4	13.7	15	51.7	19	65.5	3	10.3	10	38.4	11	42.3	12	46.1	3	11.5	3	11.5	3	11.5	3	11.5		
iu. Maaş ve ücretler	3	10.3	14	48.2	15	51.7	2	6.8	7	26.9	8	30.7	8	30.7	1	3.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8		
iv. İşgörenin değerlendirilmesi	3	10.3	14	48.2	16	55.1	1	3.4	6	23.0	7	26.9	7	26.9	1	3.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8		
iu. Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı	2	6.8	11	37.9	16	55.1	1	3.4	7	26.9	11	42.3	10	38.4	0	0	0	0	0	0	0	0		
iv. Maaş ayarlamaları	2	6.8	12	41.3	18	62.0	2	6.8	10	38.4	10	38.4	11	42.3	1	3.8	1	3.8	1	3.8	1	3.8		

Tablo 5. (devam)

	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Elemanları												Üniversite Genel Sekreterleri																									
	Organizasyon El Kitabı			Personel El Kitabı			Personel Yönetmeliği			Organizasyon El Kitabı			Personel El Kitabı			Personel Yönetmeliği			Organizasyon El Kitabı			Personel El Kitabı																
	n	%		n	%		n	%		n	%		n	%		n	%		n	%		n	%															
	0	0	0	15	51.7	18	62.0	1	3.4	1	3.4	3	11.5	7	26.9	8	30.	1	3.8	0	0	0	15	51.7	18	62.0	1	3.4	1	3.4	3	11.5	7	26.9	8	30.	1	3.8
0.e. Promosyonel maaş artışı	0	0	0	15	51.7	18	62.0	1	3.4	1	3.4	3	11.5	7	26.9	8	30.	1	3.8	0	0	0	15	51.7	18	62.0	1	3.4	1	3.4	3	11.5	7	26.9	8	30.	1	3.8
20.f. Vardiya ikramiyesi	0	0	0	14	48.2	18	62.0	1	3.4	1	3.4	2	7.6	8	30.7	9	34.6	1	3.8	0	0	0	14	48.2	18	62.0	1	3.4	1	3.4	2	7.6	8	30.7	9	34.6	1	3.8
20.g. Ek çalışma	1	3.4	0	15	51.7	18	62.0	2	6.8	1	3.4	5	19.2	10	38.4	12	46.1	1	3.8	0	0	0	14	48.2	17	58.6	1	3.4	4	15.3	9	34.6	11	42.3	2	7.6		
20.h. Ödeme günleri	0	0	0	14	48.2	17	58.6	1	3.4	1	3.4	4	15.3	9	34.6	11	42.3	0	0	0	0	0	14	48.2	19	65.5	3	10.3	4	15.3	11	42.3	11	42.3	0	0		
20.i. Maaş kesintileri	1	3.4	0	14	48.2	18	62.0	2	6.8	2	6.8	3	11.5	9	34.6	8	30.7	0	0	0	0	0	13	44.8	18	62.0	2	6.8	3	11.5	9	34.6	9	34.6	0	0		
20.j. Maaş artışları	0	0	0	14	48.2	16	62.0	2	6.8	2	6.8	3	11.5	10	38.4	9	34.6	0	0	0	0	0	14	48.2	16	62.0	2	6.8	3	11.5	10	38.4	9	34.6	0	0		
20.k. Sendika aidatı	0	0	0	13	44.2	18	62.0	2	6.8	2	6.8	5	19.2	10	38.4	11	42.3	0	0	0	0	0	13	44.2	18	62.0	2	6.8	5	19.2	10	38.4	11	42.3	0	0		
20.l. Yolluk	0	0	0	14	48.2	17	58.6	2	6.8	2	6.8	5	19.2	9	34.6	12	46.4	0	0	0	0	0	14	48.2	17	58.6	2	6.8	5	19.2	9	34.6	12	46.4	0	0		
20.m. Tazminatlar	0	0	2	6.8	16	55.1	20	68.9	6	20.6	6	20.6	5	19.2	13	50.0	15	57.6	4	15.3	2	6.8	16	55.1	20	68.9	6	20.6	6	20.6	5	19.2	13	50.0	15	57.6	4	15.3
Disiplin kuralları	1	3.4	1	15	51.7	19	65.5	4	13.7	4	13.7	4	15.3	13	50	15	57.6	4	15.3	1	3.4	15	51.7	19	65.5	4	13.7	4	13.7	4	15.3	13	50	15	57.6	4	15.3	
21.a. Danışma	1	3.4	1	15	51.7	20	68.9	4	13.7	4	13.7	4	15.3	13	50	15	57.6	4	15.3	1	3.4	15	51.7	20	68.9	4	13.7	4	13.7	4	15.3	13	50	15	57.6	4	15.3	
21.b. Kurallar	1	3.4	1	15	51.7	20	68.9	5	17.2	5	17.2	3	11.5	11	42.3	15	57.6	2	7.6	1	3.4	15	51.7	20	68.9	5	17.2	3	11.5	11	42.3	15	57.6	2	7.6			
21.c. Cezalandırma (maaş) haczi	1	3.4	2	6.8	16	55.1	19	65.5	6	20.6	6	20.6	4	15.3	11	42.3	14	53.8	4	15.3	1	3.4	16	55.1	19	65.5	6	20.6	4	15.3	11	42.3	14	53.8	4	15.3		
21.d. Güvenlik kuralları	2	6.8	1	3.4	14	48.2	18	62.0	5	17.2	5	17.2	3	11.5	12	46.1	12	46.1	3	11.5	1	3.4	14	48.2	18	62.0	5	17.2	3	11.5	12	46.1	12	46.1	3	11.5		
21.e. İşletme işlemleri	1	3.4	3	10.3	14	48.2	20	68.9	5	17.2	5	17.2	4	15.3	13	50.0	15	57.6	3	11.5	1	3.4	14	48.2	20	68.9	5	17.2	4	15.3	13	50.0	15	57.6	3	11.5		
21.f. Hatalardan kaçınma	2	6.8	1	3.4	13	44.8	17	58.6	5	17.2	5	17.2	3	11.5	9	34.6	9	34.6	3	11.5	1	3.4	13	44.8	17	58.6	5	17.2	3	11.5	9	34.6	9	34.6	3	11.5		
21.g. Sözlü ve yazılı istek (Dilekçe) (istifa)	1	3.4	1	3.4	13	44.8	18	62.0	3	10.3	3	10.3	3	11.5	13	50.0	14	53.8	3	11.5	1	3.4	13	44.8	18	62.0	3	10.3	3	11.5	13	50.0	14	53.8	3	11.5		
21.h. Disiplin cezasıyla işten uzaklaştırma	1	3.4	1	3.4	13	44.8	19	65.5	3	10.3	3	10.3	2	7.6	13	50.0	14	53.8	1	3.8	1	3.4	13	44.8	19	65.5	3	10.3	2	7.6	13	50.0	14	53.8	1	3.8		
21.i. İşten çıkarılma	1	3.4	1	3.4	13	44.8	17	58.6	2	6.8	2	6.8	3	11.5	13	50	15	57.6	1	3.8	1	3.4	13	44.8	17	58.6	2	6.8	3	11.5	13	50	15	57.6	1	3.8		
21.j. İşe son verme görüşmesi	1	3.4	1	3.4	14	48.2	18	62.0	3	10.3	3	10.3	3	11.5	10	38.4	12	46.1	1	3.8	1	3.4	14	48.2	18	62.0	3	10.3	3	11.5	10	38.4	12	46.1	1	3.8		
21.k. Görevden uzaklaştırma	1	3.4	1	3.4	13	44.8	20	68.9	2	6.8	2	6.8	3	11.5	11	42.3	15	27.6	1	3.8	1	3.4	13	44.8	20	68.9	2	6.8	3	11.5	11	42.3	15	27.6	1	3.8		
21.l. Devir teslim	3	10.3	1	3.4	14	48.2	20	68.9	5	17.2	5	17.2	4	15.3	8	30.7	12	46.1	0	0	1	3.4	14	48.2	20	68.9	5	17.2	4	15.3	8	30.7	12	46.1	0	0		
Genel bilgiler	6	30.6	18	62.0	18	62.0	12	44.3	8	27.5	8	27.5	9	34.6	10	38.4	9	34.6	7	26.9	1	3.4	18	62.0	12	44.3	8	27.5	9	34.6	10	38.4	9	34.6	7	26.9		
21.m. İş elbiseleri	3	10.3	16	55.1	12	41.3	6	20.6	6	20.6	6	20.6	3	11.5	11	42.3	5	19.2	6	23.0	1	3.4	16	55.1	12	41.3	6	20.6	3	11.5	11	42.3	5	19.2	6	23.0		



Tablo 5. (devam)

İhtiyaçların Kapsamında Olması Gerekenler	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Elemanları										Üniversite Genel Sekreterleri									
	Organizasyon El Kitabı		Personel El Kitabı		Personel Yönetmeliği		Oryantasyon El Kitabı		Organizasyon El Kitabı		Personel El Kitabı		Personel Yönetmeliği		Oryantasyon El Kitabı		Personel El Kitabı		Personel Yönetmeliği	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A.b. Yiyecek servisi	5	17.2	16	55.1	11	37.9	7	24.1	3	11.5	10	38.4	5	19.2	5	19.2	5	19.2	5	19.2
A.c. Bakım ve ev idaresi	5	17.2	15	51.7	10	34.4	8	27.5	3	11.5	6	23.0	3	11.5	5	19.2	3	11.5	5	19.2
A.ç. Danışma	5	17.2	18	62.0	9	31.0	6	20.6	5	19.2	7	26.9	3	11.5	6	23.0	3	11.5	6	23.0
A.d. Kayıp ve buluntu eşyalar	5	17.2	16	55.1	9	31.0	7	24.1	4	15.3	6	23.0	3	11.5	6	23.0	3	11.5	6	23.0
A.e. Park yeri	6	20.6	14	48.2	9	31.0	6	20.6	4	15.3	5	19.2	3	11.5	6	23.0	3	11.5	6	23.0
A.f. Radyo ile duyuru	5	17.2	14	48.2	9	31.0	7	24.1	3	11.5	5	19.2	3	11.5	6	23.0	3	11.5	6	23.0
A.g. Personel toplantıları	4	13.7	15	51.7	12	41.3	8	27.5	7	26.9	10	38.4	3	11.5	7	26.9	4	15.3	7	26.9
A.h. Telefon etme	5	17.2	15	51.7	10	34.4	7	24.1	4	15.3	6	23.0	4	15.3	6	23.0	4	15.3	7	26.9
A.i. Güvenlik	6	20.6	12	41.3	11	37.9	6	20.6	9	34.6	10	38.4	9	34.6	7	26.9	9	34.6	7	26.9
A.j. Yangın engelleme	7	24.1	12	41.3	10	34.4	5	17.2	6	23.0	8	30.7	5	19.2	7	26.9	5	19.2	7	26.9
A.k. Yanabilir maddelerin depolanması	6	20.6	12	41.3	10	34.4	4	13.7	6	23.0	7	26.9	5	19.2	6	23.0	5	19.2	6	23.0
A.l. Çöp yakma	6	20.6	11	37.9	8	27.5	4	13.7	6	23.0	5	19.2	5	19.2	6	23.0	5	19.2	6	23.0
A.m. Isıtma sistemi	6	20.6	10	34.4	7	24.1	3	10.3	6	23.0	4	15.3	4	15.3	5	19.2	4	15.3	5	19.2
A.n. Elektrik sistemi	6	20.6	10	34.4	7	24.1	2	6.8	7	26.9	5	19.2	4	15.3	5	19.2	4	15.3	5	19.2
A.o. Önceden alınan tedbirler	6	20.6	10	34.4	6	20.6	3	10.3	3	10.3	7	26.9	6	23.0	6	23.0	5	19.2	6	23.0
A.p. Sigara içme	6	20.6	11	37.9	7	24.1	3	10.3	7	26.9	7	26.9	6	23.0	4	15.3	6	23.0	6	23.0
A.q. Mutfaklar	6	20.6	10	34.4	7	24.1	3	10.3	6	23.0	6	23.0	5	19.2	4	15.3	4	15.3	5	19.2
A.r. Diğer büyük kazalarda genel kurallar	6	20.6	11	37.9	9	31.0	5	17.2	8	23.0	7	26.9	7	26.9	6	23.0	6	23.0	6	23.0
Yürürlük, son hükümler ve yönetmelik değişiklikleri	5	17.2	8	27.5	12	41.3	5	17.2	7	26.9	9	34.6	14	53.8	6	23.0	9	34.6	14	53.8
Ekler	6	20.6	9	31.0	13	44.8	4	13.4	6	23.0	11	40.3	10	38.4	4	15.3	11	40.3	10	38.4
26.a. Formlar (iş değerlendirme, performans değerl., nakil, şikayet vs.)	6	20.6	9	31.0	13	44.8	4	13.7	6	23.0	11	42.3	10	38.4	4	15.3	11	42.3	10	38.4
26.b. Ücret listeleri	4	13.7	9	31.0	11	37.9	4	13.7	4	15.3	9	34.6	7	26.9	2	7.6	9	34.6	7	26.9

Literatür bilgileri, uzmanlar ve varolan el kitapları ve yönetmelikler ışığında hazırlanan anket formuyla, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim elemanları ile üniversite genel sekreterlerinin *organizasyon, personel, oryantasyon el kitapları ve personel yönetmeliklerinin kapsamının* nasıl olması gerekliliği konusundaki düşünceleri öğrenilmiştir (Tablo 5).

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Elemanlarının yarıdan fazlasına göre *organizasyon el kitaplarının içeriğinde:*

Önsöze 23 kişi (% 79.3), el kitabının amaç ve hedeflerine 27 kişi (% 93.1), tanımlara 15 kişi (% 51.7) tarihçeye 22 kişi (% 75.8), felsefeye 16 kişi (% 55.1) temel ilkelere 22 kişi (% 75.8) organizasyonun genel politika ve prensiplerine 22 kişi (% 75.8), organizasyon sözlüğüne 23 kişi (% 79.3) ünvanlara 19 kişi (% 65.5) ortak sorumluluklara 20 kişi (% 68.9), organizasyon şemalarına 25 kişi (% 86.2) organlar ve fonksiyonlara 28 kişi (%96,5) görev tanımlarına 22 kişi (% 75.8), komite görev tanımlarına 22 kişi (% 75.8) yer vermiştir.

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanlarının yarıdan fazlasına göre *personel el kitaplarının içeriğine:*

Amaç ve hedeflere 22 kişi (% 75.8), tanımlara 18 kişi (% 62.0), ünvanlara 19 kişi (% 65.5), ortak sorumluluklara 19 kişi (% 65.5), görev tanımlarına 18 kişi (% 62.0) işe alınacak personelde aranacak koşullara 18 kişi (% 62.0) personel istihdamı ile ilgili hususlara 15 kişi (% 51.7) çalışma saatleri hastalık ve devamsızlıklara 20 kişi (% 68.9), işgörenin hakları ve menfaatlerine 18 kişi (% 62.0), maaş ve ücretlere 15 kişi (% 51.7), disiplin kurallarına 16 kişi (% 55.1), genel bilgilere 18 kişi (% 62.0) yer vermiştir.

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanlarının yarısından fazlasına göre *personel yönetmeliklerinin içeriğine:*

Önsöze 16 kişi (% 55.1) amaç ve hedeflere 17 kişi (% 58.6), ünvanlara 16 kişi (% 55.1) ortak sorumluluklara 15 kişi (% 51.7) işe alınacak personelde aranacak koşullara 19 kişi (% 65.5), personel istihdamı ile ilgili hususlara 22 kişi (% 75.8), çalışma saatleri hastalık ve devamsızlıklara 22 kişi (% 75.8), işgörenin hakları ve menfaatlerine 22 kişi (% 75.8), ilerlemeler ve nakillere 18 kişi (% 62.0), maaş ve ücretlere 19 kişi (% 65.5), disiplin kurallarına 20 kişi (% 68.9) şikâyet etme işlemlerine 18 kişi (% 62.0) işi sonlandırmaya 20 kişi (% 68.9) yer vermiştir.

**Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanlarının % 25'den fazlası *oryantasyon el kitabının içeriğine:***

Önsöze 15 kişi (% 51.7), kurumun amaç ve hedeflerine 17 kişi (% 58.6), tanımlara 9 kişi (% 31.0), tarihçeye 11 kişi (% 37.9), felsefeye 11 kişi (% 37.9) temel ilkelere 13 kişi (% 44.8), genel politika ve prensiplere 12 kişi (% 41.3) organizasyon sözlüğüne 9 kişi (% 31.0), ünvanlara 11 kişi (% 37.9), ortak sorumluluklara 12 kişi (% 41.3) organizasyon şemalarına 11 kişi (% 37.9), organlar ve fonksiyonlara 10 kişi (% 34.4), görev tanımlarına 9 kişi (% 31.0), komite görev tanımlarına 10 kişi (% 34.4), işgörenin haklarına ve menfaatlerine 8 kişi (% 27.5) genel bilgilere 8 kişi (% 27.5) yer vermiştir.

**Üniversite Genel Sekreterlerinin yarısından fazlasına göre ise *organizasyon el kitaplarının içeriğine;***

Önsöze 22 kişi (% 88.4) amaç ve hedeflere 22 kişi (% 84.6), tanımlara 19 kişi (% 73.0), tarihçeye 14 kişi (% 53.8), felsefeye 14 kişi (% 53.8), temel ilkelere 20 kişi (% 76.9), genel politika ve prensiplere (% 61.5), organizasyon sözlüğüne 18 kişi (% 69.2), ünvanlara 16 kişi (% 61.5), ortak sorumluluklara 17 kişi (% 65.3), organizasyon şemalarına 23 kişi (% 88.4), organlar ve fonksiyonlarına 20 kişi (% 76.9), görev tanımlarına 20 kişi (% 76.9), komite görev tanımlarına 13 kişi (% 50) yer vermiştir.

Üniversite genel sekreterlerinin yarısından fazlasına göre *personel el kitaplarının içeriğine;*

Önsöze 20 kişi (% 76.9), amacı ve hedeflere 22 kişi (% 84.6), tanımlara 22 kişi (% 84.6), ünvanlara 18 kişi (% 69.2) ortak sorumluluklara 16 kişi (% 61.5) organizasyon şemalarına 14 kişi (% 53.8) organlar ve fonksiyonlarına 13 kişi (% 50), görev tanımlarına 17 kişi (% 65.3), personel istihdamı ile ilgili hususlara 18 kişi (% 69.2), çalışma saatleri, hastalık ve devamsızlıklara 20 kişi (% 76.9), işgörenin hakları ve menfaatlerine 18 kişi (% 69.2), disiplin kurallarına 13 kişi (% 50), işi sonlandırma 13 kişi (% 50) yer vermiştir.

Üniversite Genel Sekreterlerinin yarısından fazlasına göre *personel yönetmeliklerinin içeriğine;*

Önsöze 17 kişi (% 65.3), amaç ve hedeflere 18 kişi (% 69.2), tanımlara 18 kişi (% 69.2), ünvanlara 18 kişi (% 69.2), ortak sorumluluklara 16 kişi (% 61.5), organizasyon şemalarına 14 kişi (% 53.8), organlar ve fonksiyonlarına 13 kişi (% 50), görev tanımlarına 17 kişi (% 65.3), personel istihdamı ile ilgili hususlara 18 kişi (% 69.2) çalışma saatleri, hastalık ve devamsızlıklara 20 kişi (% 76.9), işgörenin hakları ve menfaatlerine 18 kişi (% 69.2), disiplin kurallarına 13 kişi (% 50), işi sonlandırma 13 kişi (% 50), yürürlük son hükümler ve yönetmelik değişikliklerine 14 kişi (% 53.8) yer vermiştir.

Üniversite Genel Sekreterlerinin % 25'den fazlasına göre oryantasyon el kitabının içeriğine;

Önsöze 15 kişi (%57,6), amaç ve hedeflere 15 kişi (% 57,6), tanımlara 10 kişi (% 38,4), felsefeye 8 kişi (% 30,7), temel ilkelere (% 42,3) genel politika ve prensiplere 9 kişi (% 34,6), ünvanlara 7 kişi (% 26,9), ortak sorumluluklara 7 kişi (% 26,9), organizasyon şemalarına 7 kişi (% 26,9), organlar ve fonksiyonlarına 7 kişi (% 26,9), işgörenin hakları ve menfaatlerine 7 kişi (% 26,9), genel bilgilere 7 kişi (% 26,9) yer vermiştir.

Ayrıca, kitap ve yönetmeliklerin kapsamının ne olduğu konusunda düşüncelerini sorduğumuz öğretim elemanlarından 2 kişi anketi yanıtlamayıp mektupla düşüncelerini belirtmişlerdir. Uzmanlardan biri yönetim ve organizasyon literatürlerinin bu gibi enstrümanların gereksizliğini ortaya koyan örneklerle dolu olduğunu belirtmiştir; ancak oryantasyon el kitabının, organizasyona katılanların, karşılaşacakları ortamı görebilmeleri, haklarını tanımaları ve kurumdan ne bekleyeceklerini bilmeleri açısından yardımcı olacağını söylemiştir.

Diğer uzmana göre organizasyon el kitabı kurumlar için gerekli olup, içinde "kitabın nasıl kullanılacağı (çok kısaca okuyucunun kendisi ile ilgili bölümü kolayca bulmasına yardımcı olur) ve örgüt şeması" bulunur. "Kitap, örgütün alt bölümlerine göre bölümlere ayrılır ve her bölümün başına o bölümün örgüt şeması konur ve her bölümün rolü, fonksiyonları açık-seçik yazılır. İş tanımlarının ayrıntılı açıklaması (gerekliyorsa burada yer almaz) tatbikat talimatnamesinde (Manual) bulunmaz. Organizasyon el kitaplarının kapsamında bunların dışında başka bilgiler yer almaz"

Tablo 6'da mevcut el kitaplarının ve yönetmeliklerin kapsamını belirlemek için topladığımız örneklerin içerikleri gösterilmiştir.



Tablo 6. (devam)

El Kitaplarının Kapsamı	O.E.K n=16	Ü.K.ve R n=6	İ.Y. n=5	P.P ve P.E.K n=2	P.E.K n=3	P.Y. n=6	ORYE.K. n=2
18.f. Evlilik izni							
18.g. Ölüm izni							
18.h. Jüri üvelüğü izni (tamıklık)							
18.i. Viziteye çıkma							
18.j. Grup yaşam sigortası							
18.k. Seyahat kaza sigortası							
18.l. İşçinin telafisi							
18.m. Emeklilik							
18.n. Eğitim ve kendini geliştirme							
18.o. Boş zamanları değerlendirme			1	2	3	4	2
19. İlerlemeler ve nakiller							
19.a. İşgörenin performansının değerlendirilmesi			1	2	2	3	1
19.b. Nakil politikaları							
20. Maaş ve ücretler							
20.a. İşgörenin değerlendirilmesi							
20.b. Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı							
20.c. Maaş cevveleri							
20.d. Maaş ayarlamaları							
20.e. Promosyonel maaş artışı							
20.f. Vardiya ikramiyesi							
20.g. Ek çalışma							
20.h. Ödeme günleri							
20.i. Maaş kesintileri							
20.j. Sendika aidatı							
20.k. Yolluk							
20.l. Tazminatlar	2		1	1	1	3	
21. Disiplin kuralları							
21.a. Danışma							
21.b. Kurallar							
21.c. Cezalandırma (maaş haczi							
21.d. Güvenlik kuralları							
22. Şikayet etme işlemleri	1		1	1		4	
23. İş sonlandırma	1					4	
23.a. Hatalardan kaçınma							

Tablo 6. (devam)

El Kitaplarının Kapsamı	O.E.K n=16	Ü.K.ve R n=6	İ.Y. n=5	P.P ve P.E.K n=2	P.E.K n=3	P.Y. n=6	OR.Y.E.K. n=2
23.b. Sözlü ve yazılı istek (Dilekçe) (istifa)							
23.c. Disiplin cezasıyla isten uzaklaştırma							
23.c. İsten çıkarılma							
23.d. İşe son verme görülməsi							
23.e. Görevden uzaklaştırma							
23.f. Devir teslim							
24. Genel bilgiler	2	2		2		1	1
24.a. İş elbiseleri							
24.b. Yiyecek servisi							
24.c. Bakım ve ev idaresi							
24.c. Danışma							
24.d. Kayıp ve buluntu eşyalar							
24.e. Park yeri							
24.f. Radyo ile duyuru							
24.g. Personel toplantıları							
24.h. Telefon etme							
24.i. Güvenlik							
24.i. Yangın engelleme							
24.i. Yanabilir maddelerin depolanması							
24.k. Çöp yakma							
24.l. Isıtma sistemi							
24.m. Elektrik sistemi							
24.n. Önceden alınan tedbirler							
24.o. Sigara içme							
24.ö. Mutfaklar							
24.p. Diğer büyük kazalarda genel kurallar							
25. Yürürlük, son hükümler ve yönetmelik değişiklikleri	6	1	5	2	3	5	
26. Ekler		1					
26.a. Formlar (iş değerlendirme, performans değer., nakil, şikayet vs.)							
26.b. Ücret listeleri					1		
27. Öğretim programları		2					
28. Standartlar							



Mevcut 16 adet organizasyon el kitabının içeriğinde:

Önsöze 10, amaca ve hedeflere 14, tanımlara 5, tarihçeye 3, felsefeye 1, temel ilkelere 2, genel politika ve prensiplere 5, ünvanlara 4, ortak sorumluluklara 7, organizasyon şemalarına 7, organlar ve fonksiyonlarına 15, görev tanımlarına 9, komite görev tanımlarına 4, personel istihdamı ile ilgili hususlara 4, disiplin kurallarına 2, şikayet etme işlemlerine 1, işi sonlandırma 1, genel bilgilere 2, yürürlük son hükümlere ve yönetmelik değişikliklerine 6 kitap yer vermiştir.

Mevcut 6 adet *üniversite katalog ve rehberlerinin* içeriğinde:

Önsöze 3, amaç ve hedeflere 2, tanımlara 4, tarihçeye 2, genel politika ve prensiplere 2, organizasyon şemalarına 1, organlar ve fonksiyonlarına 6, görev tanımlarına 1, genel bilgilere 2, yürürlük, son hükümler ve yönetmelik değişikliklerine 1, eklere 1, öğretim programlarına 2 katalog ve rehber yer vermiştir.

Mevcut 5 adet *işletme yönetmeliğinin* içeriğinde:

Amaç ve hedeflere 5, tanımlara 5, temel ilkelere 4, genel politika ve prensiplere 5, organizasyon sözlüğüne 1, ünvanlara 1, işgörenin hakları ve menfaatlerine 1, ilerlemeler ve nakillere 1, maaş ve ücretlere 1, disiplin kurallarına 1, işi sonlandırmaya 1, yürürlük son hükümler ve yönetmelik değişikliklerine 5 yönetmelik yer vermiştir.

Mevcut 2 adet *Personel Politika ve Prosedür el kitaplarının* içeriğinde;

Önsöze 1, amaç ve hedeflere 2, tanımlara 1, felsefeye 1, genel politika ve prensiplere 2, organizasyon şemalarına 1, görev tanımlarına 2, komite görev tanımlarına 2, çalışma saatleri, hastalık ve devamsızlıklara 2, işgörenin hakları ve menfaatlerine 2, ilerlemeler ve nakillere 2, maaş ve ücretlere 2, disiplin kurullarına 1, şikayet etme işlemlerine 1, iş sonlandır-

maya 1, genel bilgilere 2, yürürlük, son hükümler ve yönetmelik değişikliklerine 2, standartlara 2 kitap yer vermiştir.

Mevcut 3 adet *personel el kitabının içeriğinde:*

Önsöze 2, amaç ve hedeflere 3, tanımlara 2, ortak sorumluluklara 1, işe alınacak personelde aranacak koşullara 1, personel istihdamı ile ilgili hususlara 2, çalışma saatleri, hastalık ve devamsızlıklara 1, işgörenin hakları ve menfaatlerine 2, ilerlemeler ve nakiller 3, maaş ve ücretler 2, disiplin kuralları 1, şikayet etme işlemleri 2, işi sonlandırma 1, yürürlük, son hükümler ve yönetmelik değişiklikleri 3, ücret listelerine 1 kitap yer vermiştir.

Mevcut 6 adet *personel yönetmeliğinin içeriğinde:*

Amaç ve hedeflere 5, tanımlara 5, temel ilkelere 1, genel politika ve prensiplere 4, ortak sorumluluklara 5, organizasyon şemaları 1, görev tanımları 1, işe alınacak personelde aranacak koşullara 3, personel istihdamı ile ilgili hususlara 5, çalışma saatleri, hastalık ve devamsızlıklara 3, işgörenin hakları ve menfaatleri 6, ilerlemeler ve nakillere 4, maaş ve ücretlere 3, disiplin kuralları 3, şikayet etme işlemleri 4, işi sonlandırma 4, genel bilgilere 1, yürürlük son hükümler ve yönetmelik değişiklikleri 5, formlara (iş değerlendirme, performans değerlendirme, nakil, şikâyet vs.) 1 yönetmelik yer vermiştir.

Mevcut 2 adet oryantasyon el kitabının içeriğinde:

Önsöze 2, amaç ve hedeflere 2, tanımlara 1, tarihçeye 1, felsefeye 2, genel politika ve prensiplere 2, ortak sorumluluklara 1, organizasyon şemalarına 2, görev tanımlarına 2, personel istihdamı ile ilgili hususlara 1, çalışma saatleri, hastalık ve devamsızlıklara 2, işgörenin hakları ve menfaatlerine 2, ilerlemeler ve nakillere 2, maaş ve ücretlere 1, genel bilgilere 1 kitap yer vermiştir.

## T A R T I Ő M A

---

Organizasyon el kitapları, organizasyon yapısının kurulmasını ve devamlılığının sağlanmasını, yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirleyip, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli ve kararlı bir şekilde korunmasına yardımcı olur. Böylece yönetimin denetiminde sağlıklı bir ölçüt olup örgütte verimliliği olumlu yönde etkiler. Birçok işletme organizasyon el kitaplarını hazırlamadan büyümüş ve başarı kazanmışsa da, 2. Dünya Savaşından sonra el kitaplarının kullanımı artmıştır. Çoğu işletme faaliyetlerinin başarı ile yürütülmesinde ve yönetiminde bunların vazgeçilmez unsurlar olduklarını ileri sürmüştür(3,27,28,29).

Bu çalışma, kurumlarda, organizasyon el kitabının gerekliliğini sınamak, kapsamını belirlemek, yükseköğretim ile ilgili veya diğer kurumlarda organizasyon el kitaplarını inceleyip, bir yüksek öğretim kurumu için organizasyon el kitabı hazırlamak, var olan diğer personel el kitapları ve yönetmeliklerin benzer ve farklı yönlerini tespit etmek için yapılmıştır.

Araştırma için el kitapları ve yönetmeliklerin kapsamı konusunda bilgi ve fikirlerinden yararlanmak, literatür bilgileriyle karşılaştırmak için üniversitelerin İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanları ve Üniversite Genel Sekreterliklerine toplam 143 anket gönderilmiştir. Anketi yanıtlayanlar (55 kişi; % 38.4), Türkiye'deki 55 üniversitenin 30'unun (% 54) temsilcileri ile bir amme idaresi enstitüsü-

nün öğretim elemanlarını kapsamaktadır. "Postayla anket uygulama" yöntemiyle kurumlara gönderilen anketlere yaklaşık 1/3 oranında katılım olmuştur. Bu katılım oranı "postayla anket uygulama" yönteminde yeterlidir.

Anketi yanıtlayanlardan akademik ünvanı olanlar (29 öğretim elemanı) sınıflandırıldığında, katılımcılar arasında profesörlerin oranının en fazla olduğu (% 31.3) görülmüştür.

Akademik personelinin anketimize yanıt verdiği 18 üniversitenin İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında (Tablo 4) idari ve akademik ünvana sahip olanlar 7 kişi (% 38)'dir (Tablo 2). Bir Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında birden fazla öğretim elemanının olduğu düşünülürse, anket formuna yanıt veren 18 üniversitenin 29 öğretim elemanı arasında sadece akademisyen olanlar 16 kişi (% 55)'dir. Bu da ankete, sadece akademisyen olanların, idari görev yapan akademisyenlere oranla (% 17'si fark ile) daha fazla yanıt verdiklerini göstermiştir (Tablo 2).

Üniversite "bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan, Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yüksek öğretim kurumu"(10) olup, klasik fonksiyonları "bilgiyi genişletmek, bilgiyi yaymak, topluma hizmet"(4) ise, akademik ve idari personelinin yenilikleri, gelişmeleri sağlayacak ve destekleyecek tüm araştırmalara katılımları daha fazla olmalı ve bunu bir görev haline getirmeleri gerekmektedir.

Anketi yanıtlayanlardan 38'i (% 69) organizasyon el kitabına gereksinim olduğunu, 1 kişi (% 1.8) gereksinim olmadığını, 2 kişi (% 6.8) olmasının yararlı fakat şart olmadığını belirtmiştir (Tablo 3).

Üniversite genel sekreterleri (idari kadro temsilcileri) ile öğretim elemanlarının (akademik personelin) organizasyon el kitabının bir kurumda gerekli olduğuna dair görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $\chi^2$ ; 6.47;  $0.05 > p > 0.01$ ) saptanmıştır (Tablo 3).

Bazı yöneticiler organizasyon el kitapları gibi belgelerle, kurumu resmetmeyi yararlı bazıları da sakıncalı bulmuşlardır. Yararlı olduğunu düşünen yöneticiler, "amaç, politika, ilke, görev, yetki ve sorumluluk vb. hususların" yazılı olarak belirtilmesinin kurumun etkin ve verimli olarak faaliyetlerini sürdürmesinde vazgeçilmez olduğuna inanırken, bazı görüşler de "organizasyonu şekillendirmenin, kesin sınırlarla kişinin faaliyetlerini kısıtlayacağını, işi monotonlaştıracağını ve kaynakların tam kullanımını önleyeceğini" belirtmişlerdir(27,28,29). Araştırma anketini yanıtlamayan bir Anabilim Dalı Başkanı anket yerine mektupla "organizasyonu şekillendirmenin sakıncalı olduğunu" ifade etmiştir. Oysa, organizasyon el kitabının gereği hakkında yapılan birçok tartışmada, olumsuz görüşler daha çok "yöneticilerin faaliyetlerini bağladığını veya sınırladığını" öne sürmektedir(28) ve "organizasyon yapılarını şekillendirmeme eğiliminin, kurumların merkeziyetçi yönetim anlayışına sahip yöneticilerinden kaynaklandığı" belirtilmektedir(28). Fakat kurumların yapılarına uygun bir biçimde düzenlenen organizasyon el kitaplarının, esneklik ve serbestliği önleyeceği yerde arttırdığını, bunları başarılı bir şekilde kullanan kurumların uygulamalarında görmek mümkündür(27,28,29).

*"Üniversitelerimizde organizasyon el kitabı olup olmadığı hakkında"* araştırma anketimizi ve mektubumuzu yanıtlayan genel sekreterlerin ve öğretim elemanlarının birbirlerinin ve kendi kendilerinin söylediklerini reddeden ifadelerle karşılaşmıştır (Tablo 4). Bu durum, bazı üniversitelerimizde mevcut el kitaplarının (bazı katılımcılar tarafından) organizasyon el kitabı olarak tanımlandığını veya bazı üniversite elemanlarının bu kitapların varlığından haberli olmadıklarını düşündürmektedir. "Organizasyon el kitabı var diyenlerin yanıtları doğru kabul edildiğinde; 30 üniversitenin % 23'ünde veya daha azında organizasyon el kitabı veya benzerlerinin hazırlanmış olduğu söylenebilir. Genel sekreterlerin % 58'i öğretim elemanlarının % 79'u bu gibi araçların yararlı olduğunu belirttikleri halde, kurumlarında böyle bir el kitabını geliştirmemiş olmaları, yöneticilerin "eğitimin yönetimi konusunda hazırlıklı olmamalarından" veya "aslında merkeziyetçi yönetim tarzına yatkın olmalarından (bilgi kaynağına hakim olmayı benimsemelerinden)" "ya da "iş yüklerinin bu gibi çalışmalar yapmayı engellemesinden" olabilir.

"*Organizasyon el kitabının içeriği*" hakkında, üniversite öğretim elemanlarının ve genel sekreterlerin % 50'den fazlasının görüşü literatür(28) ile uyumludur; literatüre göre, "iş görme yöntemleri"; üniversite temsilcilerine göre, "önsöz, tanımlar, tarihçe, felsefe, temel ilkeler, organlar ve fonksiyonlar"da kitapta yer almalıdır (Tablo 5).

İncelediğimiz organizasyon el kitaplarını, Türkiye'de organizasyon el kitabı yerine geçen ve yaygın olarak kullanılan "Teşkilat Kanunları ve Yönetmelikleri oluşturmuştur.

İncelediğimiz el kitaplarının(10, 12, 17, 28, 35, 37, 38, 46, 47, 50, 52, 53, 56, 57, 64) % 25'inden fazlası literatür ile uyumludur. Ancak literatüre göre eksik olan unsurlar "organizasyon sözlüğü ve iş görme yöntemleri"dir. Üniversite temsilcilerine göre eksik olan unsurlar ise "önsöz, tanımlar, tarihçe, felsefe, temel ilkeler, organlar ve fonksiyonlar"dır (Tablo 5). Bir el kitabı en az, "örgütün amaçları, görev tanımları ve ünvanlarını" kapsıyorsa, bunun bir organizasyon el kitabı olduğundan söz edilebilir(3).

"*Personel el kitabının içeriği*" hakkında öğretim elemanlarının görüşü genel sekreterlere oranla literatür(13) ile daha uyumludur; kaynaklarda bildirilenden farklı olarak öğretim elemanlarının yarısından fazlası ayrıca, "ortak sorumlulukların, işe alınacak personelde aranacak koşulların ve personel istihdamı ile ilgili hususların" genel sekreterlerin yarısından fazlası, "önsözün, amaç ve hedeflerin, organizasyon şemalarının, organlar ve fonksiyonlarının, personel istihdamı ile ilgili hususların" da personel el kitabında yer almasını uygun görmektedir (Tablo 5).

İncelediğimiz personel el kitaplarının(10,19,70) hepsinin içeriğindeki unsurlar literatür(13) ile benzerdir. Ancak literatüre göre eksik olan unsurlar "işletmenin tarihi, iletişim politika ve prensipleri"dir. Üniversite temsilcileri bu unsurların kitap kapsamına alınmasını önemsememiştir.

"*Personel yönetmeliğinin içeriği*" hakkında, "personel yönetmeliklerinin kapsamında neler bulunacağı ya da nasıl hazırlanacağı" konusunda kaynaklarda bilgiye rastlanmamıştır. Personel yönetmeliklerinin kapsamını belirlemek için fikirlerini sorduğumuz uzmanlar, bunu belirlemek için mevcut olan yönetmeliklerden yararlanılmasını önermişlerdir. Bu doğrultuda bazı personel yönetmelikler(36,40,43,55,63,71) incelenmiştir.

İncelediğimiz personel yönetmeliklerinin % 50'sinden fazlasında ortak olan unsurlar ile öğretim elemanlarının (yarısından fazlasının) görüşleri, genel sekreterlere (yarısından fazlasına) oranla daha uyumludur. Personel yönetmeliklerinden farklı olarak öğretim elemanları "önsözün ve ünvanların", genel sekreterler ise bu unsurların yanında "organizasyon şemalarının, organlar ve fonksiyonlarının ve görev tanımlarının" personel yönetmelikleri içerisinde bulunmasını uygun görmüşlerdir (Tablo 5).

Literatüre göre "*Oryantasyon el kitabının içeriğinde*" yer alacak unsurlar(21) ile öğretim elemanlarının görüşleri, genel sekreterlerin görüşlerinden daha uyumludur. Literatürde, öğretim elemanlarının görüşlerinden farklı olarak "memuriyet kademelerinin, sicillerin, ast-üst toplantılarının", genel sekreterlerin görüşünden farklı olarak ise (bunların yanı sıra) "görev tanımlarının ve performans değerlemelerinin" de el kitapları içerisinde yer alması gerekir.

İncelenen oryantasyon el kitaplarının(21,49) kapsamında literatüre(21) göre eksik olan unsur "ast-üst toplantıları"dır. Öğretim elemanlarına göre "temel ilkeler, ünvanlar, organizasyon sözlüğü, komite görev tanımları", genel sekreterlere göre ise "temel ilkeler ve ünvanlarının yanında organlar ve fonksiyonlarının" da (Tablo 5) oryantasyon el kitabında yer alması uygundur.

Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırma sırasında toplanan "Üniversite Katalog ve Rehberleri"(7,44,45,51,54,58) ile "İşletme Yönetmelikleri"(12,59,60,61,62) içerdikleri unsurlar açısından daha çok organizasyon el kitabına benzemektedir. Ancak Katalog ve Rehberler bir organizasyon el

kitabının içersinde bulunması gereken asgari unsurlardan(3) "ünvanlara" işletme yönetmelikleri ise "görev tanımlarına" hiç yer vermemiştir. Bu nedenle bunları organizasyon el kitabı kabul edemezsek de, içerik açısından incelediğimiz tüm kitaplar ve yönetmelikler arasında organizasyon el kitabına daha yakın olduğunu söyleyebiliriz. Kuruluş ve işletme yönetmelikleri, literatürdeki organizasyon el kitabının kapsamına ve katalog ve rehberlerden farklı olarak, "personeli ilgilendiren haklara, menfaatlere, ilerlemeler ve nakillere, maaş ve ücretlere" de yer verilmiştir (Tablo 6).

İncelediğimiz "oryantasyon el kitapları"(21,49) (ünvanlara yer vermemesine rağmen) içerikleri yönünden hem organizasyon el kitabının özelliklerini hem de personel el kitabı, personel politikaları ve personel yönetmelikleri ile de benzer unsurları içermektedir. Bir oryantasyon el kitabı yeni işe başlayanlara kurumu tanıtmak, uyumlarını kolaylaştırmak ve hızlandırmak için hazırlanıyorsa(21) hem organizasyon, hem de personelle ilgili unsurları kapsamak zorundadır.

İncelediğimiz "Personel Politikaları ve Prosedürleri El Kitabı"(39,48), Personel El Kitabı(10,19,70) ve Personel Yönetmeliği(36,40,43,55,63,69) bazı unsurları da ayrılıyorsa da ortak unsurları çok fazladır. Zaten kaynaklarda personel politikaları el kitaplarının üst yönetimde kalması nedeniyle işgörene bu politikaları anlatacak olan personel el kitaplarına gereksinim olduğunu(13), personel yönetmeliklerinin ise personel el kitaplarını tamamlamak, yenilikleri göstermek amacıyla yayınlandığını açıklamaktadır. El kitapları ve yönetmelikler aynı unsurları içerebilir. İncelediğimiz el kitaplarının ve yönetmeliklerinin içeriklerindeki ortak unsurların çok oluşuyla, bu açık olarak belli olmaktadır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

---

Kurumlarımızda organizasyon el kitabının gerekliliğini sınamak, kapsamını belirlemek; yükseköğretim ile ilgili veya diğer kurumlardaki organizasyon el kitaplarını inceleyip, bir yükseköğretim kurumu için organizasyon el kitabı hazırlamak var olan diğer personel el kitapları ve yönetmeliklerinin benzer ve farklı yönlerini tespit etmek için yapılan bu çalışmada:

Üniversite temsilcilerinin % 69'una göre, organizasyon el kitabına gereksinim olduğu saptanmıştır.

Bazı üniversitelerimizde bulunan diğer el kitaplarının organizasyon el kitabı olarak tanımlandığı; bazı üniversite elemanlarının bu kitapların varlığından haberli olmadığı belirlenmiş ve 30 üniversitenin ancak % 23'ünde veya daha azında organizasyon el kitabı veya benzerlerinin hazırlanmış olduğu saptanmıştır.

Bu kitapların içeriği hakkında üniversitelerin ve bir enstitünün temsilcilerinin görüşü ile literatürün uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Ancak organizasyon el kitapları ve aynı amaca yönelik teşkilat kanunları ile teşkilat yönetmeliklerinin % 75'inin içeriğinin literatür ile pek uyumlu olmadığı saptanması, "bu kitapları kimin hazırladığı sorusunu akla getirmektedir. Ankette, literatüre dayalı bir "içindekiler" listesinin bulunması-

nın üniversite temsilcilerini yönlendirdiği düşünülebileceği gibi, (daha ziyade) araştırmaya katılanların işletme fakültesi öğretim elemanı olması da onların görüşünün literatür ile uyumunu açıklayabilir.

Bu nedenle gelecekte yüksek öğretim kurumlarının ve diğer kurumların el kitaplarını geliştirme komisyonlarında, yönetim ve organizasyon alanındaki uzmanlar ile ilgili yöneticilerin temsilinde denge sağlanmalıdır.

Son derece merkezîyetçi bir anlayışla yönetilseler de yükseköğretim kurumlarımızın ortak olarak kullandıkları "teşkilat kanunu ve teşkilat yönetmelikleri" tam olarak bir üniversitenin özgün organizasyon el kitabı ihtiyacını karşılayamamaktadır. Bunun için üniversiter kuruluşların yöneticilerine ve dağıtılabiliyorsa çalışanlarına, özgün organizasyon el kitabı hazırlanmalı, tanıtılmalı, daima ulaşabilecekleri bir yerde bulundurulmalıdır.

Araştırmaya katılan üniversite temsilcilerinin görüşleri, literatür ve mevcut el kitaplarının incelenmesi sonunda organizasyon el kitabının içeriğinde sırasıyla şu unsurların bulunması önerilir:

*Önsöz, amaç ve hedefler, tanımlar, tarihçe, felsefe, temel ilkeler, genel politika ve prensipler, organizasyon sözlüğü, ünvanlar, ortak sorumluluklar, işgörme yöntemleri, organlar ve fonksiyonlar, görev tanımları, komite görev tanımları.*

Ayrıca incelenen üniversite katalog ve rehberleri, işletme yönetmeliklerine oranla daha fazla organizasyon el kitaplarıyla benzerlik göstermektedir. Çünkü işletme yönetmelikleri personeli ilgilendiren unsurları da içermektedir. Ama her ikisi de organizasyon el kitabında bulunması gereken asgari unsurları içermediğinden bunlara organizasyon el kitabı denilemez fakat yakın bir benzerlik olduğu söylenebilir.

Personel el kitabı, personel politikaları ve prosedürleri el kitabı

ve personel yönetmeliği, bazı unsurlarda ayrılıyorsa da, ortak unsurları çok fazladır. Kaynaklarda, personel politikaları ve prosedürleri el kitaplarının üst yönetimde kalması nedeniyle işgörene bu politikaları anlatacak olan personel el kitaplarına gereksinim olduğu(13), personel yönetmeliklerinin ise personel el kitaplarını tamamlamak, yenilikleri göstermek amacıyla yayınlandığı belirtilmektedir. Bu durum el kitaplarının ve yönetmeliklerin içerikleri yönünden birbirlerine benzediklerini göstermiştir.

Personel el kitabının kapsamı konusunda literatür ile üniversite temsilcilerinin görüşleri ve incelenen el kitaplarının içerikleri birbiriyle uyumlu bulunmuştur; personel el kitaplarında yer alması gereken unsurlar:

*Önsöz, amaç ve hedefler, tanımlar, tarihçe, ünvanlar, işletmenin iletişim politikaları, ortak sorumluluklar, görev tanımları, işe alınacak personelde aranacak nitelikler, personel istihdamı ile ilgili hususlar, çalışma saatleri, hastalık ve devamsızlıklar, işgörenin hakları ve menfaatleri, ilerlemeler ve nakiller, maaş ve ücretler, şikayet etme işlemleri, iş sonlandırma, genel bilgiler, yürürlük, son hükümler ve yönetmelik değişiklikleri, ekler.*

Personel yönetmelikleri konusunda tüm görüşler ve incelenen yönetmelikler personel yönetmeliklerinin de aynı unsurları içerdiklerini göstermiştir. Fakat sadece genel sekreterlerin % 50'si personel el kitabının ve personel yönetmeliklerinin kapsamında literatüre göre organizasyon el kitaplarının içeriğinde bulunması gereken "organizasyon şemaları, organlar ve fonksiyonlara" yer verilmesini uygun görmüşlerdir.

Personel politikaları ve prosedürleri el kitaplarının içeriğinde de personel el kitabında bulunması gereken unsurlara yer verilmiştir. Fakat literatüre göre personel politika ve prosedürleri el kitabında yer almayan (organizasyon el kitabında yer alması gereken) "felsefe, genel politika ve prensiplere, organizasyon şemaları, görev tanımları ve komite görev tanımlarına" incelenen personel politikaları ve prosedürleri el kitaplarında yer verildiği saptanmıştır.

Kaynaklarda belirtildiği ve incelediğimiz oryantasyon el kitaplarının içeriklerinde görüldüğü gibi oryantasyon el kitabının kapsamında hem organizasyonu, hem de personeli ilgilendiren unsurlar bulunur.

Oryantasyon el kitabının kapsamı konusunda literatüre, üniversite temsilcilerinin görüşlerine ve incelenen el kitaplarına dayanarak oryantasyon el kitabının kapsamında şu unsurların bulunmasının uygun olduğu söylenebilir:

*Önsöz, amaç ve hedefler, tanımlar, felsefe, temel ilkeler, genel politika ve prensipler, ünvanlar, organizasyon sözlüğü, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları, organlar ve fonksiyonları, görev tanımları, komite görev tanımları, personel istihdamı ile ilgili hususlar, işgörenin hakları ve menfaatleri, ilerlemeler ve nakiller, maaş ve ücretler, ast-üst toplantıları, çalışma koşulları, elemanlardan beklentiler, genel bilgiler.*

Hem oryantasyon el kitabı, hem personel el kitapları kurumların vazgeçilmez araçları gibi görünmektedir. Fakat hazırlanırken bu konunun uzmanlarının görüşlerine sunulması ve tüm el kitapları arasında hangisinin en önemli ve öncelikli olduğunun saptanması gerekir. Kanımızca kurumlarda hem organizasyonu hem de personeli ilgilendiren unsurlara yer verdiği için dolaylı oryantasyon el kitaplarının yaygınlaştırılması daha uygun olacaktır.

Ayrıca, bir hemşirelik yüksekokulunun organizasyon el kitabında bulunması gerekenlerin yer aldığı bir model önerisi Ek 1'de sunulmuştur.

## Ö Z E T

---

Bu çalışma, organizasyon el kitabının kurumlarımızda ya da işletmelerimizde gerekliliğini sınamak, kapsamını belirlemek; yükseköğretim kurumlarındaki ya da diğer kurumlardaki organizasyon el kitaplarını inceleyip, bir yükseköğretim kurumu için organizasyon el kitabı hazırlamak; var olan diğer personel el kitapları ve yönetmeliklerinin benzer ve farklı yönlerini belirlemek üzere planlanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan, Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki üniversitelerin İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim elemanlarından, aynı üniversitelerin genel sekreterlerinden (toplam 55 üniversite temsilcisinden) geri gelen anket formları ile,

T.C.Üniversitelerinden 19'unun rektörlüklerinden (posta ile gönderilen bir mektupla organizasyon el kitapları olup olmadığı, varsa bir örneğinin incelenmek üzere verilmesini istediğimiz için gönderilen el kitapları,

Ayrıca, yurtiçinden ve yurtdışından bazı hastanelerin, üniversitelerin, büyük işletmelerin organizasyon el kitapları, personel politikaları ve prosedürleri el kitapları, oryantasyon el kitapları, personel el kitapları, katalog ve rehberler, teşkilat kanunları, işletme yönetmelikleri, personel

yönetmelikleri ve Türkiye'deki 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Yükseköğretim Mevzuatı incelenmiştir.

Verileri toplamak için kullanılan anket formunda, öğretim elemanlarının ve genel sekreterlerin organizasyon el kitabının gerekliliği ve kurumlarında organizasyon el kitabı olup olmadığı hakkındaki sorulara, organizasyon/personel/oryantasyon el kitapları ve personel yönetmeliklerinin kapsamlarına (karışık fakat üniversite temsilcilerinin yanıt vereceği şekilde) yer verilmiştir.

Elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi için yüzdeleme ve  $\chi^2$  testi kullanılmıştır.

Sonuç olarak, üniversite temsilcilerinin % 69'una göre organizasyon el kitabına gereksinim olduğu saptanmıştır.

Bazı üniversitelerimizde bulunan diğer el kitaplarının organizasyon el kitabı olarak tanımlandığı; bazı üniversite elemanlarının bu kitapların varlığından haberi olmadığı belirlenmiş ve 30 üniversitenin ancak % 23'ünde organizasyon el kitabı veya benzerlerinin hazırlanmış olduğu saptanmıştır.

Bu kitapların içeriği hakkında, üniversitelerin ve enstitünün temsilcilerinin görüşü ile literatürün(3) uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Ancak organizasyon el kitapları ve aynı amaca yönelik teşkilat kanunları ve teşkilat yönetmeliklerinin % 75'inin içeriğinin literatür ile pek uyumlu olmadığı saptanması, "bu kitapları kimin hazırladığı sorusunu akla getirmektedir. Ankette, literatüre dayalı bir "içindekiler" listesinin bulunmasının üniversite temsilcilerini yönlendirici olduğu düşünülebileceği gibi, (daha ziyade) araştırmaya katılanların işletme fakültesi elemanı olması da, onların görüşünün literatür ile uyumunu açıklayabilir.

Bu nedenle, gelecekte yükseköğretim kurumlarının ve diğer kurumların el kitaplarını geliştirme komisyonunda yönetim ve organizas-

yon alanındaki uzmanlar ile ilgili yöneticilerin temsilinde denge sağlanmalıdır.

Son derece merkeziyetçi bir anlayışla yönetilseler de, yükseköğretim kurumlarımızın ortak olarak kullandıkları teşkilat kanunu ve teşkilat yönetmelikleri tam olarak bir üniversitenin özgün organizasyon el kitabı ihtiyacını karşılayamamaktadır. Bunun için üniversiter kuruluşların yöneticilerine; dağıtılabiliyorsa çalışanlarına, özgün organizasyon el kitabı hazırlanmalı, tanıtılmalı, daima ulaşabilecekleri bir yerde bulundurulmalıdır.

Araştırmaya katılan üniversite temsilcilerinin görüşleri, literatür ve mevcut el kitaplarının incelenmesi sonunda organizasyon el kitabının içeriğinde sırasıyla şu unsurların bulunması önerilir:

*Önsöz, amaç ve hedefler tanımlar, tarihçe, felsefe, temel ilkeler, genel politika ve prensipler organizasyon sözlüğü, ünvanlar, ortak sorumluluklar, işgörme yöntemleri, organlar ve fonksiyonlar, görev tanımları, komite görev tanımları*

Ayrıca, üniversite katalog ve rehberleri işletme yönetmeliklerine oranla daha fazla organizasyon el kitaplarıyla benzerlik göstermektedir. Çünkü işletme yönetmelikleri personeli ilgilendiren unsurları da içermektedir. Ama her ikisi de organizasyon el kitabında bulunması gereken asgari unsurları içermediğinden bunlara organizasyon el kitabı denilemez fakat yakın bir benzerlik olduğu söylenebilir.

Personel el kitabı, personel politikaları ve prosedürleri el kitabı ve personel yönetmeliği, bazı unsurlarda ayrılıyorsa da, ortak unsurları çok fazladır. Kaynaklarda personel politikaları ve prosedürleri el kitaplarının üst yönetimde kalması nedeniyle işgörene bu politikaları anlatacak olan personel el kitaplarını tamamlamak, yenilikleri göstermek amacıyla yayımlandığı belirtilmektedir. Bu durum el kitaplarının ve yönetmeliklerin içerikleri yönünden birbirlerine benzediklerini göstermiştir.

Personel el kitabı, personel politikaları ve prosedürleri el kitabı

ve personel yönetmeliğinin içeriğinde bulunması gereken unsurlar:

*"Önsöz, amaç ve hedefler, tanımlar, tarihçe, ünvanlar, işletmenin iletişim politikaları, ortak sorumluluklar, görev tanımları, işe alınacak personelde aranacak nitelikler, personel istihdamı ile ilgili hususlar, çalışma saatleri, hastalık ve devamsızlıklar, işgörenin hakları ve menfaatleri, ilerlemeler ve nakiller, maaş ve ücretler, şikayet etme işlemleri, iş sonlandırma, genel bilgiler, yürürlük son hükümler ve yönetmelik değişiklikleri, ekler"dir.*

Kaynaklarda(21) belirtildiği ve incelediğimiz oryantasyon el kitaplarının içeriklerinde görüldüğü gibi oryantasyon el kitabının kapsamında hem organizasyonu, hem personeli ilgilendiren unsurlar bulunur.

Bu doğrultuda oryantasyon el kitabının içeriği:

*önsöz, amaç ve hedefler, tanımlar, felsefe, temel ilkeler, genel politika ve prensipler, ünvanlar, organizasyon sözlüğü, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları, organlar ve fonksiyonları, görev tanımları, komite görev tanımları, personel istihdamı ile ilgili hususlar, işgörenin hakları ve menfaatleri, ilerlemeler ve nakiller, maaş ve ücretler, ast-üst toplantıları, çalışma koşulları, elemanlardan beklentiler, genel bilgilerdir.*

Hem oryantasyon el kitabı, hem personel el kitapları kurumların vazgeçilmez araçları gibi görünmektedir. Fakat hazırlanırken bu konunun uzmanlarının görüşlerine sunulması ve tüm el kitapları arasında hangisinin en önemli ve öncelikli olduğunun saptanması gerekir. Kanımızca kurumlarda hem organizasyonu hem de personeli ilgilendiren unsurlara yer verdiğinden dolayı oryantasyon el kitaplarının yaygınlaştırılması uygun görülmektedir.



## **SUMMARY**

---

This study is designed to evaluate the necessity of organizational handbook in our institutions; to examine the organizational handbooks in universities or in other institutions and then to prepare an organizational handbook for universities; and to find out the similarities and differences of the other personnel handbooks and instructions.

The questionnaire forms which are replied by the teaching staff of Management and Organization Department of Administration Faculties in Turkey and in Northern Cyprus Turkish Republic (totally from 55 university representatives), and handbooks which were sent from 19 of Turkish universities were examined. Also, we examined organizational handbooks of some hospitals from home and from abroad of some universities, of some big enterprises; personnel policies and procedures; orientation handbooks; catalogues and guides; organizational laws; management and personnel instructions; and Government Officers Act number 657; and higher education regulations in Turkey.

In the questionnaire forms which were used to obtain data, the questions involved were concerned with the thoughts of the teaching staff and secretaries general about the necessity of an organizational handbook; whether there were any handbooks in their institutions about organization and the contents of organizational and personnel handbooks and

instructions (the questions were complex but appropriate to be answered by university representatives).

In evaluating the data obtained, percentage and  $\chi^2$  test were used. As a result, according to 69 % of the university representatives, it was found out that there was a need for an organizational handbook. Some differences were observed between the views of secretaries general and teaching staff ( $\chi^2$ : 6.47;  $0.05 > p > 0.01$ ).

It has been observed that some other handbooks were defined as organizational handbook in some of our universities, that some university personnel were unaware of these kinds of books, and that in only 23 % of 30 universities there were organizational handbooks or counterparts prepared.

It has been found out that the views of the university representatives and of one institute were consistent with the literature(3). But the observation that the contents of 75 % of organizational handbooks and Organizational Laws and Regulations are not consistent with the literature brings into mind the question of "Who have prepared these books?" In the questionnaire, the presence of an "index" list based on the literature may have oriented the representatives of the universities, but rather than this, that the ones involved in this investigation were from Faculty of Administration can explain the consistence between their views and the literature.

For this reason, in the future a balance should be secured between experts specialized in the organization and management field and managers involved in the committee appointed to improve the handbooks for universities and other institutions. Even though they are governed with a strict centralist approach, Organizational Laws and Regulations which our higher education institutions use in common cannot meet the need for a proper organizational handbook for universities. For this reason, proper organizational handbooks should be prepared and distributed to the

directors of universities and institutions, and if possible, to their staff, and they should be kept in places that can readily be accessible.

After evaluating the views of university representatives involved, the literature and the existing books, it is recommended that the following elements should be included in the organizational handbook successively:

Preface, aims and objectives, definitions, short history, philosophy, basic principles, general policy and principles, organizational dictionary, titles, common responsibilities, performance methods, organs and functions, job descriptions, and committee job descriptions.

Besides, university catalogues and guides resemble organizational handbooks more than administrative regulations do because administrative regulations include the matters concerning personnel as well. Because both of them don't cover the minimum elements that should be included in a organizational handbook they can't be called organizational handbooks but they can be said to have some close similarities with them.

Even though personnel handbooks, personnel policies and procedures and personnel regulations differ in some aspects they also have many aspects in common. In the sources, it is said that because the handbooks about personnel policies and procedures remain in the managing staff, personnel handbooks are prepared in order to define these policies and advances to employees. This shows that the handbooks and regulations resemble each other with respect to their contents.

The elements that should be included in Personnel Handbooks, Handbooks About Personnel Policies and Procedures, and Personnel Regulations are:

Preface, aims and objectives, definitions, short history, titles, communication policies of the institutions, common responsibilities, job

descriptions, required conditions in personnel to be employed, matters concerning personnel employment, working hours, diseases and absenteeism, rights and benefits of workers, promotion and transfers, salaries and pays, procedures of complaint, completion of work, general information, validity, recent decisions, regulation alterations, and additions.

As indicated in sources(2) and seen in the orientation handbooks which we observed, matters concerning both organization and personnel are included in an orientation handbook.

In the light of these information, the content of an orientation handbook is;

Preface, aims and objectives, definitions, philosophy, basic principles, general policy and principles, titles, organizational dictionary, common responsibilities, organizational schedules, organs and their functions, job descriptions, committee job descriptions, matters concerning personnel employment, the rights and benefits of the employee, promotions and transfers, salaries and pays, meetings, working conditions, expectations from employees, and general information.

Both orientation handbooks and personnel handbooks seem to be necessary tools for institutions. But while these books are being prepared they should be presented to experts on these fields and it should be determined which one of the handbooks is the most important and is of priority. In our opinion circulation of orientation handbooks is helpful because they include elements concerning both organization and personnel.

## KAYNAKLAR

---

- 1- Bidwell,E.G.: The school as a formal organizasyon, "*Handbook of Organizations*". Ed:J.G. March, Rand McNally, Chicago, 1965.
- 2- Çağlar,A.: Çağdaş Yükseköğretim ve Türk Üniversitelerinin Yeniden Yapılanması, "*Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite*". Başbakanlık Üniversite Problemleri Takip Birimi, T.C.Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1992.
- 3- Dale,E.: *Organization*. American Management Association, New York, 1974.
- 4- Dülger,İ.: *Üniversite Yönetiminde Değişim ve Özerklik*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1991.
- 5- Eren,E.: *Yönetim ve Organizasyon*. Küre Ajans, İstanbul, 1991.
- 6- Eren,H., Gözaydın,N., Parlatır,İ., Tekin,T., Zülfikar,H.: *Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1988.
- 7- Erdaş,O., Kaya,O.: *Karadeniz Teknik Üniversitesi Kataloğu*, 1992-93, K.T.Ü.Basımevi, Trabzon, 1992.

- 8- Gregson,S., Livesey,F.: *Management and The Organization*. William Heineman Ltd, London, 1983.
- 9- Hampton,R.D.: *Management*. Mc.Graw Hill Book Co. New York, 1986.
- 10- Hatipoğlu,T.: *Yükseköğretim Mevzuatı*. Selvi Yayınevi, Ankara, 1995.
- 11- Hatman,T., Scott,W.G., Connor,P.E.: *Management*. Houghton Mifflin Co., Boston, 1985.
- 12- Köroğlu,E.: *Sağlık Mevzuatı*. Hacettepe Yayın Birliği. Net Ofset, Ankara, 1987.
- 13- Machol,M.R., Battenheim,M.E.: *Employee Handbooks "Handbook of Modern Personnel Administration"*. Ed: J.J.Famulora, McGraw Hill Book Co., New York, 1972.
- 14- Maler,T.H.: *Personnel policy manuals, "Handbook of Modern Personnel Administration"* . Ed:J.J. Famulora, McGraw Hill Book Co. New York, 1972.
- 15- Metzger,N.: *Personnel Administration in the Health Services Industry*. Second Ed., SP Medical Scientific Books, New York, 1979.
- 16- Oktay,S., Veliöğlu,P.: *Sağlık Kurumları Yönetimi*. Açık Öğretim Yayınları, No.15, Eskişehir, 1992.
- 17- Paine,T.F., Naumes,W.: *Organizational Strategy Policy*. W.B.Saunders, Co., Philadelphia, 1975.
- 18- Pektekin,Ç.: Rush Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi müfredat ders programlarının felsefe, amaç ve içeriği, *Hemşirelik Bülteni*, 3:10, 1988.

- 19- Pınar,İ.: *Devlet Memurları Kanunu*. Seçkin Yayınevi, Ankara, 3. Baskı, 1992.
- 20- Rowland,H.S., Rowland,B.C.: *Nursing Administration Handbook*. An Aspen Publ., Maryland, 1985.
- 21- Soyük,S.: *Hastanelerde Oryantasyon Programı Çalışmaları ve İstanbul Bölgesi Hastanelerinde Hemşirelik Hizmetlerinde Oryantasyon Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993.
- 22- Sümerval,A.H.: *İşletmelerde Reorganizasyon ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1988.
- 23- Tarcan,E.: *İşlemler El Kitabı*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Doktora çalışması, İstanbul, 1992.
- 24- Tosun,K.: *İşletme Yönetimi*. Yön ajans, İstanbul, 1990.
- 25- Tosun K.: *Yönetim ve İşletme Politikası*. Yön Ajans, İstanbul, 1990.
- 26- Tiftik,Y.: *Yönetim ve Reorganizasyon*. Kazancı Hukuk Yayınları, No.43, 1985.
- 27- Türengül,M.: *İşletmelerde Yapısal Değişme ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1986.
- 28- Ülgen,H. *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. Gençlik Basımevi, İstanbul, 1989.
- 29- Ülgen,H.: Organizasyon el kitaplarından yararlanma, *Yönetim*, 1:2, 1975.

- 30- Ülgen,H.: Reklam ajanslarında proje organizasyonu, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 15:2, 1986.
- 31- Velioglu,P.: İstanbul Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanelerindeki hemşirelik hizmetlerinin yeniden örgütlenmelerine dair rapor, *Hemşirelik Bülteni*, 2:7, 1986.
- 32- Velioglu,P.: *Hemşirelikte Yönetim*. Meteksan Matbaacılık, Ankara, 1982.
- 33- Velioglu,P., Babadağ,K.: Hemşirelik felsefesi, "*Hemşirelik Tarihi ve Deontolojisi*". Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir, 1992.
- 34- Wlliams,C.S., Dubrin,J.A., Sisk,L.H.: *Management-Organization Manual*. South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, 1985.
- 35- \_\_\_\_: Atatürk üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Teşkilat ve İşleyiş Yönetmeliği. *Resmi Gazete Sayı: 22330*, 1 Temmuz 1995.
- 36- \_\_\_\_: Boğaziçi Üniversitesi Yönetici, Memur ve Hizmetlileri Yönetmeliği. *Resmi Gazete, Sayı:14357*, Ankara, 1972.
- 37- \_\_\_\_: *Collage of Nursing of Rush University, Faculty Manual*. Rush--Presbyterian-ST. Luke's Medical Center, Chicago, Illinois, 1985.
- 38- \_\_\_\_: Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırma Merkezi Yönetmeliği. *Resmi Gazete, sayı:22261*, 17 Nisan 1995.
- 39- \_\_\_\_: *Healtheast Hospital Policy and Procedure Manual*.
- 40- \_\_\_\_: *International Hospital Personel Yönetmeliği*. İstanbul, 1989.



- 41- \_\_\_\_\_: İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Tanıtım Kitapçığı. İstanbul, 1994.
- 42- \_\_\_\_\_: İstanbul Üniversitesi Öğrenci Rehberi. İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü Basımevi ve Film Merkezi, İstanbul, 1989.
- 43- \_\_\_\_\_: *Koç Üniversitesi Personel Yönetmeliği*, İstanbul, 1992.
- 44- \_\_\_\_\_: Marmara Üniversitesi Rehberi, 1993-94. Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Matbaası, İstanbul, 1993.
- 45- \_\_\_\_\_: *Medical Collage of Virginia Bulletin*. Virginia Commonwealth University General Catalog. Heidelberg, 1994.
- 46- \_\_\_\_\_: Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, *Resmi Gazete, Sayı: 22175*, 1995.
- 47- \_\_\_\_\_: Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, *Resmi Gazete, Sayı:21226*, 1992.
- 48- \_\_\_\_\_: *North Texas Medical Center Policy and Procedure Manual*. Texas, 1992.
- 49- \_\_\_\_\_: *Orientation Handbook of Nursing*. AT. ST. Rose Hospital, Chicago, 1991.
- 50- Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Teşkilat ve Görev Yönetmeliği, *Resmi Gazete, Sayı:22196* (8 Şubat 1995).
- 51- \_\_\_\_\_: *Pepperdine University Seaver Collage Catalog*, 1988-89, Malibu, California, 1988.

- 52- \_\_\_\_\_: *POAŞ Genel Müdürlüğü İstanbul Bölge Baş Müdürlüğü, Organizasyon El Kitabı*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1987.
- 53- \_\_\_\_\_: *Professional Nursing Staff, Member's Information Booklet*. Medical Illustration & Design, Illinois, 1984.
- 54- \_\_\_\_\_: *Schiller International University General Catalog*, Heidelberg, 1994.
- 55- \_\_\_\_\_: *Sosyal Sigortalar Kurumu Personel Yönetmeliği*. Yayın No: 473, 1987.
- 56- \_\_\_\_\_: *SSK Sağlık Teşkilatı Yönetmeliği*. Sosyal Sigortalar Kurumu Genel Müdürlüğü Yayınları No.97.
- 57- \_\_\_\_\_: *Teşekkülümüz Faaliyetlerini Düzenleyen Ana Statümüz ve Kanun Hükmünde Kararnameler*. TEDAŞ Genel Müdürlüğü. Personel Daire Başkanlığı Disiplin ve Mevzuat Şubesi Yayını, 1995.
- 58- \_\_\_\_\_: *Texas Woman's University Graduate Catalog*, 1992-93, Denton, 1992.
- 59- \_\_\_\_\_: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Bilgi Teknolojileri ve Elektronik Araştırma Enstitüsü Kuruluş ve İşletme Yönetmeliği. *Resmi Gazete, Sayı: 22294*, (26 Mayıs 1995).
- 60- \_\_\_\_\_: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Marmara Araştırma Merkezi Genel Mühendisliği ve Biyoteknoloji Araştırma Enstitüsü Kuruluş ve İşletme Yönetmeliği. *Resmi Gazete, Sayı: 22287*, (18 Mayıs 1995)

- 61- \_\_\_\_\_: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Marmara Araştırma Merkezi Temel Bilimler Araştırma Enstitüsü Kuruluş ve İşletme Yönetmeliği, *Resmi Gazete, Sayı: 22290*, (22 Mayıs 1995).
- 62- \_\_\_\_\_: Türkiye Bilimsel ve Araştırma Kurumu Savunma Sanayi ve Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü Kuruluş ve İşletme Yönetmeliği, *Resmi Gazete, Sayı: 22330*, (1 Temmuz 1995).
- 63- \_\_\_\_\_: TTK Genel Müdürlüğü Personel Yönetmeliği. *Resmi Gazete, Sayı:22313*, (14 Haziran 1995).
- 64- \_\_\_\_\_: *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*. Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1993.
- 65- \_\_\_\_\_: *TC. Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu, 1964-65 Bülteni*, İstanbul, 1964.
- 66- \_\_\_\_\_: *TC. Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu, 1965-66 Bülteni*, İstanbul, 1965.
- 67- \_\_\_\_\_: *TC. Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu, 1968-69 Bülteni*, İstanbul 1968.
- 68- \_\_\_\_\_: *TC. Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu, 1983 Bülteni*, İstanbul 1983.
- 69- \_\_\_\_\_: Üniversite Tarihi, Üniversite ve Fakültelerle İlgili Kanun ve Yönetmelikler, İ.Ü. Rektörlüğü Yayını, No:3452, Bayrak Matbaası, İstanbul, 1987.
- 70- \_\_\_\_\_: *Vanderbilt University Hospital's Department of Nursing*. Vanderbilt University Medical Center, 1991.
- 71- \_\_\_\_\_: *Yönetmelikler*. TEDAŞ Genel Müdürlüğü, Personel Daire Başkanlığı, 1995.

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**FLORENCE NIGHTINGALE HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU**  
**ORGANİZASYON EL KİTABI**  
**(Model Önerisi)**

## ÖNSÖZ

(Kısaca okulun tarihinden, bilimsel ve teknolojik gelişmelere katkılarından bahsedilir ve yapılan akademik faaliyetlerin kısa bir özeti verilebilir.

Okulun kısaca bir tanıtımı yapıp, akademik ve idari personelin sayısı verilebilir.

Bu organizasyon el kitabının kuruma, yöneticilere ve kurum personeline sağlayacağı yararlılardan ve okulun hangi amaçlarına cevap vereceğinden bahsedilir; dileklerle bitirilir).

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ FLORENCE NIGHTINGALE  
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU MEZUNLARININ ANDI**

Hür insanlık ideallerine inanarak sađlđın korunmasında ve geliştirilmesinde bütün gayretimle çalışacağıma,

Kişisel ve mesleki davranışlarımda en iyi standartlara erişip bunları devam ettireceğime,

Din, renk ve ırk ayırmaksızın; sorumluluğuma, tevdi edilenlere, öğrendiğim bilgi, hüner ve tecrübelerin ışığı altında en iyi hemşirelik bakımı vereceğime,

Bana söylenen bütün kişisel sırları ve tesadüf ettiğim aile sırlarını kimseye ifşa etmeyeceğime,

İşbirliği yaptığım bütün diğer meslek mensupları ile en iyi iş münasebetleri kuracağıma and içiyorum.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
• İst. Üniv. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Müdürünün Önsözü .....	1
• İ.F.N.H.Y.O' u Mezunlarının Andı .....	2
• İçindekiler .....	3
• İstanbul Üniversitesi Tanıtımı .....	4
• İ.F.N.H.Y.O'un Tarihçesi .....	5
• İ.F.N.H.Y.O'un Yeri ve Konumu .....	8
• İ.F.N.H.Y.O'un Felsefesi .....	9
• İ.F.N.H.Y.O'un Amaç ve Hedefleri .....	10
• İ.F.N.H.Y.O'un Temel İlkeleri .....	13
• İ.F.N.H.Y.O'un Sorumlulukları .....	14
• İ.F.N.H.Y.O'un Organizasyon Şeması .....	15
• İ.F.N.H.Y.O'un Organları ve Görev Tanımları .....	16
- Yüksekokul Müdürü .....	16
- Yüksekokul Kurulu .....	16
- Yüksekokul Yönetim Kurulu .....	17
• İ.F.N.H.Y.O'un Akademik Personel Organizasyon Şeması .....	18
• İ.F.N.H.Y.O'un Akademik Personelin Görev Tanımları .....	19
- Bölüm Başkanı .....	19
- Anabilim Dalı Başkanı .....	20
- Öğretim Üyeleri .....	21
- Öğretim Görevlileri ve Okutmanlar .....	21
- Öğretim Yardımcıları .....	22
• İ.F.N.H.Y.O'un İdari Personel Organizasyon Şeması .....	23
• Yüksekokul İdari Teşkilatı Görev Tanımları .....	24
- Yüksekokul Sekreteri .....	24
- Satınalma Memuru .....	24
- Mutemetlik Hizmetleri memuru .....	24
- Evrak-Kayıt Hizmetleri Memuru .....	24
- Personel İşleri Memuru .....	24
- Kütüphane Memuru .....	25
- Öğrenci İşleri Memurları .....	25
- Özel Kalem Memuru .....	25
- Yapı-Teknik Hizmetleri Memurları .....	25
- Personel Amiri .....	25
- Ev İdaresi Hizmetleri Memurları (Hizmetliler) .....	25
- Sivil-Savunma İşleri Memurları .....	25
- Santral Memuru .....	25
- Bahçıvan .....	25
• Komite Görev Tanımları .....	25
- Araştırmaları Düzenleme Komitesi .....	26
- Halkla İlişkiler Komitesi .....	26
- Eğitim Komitesi .....	27
- Öğretim Kaynaklarını Geliştirme Komitesi .....	27
- Sağlık İşleri Komitesi .....	28
- Yayın Komitesi .....	28
- Sosyal Faaliyetler Komitesi .....	28
- Forma Komitesi .....	29
- Diploma Tören Komitesi .....	29
- Finans Komitesi .....	30
- Burs Komitesi .....	30

## İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NİN TANITIMI

İstanbul Üniversitesi'nin kuruluşu İstanbul'un fethiyle birlikte gerçekleşmiştir. O dönemin yüksek eğitim kurumları olan medreseler, İstanbul'un fethinden hemen sonra, Fatih Sultan Mehmet tarafından Ayasofya ve Zeyrek'te kurulmuşlardır. 1470 yılında bu medreseler, Fatih Camii çevresinde yapılan ve Medaris –i Semaniye (Sekizli Medreseler) adı verilen medreselerde toplanmıştır. Her dönemde seçkin bilginlerin görev aldığı medreseler, 16. yüzyılın sonlarına kadar toplumdaki etkinliklerini sürdürmüşlerdir. Ancak daha sonra bu kurumlarda görülen düzensizlikler ve çağın gereksinimlerini karşılayamamaları nedeniyle, çeşitli tarihlerde yeniden düzenleme çalışmaları yapılmış, fakat bu çalışmalar başarılı olamamıştır. Artık medreselerin dışında bir darülfünun kurmanın zorunlu olduğu düşüncesi ancak 1870'te Darülfünun-ı Osmani'nin kurulmasıyla gerçekleşme yoluna girmişse de iki yıl sonra bu kurum kapatılmıştır. Bu tarihten sonra Darülfünun Sultani, Darülfünun-ı Şahane ve İstanbul Darülfünunu gibi kısa süreli dönemlerde birkaç medresenin yeniden kurulduğu gözlenirse de, artık devrini tamamlamış olan medrese yöntemiyle eğitimin kaldırılması ancak Cumhuriyetin ilanından sonra 1924'te Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile gerçekleşebilmiştir.

Üniversitemiz, 1924'te kabul edilen bir kanunla İstanbul Darülfünunu adını almıştır. Bu tarihte Darülfünunda Tıp, Hukuk, Edebiyat, İlahiyat ve Fen Fakülteleri bulunuyordu. 1933 reformu ile Üniversitemiz, İstanbul Darülfünunu yerine İstanbul Üniversitesi adını alırken aynı zamanda çağdaş manada bir yüksek eğitim kuruluşu olarak yeniden düzenleniyordu. Yeniden kurulan Üniversitemizin bünyesinde Tıp, Hukuk, Edebiyat ve Fen Fakülteleri ve İslam Tetkikleri Enstitüsü bulunuyordu. İstanbul Üniversitesi'nde bu Enstitüden başka yedi enstitü daha kurulmuştur. Bunlar, Türkiyat Enstitüsü, Coğrafya Enstitüsü, Morfoloji Enstitüsü, Kimya Enstitüsü ve Elektromekanik Enstitüsüdür.

Cumhuriyetin kuruluş döneminde Türkiye'nin tek üniversitesi olan İstanbul Üniversitesi, ülkemizin gelişmesine paralel olarak yeni üniversiteler açılmasının yanında, kendisi de yeni fakülteler kurarak Türkiye'nin en büyük üniversitesi olma özelliğini korumuştur. Cumhuriyet Türkiye'sinde yüksek eğitimde yapılan yeni düzenlemelerle Üniversitemiz daha da gelişmiştir. Hukuk Fakültesine bağlı İktisat Enstitüsü yerine 1936 yılında İktisat Fakültesi, 1948 yılında Ziraat Enstitüsü kaldırılarak yerine Orman Fakültesi ve Tıp Fakültesine bağlı Eczacılık Okulu yerine 1962 yılında Eczacılık Fakültesi, Dişhekimliği Okulu yerine 1964 yılında Dişhekimliği Fakültesi, 1967 yılında Cerrahpaşa Tıp Fakültesi ile aynı yılda Kimya ve İşletme Fakülteleri kurulmuş; Veteriner Fakültesi'nin ise 1968'de Teşkilat Kanunu yayınlanmış, 1973 yılında da eğitim faaliyetine başlamıştır. 1973-1976 yılında kurulan Yerbilimleri Fakültesi ile Kimya Fakültesi, Mühendislik Fakültesi adıyla 1983 yılında birleştirilerek yeniden düzenlenmiştir. Siyasal Bilgiler Fakültesi ise 1979 yılında kurulmuştur.

Kurulduğu yıllarda 4 fakülte ve 2 yüksekokul ile zamanın en büyük Türk öğretim kuruluşunu oluşturan İstanbul Üniversitesi, günümüzde 16 Fakülte, 5 Ana Enstitü ve bu Ana Enstitülere bağlı 10 enstitü, 2 yüksekokul, 5 meslek yüksekokulu, 4 bölüm, 1 konservatuar ve 66.881 öğrencisi ile bu durumunu sürdürmektedir.



## İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ FLORENCE NIHTINGALE HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU'NUN TARİHÇESİ

Kırım savaşı sırasında yaralanan askerlerin tedavisi ve bakımı için, İngiltere'nin tanınmış ailelerinden birine mensup genç bir kız, 1854 yılında Üsküdar'daki Selimiye Kışlası'na gelmişti. Hasta ve yaralıların maddi ve manevi acılarına ortak olan ve o güne kadar alışılmamış bir hasta bakımı sağlayan bu insan Florence Nightingale'dir. Florence Nihtingale modern hemşireliğin kurucusudur ve bu mesleğin kurulmasını yurdumuzda gerçekleştirmiştir.

1948 yılında "Mütüşebbis Heyet" üyelerinden olan Fahrünnisa Seden, Columbia Üniversitesi Hemşirelik bölümü Direktörü R. Louise Mc. Manus da konu ile ilgilenmiş ve parasal yardım konusunda "Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı" na başvurulması yolunu göstermiştir.

Daha sonra, yurdumuzda ilk hemşireli kokulunu kurmuş olan "Türkiye Kızılay Derneği" ilk büyük parasal yardımı yapmış ve böylece, resmen 22 Mart 1956 tarihinde "Florence Nightingale Hemşire Mektepleri ve Hastaneleri Tesisi" kurulmuştur.

"Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı"nın yardımı ve aracılığıyla, Columbia Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi ile işbirliği yapılarak, İstanbul Üniversitesi içinde kurulması koşulu ile açılacak Florence Nihtingale Hemşirelik Yüksekokuluna öğretim üyesi yetiştirmek amacıyla, yedi öğretim üyesi aday, Amerika'ya gönderilmiştir.

Öğrenimleri sırasında, öğretim üyeleri adayları, Columbia Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Direktörü R. Louise Mc. Manus'un başkanlığında, Florence Nihtingale Hemşirelik Yüksekokulu'nun Müfredat ders programını ve yönetmeliğini hazırlamıştır.

Columbia Üniversitesinde öğrenimlerini tamamladıktan sonra, yurda ilk dönen üç öğretim üyesi Perihan Velioğlu, Rüçhan Tüzün ve Eren Kum, "Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı" müşavirleriyle birlikte, okulun başarılı bir biçimde kurulmasına ışık tutacak ve temel teşkil edecek, bir bilimsel inceleme yapmışlardır. Bu incelemeye göre, Hemşirelik Yüksek Okulunun, üniversite içinde ve Fakülte düzeyinde bir kuruluş olması düşüncesi öncelik kazanmıştır. Ancak İstanbul Üniversitesi, Florence Nihtingale Hemşire Mektepleri ve Hastaneleri tesisi, Columbia Üniversitesi, A.I.D. ve okul öğretim üyeleri temsilcilerinin katıldığı ve altı ayı aşkın bir sürede yapılan toplantılar sonucu, okulun üniversite içinde açılması düşüncesi, İstanbul Üniversitesi ve Florence Nihtingale Hemşire Mektepleri ve Hastaneleri Vakfınca benimsenmemiş ve bu yolda (çoğunlukla) karar alınmıştır. Bunun üzerine Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı ve Columbia Üniversitesi projeden maddi ve manevi desteğini çekmiştir.

Daha sonra, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'nın gösterdiği anlayış ve yakın ilgi nedeniyle, Tesis, okulun Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'na devredilmesini uygun bulmuştur.

28 Haziran 1961 tarihinde, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Müsteşarı Dr.Nusret Fişek, öğretim üeleriyle yaptığı toplantıda, okulun 1961 kış döneminde öğrenime açılması gerekliliği üzerinde durmuş, çalışmaların başlayabilmesi için, öğretim üelerinin kendi aralarında bir müdür seçmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Perihan Velioğlu, okula müdür seçilmiştir. Daha sonra, okulun üniversite düzeyinde bir yüksek okul olarak açılabilmesi için, Sağlık ve sosyal Yardım Bakanlığı tarafından bir yasa tasarısı hazırlanmış ve müfredat ders programları yeniden gözden geçirilmiştir.

Okulun, Şişli'deki kendi binası tamamlanıncaya kadar, Şişli Çocuk Hastanesi içindeki bir binada açılmasına karar verilmiştir.

1 Kasım'da öğretime başlayan okul, bir törenle 13 Kasım 1961 tarihinde Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanı Dr. Ragıp Üner tarafından açılmıştır.

Okul, 1 Kasım 1964 Akademik ders yılında yeni binasına taşınmıştır ve 1965 yılında ilk mezunlarını vermiştir.

1968 yılında okulun müfredat ders programı geliştirilmiş ve Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Dairesi tarafından onaylanmıştır.

Okul, 28 Ocak 1975 tarihinde İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi'ne bağlanmış ve okul müdürlüğüne Prof.Dr. İlhan Ulagay atanmıştır. 1977 yılında da akademik kadrolar belirlenmiştir. Aynı yıl okulun öğretim elemanlarına İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Tıp Bilimleri Doktora Yönetmeliği çerçevesinde doktora programları da uygulanmaya başlanmış ve doktorlarını almışlardır.

6 Kasım 1981 tarihinde yürürlüğe giren 2547 sayılı Yüksek Öğrenim Kurumu'na göre okul, 1982 yılında doğrudan İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlanmış ve okulun tüm organlarında, okulun kadrolu öğretim elemanları görev almışlardır. Böylece yaklaşık yedi yıl gibi bir aradan sonra yeniden Yüksekokulun Müdürlüğüne bir hemşire, Dr.Perihan Velioğlu atanmıştır.

Bu kanun çerçevesinde atılan yeni adımlar, kaydedilen aşamalar "Hemşireliğin yedi bilim dalına ayrılması" ve 1982 - 83 Akademik Ders yılında, bu yedi bilim dalında

lisansüstü eğitim programlarının başlatılmasıdır. Ayrıca yüksekokulun öğrenci kontenjanı da bir misli arttırılmıştır.

Lise ve (1971 yılından sonra da) Sağlık Meslek Lisesi Mezunlarını kabul eden okulun lisans öğretiminin süresi dört yıldır.

22.01.1992 tarihinde yüksekokulda yüksek lisans programları dokuz Anabilim dalında vermeye başlanmıştır. Ayrıca Üniversite içinde kurulan Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokuluna bağlı Hemşirelik Programı (1987), 1992-1993 yılında açılan Bakırköy Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, 1993 yılında açılan Şişli Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nun eğitimi ve yönetilmesi 1991 ve Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi'nde 1992 yılında başlatılan ve 30.000 hemşireye yönelik önlisans programının meslek dersleri de yüksek okulun öğretim elemanları tarafından vermeye başlanmıştır.

1992-93'de Kocaeli Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi SHMYO Hemşirelik-Ebelik Programlarının meslek derslerinin yürütülmesine büyük katkıda bulunulmuştur.

## **İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ FLORENCE NIGHTINGALE HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU'NUN YERİ VE KONUMU**

Yüksekokulumuz Şişli'de Çağlayan Yolu üstünde Yıldız Üniversitesi Fen – Edebiyat Fakültesi'nin yanında bulunan Florence Nightingale Hastanesi ile aynı bahçe içinde yer almaktadır.

Okulumuz Türkiye'de açılan ilk Hemşirelik Yüksekokullarından olup, İstanbul ve Türkiye genelindeki diğer tüm üniversitelerle, fakültelerle, hemşirelik yüksekokullarıyla olduğu gibi kamusal, özel ve sosyo – kültürel faaliyetleri olan kurumlarla iletişim içerisindedir.



**FLORENCE NIGHTINGALE  
HEMŞİRELİK YÜSKSEKOKULU'NUN FELSEFESİ**

- Hemşirelik, bireyi biyolojik, psikolojik ve sosyolojik bütünlük içinde ele alır.
- Hemşirelik, hemşireliğin kuramsal ve uygulamalı alanlarında kullanılan kendine özgü bilimsel yapısı olan bir meslektir.
- Hemşirelik bilimi uygulamaları yaşam ve sosyal bilimlerden kaynaklanır.
- Hemşirelik, eleştirel düşünmeyi, yaratıcılığı, değerlendirmeyi, sorun çözümlenmeyi, kişilerarası ilişkileri, disiplinlerarası etkileşimi ve psikomotor becerileri gerektiren uygulamalı bir meslektir.
- Hemşirelik, sağlıklı/hasta bireyin bağımsızlığını optimum düzeyde sürdürmeyi, onun huzur ve onurunu tüm yaşam etkinlikleri içinde korumayı amaçlayan, araştırmaya temellenmiş ve sistematik hedefler doğrultusunda yönlendirilmiş rolleri/işlevleri içerir.
- Hemşirelik, bireyin sağlığına ilişkin bakım ve kararların verilmesinde onun haklarına duyarlı ve saygılı olmayı gerektirir.
- Hemşirelik, bireysel ve profesyonel gelişimi gerektiren bir meslektir.
- Hemşireler, sağlık bakımı sistemi içinde yer alan, birey, aile ve toplumun sağlıklarını sürdüren, geliştiren ve iyileştiren bir mesleğin üyesidirler.
- Hemşireler, bakıma ilişkin sorumlulukları diğer sağlık profesyonelleri ile paylaşırlar.
- Hemşireler, sağlık bakımına bireysel yaklaşımla ve bireylerin özgeçmişlerini, düşünce ve yorumlarını dikkate alarak katkıda bulunurlar.
- Hemşireler, bilimsel ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda değişim/gelişim gösteren bir mesleğin üyesidirler. Bu nedenle eğitim hemşirelikte devamlılık içeren bir süreçtir.
- Hemşireler, profesyonel bilgi, beceri, tutum ve kimliklerini süreklilik içinde geliştirmek sorumluluğunu taşırlar.
- Hemşireler, sağlık ve hemşirelik bakımına yönelik bilişsel, duyuşsal ve psikomotor becerilerin öğreticisidirler.

## İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ FLORENCE NIGHTINGALE HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU'NUN AMAÇ VE GENEL HEDEFLERİ

### AMAÇ

Hemşirelik hizmetleri için eleman yetiştirmek, bu alanda araştırma ve inceleme yapmak, sonuçlarını yayınlamak uygulamalara sunmak, her türlü hemşirelik eğitimi veren okullara öğretim elemanları ve sağlık kuruluşlarında hemşirelik hizmetlerini yönetecek yöneticiler yetiştirmek,

Öğrencilerin Atatürk İnkılapları doğrultusunda, ülkesine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren, hür ve bilimsel gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, bireyin, ailenin ve toplumun sağlık gereksinimlerine göre kapsamlı hemşirelik bakımı vermek üzere bilgili ve becerili olarak yetiştirmek,

Öğrenciye, hemşirelik bilim ve sanatında araştırma, inceleme yapabilme yeteneği kazandırarak sağlığın korunması ve geliştirilmesinde hemşirenin katkılarını sağlamayı amaçlar. Böylece:

- \* Hemşirelikte eğitim standardını yükseltmeyi,
- \* Hemşireliğe profesyonel nitelik kazandırmayı,
- \* Ülkenin o tarihlerde varolan sağlık sorunlarını çözümlenebilecek lisans düzeyinde eğitici, yönetici ve uygulayıcı hemşireler yetiştirmektir.

### GENEL HEDEFLER

İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu lisans programının çatısını oluşturan hedefler; disipliner bilgi, klinik uygulama, öğrenim – öğretim, yönetim – liderlik, araştırma ve profesyonellikle ilgili altı temel kavram içinde geliştirilmiştir. Bu hedeflerin kapsamı, ilerleyen dersler ve akademik aşamalar doğrultusunda gelişmekte, öğrenci davranışlarındaki beklentiler de aynı paralellikte artış göstermektedir.

Eğitim programında yer alan hemşirelikle ilgili derslerin içerik hedefleri bu genel hedefler doğrultusunda, tümeleşik yapıda ve uygulanabilir özellikte olması dikkate alınarak hazırlanmıştır. Öğrenci değerlendirmesi de bu temel kavramlara yönelik hedeflerin gelişmesini yansıtacak biçimde düzenlenmiştir.

Lisans eğitiminde öğrenciden beklenen ve hemşirenin temel rol/işlevlerini kapsayan, yüksekokulun "Genel Hedefleri" aşağıda sıralanmıştır:

### **1. MESLEKİ BİLGİ**

Mesleki uygulamalarında hümaniter, biyolojik ve sosyal bilimlerden edindiği geniş tabanlı bilgiyi birleştirir ve bunları uygulamaya aktarır.

Mesleki uygulamalarında ilgili/seçilmiş hemşirelik kurumlarını kullanır.

### **2. MESLEKİ UYGULAMA**

Mesleki uygulamalarında "hemşire" olarak işlev görür.

Birey, aile ve toplumun yaşamı süresince sağlıklarını geliştirici, koruyucu, tedavi ve rehabilite edici bakımlarında tanılama – planlama – uygulama – değerlendirme süreci doğrultusunda bakımla ilgili kararları verme niteliğini kazanır.

Uygulamaya ilişkin sorunların çözümünde karar verir ve gerektiğinde danışmanlardan yararlanır.

### **3. ÖĞRENİM – ÖĞRETİM**

Sağlıklı/hasta birey, aile ve toplumun öğrenim – öğretim gereksinimlerini onların katılımı ile belirler, ilgili uygulamalarında temel kavram ve ilkeleri kullanır.

Eğitimin, kendi sağlığı kadar sağlıklı/hasta birey, aile ve toplumun sağlığını geliştirmede de temel öge olduğu bilincini kazanır.

### **4. YÖNETİM – LİDERLİK**

Mesleki uygulamalarını etkileyen liderlik ve yönetimle ilgili temel kavramlardan, ilkelere ve kaynaklardan yararlanır.

Bakımın sürekliliğini sağlamak amacıyla sağlık ekibi ile işbirliği yapar.

### **5. ARAŞTIRMA**

Araştırma sonuçlarını uygulamaya aktarır.  
Araştırılması gereken uygulama sorunlarını belirler.

### **6. PROFESYONELLİK**

Profesyonel standartlara, ilgili yasa/yönetmeliklere bağlıdır. Sağlık hizmeti

alanlara karşı sorumluluk üstlenir.

**Profesyonel gelişimini sağlayacak çalışmalarda bulunur.**

**Profesyonel davranışa temel oluşturan kişisel değerleri, tutumları ve hemşirelik niteliklerini kavrar, bunları sergiler.**





## İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ FLORENCE NIGHTINGALE HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU'NUN TEMEL İLKELERİ

.Öğrencilere, Atatürk inkılabları ve ilkeleri doğrultusunda Atatürk Milliyetçiliğine bağlı hizmet bilincinin kazandırılması sağlanır.

.Milli kültürümüz; örf ve adetlerimize bağlı, kendimize has şekil ve özellikleri ile evrensel kültür içinde korunarak geliştirilir ve öğrencilere, milli birlik ve beraberliği kuvvetlendirici ruh ve irade gücü kazandırılır.

.Yükseköğretim kurumlarının özellikleri, eğitim – öğretim dalları ile amaçları gözetilerek eğitim – öğretimde birlik ilkesi sağlanır.

.Eğitim – öğretim plan ve programları, bilimsel ve teknolojik esaslara, ülke ve yöre ihtiyaçlarına göre kısa ve uzun vadeli olarak hazırlanıp sürekli olarak geliştirilir.

.Yükseköğretimde imkan ve fırsat eşitliğini sağlayacak önlemler alınır.

.Kalkınma plan ve programlarının ilke ve hedefleri doğrultusunda ve yüksek öğretim planlaması çerçevesinde Yükseköğretim Kurulu'nun görüşü veya önerisi üzerine kanunla yüksekokullar kurulur.

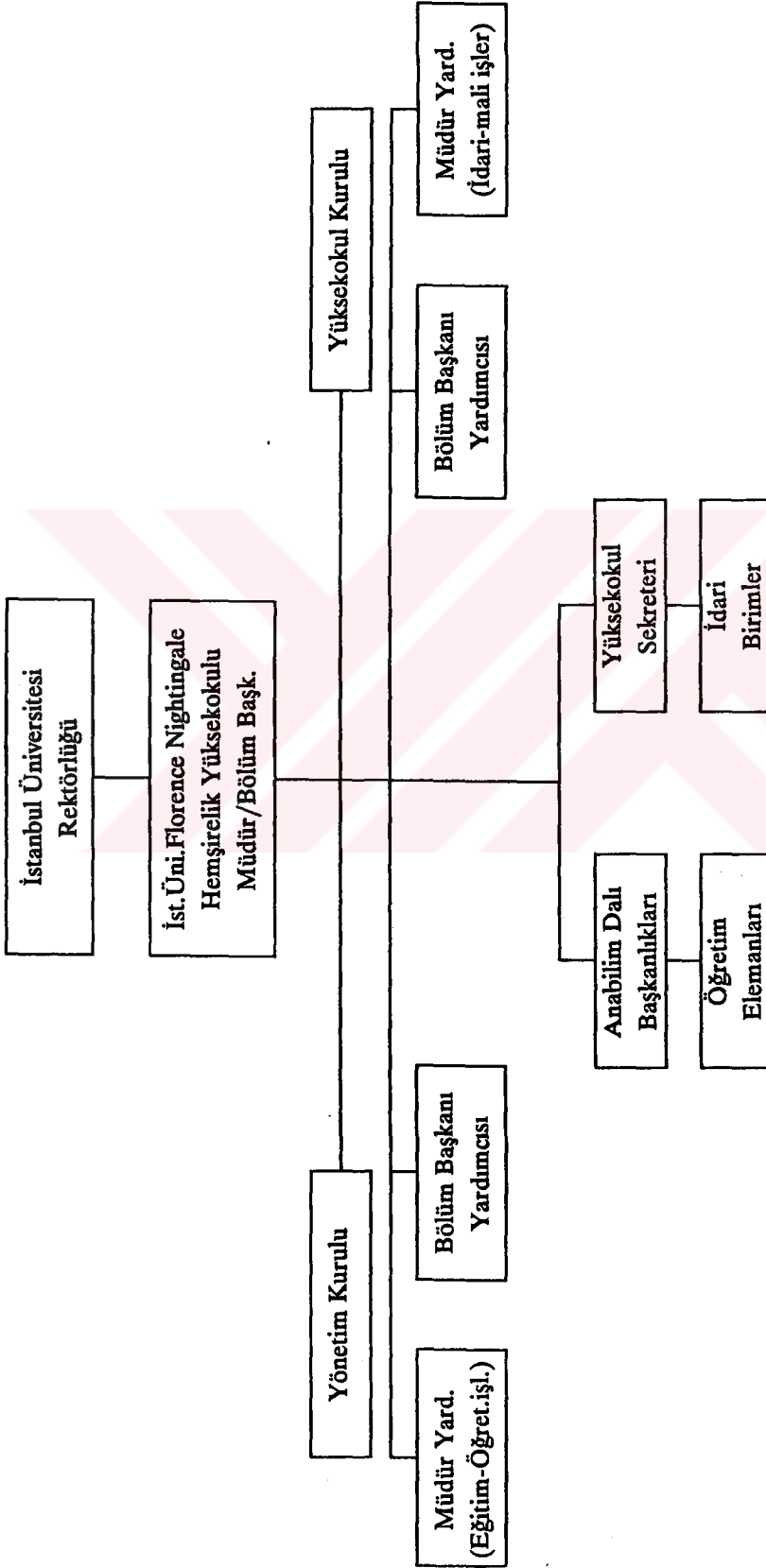
.Yükseköğretim kurumunun geliştirilmesi, verimliliğinin artırılması genişletilmesi ve yaygınlaştırılması amacına yönelik olarak yenilerinin açılması, öğretim elemanlarının yurt içinde ve dışında yetiştirilmeleri ve görevlendirilmeleri, üretim – insangücü – eğitim unsurları arasında dengenin sağlanması, yükseköğretime ayrılan kaynakların ilke ve hedefleri doğrultusunda ülke, çevre ve uygulama alanı ihtiyaçlarının karşılanması, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim – öğretimi de kapsayacak şekilde planlanır ve gerçekleştirilir.

.Yükseköğretim kurumlarında Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Türk dili, Yabancı dil zorunlu derslerdendir. Ayrıca, zorunlu olmamak koşuluyla Beden Eğitimi veya Güzel Sanat dallarındaki derslerden birisi okutulur. Bütün bu dersler en az iki yarı yıl olarak programlanır ve uygulanır.

.Lisans eğitim – öğretimi toplam 8 dönemden oluşur. Her dönem 70 eğitim – öğretim gününü kapsar. Cumartesi – Pazar ve resmi tatil günleri eğitim – öğretim günleri sayılmaz. Dönemler arası iki hafta ara verilir. Eğitim – öğretim yılına (aksine bir karar alınmazsa) ekim ayının ilk pazartesi günü başlar.

## **İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ FLORENCE NIGHTINGALE HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU'NUN SORUMLULUKLARI**

- Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve orta öğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak;
- Kendi ihtisas gücünü, maddi kaynaklarını, rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, planlarını, ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda yaparak ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek;
- Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamu oyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak;
- Örgün yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla eğitilmesini sağlamak;
- Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlere ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek;
- Eğitim-öğretim seferberliği içinde örgün, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak;
- Yörelereindeki gelişmelere ve ihtiyaçlara uygun meslek elemanlarının yetiştirmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak, çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak;
- Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak;
- Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerinin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.
- İ.F.N.H.Y.O.'da çalışan tüm görevliler için "657 Devlet Memurlar Kanunu'nda" belirlenen görevler ve sorumluluklar (madde 9, madde 10, madde 11, madde 12, madde 13, madde 14, madde 15, madde 16) geçerlidir.
- İ.F.N.H.Y.O.'da 4.11.1981 tarih ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda yer alan öğretim elemanların tanımına giren personel için de "2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu" ile belirlenen maddeler geçerlidir.



## İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ FLORENCE NIGHTINGALE HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU ORGANLARI VE GÖREV TANIMLARI

Yükseköğretim Kanunu yüksekokul organlarını, yüksekokul müdürü, yüksekokul kurulu ve yüksekokul yönetim kurulu olarak belirlemektedir.

### YÜKSEKOKUL MÜDÜRÜ

Üç yıl için, ilgili fakülte dekanının önerisi üzerine rektör tarafından atanır. Fakat rektöre bağlı yüksekokullarda bu atama doğrudan rektör tarafından yapılır. Süresi biten müdür yeniden atanabilir.

Müdürün, yüksekokula görevli aylıklı öğretim elemanları arasında üç yıl içinde atayacağı en çok iki yardımcı bulunur.

Müdür, görevi başında olmadığı zaman yardımcılarından biri vekalet eder. Göreve vekalet altı aydan fazla sürerse yeni bir müdür atanır.

Yüksekokul Müdürü 2547 sayılı yasa ile dekanlara verilmiş görevleri yüksekokulda yerine getirir.

#### *Görev, yetki ve sorumluluklar:*

- 1- Yüksekokul kurullarına başkanlık etmek, yüksekokul kurullarının kararlarını uygulamak ve yüksekokul birimleri arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
- 2- Yüksekokulu üniversite senatosunda temsil etmek,
- 3- Her öğretim yılı sonunda ve istendiğinde fakültenin genel durumu ve işleyişi hakkında rektöre rapor vermek,
- 4- Yüksekokulların birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,
- 5- Yüksekokul ödenek ve kadro ihtiyaçlarını gerekçesi ile birlikte rektörlüğe bildirmek, yüksekokul bütçesi ile ilgili öneriyi yüksekokul yönetim kurulunun da görüşünü aldıktan sonra rektörlüğe sunmak,
- 6- Bu kanun ile kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

Yüksekokulun ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, öğrencilerin gerekli sosyal hizmetlerinin sağlanmasında, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesinde, bütün faaliyetlerin gözetim ve denetiminin yapılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında rektöre karşı birinci derecede sorumludur.

### YÜKSEKOKUL KURULU

Müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve okulu oluşturan bölüm veya Anabilim Dalı başkanlarından oluşur.

Yüksekokul Kurulu, normal olarak her yarı yılbaşında ve sonunda toplanır. Müdür gerekli gördüğü hallerde yüksekokul kurulunu toplantıya çağırır. İdari faaliyetlerde müdüre yardımcı bir organdır.

**Görev, yetki ve sorumluluklar:**

1- Yüksekokulunun, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilgili esasları, plan, program ve eğitim-öğretim takvimini kararlaştırmak,

2- Yüksekokul yönetim kuruluna üye seçmek,

3- Bu kanunla verilen diğer görevleri yapmaktır.

### YÜKSEKOKUL YÖNETİM KURULU

Müdür başkanlığında, müdür yardımcıları ile müdürce gösterilecek altı aday arasından yüksekokul kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur.

Yüksekokul yönetim kurulu müdür çağrısı üzerine toplanır.

Yönetim kurulu gerekli gördüğü hallerde geçici çalışma grupları, eğitim-öğretim koordinatörlükleri kurabilir ve bunların görevlerini düzenler.

Yüksekokul yönetim kurulu, idari faaliyetlerde müdüre yardımcı bir organdır.

**Görev, yetki ve sorumluluklar:**

1- Yüksekokul kurulunun kararları ile tespit ettiği esasların uygulamasında müdüre yardım etmek,

2- Yüksekokulun eğitim-öğretim, plan ve programları ile takviminin uygulanmasını sağlamak,

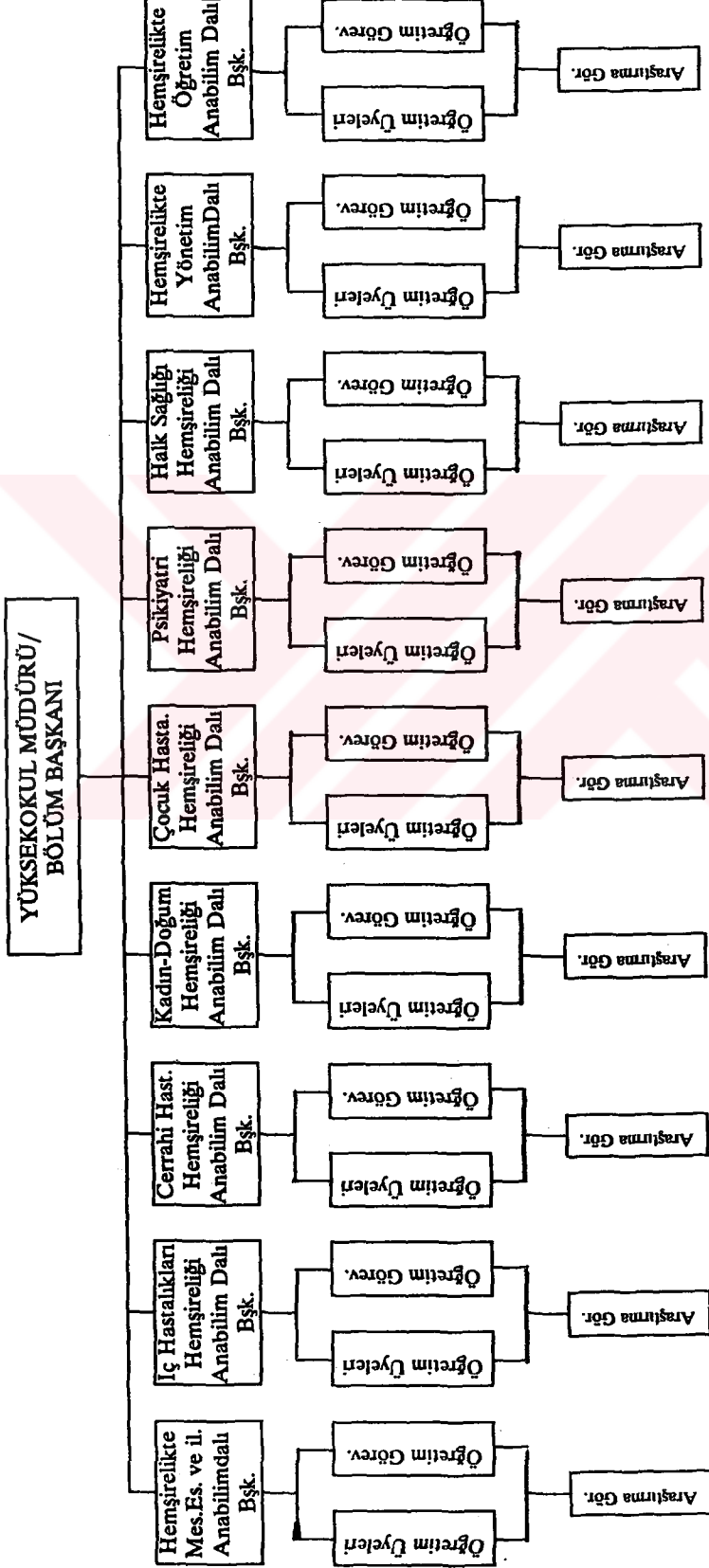
3- Yüksekokul yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamak,

4- Müdürün yüksekokul yönetimi ile ilgili getireceği bütün işlerde karar almak,

5- Öğrencilerin kabulü, ders intibakları ve çıkarılmaları ile eğitim öğretim ve sınavlarına ait işlemleri hakkında karar vermek,

6- Bu kanunla verilen diğer görevleri yapmaktır.

İ.Ü.F.N.H.Y.O.'u Akademik Personel Organizasyon Şeması



## YÜKSEKOKUL ELEMANLARININ GÖREV TANIMLARI

Belirli bir mesleğe yönelik eğitim-öğretime ağırlık veren bir yükseköğretim kurumu olan yüksekokulda akademik ve idari elemanlar bulunur.

Akademik elemanlar, bölüm başkanlıklarına bağlı anabilim dallarında çalışan öğretim elemanlarından (öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılarında) oluşur.

İdari elemanlar ise, yüksekokul sekreteri ve onun astı pozisyonundaki memurlardan oluşur.

### BÖLÜM

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, bölümlerle ilgili şu hükümleri içerir:

Yüksekokul'da, aynı veya benzer nitelikte eğitim-öğretim yapan birden fazla bölüm bulunmaz.

Bölüm, bölüm başkanı tarafından yönetilir.

Bölümler, fakülte ve yüksekokulların amaç, kapsam ve nitelik yönünden bir bütün oluşturan ve lisans düzeyini de içeren en az bir eğitim-öğretim, bilim ve sanat dallarından araştırma ve uygulama yapan birimlerdir. Yükseköğretim kurumları içinde bölüm açılmasına, birleştirilmesine veya kapatılmasına doğrudan veya üniversitelerden gelecek önerilere göre Yükseköğretim Kurulu karar verir.

Bölümler, birbirini tamamlayan veya birbirine yakın anabilim dallarından oluşur. Bir fakülte veya yüksekokulda aynı veya benzer nitelikte eğitim-öğretim yapan birden fazla bölüm bulunamaz.

Bir bölümlü fakültelerde dekan aynı zamanda bölüm başkanıdır. Yüksekokullar içinde aynı şey geçerlidir.

### BÖLÜM BAŞKANI

O bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçente bulunmadığı takdirde yardımcı doçentlerin arasından o bölümü oluşturan anabilim dalı başkanlıklarının 15 gün içinde verecekleri yazılı görüşlerini dikkate alarak bir hafta içinde fakültelerde dekanca, rektörlüğe bağlı yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine rektörce atanan öğretim elemanıdır.

#### *Görev, yetki ve sorumlulukları:*

1- Bölüm başkanı bölümdeki öğretim üyelerinden iki kişiyi üç yıl için başkan yardımcısı olarak atayabilir. Bölüm başkanı gerekli gördüğünde yardımcılarını değiştirebilir. Bölüm başkanının görevi sona erdiğinde yardımcılarının görevleri de sona erer.

2- Bölümün her düzeydeki eğitim-öğretim ve araştırmalardan ve bölümle ilgili her türlü faaliyetin düzenli ve verimli olarak yürütülmesinden, kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktan sorumludur.

3- Bölüm başkanı fakülte veya yüksekokul kuruluna katılır ve bölümü temsil eder.

4- Bölümde görevli öğretim elemanlarının görevlerini yapmaları bölüm başkanını tarafından izlenir ve denetlenir.

5- Her öğretim yılı sonunda bölümün geçmiş yıldaki eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile gelecek yıldaki çalışma planını açıklayan raporu, bağlı bulunduğu rektör, dekan veya yüksekokul müdürüne sunar.

### ANABİLİM DALI

Bölümü oluşturan ve en az bir bilim dalını kapsayan eğitim-öğretim, uygulama ve araştırma faaliyetlerinin yürütüldüğü akademik bir birimdir. Anabilim dallarının kurulmasına, birleştirilmesine veya kaldırılması doğrudan veya üniversitelerden gelecek önerilere göre Yükseköğretim Kurulu karar verir.

#### *Görev, yetki ve sorumlulukları:*

1- Görev süreleri üç yıldır. Süresi biten başkan yeniden aynı usullerle atanabilir.

2- Anabilim dalları başkanları ile yardımcıları devamlı statüde veya devlet memurların tabi olduğu mesai saatlerine ve süresine tabi olmak şartıyla kısmi statüde olan öğretim üyeleri bulunmadığı takdirde öğretim görevlileri arasından yönetmeliğin (Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği, Resmi Gazete; Sayı:17609, 18.2.1982) 16., 17. maddelerinde belirtilen esaslara göre seçilir. Gerektiğinde, bir kişide birden fazla yöneticilik görevi, ancak rektörün onayı ile toplanabilir. Müdür gerekli gördüğü hallerde değişik eğitim birimlerinin koordinatörlüğünü yapar.

3- Birden fazla bilimdalının kapsadığı anabilim dallarında, anabilim dalı başkanını, bir bilimdalı başkanlığını üstlenebilir. Müdür gerekli gördüğü hallerde değişik eğitim birimlerinin koordinatörlüğünü yapar.

4- Başkanlık görevinde bir doçentin bulunması halinde bir profesörün, yardımcı doçentin bulunması halinde ise bir öğretim üyesinin aynı birimde görevlendirilmesi ile başkanlık görevi sona erer. Boşalan başkanlık görevini usulüne göre yeni başkan atanır. Bir birimde başkanlık yapan yardımcı doçentin veya öğretim görevlisinin görev sürelerinin bitiminde başkanlık görevleri de sona erer.

5- Anabilim dalı başkanları görevleri başında bulunamayacağı süreler için yardımcıları veya öğretim üyelerinden birini vekil olarak bırakır. Herhangi bir nedenle altı aydan fazla ayrılmalarda kalan süreyi tamamlamak üzere aynı yöntemle yeni bir başkan atanır.

6- Anabilim dalı başkanlıkları boşaldığında, yüksekokul müdürü veya dekan, o anabilim dalı başkanlıkları boşaldığında, yüksekokul müdürü veya dekan, o anabilim dalında görevli öğretim üyelerini ve öğretim görevlilerini, boşalmış olan dal başkanını seçmek üzere bir hafta içinde toplantıya çağırır. Seçimler üye tam sayısının yarıdan bir fazlasının katılması ile gizli oy ile yapılır. Başkan katılan üye sayısının salt çoğunluğu ile seçilir. Anabilim Dalı başkanının seçiminde ikinci tur sonunda salt çoğunluğun sağlanması halinde, üçüncü turda en çok oy alan aday seçilmiş olur.



## AKADEMİK PERSONELİN GÖREV TANIMLARI

Akademik personel, yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılarıdır.

### ÖĞRETİM ÜYELERİ

Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent, yardımcı doçentlerdir.

**Profesör:** En yüksek düzeydeki akademik ünvana sahip kişidir.

**Doçent:** Doçentlik sınavını başarmış akademik ünvana sahip kişidir.

**Yardımcı Doçent:** Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlilik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik ünvana sahip kişidir.

**Görev, yetki ve sorumlulukları:**

1- Yükseköğretim kurumlarında ve bu konudaki amaç ve ilkelere uygun biçimde önlisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim-öğretim ve uygulamalı çalışmalar yapmak ve yaptırmak, proje hazırlıklarını ve seminerleri yönetmek,

2- Yükseköğretim kurumlarında, bilimsel araştırmalar ve yayımlar yapmak,

3- İlgili birim başkanlığınca düzenlenecek programa göre, belirli günlerde öğrencileri kabul ederek; onlara gerekli konularda yardım etmek, bu kanundaki amaç ve ilkeler doğrultusunda yol göstermek ve rehberlik etmek,

4- Yetkili organlarca verilecek görevleri yerine getirmek,

5- Yükseköğretim kanunu ile verilen diğer görevleri yapmaktır.

### ÖĞRETİM GÖREVLİLERİ VE OKUTMANLAR

**Öğretim Görevlileri:** Üniversitelerde ve bağlı birimlerinde Yükseköğretim Kanunu'nca atanmış öğretim üyesi bulunmayan dersler veya herhangi bir dersin özel bilgi ve uzmanlık isteyen konularının eğitim-öğretim ve uygulamaları için, kendi uzmanlık alanlarındaki çalışma ve eserleri ile tanınmış kişilerdir.

**Okutmanlar:** Eğitim-öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır.

İlgili kurumların görüşü alınarak yükseköğretim müdürünün önerisi ve rektörün onayı ile süreli veya sürekli olarak atanırlar; atanma süresi sonunda görevleri kendiliğinden sona erer. Bunların yeniden atanmaları mümkündür. Bu taktirde ilk atama usulü uygulanır.

Öğretim görevlileri için geçerli olan görev tanımı okutmanlar içinde geçerlidir.

**Görev, yetki ve sorumlulukları:**

1- Süreli veya ders saati ücreti ile görevlidirler.

2- İlgili yönetim kurullarının görüşleri alınarak bölüm başkanlarının önerileri üzerine, rektörün onayı ile öğretim üyesi, öğretim üye yardımcısı ve öğretim görevlisi kadrolarında veya kadro şartı aranmaksızın ders saati ücreti veya sözleşmeli olarak istihdam edildikleri anabilim dalında çalışırlar.

3- Öğretim görevlileri en çok iki yıl süre ile öğretim üyesi kadrosuna atanırlar.

Bu süre sonunda işgal ettikleri kadroya başvuran öğretim üyesi bulunmadığı ve görevlerine devamda yarar görüldüğü takdirde aynı usulle yeniden atanabilirler. Atanma süresi sonunda görevleri kendiliğinden sona erer. Bunların yeniden atanmaları mümkündür. Bu takdirde ilk atama usulü uygulanır.

4- Yükseköğretim kurumlarında, bilimsel araştırmalar ve yayımlar yaparlar.

5- İlgili birim başkanlığınca düzenlenecek programa göre, belirli günlerde öğrencileri kabul ederek; onlara gerekli konularda yardım eder, bu konudaki amaç ve ana ilkelere doğrultusunda yol gösterir ve rehberlik ederler.

6- Yükseköğretim kurumlarında ve bu konudaki amaç ve ilkelere uygun biçimde ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlüdürler.

7- Yükseköğretim kanunu ile verilen diğer görevleri yaparlar.

### **ÖĞRETİM YARDIMCILARI**

Yükseköğretim kurumlarında belirli süreler içinde görevlendirilen, araştırma görevlileri, uzmanlar, çeviriciler ve eğitim-öğretim planlamacılarıdır.

**Araştırma görevlileri:** Yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim yardımcısıdır.

**Uzmanlar:** Öğretimle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan, özel bilgi veya uzmanlığa ihtiyaç gösteren bir işle laboratuvarlarda, kitaplıklarda, atölyelerde ve uygulama alanlarında görevlendirilen öğretim yardımcısıdır.

**Çeviriciler:** Sözlü veya yazılı çeviri işlerinde çalıştırılan öğretim yardımcısıdır.

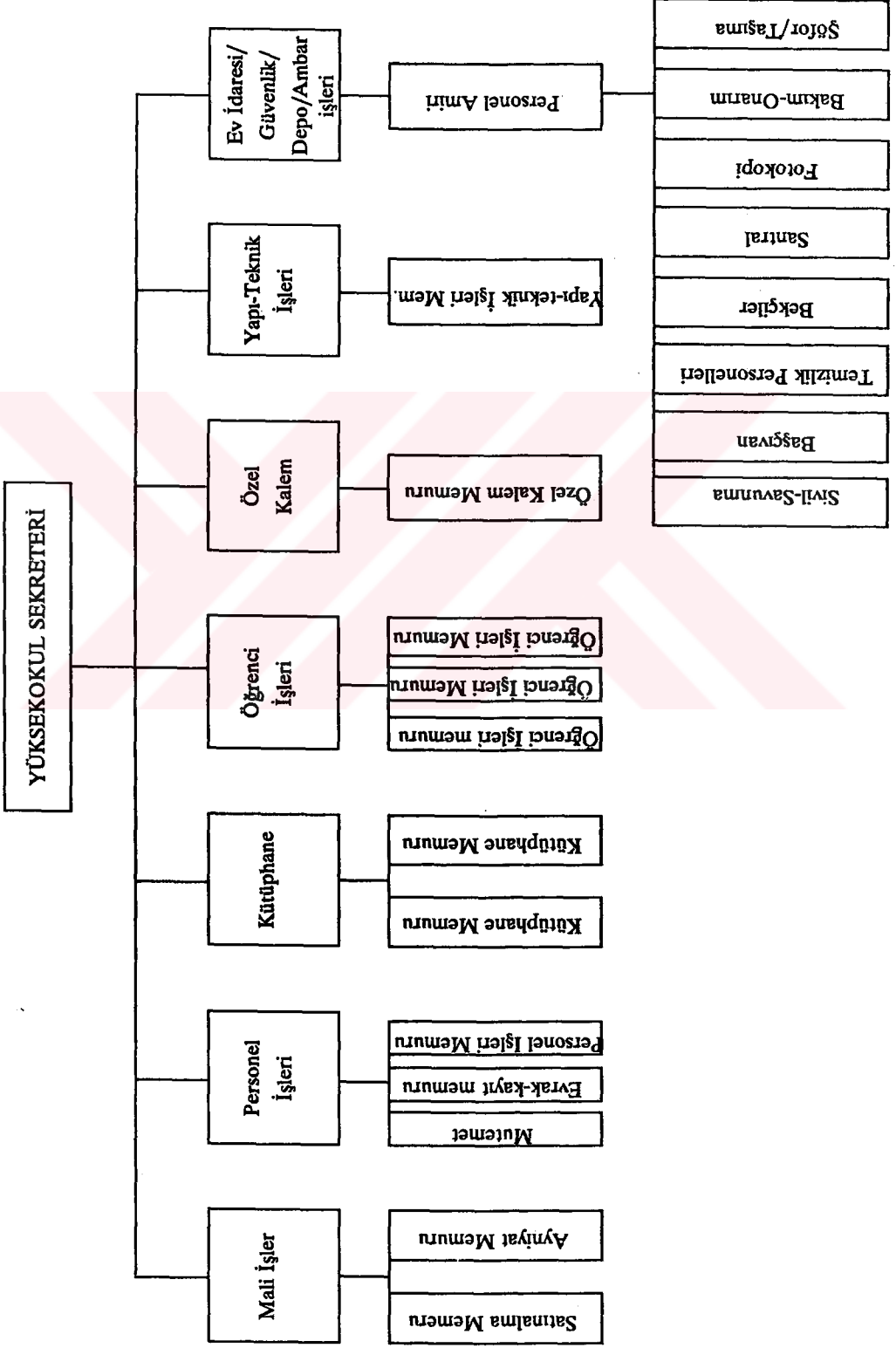
**Eğitim-öğretim planlamacıları:** Yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim planlamasıyla görevli öğretim yardımcısıdır.

#### **Görev, yetki ve sorumlulukları:**

1- Belirli konularda eğitim-öğretim, araştırma ve uygulama ile özel bilgi ve uzmanlığa ihtiyaç gösteren işlerde ve eğitim-öğretimin planlanmasında çalışırlar ve yetkili organlarca verilen görevleri yaparlar.

2- Öğretim yardımcılarında aranacak nitelikler ile atanmaları, görevleri, yetkileri, özlük hakları YÖK ile, üniversite Personel Kanunu'na ve bu kanunlarda hüküm bulunmaması halinde genel hükümlere tabidir.

**İ.Ü.F.N.H.Y.O.'u İdari Personel Organizasyon Şeması**



## YÜKSEKOKUL İDARİ TEŞKİLAT GÖREV TANIMLARI

Yüksekokul idari teşkilatı, yüksekokul sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler ve destek hizmetler birimlerinden oluşur.

Yüksekokulda yukarıda sözü edilen birimlerin kurulmasına, ilgili yüksekokulun önerisi üzerine üniversite rektörlüğünce karar verilir.

### YÜKSEKOKUL SEKRETERİ

Yüksekokul sekreterliğine bağlı birimlerin ve yüksekokul idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu kişidir.

#### *Görev, yetki ve sorumlulukları:*

- 1- Yüksekokul idari teşkilatının başıdır ve bu teşkilatın çalışmasından müdüre karşı sorumludur.
- 2- Yüksekokul idari teşkilatının başı olarak yapacağı görevler dışında, kendisi ve kendisine bağlı birimler aracılığıyla görevlerini yerine getirir.
- 3- Birimin verimli, düzenli ve uyumlu şekilde çalışmasını sağlar.
- 4- Yüksekokul yönetim kurulunda oya katılmaksızın raportörlük görevini yapar, bu kurulda alınan kararların yazılması, korunması ve saklanmasını sağlar ve gerekli birimlere iletir.
- 5- Yüksek idari teşkilatında görevlendirilecek personel hakkında müdüre öneride bulunur.
- 6- Yüksekokulun insan gücü planlaması ve personel politikası ile ilgili çalışmalarına katılır, yardımcı olur.
- 7- Personel sisteminin geliştirilmesiyle ilgili önerilerde bulunur.
- 8- İdari personelin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenler, uygular
- 9- Yüksekokul protokol, ziyaret ve tören işlerini düzenler.
- 10- Müdür tarafından verilecek benzeri görevleri yapar.

**Satın Alma Memuru:** Yüksekokul yönetiminin kararları doğrultusunda satın alma işlemlerini yapmakla yükümlüdür. Satın alma memuru elinde bulunan avanstan ödemek suretiyle, satın alınması gerekli ihtiyaçların alımını yapar ve gereken işleri yerine getirir, yatırım programlarının finansman kaynakları ile ilgili ve gerekli bilgi, belge ve istatistikleri toplar ve değerlendirir, uygulama sırasında nakit ve ödenek durumunu izler ve yüksekokulun her türlü ödeme ve tahsis evrakını hazırlar.

**Mutemetlik Hizmetleri Memuru:** Yüksekokulun maaş, ek ders ücreti, yolluk-yövmiye, avans, kredi gibi ödeme ile ilgili işlemleri yürütür.

**Evrak-Kayıt Hizmetleri Memuru:** Yüksekokula gelen-giden evrakın kaydı, dağıtımını ve korunmasından sorumludur.

**Personel İşleri Memuru:** Yüksekokul personeli ile ilgili işlerin yürütülmesini sağlar. Yüksekokulda ayniyat (tüm devlet mallarını kapsayan ayniyat işlemlerini yönetir

ve gerekli kayıtları tutar) ve özlük işlerine (yüksekokul personelinin işe başvuru, atama, ücret kadro ilerletme, emeklilik, sağlık, izinler vb. işleri ile ilgili işlemleri yapar) bakar; gerektiğinde mutemetete vekalet eder.

**Kütüphane Memurları:** Mevcut kitapları düzenleyerek, kayıtlara geçirir, yeni gelen kitapları ilgililere duyurur; kaydeder, dergi abone işlerini yaptırır; takip eder, okuyuculara imza karşılığında kitap verir ve geri gelmesini sağlar, kitapların bakım ve onarımlarından sorumludur, kitaplığın genel düzen ve temizliğini sağlamakla yükümlüdür ve baskı, film, video bant, mikrofilm gibi kayıt katalogları ve hizmete sunma işlemleri ile bibliyografik tarama çalışmaları yapar.

**Öğrenci İşleri Memurları:** Öğrencilerin kayıt, kabul, kimlik, burs ve ders durumlarıyla ilgili gerekli işleri yapar, mezunların mezuniyet belgesi/diploma, not çizelgesi vb. işlemlerini yürütür.

**Özel Kalem Memuru:** Yüksekokul idari müdürlüğünün sekreterlik görevlerinin yerine getirilmesinden sorumludur.

**Yapı-Teknik Hizmetleri Memuru:** Yüksekokulun bina ve tesislerin projelerinin yapılmasında, ihale dosyalarının hazırlanmasında, yapı ve onarımla ilgili ihalenin yürütülmesinde, inşaatların kontrol edilmesinde ve teslim edilmesinde Üniversite Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığına Yardımcı olur.

Kalorifer kazan dairesi, telefon santrali, elektrik, ısıtma ve ışıklandırma sistemlerinin, çevre düzenleme ve araç işletme işlerinde bakım vd. onarım işlerini yürütür.

**Personel Amiri:** Yüksekokuldaki ev idaresi, basit onarım, teknik, depo-ambar, bekçilik, fotokopi vb. işleri yürütür.

**Ev İdaresi Hizmetleri Memurları (Hizmetçiler):** Yüksekokuldaki her türlü yazışmaları ya da dosya vb. dağıtır ve toplar, danışmaya gelen kişileri karşılar, yol gösterir, yüksekokulun temizleme ve düzenleme işlerinde çalışır ve basit bakım ile ilgili hizmetleri yaparlar.

**Sivil-Savunma İşleri Memurları:** Güvenlik ve çevre kontrolü işlerini, verilecek benzeri görevleri yapar.

**Santral Memuru:** Kurumun dış ve iç haberleşme hizmetlerini (telefon vs) sağlamaktan sorumludur.

**Bahçıvan:** Kurumun bahçesini bir plana göre düzenlemek, çiçeklerle süslemek, ağaçlar dikip yetiştirmek, bahçenin yollarını temizlemek, çiçekleri sulamak, ağaçları vaktinde budamak ve mevsime göre fide ve fidan yetiştirmek, gereken aşuları yapmakla yükümlüdür.

### KOMİTE GÖREV TANIMLARI

Komiteler, yüksekokuldaki öğretim elemanları tarafından oluşturulur. Komite başkanları Yüksekokul Kurulu tarafından seçilir ve Yüksekokul Müdürü tarafından görevlendirilir.

Her komitenin amaçları, hedefleri, raporları ve önerileri Yüksekokul Yönetim Kurulu tarafından gözden geçirilir ve Yüksekokul Müdürü tarafından onaylanır.

Komiteler kendi içlerinde belirleyecekleri tarihler arasında toplantılar düzenleyebilecekleri gibi tüm komiteleri temsilen komite başkanlarının katıldığı toplantılarda düzenlerler.

### **ARAŞTIRMALARI DÜZENLEME KOMİTESİ**

Yüksekokulda yapılmış, yapılacak, yayınlanmış ve yayınlanacak, diğer kurumlarda da yapılmış olan araştırmalarla ilgili çalışmalar ve düzenlemeler yapan komitedir.

#### **Görev, yetki ve sorumlulukları:**

1- Yapılacak araştırmalardan yararlanmak ve yapılmış araştırmaları düzenli bir şekilde korunmasını sağlayabilmek için arşivleme çalışmalarını ve bu hizmetin sürdürülmesini sağlar.

2- Daha önce seçilmiş konuların yapılacak yeni çalışmalarda tekrarlanmasını önleyecek çalışmalar yapar.

3- Ulusal ve uluslararası araştırmaları gözden geçirir, incelemeler yapar ve bu konuda yüksekokul öğretim elemanlarına danışmanlık hizmeti yapar.

4- Yüksekokul akademik elemanlarının araştırmalarını yüksekokul içinde ve diğer yüksekokullarda, ulusal ve uluslararası çapta duyurma çalışmalarına yardımcı olur.

5- Yüksekokul diğer komiteleri ile uyumlu işbirliği yapmasının yanında daha çok yayın komitesiyle işbirliği içinde bulunur.

6- Komite olarak yaptıkları çalışmaları yüksekokul müdürlüğüne rapor eder.

### **HALKLA İLİŞKİLER KOMİTESİ**

Yüksekokulun faaliyetleri ve yüksekokulla ilgili herşeyde ilişkilerin sağlanabilmesi için gerekli olan çalışmaların yapılmasını sağlayacak komitedir.

#### **Görev, yetki ve sorumlulukları:**

1- Yüksekokulun tanıtımı ve propagandası ile ilgili çalışmalar yapılmasını sağlar (ÖYS sınavlarında yüksekokula öğrenci talebini artırmak için, diğer üniversitelere ve yüksekokullara sesini duyurabilmek ve kendini tanıtmak için),

2- İstanbul ve Türkiye'deki kurumlar, halk ve yüksekokullar arasındaki ilişkilerin artırılması için gerekli iletişim sağlanmasına yardımcı olur.

3- Halkla ilişkiler konusunda yüksekokuldaki tüm akademik ve idari personele eğitim verilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.

4- Halkla ilişkiler konusunda yapılan tüm toplantıların (Ulusal-uluslararası) duyurulmasını ve bu toplantılara katılımın sağlanmasına yardımcı olur.

5- Halkla ilişkiler konusunda İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi ile işbirliğinde bulunur.

6- Yüksekokuldaki sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi için gerekli iletişimin ve çalışmaların kurulabilmesi için Sosyal Faaliyetler Komitesi'ne yardımcı olacak zemin hazırlar.

7- Komite olarak yaptıkları çalışmaları yüksekokul müdürlüğüne rapor eder.

## EĞİTİM KOMİTESİ

Yüksekokulda eğitsel çalışmalara yardımcı olan ve danışmanlık yapan komitedir.

### *Görev, yetki ve sorumlulukları:*

- 1- Eğitim programlarında bütünlüğü sağlar.
- 2- Varolan müfredat programlarına ilişkin çalışmalar yapar.
- 3- Yüksekokulda yapılacak herhangi bir eğitsel toplantı için gereksinimleri tespit eder.
- 4- Yüksekokulda önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim programlarını inceler.
- 5- Okulun felsefe ve amaçlarının ışığı altında okulun eğitim programlarını sistemli bir biçimde değerlendirerek, gerekiyorsa yeniden planlaması ve geliştirilmesi konularında çalışmalarda bulunur.

6- Öğrencilerin eğitim ve öğretimle ilgili düşüncelerini saptayarak, eğitimde toplumun hemşirelik bakımı ile ilgili ihtiyaçlarına, mesleki kuruluşların görüşlerine ve gelişen bilim teknolojinin gereklerine yer vererek eğitim programlarına dinamizm kazandırmak için Yüksekokul Öğretim Kurulu'na önerilerde bulunmaktan sorumludur.

7- Diğer komitelerle işbirliği içinde çalışır.

8- Yaptıkları çalışmaları yüksekokul müdürlüğüne rapor eder.

### **ÖĞRETİM KAYNAKLARINI GELİŞTİRME KOMİTESİ**

Yüksekokuldaki eğitsel çalışmaların daha etkin bir şekilde olabilmesi için gerekli olan öğrenim kaynaklarının sağlanması için çalışan komitedir.

### *Görev, yetki ve sorumlulukları:*

- 1- varolan eğitsel araçların genel durumunun değerlendirilmesini ve korunması için gereken işlemlerin yapılmasını sağlar.
- 2- Varolan öğrenim kaynaklarını daha etkin hale getirilmesini ve kullanımını sağlar.
- 3- Yüksekokul öğrencileri için gerekli olan öğrenim kaynaklarından yararlanabilmeleri için uygun ortam hazırlar.
- 4- Eğitim gerçekleşmesi için gerekli olan yeni eğitim araçlarının alınması için iletişim kurulmasını ve çeşitli kurumlarla temas kurarak bu araçları okula yardım mahiyetinde temin edilmesini sağlar.
- 5- Tüm bunların yanında bu araçlar için gerekli maddi kaynakları nasıl sağlayabileceği konusunda iletişimde bulunur.
- 6- Toplantılar düzenleyerek sorunları ve çıkabilecek sorunları, önerileri tartışır.
- 7- Diğer komitelerle işbirliği yapar.
- 8- Yaptıkları çalışmalar konusunda yüksekokul müdürlüğüne rapor verir.

### SAĞLIK İŞLERİ KOMİTESİ

Yüksekokulumuzda ihtiyaç duyulduğu an basit sağlık hizmetlerinin verilmesini sağlayan komitedir.

#### *Görev, yetki ve sorumlulukları:*

- 1- Basit ilk yardım hizmetlerinin verilmesini sağlar.
- 2- İlk yardım ve farklı durumlarda gereksinim duyulabilecek ilaç ve sağlık malzemelerinin sağlık odasına temin edilmesini sağlar.
- 3- Öğrencilere ve okul personeline sağlık ile ilgili yardım ve danışmanlık hizmetlerini verir.
- 4- Üniversitelerin Mediko-sosyal hizmetleriyle işbirliği içinde çalışır.
- 5- Sağlık odasının onarımının ve düzenlenmesinin yapılmasını sağlar.
- 6- Belli dönemde görevli personelin, öğrencilerin ve öğretim elemanlarının sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlar.
- 7- Yaptıkları çalışmaları yüksekokul müdürlüğüne rapor eder.

### YAYIN KOMİTESİ

#### *Görev, yetki ve sorumlulukları:*

- 1- Yürütülmekte olan araştırmalarla ilgili raporlara, bilimsel ve mesleki hemşirelik seminerlerinde sunulan bildiriye, araştırma özetlerine, özgün ve ileri hemşirelik kursları ve yeni kitap eleştirilerine yer veren yayınların Hemşirelik Bülteninde yayınlanmasını sağlar.
- 2- Hazırlanan dergi, kitap ve periyodik yayınların basılmasını sağlar.
- 3- Bunun için üniversitenin Yayın Komisyonu ile işbirliği içinde bulunarak bu işler için gerekli ödemelerin yapılmasını sağlar.
- 4- Basım imkanlarının artırılması için alternatifleri değerlendirir ve çalışmalarda bulunur.
- 5- Basıma verilecek yayınları gözden geçirerek son kez inceleme imkanı sağlar.
- 6- Yüksekokul dışındaki yayınlara verilecek olan bildiri ve bilimsel çalışmaların incelenmesini sağlar.
- 7- Yüksekokul akademik personelinden yayın hazırlama konusunda deneyimsiz olan bireylere yardımcı olur.
- 8- Araştırmaları düzenleme ve Eğitim Komiteleriyle işbirliği yapar.
- 9- Yaptıkları çalışmalar konusunda yüksekokul müdürlüğüne rapor verir.

### SOSYAL FAALİYETLER KOMİTESİ

Yüksekokulda yapılacak veya düzenlenmesi düşünülen sosyal faaliyetler için gerekli çalışmaları yapar.

#### *Görev, yetki ve sorumlulukları:*

- 1- Olumlu sosyal faaliyetler düzenleyerek, öğretim elemanları ile öğrenciler ve okulla ilgili kurumlar arasında iyi ilişkiler kurmaya çalışır.
- 2- Okulun geleneksel törenlerini planlar ve yönetir.



3- Öğrenci oryantasyon programını hazırlar.

4- Mutlu bir olay, kutlama ve üzüntülü olaylar geçiren yüksekokul elemanları için gerekli sosyal faaliyetleri düzenler.

5- Yaptığı çalışmalar konusunda yüksekokul müdürlüğüne rapor verir.

#### **FORMA KOMİTESİ**

Okulun öğrenci ve mezunlarının formaları, öğretim elemanlarının forma ve akademik kıyafetlerinin belirlenmesi veya yapılacak değişikliklerle ilgili ön çalışmaları yaparak, Yüksekokulun Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunan komitedir.

##### **Görev, yetki ve sorumlulukları**

1- Varolan mezuniyet ve öğrenci uygulama formlarını değerlendirir.

2- Mezunların ve öğrencilerin formalar konusunda görüşlerini alır ve gerekirse model araştırmaları yapar.

3- Çeşitli firmalarla temasa geçerek model ve renk örnekleri ister ve tespit edilen renk ve model ilgili firmaya sipariş verir.

4- Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının forma model renk ve düzeni konusunda bilgilendirilmelerini sağlar.

5- Yaptığı çalışmalar konusunda yüksekokul müdürlüğüne rapor verir.

#### **DİPLOMA TÖREN KOMİTESİ**

Her öğretim yılı sonunda mezun olanların diploma töreninin planlanması, organize edilmesi ve yerine getirilmesinde yüksekokul yönetimi ve öğrencilerle birlikte çalışan komitedir.

##### **Görev, yetki ve sorumlulukları:**

1- Diploma töreninin yapılacağı tarih, yer için okul idaresi ile işbirliği yaparak karar verilmesini sağlar.

2- Diploma törenin genel prova tarihine ve yerine karar verir.

3- Diploma törenini kimin sunacağına ve kimlerin katılacağına karar vererek, bu kişilerle iletişimde bulunur.

4- Diploma töreniyle ilgili ilkeleri ve politikaları geliştirir.

5- Diploma törenine hangi öğrencilerin katılabileceğine karar verir ve duyurulmasını sağlar.

6- Diploma töreninde derece alacak öğrencilerin durumu değerlendirir ve kimlerin derece alacağına karar verir.

7- Ödül verilecek olan öğrencilere kutlama ve tebrik konusunda verilecek hediyeye karar verir.

8- Mezun olacak öğrencilere forma ve cübbe düzeni konusunda bilgilendirme yapar.

9- Diploma töreni yapılacak yerin ve ortamın nasıl düzenlenmesi gerektiğine karar verir.

10- Yaptığı çalışmalar konusunda yüksekokul müdürlüğüne rapor verir.

### **FİNANS KOMİTESİ**

Yüksekokula gelir sağlayacak olan finans kaynaklarının nasıl bir yasal dayanağa bağlı olarak toplanacağı konusunda çalışan komitedir.

#### **Görev, yetki ve sorumlulukları:**

- 1- Finans konularında nasıl bir yapılanma gerekliliği konusunda çalışır.
- 2- Yüksekokula finans açısından yardım sağlamak için planlamalar yapar ve alternatifler oluşturmaya çalışır.
- 3- Fikir almak için belirli kurumlarla bağlantılar kurar.
- 4- Yaptıkları çalışmalar konusunda yüksekokul müdürlüğüne rapor verir.

### **BURS KOMİTESİ**

Öğrencilere ve öğretim elemanlarına yurtiçi ve yurtdışı burs kaynaklarını araştıran, duyuran ve bu burslara uygun kişileri belirleyen komitedir.

#### **Görev, yetki ve sorumlulukları:**

- 1- Öğrencilerin burs bilgi formunu doldurmalarını sağlayarak burstan yararlanacak öğrencilerin tespit edilmesini sağlarlar.
- 2- Burs verebilecek kurumlarla iletişimin kurulmasını sağlayacağı gibi burs verecek kurumlarla temaslarda bulunur.
- 3- Burs verecek kuruluşlarla, burs alacak öğrencilerin tanıştırılması için gerekli sosyal faaliyetlerin düzenlenmesini sağlar.
- 4- Burs veren kurumlara yaptıkları yardımlardan dolayı teşekkür mektupları yazar.
- 5- Yaptıkları çalışmaları yüksekokul müdürlüğüne rapor verir.

**ANKET FORMU**

versite:

Ültenin Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalındaki Öğretim Üyesi ve Görevlisi sayısı:  
 etim Üyesinin ve Görevlisinin Pozisyonu:

( ) Ana Bilim Dalı Başkanı ( ) Bilim Dalı Başkanı ( ) Öğretim Yardımcısı  
 ( ) Öğretim Üyesi ( ) Öğretim Görevlisi

etim Üyesinin ve Görevlisinin Ünvanı:

( ) Prof. Dr. ( ) Doç. Dr. ( ) Yard. Doç. Dr. ( ) Dr ( ) Diğer

kurumunuzda Organizasyon El Kitabı var mı?

( ) Evet.....yıldan beri. ( ) Hayır

kurum yada işletmede sizce bir Organizasyon El Kitabına gerek var mıdır?

lfen aşağıdaki el kitaplarının içeriğinde olması gerekenleri işaretleyiniz.

mında neler olması r	Organizasyon El Kitabı	Personel El Kitabı	Personel Yönetmeliği	Oryantasyon El Kitabı
z				
abının amaç ve hedefleri				
anımlar				
Personel				
Part-time personel				
Sözleşmeli personel				
İşyeri				
çesi				
ifesi				
emel ilişkileri				
l politika ve prensipler				
nizasyon sözleşüğü				
nvanlar				
Ortak sorumluluklar				
rganizasyon şemaları				
anlar ve fonksiyonları				
v tanımları				
ite görev tanımları				
lanacak personelde aranacak koşullar				
ersonel istihdamı ile ilgili hususlar				
. Kadroların tespiti				
. Atama işlevleri				
Eşit fırsat				
İşçi yada memurların sınıflandırılması				
Atama uygulamaları				
. İşe başvurma				
. İşe kabul				
. İşe adaylık ve deneme süresi				
Fizik muayene				
. Kadro değişikliği				
. Atama yetkisi				
. Atama ve kadro değişikliği yetkisi				
şma saatleri, hastalık ve devamsızlıklar				
. Normal çalışma süreleri (Vardiya, iş haftası)				
b. Fazla çalışma				
c. Ara dinlenme				
d. Hastalık bildirme				
e. Devamsızlık				
Uyarı				
Beklenmedik devamsızlık				
Haber (bilgi) verme				
Haber vermeme (ihmal)				
Devamsızlık sınırı				
Hastalık yada kaza nedeniyle devam-				
Senelik izin sırasında ve sonrasında				
f. Geç gelme				
renin hakları ve menfaatleri				
a. işgörenin tatilleri				
- Tatil ödemeleri				
b. Tatil uygulamaları				
- Bilinen tatiller				
- Uygun zaman ve koşullar				
- Tatilde çalışma				
- Tatilde ek çalışma ödeneği				

amında neler olması kir	Organizasyon El Kitabı	Personel El Kitabı	Personel Yönetmeliği	Oryantasyon El Kitabı
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Devamsızlık izni</li> <li>. Askeri izin</li> <li>- Sürekli hizmet hakları</li> <li>- Askere gidiş izni</li> <li>- Askerden dönüş izni</li> <li>d. Doğum ve lohusalık izni</li> <li>e. Hastalık izni</li> <li>f. Evlilik izni</li> <li>g. Ölüm izni</li> <li>h. Jüri üyeliği izni (tanıklık)</li> <li>ı. Viziteye çıkma</li> <li>i. Grup yaşam sigortası</li> <li>j. Seyahat kaza sigortası</li> <li>k. İşçinin telafisi</li> <li>l. Emeklilik</li> <li>- Emeklilik veya çalışan işçinin ölümü</li> <li>- Duyuru</li> <li>- Hesabın tebliğ edilmesi</li> <li>- Hediyeler</li> <li>- Grup sigortası</li> <li>- İşçinin telafisi</li> <li>- Başsağlığı dileme</li> <li>- Sosyal güvenlik</li> <li>- Ödeme mektubu</li> <li>m. Eğitim ve kendini geliştirme</li> <li>n. Boş zamanları değerlendirme</li> <li>temeler ve nakiller</li> <li>a. İşgörenin performansının değerlendirilmesi</li> <li>- Değerlendirilmesi</li> <li>- Program</li> <li>- Sıklığı</li> <li>- Değerlendirmeyi kim yapar?</li> <li>- Değerlendirme objektiflerinin korunması</li> <li>- İşgörenin değerlendirme görüşmesi</li> <li>9.b. Nakil politikaları</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maaş ve ücretler</li> <li>20.a. İşgörenin değerlendirilmesi</li> <li>20.b. Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı</li> <li>20.c. Maaş cetvelleri</li> <li>20.d. Maaş ayarlamaları</li> <li>- Cetvellerin incelenmesi</li> <li>- Performans analizi ve işgörenle</li> <li>me</li> <li>- Ödenek artışı için koşullar</li> <li>- Maaş belirleme</li> <li>- Liyakat artışı</li> <li>20.e. Promosyonel maaş artışı</li> <li>20.f. Vardiya ikramiyesi</li> <li>20.g. Ek çalışma</li> <li>20.h. Ödeme günleri</li> <li>20.ı. Maaş kesintileri</li> <li>20.l. Maaş artışları</li> <li>20.j. Sendika aidatı</li> <li>20.k. Yolluk</li> <li>20.l. Tazminatlar</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disiplin kuralları</li> <li>21.a. Danışma</li> <li>21.b. Kurallar</li> <li>21.c. Cezalandırma (maaş haczi)</li> <li>21.d. Güvenlik kuralları</li> <li>ıkayet etme işlemleri</li> <li>sonlandırma</li> <li>23.a. Hatalardan kaçınma</li> <li>23.b. Sözlü ve yazılı istek (Dilekçe)(İstifa)</li> <li>23.c. Disiplin cezasıyla işten uzaklaştırma</li> <li>23.ç. İşten çıkarılma</li> <li>23.d. İşe son verme görüşmesi</li> <li>23.e. Görevden uzaklaştırma</li> <li>23.f. Devir teslim</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>çnel bilgiler</li> <li>24.a. İş elbiseleri</li> <li>24.b. Yiyecek servisi</li> <li>24.c. Bakım ve ev idaresi</li> <li>24.ç. Danışma</li> <li>24.d. Kayıp ve buluntu eşyalar</li> <li>24.e. Park yeri</li> <li>24.f. Radyo ile duyuru</li> <li>24.g. Personel toplantıları</li> </ul>				

osamında neler olması kir	Organizasyon El Kitabı	Personel El Kitabı	Personel Yönetmeliği	Oryantasyon El Kitabı
24.i. Güvenlik 24.i.i. Yangın engelleme _ 24.j. Yanabilir maddelerin depolanması 4.k. Çöp yakma _ 24.l. Isıtma sistemi _ 24.m. Elektrik sistemi _ 24.n. Önceden alınan tedbirler _ 24.o. Sigara içme _ 24.ö. Mutfaklar _ 24.p. Diğer büyük kazalarda genel kurallar ürlük, son hükümler ve yönetmelik ikleri er:				
6.a. Formlar (iş değerlendirme, performans erlendirme, nakil, şikayet vs.) _ 6.b. Ücret listeleri _				

ksek öğretim kurumunun organizasyon el kitabının kapsamında ayrıca neler olması gerektiğini sırasıyla belirtir misiniz?



YARDIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.

## ÖZGEÇMİŞ

Havva Öztürk, 19.06.1969 tarihinde Zonguldak'ta doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Zonguldak'ta bitirdi. 1986-1987 öğretim yılında İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokuluna başladı ve 20.04.1990'da mezun oldu. Aynı yıl Florence Nightingale Hastanesinde görev aldı. Önceleri Kardiyoloji ve Genel Cerrahi Servisinde sorumlu hemşire, sonra 17.12.1993 tarihine kadar Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. 1991-1992 öğretim yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim adlı yüksek lisansa başladı ve tez döneminde kaydını sildirdi. Tekrar 1993-94 öğretim yılında İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı'nda yüksek lisansa başladı. Bu dönemde 25.08.1994'de Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi kadrosuna; 1 ay sonra Müdür Yardımcılığı görevine atandı. Halen bu görevde çalışmaktadır.

TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ