

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ PROGRAMI

KAMU KURUMLARINDA KOORDİNASYON: MANİSA CELAL
BAYAR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Hayriye İLBEK

Danışman
Doç. Dr. Fatih DEMİR

MANİSA-2019

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ PROGRAMI

KAMU KURUMLARINDA KOORDİNASYON: MANİSA CELAL
BAYAR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Hayriye İLBEK

Danışman
Doç. Dr. Fatih DEMİR

MANİSA-2019

	<p style="text-align: center;">T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p> <p style="text-align: center;">YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI</p> <p style="text-align: center;">Tez Savunma Sınavı Tutanağı</p>	Doküman Kodu	FRYL-031
		Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 25.06.2019 tarih ve 22/41 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hayriye İLBEK'in "KAMU KURUMLARINDA KOORDİNASYON: MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ" konulu tezi incelenmiş ve aday 16.07.2019 tarihinde saat 15:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 75 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna

OY BİRLİĞİ

DÜZELTME yapılmasına *

OY ÇOKLUĞU

RED edilmesine **

ile karar verilmiştir.

ÜYE

Doç. Dr. Coşkun Silbent

Evet

Hayır

BAŞKAN

Doç. Dr. Fulya AKTILDIR

ÜYE

Doç. Dr. Fethi Demir

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘Kamu Kurumlarında koordinasyon: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Örneği’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



.../.../2019

ÖZET

KAMU KURUMLARINDA KOORDİNASYON: MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Yönetimin en önemli unsurlarından biri örgütün verimli ve etkin olarak faaliyetlerini sürdürmektir ve bunun da ön koşulu eşgüdümlemedir. Örgütsel amaç ve hedeflerin planlamada yer aldığı hali ile öngörüldüğü zamanda ve usulüne uygun olacak şekilde gerçekleştirilebilmesi için, örgütü oluşturan tüm unsurların uyum içerisinde çalışması, aralarında herhangi bir düzensizlik, çelişki ya da çatışmanın bulunmaması gerekmektedir. Bu durum ancak örgütte iyi bir eşgüdümlemenin sağlanması ile mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada kamu kurumlarının kendi içerisindeki örgütsel yapılanmalarında muhatap oldukları birimler ile aralarındaki uyumun yakalanabilmesi için hangi yapılar kullanılarak koordinasyonun gerçekleştirildiği irdelenmektedir. Bu bağlamda Manisa Celal Bayar Üniversitesi İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü yerine getirdiği görevler bakımından, kurum içerisinde muhatap olduğu diğer akademik ya da idari birimlerle oldukça y

akın ilişki içindedir ve muhatap olunan bu birimler arasındaki uyumun yakalanabilmesi için koordinasyonun hangi yapılar aracılığıyla gerçekleştirildiği, işlerin aksamaması adına hayati önem taşımaktadır.

İş Yeri Uygulama Eğitiminde koordinasyonun hangi yapılar aracılığıyla tespit edildiğini belirlemek amacıyla, saha çalışmasında gönüllü katılımcılar ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bulgulara dayanarak yöneticilere ışık tutacağı düşünülecek bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eşgüdüm, Koordinasyon, İşbirliği, Koordinatör, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü

ABSTRACT

COORDINATION IN PUBLIC INSTITUTIONS: THE CASE OF MANISA CELAL BAYAR UNIVERSITY

One of the most significant elements of organization is to sustain its activities efficiently and pre-condition of this is coordination. In order to perform organizational aim and targets scheduling with predicted time and in due form, all of the elements consisting of organization have to work coherently and there have to be no irregularity, contradiction and disagreement between them. This condition is possible as long as there is a good co-ordination in the organization.

This research examines to facilitate harmonized co-ordination by using which structures between public enterprises and units having relationship with public enterprises of their own organizational structuring. In this context, with respect to duties which are performed by Coordinatorship of Education on Workplace Practice at Manisa Celal Bayar University, it has a close relationship with the other academic departments and administrative units so that co-ordination performing through which structures is vital to provide harmony with regard to disruption of works.

In order to determine coordination through which structures in Education on Workplace Practice Program, semi-structured interview was applied on volunteer participants in the field work. There are some suggestions enlightening to administrators by using findings which are based on the result of interviews in the scope of research.

Key Words: Collaboration, Co-ordination, Cooperation, Coordinator, Manisa Celal Bayar University, Coordinatorship of Education on Workingplace Practice

TEŞEKKÜR

Çalıőmamım her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Doç.Dr. Fatih DEMİR'e, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi destekleyerek hep yanımda olan sevgili eőim Mustafa'ya, biricik kızım Elif Alya'ma ve canım aileme yürekten teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.YÖNETİM VE YÖNETİM FONKSİYONLARI	3
1.1.Yönetim Nedir?	3
1.1.1.Kamu Yönetimi	5
1.1.2.Özel Yönetim.....	5
1.2.Yönetimin Fonksiyonları.....	6
1.2.1.Planlama	6
1.2.1.1.Planlamanın Yararları ve Sakıncaları.....	7
1.2.1.2.Planlamada Yapılan Hatalar ve Çözüm Önerileri.....	8
1.2.2.Örgütlenme (Organize Etme).....	8
1.2.2.1.Örgüt Şemaları	11
1.2.2.2.İş Gereklere.....	12
1.2.2.3.Örgütlenme İlkeleri	13
1.2.3. Yönelme (Kumanda Etme).....	18
1.2.3.1.Motivasyon (Güdüleme)	20
1.2.3.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:	21
1.2.3.1.2.Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramı.....	26
1.2.3.1.3.Alderfer'in VİG Kuramı:	29
1.2.3.2.Liderlik.....	31
1.2.3.3.Performans	34
1.2.3.4.İnisiyatif (Yetki Devri).....	35
1.2.3.5.İnsan Kaynaklarında Liyakat İlkesinin Uygulanması	37
1.2.4.Koordinasyon (Eşgüdümleme)	40

1.2.4.1.Uzmanlaşma ve İşbölümü.....	42
1.2.4.2.Hiyerarşi.....	44
1.2.4.3.Ekip Çalışması – Ekipler.....	45
1.2.4.4.Amaç Birliği.....	48
1.2.5.Denetim.....	49
1.2.5.1.Denetimin Hukuki Boyutu.....	51
1.2.5.2.Kamu Kurumlarında Hiyerarşik Denetim.....	53
1.2.5.3.Kamu Kurumlarında Vesayet Denetimi.....	54
1.2.5.4. İç Denetim.....	56
1.2.5.5. Dış Denetim.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA KOORDİNASYON

2. KAMU YÖNETİMİ VE KOORDİNASYON.....	61
2.1. Kamu Kurumlarında Koordinasyonun Önemi ve İşlevi.....	61
2.2. Kamu Kurumlarında Koordinasyonun Özellikleri.....	63
2.3. Kamu Kurumlarında Koordinasyonu Kolaylaştıran Faktörler.....	64
2.4. Kamu Kurumlarında Koordinasyonu Güçleştiren Faktörler.....	65
2.5. Kamu Kurumlarında Koordinasyonu Sağlama Araçlar.....	66
2.5.1. Haberleşme ve Bilgi Sistemleri.....	66
2.5.2. Geçici ve Daimi Kurul ve Komiteler.....	67
2.5.3. Bütünleştirici veya Aracı Yöneticiler.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ'NDE KOORDİNASYON KONUSUNDA YAPILMIŞ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ KOORDİNATÖRLÜKLERİ VE ALAN ARAŞTIRMASI.....	69
3.1.Manisa Celal Bayar Üniversitesi Koordinatörlükleri.....	69
3.1.1. Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Koordinatörlüğü:.....	69
3.1.2.Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü:.....	70
3.1.3.Engelli Danışma ve Koordinasyon Koordinatörlüğü:.....	70
3.1.4.İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü:.....	70
3.1.5.Kalite Koordinatörlüğü:.....	71
3.1.6.Öğrenci Rehberlik, Kariyer ve Mezunlar Koordinatörlüğü:.....	71
3.1.7.Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı Kurum Koordinatörlüğü:.....	71
3.1.8.Protokol, Basın ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü:.....	72
3.1.9.Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü:.....	72

3.2.İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü'nde Yapılan Alan Araştırması....	73
3.2.1. İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü Hakkında Açıklama	73
3.2.2. Saha Çalışmasının Yöntemi.....	75
3.2.3.Örneklem	76
3.2.4.Veri Toplama Araçları.....	76
3.2.5.Verilerin Analizi	77
3.3. Araştırma Soruları	78
3.3.1. İş Yeri Uygulama Eğitiminde Koordinasyonun Sağlanması.....	78
3.3.2.'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Resmi Görevlendirmeler ve Kişisel İlişkiler.....	80
3.3.3.'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Görevlendirilen Kişilerin Görev Tanımlarının Yapılıp Yapılmadığına Yönelik Görüşler.....	83
3.3.4.'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Karşılaşılan Problemler	83
3.3.5.'İş Yeri Uygulama Eğitimi'nde Denetim ve Yaptırımlar	86
3.4.Tartışma Ve Sonuç	88
3.5.Görüş Ve Öneriler	94
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	106
EK-1 : ANKET SORULARI.....	106
EK-2: GÖRÜŞME SORULARI.....	111

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

akt.	Aktaran
Çev.	Çeviren
Vd.	Ve diğerleri
ÖYP	Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı
MCBÜ	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
EBYS	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
UBS	Üniversite Bilgi Sistemi
SMM	Serbest Mali Müşavir
YMM	Yeminli Mali Müşavir
SMS	Kısa Mesaj Sistemi
İŞYEK	İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinasyon Kurulu
İŞTAK	İş Yeri Uygulama Eğitimi Takip Komisyonu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Aldefe'r'in Vig Yaklaşımının Karşılaştırılması	30
Tablo 2 : Liderlik Özellikleri	33
Tablo 3 : Formel ve İnfornel Örgüt Yapıları Arasındaki Farklılıklar	47
Tablo 4 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Görev Yapılan Birimde Koordinasyonun Sağlanmasına Yönelik Görüşler	79
Tablo 5 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Görev Yaptığınız Birimin Üniversite Bünyesindeki Diğer Birimlerle Arasındaki Koordinasyonun Sağlanmasına Yönelik Görüşler	80
Tablo 6 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Koordinasyonun Sağlanması Noktasında Resmi Görevlendirmelerin Etki Düzeyine Yönelik Görüşler	81
Tablo 7 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Koordinasyonun Sağlanması Noktasında Kişisel İlişkilerin Etki Düzeyine Yönelik Görüşler	82
Tablo 8 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Görevlendirilen Kişilerin Görev Tanımlarının Yapılıp Yapılmadığına Yönelik Görüşler	83
Tablo 9 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Karşılaşılan Problemlerin Öznesinin Hangi Araçları Kullanarak Ulaştığına Yönelik Görüşler	84
Tablo 10 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' Kapsamında Bir Problemle Karşılaşıldığında Çözümü İçin Kullanılan Yöntem Ve Tekniklere Yönelik Görüşler	85
Tablo 11 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' İle İlgili Olarak Verilen Görevlerin Denetimine İlişkin Görüşler	86
Tablo 12 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' İle İlgili Olarak Görevlendirilen Sorumlular İçin Uygulanan Yaptırımlara İlişkin Görüşler	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Faaliyetleri ve Yönetim Süreçleri.....	4
Şekil 2: Örgütlenme süreci.....	9
Şekil 3: Planlama ve Örgütlenme Arasındaki İlişki.....	10
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	22
Şekil 5: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	27



EKLER LİSTESİ

Ek-1: Anket Soruları.....	106
Ek-2: Görüşme Soruları.....	111



GİRİŞ

Modernleşmenin de etkisiyle artan insan ihtiyaçlarını yeryüzündeki kıt kaynaklarla, rasyonel bir şekilde karşılayabilmek, ancak örgütler ile mümkündür. Varoluş nedenleri bireysel olarak gerçekleştirilemeyecek amaçları başarmak olan örgütler ister kar amacı ile kurulsun, ister kar amacı gütmeyen hizmet sunmak için kurulmuş olsunlar, amaçlarına ulaşabilmek adına beşeri faktörler gibi birçok kaynaktan yararlanmaktadırlar. Bu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmak yönetim bilgi ve becerisini gerektirir. Yönetim bir süreçtir ve geleceği planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme için en uygun koordinasyonu sağlama anlamına gelir. Planlama, belirsiz olan geleceği bugünden keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamaktır. Örgütlenme işletmelerin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktır. Yöneltme, personeli faaliyete geçirerek yönetmektir. Koordinasyon, bütün faaliyetleri birbirine bağlayarak birleştirmek ve uyumlu hale getirmektir. Denetim, her işin ve her şeyin işletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmektir (Fayol, 2016: 31).

‘Kamu Kurumlarında Koordinasyon: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Örneği’ başlığını taşıyan bu tez çalışmasının temel odak noktası, kamu kurumlarında hangi yapılar kullanılarak koordinasyonun sağlandığını anlamaktır. Bu doğrultuda tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır.

‘Yönetimin Fonksiyonları’ başlığını taşıyan birinci bölümde yönetimin tanımı yapılarak yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim konuları ayrı ayrı ele alınarak açıklanmıştır. Planlama fonksiyonu, yapılacak olan işlerin belirli bir amaç doğrultusunda tasarlanması ve düzenlenmesi ile neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırılması sürecini ifade etmektedir. Planlamadan sonra gelen örgütlenme fonksiyonunda, örgütün maddi ve sosyal unsurlarının neler olacağına karar vererek, genel amaca ulaşmak için gerekli olan araç-gereç, kaynak ve insanların düzenlenmesi gerçekleştirildikten sonra işi yapacak kişi ve birimlere gerekli yetki ve sorumlulukların verilmesidir. Birey ile örgütün bütünleşmesini sağlayan örgütlenme fonksiyonu, yöneticilerin örgütün amaçları doğrultusunda personelini çalıştırabilmeleri için örgütte yer alan kişilere verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmalarını sağlayacak doğrultuda yönlendirmelerini içerir. Bunun için de personeli motive etmek, personele liderlik etmek, performansını desteklemek,

personeli gerekli durumlarda inisiyatif kullanabilmeleri için teşvik etmek ve liyakat esasları doğrultusunda kurum içerisinde yükselebilmelerine izin veren bir sistem kurmak çok önemlidir. Planlama, örgütleme ve yöneltme fonksiyonları ile faaliyetlerine başlayan örgütün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için bütün eylemler ve bölümler arasındaki uyum, koordinasyon fonksiyonu ile sağlanır. Koordinasyon ile insanların çabalarını birleştirmek, zaman bakımından ayarlamak, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçip kenetlenmesi suretiyle birbirlerini tamamlamalarını sağlamak hedeflenir. Yönetim sürecinin denetim fonksiyonu da yönetimin var oluş nedenini gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin ispatını sağlar.

Koordinasyonun önemi günümüzün büyük ve karmaşık örgütlerinde daha iyi anlaşılmaktadır. Örgüt birimleri, kendi görev ve yetki alanlarında faaliyette bulunan ve örgütün özgün amacının gerçekleşmesine katkıda bulunan yapılardır. Dikey ve yatay olarak çeşitli birimlerden oluşan örgütlerin kuruluş amacı, mal veya hizmet üretmek olduğundan, bütünleyici parça olarak birimler örgütün işleyişini sağlayan dışlılardan birisidir ve örgütün mal veya hizmet üretme işlevine kendi kapasiteleri ölçüsünde katkı sağlamaktadırlar. Örgütün birimlere ayrılması onların örgüt bütününden ayrı ve bağımsız bir varlığa sahip olduğu anlamına gelmez. Koordinasyondan beklenen örgüt birimleri arasındaki işbirliği ve uyumu yakalayıp örgütün başarısı doğrultusunda ilerlemesini sağlamaktır (Polatoğlu, 2003: 30, akt. Şengül, 2016: 267).

Saha çalışması olarak tasarlanan ikinci bölümde ise Manisa Celal Bayar Üniversitesi İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü'nde görev yapan dört gönüllü katılımcı ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak görüşmeler yapılmış ve yapılan bu görüşmeler doğrultusunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak koordinasyonun hangi yapılar üzerinden sağlandığına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.YÖNETİM VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Kavramsal açıklamalar başlığını taşıyan birinci bölümde yönetimin tanımı yapılarak, kamu yönetimi ve özel yönetim kısaca açıklandıktan sonra yönetimin fonksiyonları konusunda detaylı açıklayıcı bilgiler yer almaktadır.

1.1.Yönetim Nedir?

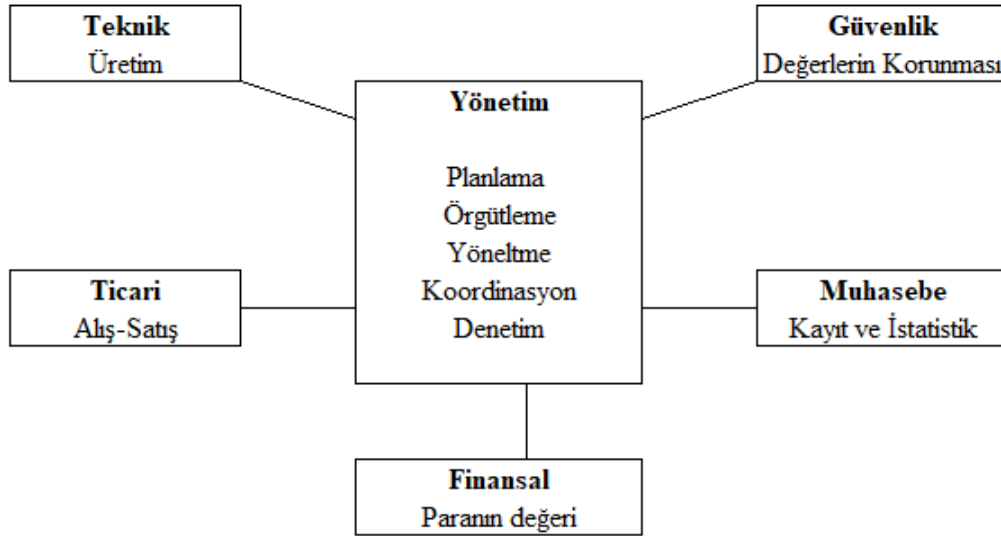
Yönetim konusu ile ilgilenenler genellikle kendi ihtiyaç ve amaçları doğrultusunda tanımlar geliştirdiği için, yönetimin tanımı konusunda tam bir fikir birliği sağlanamamış ve literatürde birçok yönetim tanımı yapılmıştır. Literatürde iktisatçılar, sosyologlar, psikologlar gibi çeşitli bilim dalları ile uğraşanlar tarafından çok farklı yönetim tanımı yapılmakla birlikte, bütün bu farklı bilim dallarının yönetimin tanımı noktasındaki ortak görüşü ‘belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmektir’ şeklindedir. Ancak yönetimde sadece insanların çabalarıyla belirli amaca ulaşmak söz konusu değildir, bunun yanında belirli amaçları gerçekleştirmek için tüm kaynakların doğru bir şekilde insanlar tarafından kullanılmasını sağlamak da önemlidir. Bu da insanları doğru araç ve gereçleri kullanmaya yönlendirmekle olmaktadır (Paşaoğlu vd, 2013: 3). Yönetim, belirli birtakım hedeflere ve amaçlara ulaşabilmek adına başta insanlar olmak üzere demirbaşları, donanımı, parasal kaynakları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve alınan bu kararları uygulama süreçlerinin toplamını ifade etmektedir (Eren, 2016: 3).

Yönetimi bir süreç olarak değerlendiren düşünürlere göre, yönetim bir grup insanı belirli hedefler doğrultusunda belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki iş birliği ile eşgüdümlemeyi sağlama çabalarının bütünü kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016: 3).

Henri Fayol tarafından yönetim ilk kez bir süreç olarak görülmüş ve 1916 yılında yazdığı ve günümüzde de halen geçerliliğini sürdüren kitabı¹ ile yönetim sürecini fonksiyonlarına ayırarak ele almıştır.

Fayol işe öncelikli olarak işletmenin ne anlam ifade ettiğini ortaya koyarak başlamış ve her işletmede başlıca altı çeşit faaliyetin (teknik faaliyetler-ticari faaliyetler-finansal faaliyetler-güvenlik faaliyetleri-muhasebe faaliyetleri-yönetim faaliyetleri) kendini gösterdiğini ve bu faaliyetlerin de işletmelerin konumuna, büyüklüğüne, işlemlerin çeşitli olma ihtimaline ve gereğine bağlı olarak ayrı ayrı şekillendiğini ortaya koymuştur. Daha sonra Fayol bu işletme faaliyetlerinden yönetim faaliyetini ele alarak yönetimin temel olarak beş fonksiyondan oluştuğunu belirtmiştir. Fayol'a göre yönetimin fonksiyonları planlama (öngörmek), örgütleme (organize etmek), yöneltme (kumanda etmek), koordinasyon (eşgüdümlemek) ve denetimdir (kontrol etmek).

Şekil 1: Örgüt Faaliyetleri ve Yönetim Süreçleri



Kaynak: http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm.

Fayol'a göre yönetim, bu fonksiyonlardan oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkmakta olup, geleceği tahmin ederek planlama, örgütleme, yöneltme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek anlamına gelmektedir. Takip eden

¹ Endüstriyel ve Genel Yönetim (Administration Industrielle et Generale).

yüzyıl içerisinde yönetime ve yönetim fonksiyonlarına binlerce bilim insanı katkıda bulunarak günümüzdeki bilgi birikimine ulaşmıştır.

1.1.1.Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi toplumun iç içe girerek birbirleriyle çelişen sorunlar arasında işleyen, kamu hizmetlerinin yürütüldüğü idari bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumlar ilişkilerdeki yoğunluklar ve hacim bakımından genişledikçe devletler de işleyiş ve yapı bakımından büyümekte, kurumlar da uzmanlaşarak farklılaşmakta ve yönetim faaliyetlerinin yürütüldüğü kamu kurumları da işleyiş ve yapısal görünüm açısından daha karmaşık ve teknik bir hal almaktadır. Kamu yönetimiyle ilgili faaliyetlerin günden güne çoğalarak, karmaşık ve teknik bir hal alması sonucunda kamu yönetimi kavramının birçok tanımını beraberinde getirmekte ve bu tanımlar geniş bir alana yayılan kamu yönetiminin çeşitli görüntülerini yansıtmaktadır (Eryılmaz, 2013: 9-10).

Kamu yönetimi kavramının temel olarak 'işlev/faaliyet', 'yapı/örgüt', 'akademik disiplin' ve 'meslek' olmak üzere dört yönü bulunmaktadır. İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, kanunların öngördüğü işler için kamu politikası kararlarını uygulamakla ilgili faaliyetler ve süreçlerdir. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi, devletin yürütme erkine ilişkin kolunun örgütsel görünümünü yansıtmaktadır. Akademik bir disiplin olarak kamu yönetimi, disiplinler arası köprü vazifesini yerine getirerek çeşitli disiplinlerden gerekli olan kısımları alarak, bunları kamusal sorunların çözümüne yönelik olarak değerlendiren ve analiz eden bir disiplindir. Bir meslek olarak kamu yönetimi, kamu politikalarını planlama, örgütleme, yönlendirme, koordine etme ve denetleme gibi eylem ve işlemler içinde idareci olarak görev yapan kişiler açısından bir meslektir (Eryılmaz, 2013:10-13).

1.1.2.Özel Yönetim

Yönetim, bütün sosyal durumlarda söz sahibi olan genel ve beşeri bir faaliyettir. Kamu yönetimi ve özel yönetim genel anlamda yönetimin alt dallarını oluşturmaktadır. Yönetimin kamu kurumlarıyla ilgili dalını kamu yönetimi, kamu kurumları dışında kalan özel işletmelerde uygulanan yönünü anlatmak için de özel yönetim kullanılır. Yönetimin bu alanı ile 'işletme yönetimi' ilgilenmektedir (Eryılmaz, 2013: 16).

1.2.Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimden oluşmaktadır. Yönetimin fonksiyonları başlığı altında yönetimin bu beş temel fonksiyonu açıklanacaktır.

1.2.1.Planlama

Planlama, yönetimin tamamı değilse bile onun en önemli kısmını oluşturur. Bu nedenle ‘Yönetim, ileriye yani geleceğe bakmak demektir’ sözü iş dünyasında planlamaya verilen değeri anlatmak için yeterlidir. Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2016: 31). Yönetim süreçlerinin birinci basamağı olan planlama fonksiyonu ile bugünden belirsiz olan geleceğin tasarlanması yapılır. Gelecekte neler olabileceğini bugünden bilmek ve bugünden öngörerek tasarlamak çok zor bir iştir. İyi bir planlama ile gelecekte karşılaşılabile ihtimali olan en küçük tehdit ya da fırsatların da bugünden tahmin edilerek ona göre gerekli önlemlerin alınması gereklidir. Dolayısıyla her yönetim sürecinin önemli bir kısmını oluşturan planlama, yapılacak olan işlerin belirli bir amaç doğrultusunda tasarlanması ve düzenlenmesi ile neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması sürecini ifade etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016: 31). Her planlama, yapılacak faaliyetlerin erişmek veya ulaşmak istediği arzu edilen durumu yani amaç veya hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır.

Planlama sürecinin sonucu olan plan, bir şeyin gerçekleştirilebilmesi için alınan sistematik kararlar topluluğudur. İş planı ise aynı anda hedeflenen sonuç, izlenecek yol, aşılacak aşamalar ve kullanılacak araçlar ve gelecek olayların belli niteliklerde yer aldığı bir nevi gelecek tablosudur. Fayol’a göre iş planı, örgütün bir müddet için tahmin edilen rotasını belirlemek üzere hazırlanmış bir tablodur (Fayol, 2016: 78). Başta yönetim fonksiyonu olmak üzere iş planını hazırlamak yönetimin bütün fonksiyonlarını harekete geçirmektir. Bu nedenle Fayol’a göre iş planının hazırlanması örgütlerin en zor ve en önemli işleri arasında yer almaktadır. İyi bir iş planının genel özellikleri; birlik, süreklilik, esneklik ve açıklıktır (Fayol, 2016: 81). Uzun ya da kısa vadeli ve yıllık planlarla sıkı sıkıya bağlantısı bulunan diğer planlar birlikte ve aynı anda uygulamada bulunmalıdır. İlk planın ardından aralık verilmeden ikinci bir plan, sonra üçüncü vb. planlar gelmelidir; yani planların ışık tutan yüzü sürekli olmalarıdır. Planların değişimlere uyum gösterebilmeleri için esnek olmaları

gerekir ve kaliteli planlar bilinmeyen durumları belirgin hale getirerek açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya konmalıdır.

İyi bir plan; açık, anlaşılır, kesin ifadeleri içermelidir. Plana bakan herkes için aynı anlamı ifade etmelidir, göreceli kavramlardan uzak olmalıdır, rasyonel olmalıdır, uygulamaya konduğunda yüksek maliyetli olmamalıdır, değişen koşullara uyabilecek esnekliğe sahip olmalıdır, optimal sürede hazırlanmalıdır ve uygun bir zaman dilimi için geçerli olmalıdır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 256).

1.2.1.1. Planlamanın Yararları ve Sakıncaları

Planlama yönetim sürecinin ilk aşaması olduğundan sürecin devamlılığını, işletmenin tüm faaliyetlerinin amaca yönelik olmasını, kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını ve verimliliğin artırılmasını sağlamakta, yöneticileri düşünmeye, tahminler yürütmeye, iktisadi ve rasyonel olmaya yöneltmekte, bir rehber görevi görerek yöneticilerin zamandan tasarruf etmelerini sağlamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 256).

Amaçların biliniyor olması ve planların yapılması personelin görev yaptığı kuruluş ile bütünleşmesine ve faaliyetleri daha arzulu bir şekilde ifa etmesine yardımcı olmaktadır. Amaç ve planların biliniyor olması belirsizliklerin ortadan kalkması anlamına geldiği için personel şimdi ve gelecek zaman içinde nereye gideceğinden, ne yapacağından emin olarak hareket edebilme olanağına kavuşur. Bu da onun moral ve motivasyonunu kamçılar. Sonuç itibarıyla personelin neyi niçin yapacağını bilmesi, bu konudaki belirsizlikleri önlemiş olur (Eren, 2016: 180).

Planlama ile nelerin yapılması gerektiği açıkça ortaya konulur. Bu sebeple planlar yöneticilerin başarısının değerlendirilmesinde etkin bir araç olarak kullanılırlar. Kurumlar için yapılması gerekenleri ifade etmesinden dolayı planlama bir başarı standardıdır. Planlar faaliyetler için birer rehber görevi görerek yöneticileri ve personeli aydınlatır, yol gösterir, stres ve sıkıntıları azaltır, enerjinin faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasına yardımcı olur (Eren, 2016: 180).

Geleceğe yönelik olarak yapılan planların hatalı, eksik ya da erişilemeyecek amaçları hedefliyor olması gibi durumlarda bu planların uygulamada var olma ihtimalini düşüreceği gibi teknolojinin sürekli gelişmesi ve çevrenin dinamik olması gibi sebeplerle de planların sürekli güncel tutulması gerekebilmektedir. Planlama ile geleceğe yönelik tahminlerde bulunurken içinde bulunulan zamanın ihmal edilmesi söz konusu olabileceği gibi yapılan planlara sürekli olarak uyulması, planlama

sürecinin uzun zaman alması ve çok fazla enerji gerektiriyor olması, yöneticiler gibi çalışanların da yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 256).

1.2.1.2. Planlamada Yapılan Hatalar ve Çözüm Önerileri

Planlama karmaşık ve belirsizliklerle dolu bir çevre içerisinde kurum ve kuruluşların gelecekte ne yapacaklarının bugünden belirlenme çabası olduğu için planlama faaliyetleri söylenildiği ve yazıldığı kadar kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında tepe yöneticileri sanıldığı kadar aksine birçok hata yapabilmektedirler. Planlamada karşılaşılan engelleri aşmak istiyorsak tepe yöneticileri hem planlama faaliyetlerine destek vermeli ve hem de sürece bilfiil katılmalıdırlar. Planlama çabalarına üst yönetim kademeleri gereken desteği vermez, gereken önemi göstermez ve bu konuya gerekli zamanı harcamaz iseler orta kademe yöneticileri de önem vermeyecek, gereken zamanı ve enerjiyi harcamayacaklardır. Tepe yöneticileri planlama faaliyetlerinde, bu konuda uzman olan, çevre analizi ve işletme değerlemesini yapabilecek kurmay elemanlardan yararlanabilmektedirler. Ancak bu durumda da komuta yöneticileri hazırlanan planları özümsemeye ve sahada uygulamada direnç gösterebilmektedirler. Bu gibi durumlarda da kurmaylar ve komuta yöneticileri arasında bir denge kurulmalıdır ve her fonksiyonel bölüm yöneticisi kendi bölümünün planlaması için taslak hazırlayıp planlama komitesi çalışmalarına katılmalıdır. Komuta yöneticilerinin planlama bilgi, yetenek ve uzmanlıklarının sınırlı olması gibi durumlarda da planlama uzmanları ile sorumlu komuta yöneticilerinin birlikte çalışma, görüş ve bilgi alışverişi imkanı sağlanmalı ve komuta yöneticileri teorik ve uygulamalı eğitime gönderilerek planlama bilgi ve becerileri geliştirilmelidir (Eren, 2016: 193).

1.2.2. Örgütlenme (Organize Etme)

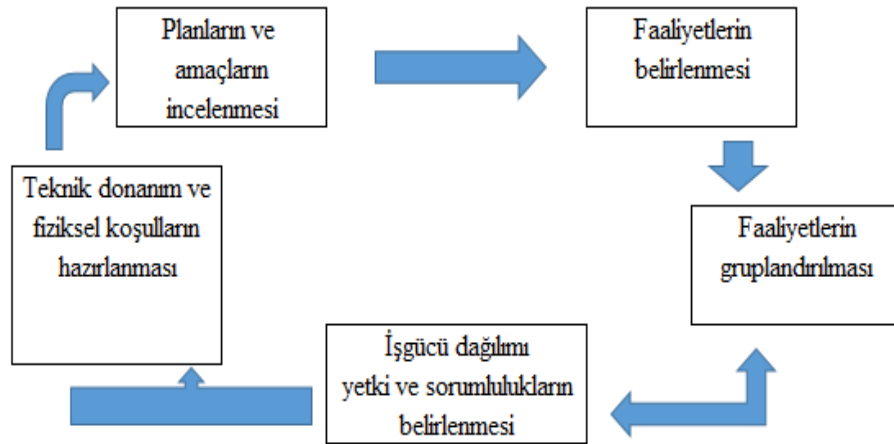
Örgütlenme, yönetimin unsurlarının en önemlilerindedir. İnsanların yalnız başlarına bütün gereksinimlerini karşılamaları olanaksızdır. İbn Haldun'un da dediği gibi 'İnsan toplumsal bir varlıktır' ve bunun bir gereği olarak birlikte ve bir toplum halinde yaşar. Toplum halinde yaşamının bir sonucu olarak da örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda kurdukları bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadırlar.

Literatüre Almanca'dan geçen organizasyon terimi, 20.yy başlarında günümüzdekinden farklı anlamlarda kullanılmış, büyük yığınları harekete geçirme kapasitesini ifade etmiştir (Peaucelle, 2003: 171 akt. Şengül, 2007: 264). Örgütleri

maddi ve sosyal olmak üzere iki kısma ayıran Fayol'a göre örgütlenme, bir işletmenin organizasyonunu yapma, onun işlemesi için malzeme, tesisat, sermaye, memur ve işçi gibi gerekli tüm unsurlarıyla donatma anlamına gelmektedir. Fayol inceleme konusu olarak sosyal örgütü ele alarak, organizasyon tanımını yaparken 'bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır' (Fayol, 2016: 93) ifadesini kullanmaktadır.

Örgütlenme, planların tasarlandığı şekli ile verimli ve ekonomik olarak uygulanabilmesi için gerekli şartları sağlama ve devam ettirme yönündeki çabaları kapsamaktadır. Örgütlenme aşamasında ilk olarak kimin, neyi, ne kadar yetkiyle ve hangi fiziksel ortamda gerçekleştireceğinin belirlenmesini takiben; örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak için hangi işlerin yapılması gerektiğinin, bu işleri yapacak olan personelin sahip olması gereken yetkinliklerin, işler için gerekli fiziksel ortamın ve çalışanlar arası hiyerarşinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu açıklamalardan sonra örgütlenme, amaca ulaşabilmek için gerekli olan araç-gereç, kaynak ve insanların düzenlenmesi sürecidir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 267). Örgütlerde maddi ve sosyal araçlar bütünü tamamlayıcı iki parçası konumdadırlar ve her ikisinin de uygun şekilde organize olması örgütün işleyişini ve başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

Şekil 2: Örgütlenme süreci

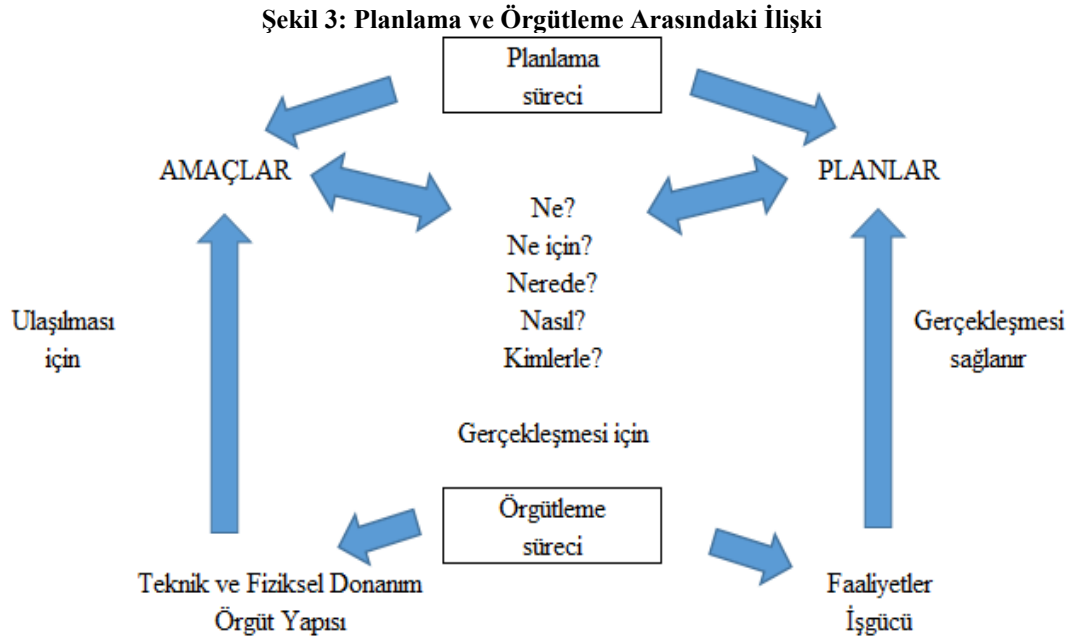


Kaynak: www.ekosinerji.com/mp-include/uploads/2016/07/yonetimde-orgutleme.

Şekil 2'de yer alan örgütlenme süreci, (i) yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, (ii) personelin belirlenip atanması ve (iii) yer, araç ve yöntemlerin

belirlenmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Planlamanın ardından örgütte hangi işletme fonksiyonlarının uygulanacağına karar verilir ve bu fonksiyonlar örgüt birimi olarak bir araya getirilir. Örnek üzerinden gidecek olursak, bir örgütte üretim, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları gibi ana bölümlerin oluşturulmasının ardından bu ana bölümlerin de bakım, onarım, kalite kontrol gibi alt birimlere ayrılmasıdır. Bu fonksiyonların tümü örgüt şeması olarak adlandırılan yapı içerisinde örgütlemenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Örgütlemenin ikinci aşaması olan personelin belirlenerek atanması aşamasında örgütte işler ve faaliyetler belirlendikten sonra bu iş ve faaliyetlere uygun personelin belirlenerek yerleştirilmesi gerekmektedir. En son aşamada ise bu seçilen personelin iş ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için gereken araç, gereç ile donatılması söz konusudur.

Örgütlenme süreci, amaçların belirlenmesi, gerekli işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş gereklerinin belirlenmesi, hiyerarşik yapının saptanması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek örgüt çalışanlarına dağıtılması, araç-gereçlerin sağlanması ve uygun şekilde düzenlenmesi faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 267). Kısaca örgütlenme amaca ulaşabilmemiz için ihtiyaç duyulan araç ve olanakları belirli bir düzende bir araya getirebilmektir. İyi bir örgüt ve örgütlenme ile işlerimizin verimli bir şekilde sonuçlanmasını sağlamış oluruz.



Kaynak: www.ekosinerji.com/mp-include/uploads/2016/07/yonetimde-orgutleme.

Şekil 3'te yer alan planlama süreci ile örgütlenme süreci arasındaki ilişkiyi açıklayacak olursak, planlama yönetimin ilk fonksiyonu olup, yönetim planlama süreci ile başlamaktadır. Örgütler gelecekte ulaşmak istedikleri amaçlarını ve hedeflerini saptamakta ve bunlara ulaşmak için çeşitli hareket tarzları belirleyerek planlama yapmaktadırlar. Planlamada ne yapılacak, ne zaman yapılacak, kim yapacak, nasıl yapacak, hangi olanaklar kullanılarak yapılacak, neden yapılacak sorularına cevaplar aranmaktadır. Planlar tüm işletmeyi kapsayacak şekilde ve her kademedeki faaliyet gösteren işletme çalışanlarına yol gösterecek şekilde hazırlanır. Çalışanlar ve yöneticiler hareketlerini ve tercihlerini işletmenin planlarını bilerek seçer ve belirlerler. Planlama yapmak tek başına yeterli olmadığından, planlama süreci bu şekilde devam ederken, ardından örgütlenme süreci (organize etme) başlamaktadır. Planlamadan sonra ki adımda görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, personelin bu belirlenen ve gruplanan işlere atanması ve son olarak da bu işlerin yürütülmesi için gerekli yerin, araç ve gereçlerin saptanarak temin edilmesi gereklidir. Bu şekilde örgütler planlama faaliyeti sonunda belirledikleri hedefleri, örgütlenme fonksiyonu ile hayata geçirmeye başlamış olurlar².

1.2.2.1.Örgüt Şemaları

1888 yılında ilk defa Fayol tarafından örgüt şemaları çizilmiş, görev tanımları yapılmış ve örgütlerde birimler arası belge iletişimi gerçekleştirilmiştir. Fayol'a göre örgüt şemaları, bir örgütün ayrıntılarına kadar her şeyinin bir bakışta görünmesini mümkün kılar ve örgütün sosyal yapısının oluşumunu ve izlenmesini kolaylaştırır. Örgüt şemalarında örgütün hiyerarşik yapılanmasını bütünüyle görmek mümkün olduğu halde çalışanların kişisel değerleri, görevleri, sorumluluklarının sınırları aranmamalıdır. Bu tür bilgiler için örgüt şemalarına eklenecek özel açıklamalar olmalıdır (Fayol, 2016: 126-127). Örgüt şemaları, örgütlerin kolayca anlaşılmasına yardımcı olan şemalar olup, örgüt şemalarının belirlenmiş olması inceleme yapanlara, yöneticilere veya amirlere çalışmalarında kolaylık sağlayan kaynakların en önemlisidir. Örgüt şemaları sayesinde örgütte çalışan bütün personel örgüt içerisindeki yerini kolayca belirleyebilir. Bunun yanı sıra örgüt şemalarının varlığı işlerin nasıl paylaştırıldığını, her birimin ne yaptığını, kimlerin kimleri yönettiğini,

²https://www.ders.es/27_51_yonetim_ve_organizasyon.pdf (son erişim: 22.10.2018)

emir veren ve emir alanların yetki ve sorumluluk durumlarını anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Fayol'un örgüt şemaları konusundaki yenilikçi yaklaşımı günümüz kamu ve özel yönetimlerinde varlığını devam ettirmektedir. Bilgi teknolojilerinin yönetimde kullanılmasıyla birlikte kamu kurum ve kuruluşları resmi internet sitelerinde kendi teşkilat yapılarını şematik bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Kurum ve kuruluşların görev, yetki, hiyerarşik yapılanmaları gibi hususlar teşkilat şemalarında görülmektedir. Şemalar vatandaşların kurum ve kuruluşların yapısal ve işleyiş durumlarını anlamalarına yardımcı olarak, vatandaşların ilgili kurum ve kuruluşla ilişkisini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla Fayol'un yönetim düşüncesindeki örgüt şeması uygulaması kendisini güncel koşullarına uyarlayarak yeni yönetim yaklaşım ve uygulamalarında yerini korumaktadır (Şengül, 2007: 265-266).

1.2.2.2.İş Gereklere

Örgütlerde farklı görevlerde çalışan birçok personel bulunmaktadır. Örgütte çalışan bütün personelin görevini tam ve zamanında ifa etmesi, örgütün de görevini tam ve zamanında ifa etmesi anlamına gelir. Örgütün görevini tam yapması, örgüt çalışanlarının her birinin görevlerini tam yapması ve hepsinin başarılı olmasına bağlıdır. Çalışanların başarıları görevlerini iyi bilmelerine bağlıdır, ancak tüm çalışanların görevlerini ayrıntılarıyla bilmeleri ve unutmamaları pek mümkün olmayabilir. Bunun yanı sıra denetimden sorumlu çalışanların da bu durumda kimlerin hangi işleri, ne zaman yapmaları gerektiğini bilmeleri kolay olmadığından, denetim elemanlarının ve yöneticilerin işleri tam olarak bilmemelerinden kaynaklanacak eksiklikleri, kusurları ve iş aksaklıklarını önlemek amacıyla iş gerekçeleri ortaya çıkmıştır. İş gerekçeleri kimin, neyi, ne zaman, nerede, ne kadar, nasıl ve ne kadar zamanda yapması gerektiğini gösteren yazılı belgelerdir. Bu sayede astlar ve üstler yapılması gereken işlerin neler olduğunu her zaman bilmek ve gerekçede yer alan zamanda ve biçimde iş ve işlemlerini gerçekleştirmek durumundadırlar.

Bir kurum ya da kuruluşun yöneticisinin birimlerden birinden, bazı raporların hangi günlerde, kimlere ve kaç adet gönderileceğini yazı ile bildirmesi bir iş gerekçesidir. İş gerekçelerinin hazırlanmasıyla ilgili çalışmaların yapılmamasından kaynaklanacak aksaklıkların birinci derece sorumlusu yöneticilerdir. Valilerin illerde, kaymakamlara yaz çalışma programlarını bildirmesi ve program uygulanmasında göz

önünde tutacakları bazı noktaları belirtmesi ve onlardan periyodik raporlar istemesi iş gerekçelerine örnek olarak verilebilir (Tortop vd., 2016: 70).

1.2.2.3.Örgütlenme İlkeleri

- **İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi:**

Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek işler rasyonel bir takım ölçütlere göre parçalara bölünmeli ve herkes yetenekli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmalıdır. Bu sayede bir yandan, herkes en iyi yapabileceği işte becerisini geliştirirken, diğer yandan da o iş üzerinde hakim tek kişi konumuna gelebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016: 47). Eğer herkes her türlü işi yaparsa belirli iş ve görevleri yürütmek üzere etkin ve verimli bir biçimde uzmanlaşma olamayacağı için ekonomik iş yapma olanakları da ortadan kalkar ve örgüt amaçlarına istenilen düzeyde ulaşamaz (Eren, 2016: 219). İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi planlandığı şekli ile örgütün bütününe yayıldığı zaman üretim artışına katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu ilke sonucunda yatay farklılaşma ortaya çıkmaktadır.

- **Hiyerarşik Yapı (Basamaklar) İlkesi:**

Örgütü meydana getiren düzeyler, bölümler ve konumlar yetki bağı ile birbirine bağlanarak, bu bağların tepe yönetiminde birleşmesi, yani merkezde toplanması sonucunda örgüt içerisindeki koordinasyonun sağlanması kolaylaşacaktır. Bu sayede örgüt, belirli kademelerden oluşan ve her kademenin sahip olduğu piramit şeklinde bir yapı ortaya çıkacaktır (Şimşek ve Çelik, 2016: 47). Hiyerarşik yapı ilkesi, iş bölümü ve uzmanlaşma kriterlerine göre tespit edilen görevlerin, yetki ve sorumlulukların kademelerine göre sonuçlandırılmasını ve hiyerarşik bir yapı oluşturacak şekilde birbirlerine bağlanmasını sağlayarak, örgüt içerisinde dikey farklılaşmayı sağlamaktadır.

Organizasyonlarda görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru açık, kesin ve zincirleme bir şekilde derece derece inmekte olup, koordinasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey koordinasyon sağlanmakta ve yetki bir merkezde toplanarak buradan derece derece yönetim felsefesine uygun olacak şekilde dağıtılmaktadır. Bu sayede örgütler birbirlerine bağlı kademelerden oluşarak, aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarı kademelere doğru çıkıldıkça da yetki ve sorumlulukların arttığı hiyerarşik yapı görünümündedir (Eren, 2016: 223).

- **Amaç Birliği İlkesi:**

İşletmede çalışan bireylerin kişisel beklentileri, umutları, tutum ve davranışları onları örgüt amaçlarından farklı birtakım bireysel amaçlar oluşturmaya yöneltir. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların her zaman uyum içinde olduğundan söz edilemez. Fayol bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birlikte en yüksek düzeyde gerçekleşmesinin mümkün olmadığı durumlarda, önceliğın örgütsel amaçlara verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca iş görenlere hakim olan bilgisizlik, ihtiras, bencillik duygusu ve tembellik gibi faktörlerin bireysel amaçlarla firma amaçlarının sürekli çatışma halinde bulunmasına yol açtığını belirtmiştir (Şimşek ve Çelik, 2016: 63-64). Sonuç itibariyle örgütte çalışan bireyleri örgüt amaçlarına yönlendirebilen iyi yöneticiler bunu yaparlarken olumlu motivasyon tekniklerinden veya yöntemlerinden yararlanabilmektedirler.

Kuruluşları bir bütün olarak ele aldığımız zaman genel birtakım amaçlarının yanında, organizasyonda yer alan her bölüm veya kısmın açık seçik bir takım amaçları vardır ki, alt amaçlar dediğimiz bu amaçlar veya hedefler aslında kuruluşun genel amaçlarına hizmet etmek üzere oluşturulmuştur (Eren, 2016: 219). O halde alt amaçlar genel amaçlara ters düşmeyecek şekilde ve genel amaçları destekleyecek nitelikte hazırlanarak, kurulacak olan işletmelerdeki alt bölüm veya kısımlarda var olan faaliyetlerin kuruluşun amaçlarını kolaylaştıracak nitelikte olmasına özen gösterilmelidir.

- **Emir-Komuta Birliği İlkesi:**

Örgüt içinde her astın bir üste rapor vermesi ve sadece bağılı olduğu üstle iletişim kurmasını ifade etmektedir. Bir astın birden fazla amire rapor vermemesi olarak da ifade edilir (Bakan ve Paksoy, 2013: 124). Emir-komuta birliği ilkesi, örgüt içerisinde her astın sadece bir üste bağılı olması gerektiğini ve bağılı olduğu üstle iletişim kurarak sadece ondan emir ve talimat alıp bu doğrultuda görevini ifa etmesi gerektiğini açıklamaktadır.

- **Sınırlı Denetim Alanı İlkesi:**

Her yöneticinin zamanı, enerjisi ve uzmanlık alanı belirli seviyede olduğundan, yöneticilerin etkili ve verimli bir şekilde yönetip kontrol edebileceği birim ve insanların sayısı sınırlıdır. Herkes her şeyi bilmediği gibi, yönetmek ve kontrol etmek için belirli ölçüde enerji ve zamana sahiptir. Kontrol alanınının dar veya geniş olmasını yöneticiye bağılı astların sayısı belirlediği için, astların sayısı arttıkça

kontrol alanı genişlemektedir. Ancak kontrol alanı dar veya geniş diyebilmek ve bu konuda kesin bir yargıya varabilmek çok zordur (Eren, 2016: 220). Üstlerin kontrol alanını emri altında çalışan astların sayısı belirlediğine göre, her üst sadece belirli sayıda astını etkili olarak denetleyebilmektedir. Astların sayısı yeterli bir şekilde denetlenebilecek sayıdan az olması durumunda, yöneticiden etkin bir şekilde yararlanılamazken, fazla olması durumunda ise yönetici yönetim vazifesini olması gerektiği şekilde gerçekleştiremeyecektir.

- **Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi:**

Örgüt içerisinde var olan bütün personelin sahip oldukları yetki ve sorumluluklar açık ve anlaşılır bir şekilde yazılı ve sözlü olarak bildirilmelidir. Örgütün her kademesinde çalışan kişilere yönelik olarak verilen sorumluluğa denk, yetki de verilmelidir. Bu yetki ile birlikte kişilerin sorumlu oldukları alanlarla ilgili olarak karar alabilmelerine imkan tanınmalı ve yöneticilerin sahip oldukları yetkinin bir kısmının kullanılması sağlanmalıdır. Yöneticinin yetkisinin bir kısmının alt kademeye verilmesi, sahip olduğu sorumluluğu ortadan kaldırmamakla birlikte, yetki hep üst kademeden alt kademeye doğru hareket halindedir. Bunun sonucunda da astlar görevlerini yapıp yapmama konusunda üstlerine karşı sorumludurlar (Bakan ve Paksoy, 2013: 124). Bu ilke örgüt çalışanlarının görevli oldukları konular hakkında karar alabilme yetkisine sahip olmaları anlamına gelmektedir. Örgütün her kademesinde çalışan kişilere yapmış oldukları işlerle ilgili verilen sorumluluğa eşit derecede yetki verilmesini ifade eder.

- **Yetki Devri İlkesi:**

Bu ilke örgütlerde gerektiğinde karar verme yetkisinin bir kısmının alt kademelerde görevli personele devredilmesini ifade etmektedir. Alt kademelerde çalışan astların kendilerinden beklenen faaliyetleri yerine getirebilmeleri için yönetici konumunda bulunan üstleri tarafından yetkilerinin bir kısmını onlara aktarmalarıdır. Bununla birlikte bir amirin yetkisini devretmesi onun sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır ve emri altında çalışanların elde ettikleri sonuçların nihai sorumlusu yine amirin kendisidir. Yetki devri belirli konularda, belirli sınırlar içinde ve belirli sürede gerçekleştirilebilmektedir.

Yetki devri ilkesinin, yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi ile yakından ilişkisi bulunmaktadır ve bu ilke örgüt tasarımı kadar örgüt işleyişiyle de yakından ilgilidir. Bir örgütte yetkilerin merkezi bir biçimde mi, yoksa adem-i merkeziyetçi bir

biçimde mi kullanılacağı konusu; yetki devredilmesi düşünülen işe ilişkin özellikler, yöneticinin ve astlarının kişisel özellikleri, olumsuz sonuçların örgütü etkileme derecesi gibi faktörlerin incelenmesi sonucunda karar vermeyi gerektiren bir durumdur (Şimşek ve Çelik, 2016: 52).

- **İstisnalarla Yönetim (Ayrıklık) İlkesi:**

Yetki devri felsefesine açıklık getirmek üzere geliştirilen bu ilkeye göre, organizasyonlarda rutin olarak nitelendirilen, günlük yapılan ve sık sık tekrarlanarak alınan kararlar astlara devredilmelidir. Bunun yanı sıra bu ilke rutin olarak nitelendirilen kararların dışında kalan ve stratejik öneme sahip olan, o güne kadar rastlanmamış sorun ve konularda alınması gereken kararların yetkisinin üst kademelerce alınmasının doğru olduğunu savunmaktadır (Eren, 2016: 225-226). Zaman zaman 'kısa devre ilkesi' olarak da adlandırılan bu ilke, üst yönetim düzeyinin günlük ayrıntılardan uzaklaşarak, daha temel nitelikteki konularda düşünebilmek için zaman ayırmasını amaçlamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016: 52). Alt kademe çalışanları daha az tecrübeye sahip oldukları için orijinal ve olağanüstü kararların alınmasında hata yapma olasılıkları yüksek olabileceğinden, bu türlü hayati öneme sahip olan kararların alınması bilgi, görüş ve tecrübesi daha yüksek olan üst kademe yöneticilerinde kalmalıdır.

- **Denge İlkesi:**

Organizasyonun çeşitli bölüm veya kısımlarının büyüklüğü arasında, ürün, politika, kalite, yönetim gibi hususlarının standartlaştırılması ile esnek tutulması arasında ve merkeziyetçilik ile yerinden yönetim arasında belirli bir denge sağlanmalıdır. Her şeyin aşırısı zararlı olabileceği gibi birçok kazanç ve başarının elde edilmesine engel teşkil edebilir. Dengesiz örgütlerin masraf ve zararları göz önünde bulundurulduğunda organizasyonda her bölüme işlerin gerektirdiği ölçüde önem ve değer verilmesi gerektiği anlaşılır (Eren, 2016: 226). Örgüt içerisinde aşırı standartlaşmaya gitme eğilimi, mevcut imkan ve fırsatların kaçmasına, hatırı sayılır müşterilerin kaybedilmesine ya da örgüt içerisinde uygulanan katı kurallar sonucunda anlaşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örgütlerde ürünleri, politikaları, usulleri, kuralları, vb. standartlaştırmaya çalışmanın örgüte birçok faydası olabileceği gibi aşırı standartlaştırmadan kaçınmak da önemlidir. Bunun yanı sıra örgütlerde aşırı merkeziyetçiliğe gitmek örgütün kapasitesini arttırmanın önünü kapatabilmekte, örgüt içerisinde alt kademe çalışanlarını

yetiştirme ve geliştirme konularına yeteri kadar önem verilmeme sorunu ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca yerinden yönetimde aşırılığa gidilmesi durumunda dikey ve yatay koordinasyonun sağlanmasında zorluklar yaşanabilmektedir. Bu gibi sebeplerden dolayı örgütlerde her şeyin duruma göre dengesinin sağlanabileceği düzeyde olmasına dikkat edilmelidir.

- **Verimlilik ve Etkinlik İlkesi:**

Örgütler en başta henüz daha planlama aşamasındayken en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde kurgulanmalıdırlar. Burada önemli olan husus işletme faaliyetlerinin rasyonel bir şekilde devam ettirilebilmesi için örgüt yapısının verimli çalışmaya imkan sağlayacak şekilde planlanması gerekliliğidir.

Her işletme kararı optimallik konusu olduğundan, alınan her karar pek çok faktör dikkate alınarak verilmiş ve faktörler açısından en uygun sayılan karardır. Alınan her karar belirli bir faktör açısından en iyi karar olmayabilir fakat o faktörler topluluğu karşısında en uygun sayılan karardır. Geliştirilecek örgüt yapısının biçimini, işletmenin amaçlarını gerçekleştirme derecesi ile sahip olduğu maddi ve beşeri kaynakları etkileyecektir (Şimşek ve Çelik, 2016: 53). Organizasyonların planlayıcıları organizasyonları planlarken verimlilik düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceğini düşündüğü faktörlerin analizini çok iyi yapmalıdırlar ve hangi faktörlere ne derecede önem vereceklerine karar verirlerken özenli olmalıdırlar. Aksi durumda etkinliği istenilen düzeyde olmayıp düşük seviyede olan ve uygulanması zor örgüt modelleri ortaya çıkabilmektedir.

- **Basitlik ve Anlaşılabilirlik İlkesi:**

Her örgüt yapısı daha oluşturulma aşamasındayken temel ilişkileri basit ve anlaşılır bir biçimde göstererek, dolaylı ve üstü kapalı türden ilişkilerden, bu türlü ilişkilerin örgüt çalışmalarını yavaşlatabilecek olması nedeniyle kaçınılmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2016: 54). Kısaca bütün örgüt yapıları basit ve anlaşılır olmalıdır. Örgüt yapıları basit ve anlaşılabilir olduğu derecede örgüt içerisindeki anlaşmazlıklar ve çatışmalarda azalma eğilimi olduğu, örgütsel tasarruflarda ve çalışanların iş başarılarında artış olduğu söylenebilir.

- **Esneklik İlkesi:**

Teknoloji, rakipler, ekonomik şartlar gibi çevre koşulları değiştikçe, zaman içerisinde örgütsel gerçekler değişip örgütler büyüme ya da küçülme eğilimine gittikçe ya da işletmeler ürün veya pazar farklılaşması yöntemine gidip stratejilerini

değiştirdikçe, örgüt planlayıcısı da bu ve benzeri şekilde sürekli olarak örgütü etkileyen ve etkileyebilecek olan ortam şartlarını değerlendirerek, bu değişiklikleri örgüt yapısına yansıtacak şekilde girişimlerde bulunmak zorundadır. (Şimşek ve Çelik, 2016: 54 ve Eren, 2016: 227). Örgütler oluşturuldukları koşul ve durumlar içinde varlıklarını sürdürürler. Örgütlerin içinde buldukları çevre koşulları değiştikçe, değişen çevre koşullarına adapte olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar. Örgütler dinamik birer varlık oldukları gibi hizmet ettikleri çevre de dinamik yapıdadır. Bir örgüt yapısının sürekli olarak değişen koşullar altında kendisini yenileyebilmesi o örgütte esneklik ilkesinin uygulandığını gösterir.

- **Açıklama İlkesi:**

Bir örgütte değişik pozisyonlarda çalışan herkesin (bu kişiler ister üst düzey yönetici olsun, isterse yöneticilerin altında çalışan astlar olsun) görevleri, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık ve anlaşılır bir şekilde yazılı olarak gösterilmelidir. Açıklama ilkesi sonucunda oluşan organizasyon el kitapları ve örgüt şemalarında yazılı olarak yer alan örgütte çalışan herkesin neyi, hangi yetki ve sorumlulukla, hangi örgütsel ilişkiler içerisinde yapacağı net olarak açıklanmış olur. Bu sayede üstler ve astlar kendilerinden ne beklenildiğini bilirler, örgüt içindeki yetki çatışmaları, görev karışıklıkları, işlemlerin aksaması engellenerek sorumluluk alanları arasındaki boşluklar giderilmeye çalışılır (Şimşek ve Çelik, 2016: 54).

1.2.3. Yönelme (Kumanda Etme)

Örgütlerde yönetim fonksiyonu planlama ile başlar, örgütleme ile güçlenir ve yönelme ile devam eder. Planlama fonksiyonu ile örgütün ileride yapmayı hedeflediği faaliyetleri kim, ne, nerede, ne zaman gibi sorulara cevap arayarak planlanmış, ardından örgütleme fonksiyonu ile yapılacak işlere uygun kişiler, araç ve gereçler seçilmiş, işi yapacaklara yetki ve sorumlulukları verilmiştir. Yönelme fonksiyonunda ise örgütte yer alan kişilere verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmaları için yönlendirme yapmak esastır. Kişilerin işlerini doğru yapması ise emir verebilmeye ve verilen emirlerin kabul edilmesine ve uygulanmasına bağlıdır. Bu sağlandığı takdirde yönelme işlevi yerine getirilmiş olacaktır (Paşaoğlu vd., 2013: 37).

Literatürde yönlendirme (Polatoğlu, 2003: 28) olarak da adlandırılan yönelme (kumanda etme) fonksiyonunu Fayol 'Kumanda etmek personeli çalıştırmaktır' (Fayol, 2016:151) şeklinde tanımlamaktadır. Fayol'a göre yönelme

işlevi birim amirleri vasıtasıyla uygulanır ve her amir kendi alt biriminden sorumludur. Birim amirleri kendilerine bağlı çalışan personelini örgütün amaçları doğrultusunda verimli çalıştırmaktan sorumludur. Fayol yöneltmeyi bir sanat olarak değerlendirmektedir ve bunun iyi uygulanmasının hem kişisel niteliklere hem de yönetim ilkeleri bilgisine dayalı olduğunu ifade ederek, büyük olsun küçük olsun tüm örgütlerde uygulandığını vurgulamaktadır. Fayol iyi bir yöneltme faaliyeti için yönetici ve amirlere çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır. Yöneticinin personeline ilişkin ayrıntılı bilgiye sahip olmasını, niteliksiz ve yetersiz çalışanın işine son vermesini, örgüt ve personel arasındaki çıkar ilişkisini iyi bilmesini, çalışanlarına iyi örnek olmasını, örgütü düzenli olarak teftiş etmesini, kendini ayrıntılara kaptırmamasını, yönetim sürecine katılan kişileri çeşitli toplantılarla bir araya getirerek yönetim birliğini sağlamasını ve çabaların hep aynı hedefe yönlendirilmesini, personelini aktif hale getirmelerini ve onların inisiyatif almalarını sağlamalarını tavsiye etmektedir (Fayol, 1917: 138-139, akt. Şengül, 2007: 266).

Fayola göre yöneltme işlevinden beklenen, yöneticilerin örgütün amaçları doğrultusunda personelini çalıştırabilmesidir. Bu, astlara sürekli müdahale etmek gerektiği anlamına gelmez. Bir yönetim fonksiyonu olarak yöneltme, örgütün insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmaya sevk edebilmeyi içerir. Bu bağlamda yöneltme, amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş çabaları harekete geçirebilmesi yönü ile yönetimin fonksiyonları olan örgütlenme ile kontrol arasında köprü görevi görür. Yönetim fonksiyonlarının tümü ile ilişkisi olması nedeniyle, yöneltme, yönetim fonksiyonları arasında anlaşılabilmesi en zor olanıdır (Şimşek ve Çelik, 2016: 62). Yöneltilmenin asıl amacı astların kısa ve uzun vadede etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için onları motive edip, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmektir. Yani yöneltme ile çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda motive ederek, onların iş görmelerini sağlamaktır. Bu da kişisel özelliklere ve yöneticilik bilgisine bağlıdır. Örgütün iyi yönetilmesinde yöneticilerin bilgi birikimi, iş tecrübesi, yetenekleri gibi unsurlar belirleyici rol oynamaktadır.

Yöneltilme fonksiyonunun temel amacı, birey ile örgütün bütünleşmesini sağlayarak bu iki grubun, hedeflerine en üst düzeyde ulaşmalarını sağlamaktır. Bu yanı ile yöneltme işlevinin konusunu insanlar ve onların davranışları oluşturmaktan olduğundan, yöneltme işlevi sürekli ve dinamik bir süreçtir. Sonuç itibarıyla

yönelme işlevi önderlik ve öğretmenlik gibi görevleri de içerisine alan kapsamlı bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016: 63). Örgütte yönetilmek istenen unsur insan olduğu için, yönetim işlevlerinde beşeri yapısı ağır basan bir ögedir. Yönelme yönetimin en karmaşık fonksiyonudur çünkü doğrudan insan ile ilgilidir. Bir yönetici çalışanlarını yönlendirmek için onları güdüler, teşvik öğelerini kullanır, onlarla iletişim kurar ve onlara önderlik eder. Yöneticilerin emir ve direktiflerini astlara iletmek ve astları daha verimli çalışmaya güdüleyebilmek, onların gereksinim ve ihtiyaçlarını öğrenmek için iyi bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır.

Yönelme işlevi insanların, kaynakların ve usullerin yönetilmesi olmak üzere üç unsurdan meydana gelmektedir. Kaynakların yönetilmesi alanında para, malzeme, yer ve zaman bulunmaktadır. Yöneticiler emri altında çalışan personelini verimli çalışmaya yönlendirmenin yanında, zamana en uygun olan usulleri uygulayarak malzeme, para, yer ve zaman gibi kaynaklardan optimum düzeyde fayda sağlayacak olanakları aramak durumundadır.

Literatürde yönelme ile ilişkili olarak ele alınan başlıca kavramlar arasında motivasyon, liderlik, performans, inisiyatif ve liyakat ön plana çıkmaktadır. Bu kavramlar aşağıda ele alınmaktadır.

1.2.3.1.Motivasyon (Güdüleme)

Motivasyon terimi Latince 'hareket etmek' anlamına gelen 'movera' kelimesinden türemiştir. Motivasyonu belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için kişileri harekete geçiren güç olarak tanımlayabiliriz. Tabi ki burada kişisel amaçlardan değil örgütsel amaçlardan söz edilmektedir. Yöneticiler astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadırlar. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyonun iki temel özelliği vardır. Bunlardan birincisi motivasyon kişisel bir olaydır, birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive edemeyebilir. İkincisi ise motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir (Koçel, 2018: 640).

Örgüt içerisindeki beşeri unsur olan insan açısından motivasyon kavramı ele alındığında, insanlar üretim veya hizmet gibi belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için işletmeye getirilmişlerdir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne doğru devamlı olarak özendirilmiş olurlar (Eren, 2016: 532). Motivasyon sayesinde birey, kendi çaba ve faaliyetleri ile örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmektedir. Motivasyonla birlikte örgütün verimliliği artarken çalışanların doyum düzeyi de artmış olur (Önen ve Kanayran, 2015: 50). Örgütlerde yönetici pozisyonunda olan kişilerin alt kademelerde çalışan personelden maksimum düzeyde verim alabilmeleri için onları nelerin motive ettiği konusuna önem vermeleri gerekir. Bu sayede çalışanların hem motive olmuş bir şekilde işlerine önem vermeleri sağlanırken, hem de örgüt başarısına katkıda bulunulur.

Uzun süre bireyleri motive eden faktörlerin neler olabileceği sorusu çalışmaların ana konuları arasında yer almıştır. Bu bağlamda da güdülemeyi devam ettirebilmek ve bireyleri çalışmaya teşvik eden faktörleri belirleyebilmek için yöneticilere rehberlik edecek birçok teori geliştirilmiştir (Koparan, 1997, akt. Gökçe vd., 2010: 236)³. Bunun yanı sıra motivasyon konusu kompleks bir yapıda olduğu için, motivasyonu tüm boyutlarıyla ortaya koyup açıklayabilecek bir tek teori yoktur. Yönetim biliminde motivasyon konusunda geliştirilmiş ve yöneticilerin alet çantasında olması gereken çeşitli teori ve modeller bulunmaktadır. Bu teori ve modeller tavsiye ettikleri teknikler ile yöneticilerin çalışanlarını motive eden faktörleri bulmalarına, buldukları bu faktörleri kullanarak kişilerin motivasyonunu yükseltmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alderfer'in VİG kuramıdır.

1.2.3.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı olup, Maslow'un geliştirdiği bu yaklaşım temelde iki varsayım olarak kurgulanmıştır. Bunlardan birincisi, bireyler ihtiyaçlarını giderebilmek için

³<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289116> (son erişim: 22.01.2019)

farklı yönlerde belirli davranışları sergilediği için bireyin gösterdiği her davranış, sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Dolayısıyla ihtiyaçlar, insan davranışlarını belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayımına göre birey, belirli bir hiyerarşik düzen yani sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir. İhtiyaçların kişileri davranışa sevk edebilme özelliği ihtiyaçların tatmin edilme derecesine bağlı olmasından dolayı alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar tatmin edilip doyurulmadan, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişileri davranışa sevk edememektedir. Tatmin edilerek doyurulan bir ihtiyaç davranış saiki olma yani bireyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmek zorlama özelliğini kaybettiği için daha üst seviyelerdeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlamaktadır (Koçel, 2018: 643).

Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Koçel, 2018: 644.

Yukarıda yer alan Şekil 4'te görüldüğü gibi gündelik hayatta insanları davranışa yönlendirerek onları bir bakıma motive eden beş temel ihtiyaç grubu bulunmaktadır. Bunlar temel fizyolojik, güvenlik, sosyal (ait olma, sevgi, bağlanma), saygı ve takdir edilme ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları şeklinde sıralanmaktadır (Şimşek ve Çelik; 2016: 95).

Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: İhtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağını oluşturan açlık, susuzluk, cinsellik, oksijen, uyku gibi temel yaşamsal ihtiyaçlar yer almaktadır. İnsanlar, temel fizyolojik gereksinimleri doyurulmadan üst düzeydeki ihtiyaçlara gereksinim duymayacaktır bu yüzden Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar, ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağını oluşturarak en önemli kısmı üstlenmektedir.

Örnek olarak; aç ve susuz bir insan bu ihtiyacını gidermeden sevgi ihtiyacını karşılamayı düşünmeyecek ve böyle bir gereksinim de duymayacaktır⁴.

Örgütsel çalışma ortamında temel fizyolojik ihtiyaçlar; gürültü, sıcaklık, nem, ışık durumunun uygunluğu ile iş görenlerin hayatlarını insani koşullarda devam ettirebilmeleri için yeterli düzeyde bir alım gücünün sağlanması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilerek doyurulmasının ardından, güvenlik merkezli yeni bir ihtiyaç grubu ortaya çıkmaktadır. Yetişkin insanların tehlikeli ve tehdit oluşturan durumlarda gösterdikleri tepkiler çekingen ve tabilikten uzak bir yapıda olması nedeniyle, insan davranışının bu yönü en iyi çocuklarda gözlenebilir. Küçük yaştaki çocuklar düşme, yüksek bir ses, yanıp sönen bir ışık veya sert bir temas gibi ani rahatsızlık meydana getiren durumlara tepki verirler (Adair, 2006: 33). Güvenlik ihtiyaçları dış faktörlerden korunma ve emniyet içerisinde bulunmayla ilgilidir ve kişide korku ve endişenin olmadığı durumlarda söz konusudur.

Güvenlik ihtiyaçlarına örgüt ortamında iş görenler açısından huzur içinde çalışabilme, çalışılan mekanın fiziki koşullarının iyi olması, tatmin edici sosyal yardımlar, iş güvenliğinin sağlanması (işten çıkarılmamaya ilgili yasal düzenlemeler), yan ödemeler, emeklilik hakkı, sigorta ve sendikacılık faaliyetleri olarak rastlamak mümkündür.

Sosyal (Ait Olma Sevgi – Bağlanma) İhtiyaçlar: Bu ihtiyaç grubu insanlar arası ilişkilerin sosyal olma yönünü ifade etmektedir. Bireyler, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin ederek doyum seviyesine ulaştırdıklarında bu sefer de bir grup içerisinde yer alarak o topluluğa ait olma ve sevgi gereksinimlerini karşılamak istemektedirler. Bu gereksinimi doyuran insanların ruhsal sağlığı da iyi olmaktadır. Bu anlamda insan toplumsal bir çevrede çalıştığı için, bağlanma ve ait olma ihtiyaçlarının iş çevresinde de tatmin edilme seviyesi büyük öneme sahip olmasından dolayı örgütte çalışanların bir araya getirilerek çeşitli spor ve eğlence faaliyetleri adı

⁴<https://www.guncelpsikoloji.net/kisilik-kuramlari/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarshisi-5-temel- ihtiyac-h5577.html> (son erişim: 12.12.2018)

altında yapılan etkinliklerle bu ihtiyaçlarının giderilmesi yoluna gidilmelidir (Kesici, 2006: 52).

Bağlanma ihtiyaçları iş görenlerin birlikte çalıştıkları iş arkadaşları ya da amirleri tarafından kabul görmeleri, çalıştıkları iş yerlerinde arkadaş bulmaları, bir gruba üye olmaları ve sevilme istek ya da arzularını yansıtmaktadır. Örgüt ortamında bu ihtiyaçlar; bireyin üstleriyle olumlu ilişkiler kurma arzu ve beklentileri, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesi ve bir çalışma grubuna katılması şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016: 96).

Saygı ve Takdir Edilme İhtiyacı: Bir topluluğa aidiyet duygusunu yaşamış olan birey bu aşamadan sonra, topluluğun diğer üyeleri tarafından saygı ve kabul görmeyi istemeye başlamaktadır. Topluluk tarafından bireyin saygı ve kabul görme isteği karşılandıkça da, bireyin kendine olan güven duygusu artacağı için kişi içinde bulunduğu topluluğa faydalı bir birey olmanın hazzını yaşamaktadır (Kesici, 2006: 52).

Saygı ve takdir edilme ihtiyacı, insanların olumlu imaj sahibi olmaları ve diğer kişilerden takdir, ilgi, kabul ve saygı görme istek ve beklentileriyle ilgilidir. Örgüt ortamında ise saygı ve takdir edilme ihtiyaçları, tanınma, kişinin sahip olduğu sorumluluklarda artış, yüksek bir statüye sahip olma ve örgüte katkılarda bulunma gibi istek ve beklentileri yansıtmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016: 96).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyler yukarıda açıkladığımız bütün ihtiyaçlarını gidermiş olsalar bile hala yetenek, bilgi, beceri itibarıyla kendilerini tam olarak ortaya koyamadıklarını düşünebilmektedirler. Bu düşünce ile bireyler içlerinde bir takım boşluklar hissedecek ve bu eksiklikleri giderme yönünde eğilim göstereceklerdir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst yani son basamağında kendini tamamlama ya da kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Bu ihtiyaç, bireyin kendi potansiyelinin harekete geçerek, en tepe noktalara yani zirveye çıkmasını ifade etmektedir (Selen, 2016: 47).

Örgüt ortamında kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireylerin sahip oldukları potansiyellerini tam olarak geliştirip kullanmaları, iş yapma beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri ve daha iyi bir eleman haline gelmeleri ile ilgili olduğundan yöneticiler tarafından iş görenlere kendilerini geliştirme, yaratıcılıklarını ortaya koyma ve ilerlemeleri yönünde eğitim fırsat ve olanaklarını sunmak suretiyle, örgüt içinde önemli ölçüde karşılanabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016: 96).

Maslow'un yukarıda açıkladığımız 'ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı', insanlar açısından bakıldığında bir tür motivasyon etkisi göstermektedir, buradan hareketle belirli bir basamak ihtiyacını karşılayan bireyler, bir sonraki basamağa geçebilmek için motive edilebilmektedirler. Maslow'un teorisinden hareketle ihtiyaçlar konusunda bilinmesi gereken ilk şeyin, insan ihtiyaçların sınırsız olduğu ve bundan dolayı da her zaman daha fazla motive edilmek için insanların hazır durumda bulunduğudır. Bu noktada doğru motivasyon araç ve tekniklerini kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk edebilmek çok önemlidir (Aktan, 2003: 154). İşletmeler açısından düşünüldüğünde motivasyon kavramı çok büyük bir öneme sahiptir çünkü çalışan personelin verimliliğinin artırılması, onları çalışmaya teşvik eden etmenlerin araştırılmasını gerekli kılar ve bu etmenlerin en önemlisi "güdü"dür. Nitekim işletmelerdeki yüksek tatmin düzeylerine rağmen, çalışanların büyük bir kısmının verimli olamamalarının sebebi uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış veya eksik seçilmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Amerikalı araştırmacı Maslow'un 1954 yılında ortaya koyduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımının yönetici açısından önemi şudur: Eğer yöneticiler, personellerinin hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediklerini anlayabilirlerse, o ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri (ya da tatmin edebileceklerini algıladığı) ortamı oluşturarak onların belirli bir yönde davranmalarını sağlayabilirler (Koçel, 2018: 643). İyi bir yönetici iş görenlerinin kişiliğini iyi tanıyarak, iş görenlere olumlu etkide bulunacak bir güdüleme yöntemini seçmelidir. Amaç iş görene işi daha iyi yaptırmaksa, iş görenin kişiliğine uygun bir güdülenme yöntemi belirlenmelidir. Bir örgütün iş görenlerini, görevlerini yapmaya güdüleme biçimi, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişir. İş görenleri motive etmek için sadece bir tek teknik yoktur. Uygulanan motivasyon tekniğinin iş görene uygun olup olmaması söz konusudur. Bir iş görene uygun gelen bir teknik, başka bir iş görene uygun olmayabilir.

Maslow motivasyon ve iş doyumunu açıklamaya çalışırken, insan gereksinimlerinin kendi içerisinde önemli olduğunu ve belirli seviyelerde karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Alt basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamayan bir birey ile kendini gerçekleştirme seviyesine gelmiş olan bir bireyin ihtiyaçları birbirinden farklı olacağı için, ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan unsurlar bireysel ve sosyal faktörlerin çeşitliliğine göre

değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda Maslow'un teorisi belirli özellikler gösteren ve yeterince genele hitap edemeyen bir özelliğe sahiptir. Bazı kişiler önceliğini maddi unsurlara vererek para, mal, vb. nesnelere ön planda tutarken bazı kişiler ise sevgi, saygı, başarı gibi duygusal özellikteki manevi olgulara önem vermektedir, bu durum bize insan ihtiyaçları düzeylerinin bireyden bireye ve kültürden kültüre değiştiğini göstermektedir. Bu sebeple çalışanlarının motivasyon süreçlerini kontrol altına almak isteyen yöneticiler ya da liderler, çalışanları açısından önemli olan güdü ve ihtiyaçları belirleyerek davranışların hangi yönde gelişmesi gerektiğine karar vermektedirler (Bekcan, 2015: 93).

Motivasyon, son zamanların yönetim psikolojisi açısından en önemli konularından biri haline gelmiştir. Bu durumun nedenleri arasında günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerin iletişim dünyasındaki başarıları ve kişilerin ekonomik düzeylerindeki iyileşmelerin sonucunda artan refah düzeyleri ile daha önceleri kişileri motive eden sadece fizyolojik ihtiyaçları iken, son yıllarda daha farklı ihtiyaç yapılarının ortaya çıkmasıdır.

1.2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramı

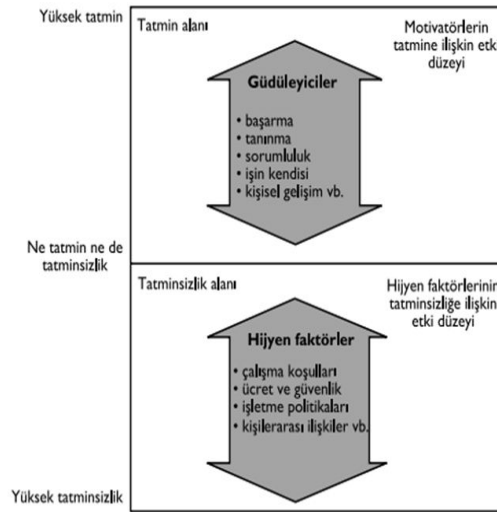
Motivasyon teorileri arasında İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımından sonra en çok bilineni, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi olup, iş doyumunu açısından bakıldığında geliştirilen en önemli kuramlardan birisidir.

Herzberg çift faktör kuramı ile iş ortamında doyum ve doyumsuzluğun birbirlerine zıt olgular olmadığını aksine birbirlerini dengelediklerini açıklamaya çalışmıştır. Bununla ilgili bir görüşe göre 'doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir' (Başaran, 2000: 217, akt., Ateş vd., 2012: 724). Herzberg'in çift faktör teorisi çeşitli değer sistemleri içinde çalışanları neyin daha fazla motive ettiği ve çalışanın çalışma ortamından neler beklediğini, hangi çalışma koşullarının işe karşı isteksizlik meydana getirdiği ve tatmin edici olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 115, akt. Ateş vd., 2012: 724). Bu amaçla çalışanların yaptıkları işlerde tatmin oldukları ve motive oldukları zamanlar ile tam tersi durumlar, yani çalışanların yaptıkları işlerde tatmin olmadıkları ve motive olmadıkları zamanlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Herzberg'in bu teorisi 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu araştırmasının sonuçlarından elde edilmiştir. Bu çalışmada çok basit bir şekilde

katılımcılara şu soru sorulmuştur: ‘İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız.’ Araştırmadan elde edilen veriler incelendiğinde araştırmancının konusu olanlar, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırlarken iş ile doğrudan ilgisi olan işin kendisi, sorumluluk, başarıma gibi kavramları kullanmışlardır. Bunun yanı sıra kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırlarken de iş ile ilgisinin yanında işin dışında bulunan çalışma koşulları, ücret, nezaret vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür (Hampton, 1977: 381, akt. Koçel, 2018: 645). Alınan bu cevaplar kayda alınıp içerik analizine sokulduğunda çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğiyle ilgili olarak verilen cevaplar sonucunda Herzberg, iki farklı durumun olduğunu tespit ederek kuramını çift faktör başlığı altında formüle etmiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına göre, iş görenlerin iş tatminsizliği duydukları çalışma ortamının özelliklerinin, motive edici ortamın özelliklerinden önemli derecede farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Şekil 5: Herzberg’in Çift Faktör Kuramı



Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2016: 97.

Söz konusu motivasyon kuramı Şekil 5’te gösterildiği gibi, hijyen ve motivasyon olarak tanımlanan iki türlü faktörü birbirinden ayıran çizgi nötr bir durumu, yani çalışanların ne tatmin oldukları ne de tatminsizlik içinde buldukları bir görünümü yansıtır. Herzberg, birbirinden tamamıyla ayrı bu iki faktör grubunun iş görenlerin motivasyonuna çalışma ortamında farklı veya değişik boyutlarda katkıda bulunduğu kanısındadır (Şimşek ve Çelik, 2016: 97-98).

- **Hijyen (Dışsal) Faktörler:** Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaket gibi faktörlerdir. Bunların motive etme özelliği yoktur, varlıkları motive olabilmek için asgari koşulları sağlar bununla birlikte yokluklarında da motivasyondan söz edilemez⁵.
- **Motive Edici (İçsel) Faktörler:** İşin kendisi, sorumluluk, ilerleme fırsatları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri içerir. Bunların varlığı kişiye başarı hissi verir ve motivasyon sağlar bununla birlikte yokluklarında ise kişinin motivasyon kaybıyla sonuçlanır⁶.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramının yöneticiler açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörler olduğundan yoklukları personeli motive etmez; ancak varlıkları sadece motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir. Bu teorinin 'çift faktör teorisi' olarak da adlandırılmasının nedeni bu iki faktörün, hijyen ve motivasyon faktörlerinin varlığı ve ilişkileridir (Koçel, 2018: 646). Hijyen faktörlerinin var olması motivasyonu sağlamak için gereklidir ancak tek başına motivasyonu sağlamak için yeterli değildir. Bireylerin motivasyonu çift faktör kuramına göre, hijyen faktörleriyle motive edici faktörlerin birlikte bulunmasıyla gerçekleşir. Hijyen faktörleri ile motive edici faktörler birbirini takip eden bir sıralama içerisinde etkili olmakta ve hijyen faktörlerinin sağlanmasının ardından motive edici faktörler kendiliğinden oluşmaktadır.

Herzberg'e göre motivasyon, kişisel gelişimin bir sonucu oluşan ve yoğun bir gelişme ihtiyacı olan bir olgudur. Çalışanlarla bu bağlamda iyi bir iletişim oluşturulamazsa motivasyona bağlı sorunlar çıkabilir (Alsat, 2016: 14). Herzberg'e göre yönetim, çalışanları gerçekten motive edemez; sadece onların kendi kendilerini motive edecekleri çevre koşullarını oluştururlar (Pekel, 2001: 13).

⁵<https://www.linkedin.com/pulse/herzbergden-g%C3%BCn%C3%BCm%C3%BCzy%C3%B6neticilerine-motivasyon-ozgur-ertem> (son erişim: 25.01.2019)

⁶<https://www.linkedin.com/pulse/herzbergden-g%C3%BCn%C3%BCm%C3%BCzy%C3%B6neticilerine-motivasyon-ozgur-ertem> (son erişim: 25.01.2019)

Herzberg'in çift faktör modeline yapılan birçok eleştiriye rağmen, Herzberg modelinin çalışma yaşamına ilişkin ilk model olması ve çalışma koşulları ile işten sağlanan tatmin ve motivasyon arasında ilişki kurması ve bu iki unsuru örgütsel performansla ilişkilendirmesi açısından modelin üstünlüğü ortadadır. Modelin eksik bıraktığı bir nokta, ABD gibi gelişmiş ülke çalışanları için hijyen faktörü olarak kabul edilen ücret faktörünün, gelişme yolundaki ülke çalışanları için önemli bir motivasyon faktörü işlevi gördüğü önceden tahmin edilememiştir bunun yanı sıra zaten Herzberg modelini ABD gibi zengin ülkeler için geliştirmiştir (Şimşek ve Çelik, 2016: 98).

Herzberg'in teorisi, motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşünceleri uyandıran güçlü bir etkide bulunması bakımından çalışma yaşamında yer alan en önemli katkılarından biridir. Ayrıca çalışmasında kullanmış olduğu dil ve tarzı, uygulamadan gelen yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir, çalışanları motive etmede basitçe kullanılabilir tarzda yöneticilere eylemsel belirli öneriler sunmuştur. Herzberg'in kuramı çok fazla eleştiri almasına rağmen günümüzde hala yöneticiler arasında popülerliğini korumakta ve uluslararası çekiciliğini sürdürmektedir (Porter vd., 2003: 10, akt. Özer ve Topaloğlu, 2008: 95).

1.2.3.1.3. Alderfer'in VİG Kuramı:

Clayton Alderfer'in bu yaklaşımı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sınıflamasının basitleştirilerek geliştirilmiş bir şekli olup, burada Maslow'un yaklaşımı gibi bir ihtiyaç sıralaması esas alınmıştır. İlke yine benzer şekildedir; önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilecek, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeye geçilecektir. VİG adı üç grupta toplanan ihtiyaçların (varlık sürdürme ihtiyaçları, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı) isimlerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Koçel, 2018: 647).

VİG Kuramında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Eren, 2016: 543):

- **Varlık Sürdürme (Varolma) İhtiyaçları:** İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için de her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.
- **İlişkisel İhtiyaçlar:** İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de sosyal yaşamın diğer alanlarında iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.

- **Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları:** İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya, ilişkindir.

Aşağıda tablo 1’de görüldüğü gibi Alderfer’in var olma ihtiyacı, Maslow’un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmekte olup, Alderfer’in varoluş ihtiyacı yemek, su, iyi çalışma koşulları, ücret, ikramiye gibi tüm fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir. Alderfer’in ilişkisel ihtiyacı ise Maslow’da sevgi ve ait olma ihtiyacı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılık gelerek, bu da yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla, arkadaşlarla, aileyle ya da düşmanlarla olan ilişkileri içermektedir. Aynı şekilde Alderfer’in gelişme ihtiyacı da, Maslow’da saygı-takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılıktır ve bu ihtiyaç bireyi kendisi ya da çevresi için üretken veya yaratıcı olmaya itmektedir.

Tablo 1 : Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Alderfer’in Vig Yaklaşımının Karşılaştırılması

Modeller	Alderfer	Maslow
1. Basamak	Var olma İhtiyaçları	Fizyolojik İhtiyaçlar
		Güvenlik İhtiyaçları
2. Basamak	İlişkisel İhtiyaçlar	Sevgi ve Ait Olma İhtiyaçları
3. Basamak	Gelişme İhtiyaçları	Saygı ve Takdir Edilme İhtiyacı
		Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Kaynak: Eren, 2016: 544.

Maslow’da olduğu gibi Alderfer’de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Aynı zamanda VİG kuramında hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı da tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Alderfer, 1972 akt. Tevrüz, 1999: 72). Bu durumda, VİG Kuramı bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Küçüközkan, 2015: 104).

Yukarıda tablo 1’de gösterildiği gibi Alderfer’e göre ilk iki basamakta yer alan var olma ihtiyacı ile ilişkisel ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha şiddetli bir hal almaktadırlar. VİG kuramına göre, bazı iş görenler bu basamaklarda ilerlerken

mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu sonuncu yani bunalım ve hayal kırıklığına uğrayan kişiler, üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar (Şimşek ve Çelik, 2016: 100).

Alderfer'in VİG kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının bir bakıma yeniden ele alınan durumudur ki; buna göre, varoluş ve ilişki kurma ihtiyaçları doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki ihtiyaçlar istenmeye başlanacaktır; bununla birlikte 'gelişme ihtiyaçları' karşılandığı miktarda daha çok istenecektir. Kuramın Maslow'dan farkı, ihtiyaçların burada somutluk durumlarına göre sıraya konulmuş olmasıdır. Dolayısıyla bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki ihtiyaç grubu daha çok istenecektir; çünkü bu kurama göre, daha ayrımlaşmış, daha az somut amaçları elde edemeyenler daha somut amaçlara yönelirler ve böylece gerçek istek doyurulmuş olmaz, ancak daha somut olanı onun yerine geçmektedir (Onaran 1981: 39-40, akt. Özer ve Topaloğlu, 2008: 92). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımına göre tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici özelliğini yitirdiğinden bir üst basamaktaki ihtiyaç doyurulmaya geçilir. Maslow'a göre kişinin sevgi ve ait olma ihtiyacı karşılanmadıysa, kişi bir alt basamak olan güvenlik ihtiyacına dönmeyecektir, çünkü zaten bu ihtiyaç karşılanarak doyuma ulaşmıştır.

Clayton Alderfer VİG Kuramı ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını başka türlü ifade etmektedir. Maslow'un kuramı özellikle çalışma hayatı için geliştirilmişken, Alderfer kuramında örgütlerdeki insan ihtiyaçlarına yönelik bir uyarlama yapmaya çalışmıştır (Porter vd., 2003: 8 akt. Özer ve Topaloğlu, 2008: 90). Alderfer'in VİG Kuramı, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını destekler nitelikte ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının eksiklerini gidermeye yönelik olarak ortaya konulduğu için Maslow'un kuramının bir uzantısı şeklinde görülebilmektedir.

1.2.3.2.Liderlik

Liderlik kavramı son yıllarda yönetim bilimi alanında sık karşılaşılan konuların başında gelmekle birlikte birçok alanda yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Lideri, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler çatısı altında toplanmasını ve bütünleşmesini sağlayan, insanları bir amaca doğru peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa yönelten kişi olarak tanımlayabiliriz (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Diğer bir ifadeyle

lider, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011: 586). Liderler, örgüt çalışanlarını belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilen, yönlendirebilen ve diğerlerinden farklı birtakım bilgi ve yeteneklere sahip olan kişilerdir diyebiliriz.

Liderlik liderin kendisi, izleyicileri, amaçlar, ortam veya koşullardan oluşan bir fonksiyondur. Bu fonksiyondan anlaşılacağı üzere liderlik sürecinde lider, izleyiciler, amaçlar ile ortam veya koşullar büyük öneme sahiptir. Liderliğin, lider olarak kabul edilen kişinin izleyicileri üzerinde zor kullanmadan, onların desteğini alarak eylem veya davranışlarını etkileme sorunu olduğu belirtilebilir. Lider gücünü kendilerinden aldığı grup üyelerinin desteğine dayanır ve onlara karşı sorumluluk hissedebilir. Liderlik etme hakkı, grup üyelerinin lider olarak kabul ettikleri kişi veya kişilere verdikleri bir ayrıcalıktır (Şimşek ve Çelik; 2016: 73-74).

Bazı araştırmacılara göre doğuştan gelen bir takım özelliklere sahip olan kişilerin lider olabilecekleri, yani liderliğin doğuştan geldiği ifade edilirken, bir grup araştırmacıya göre ise liderliğin doğuştan gelmediği, yani lider olarak doğulmadığı, liderliğin öğrenilebileceği, zaman içerisinde gelişebileceği ifade edilmektedir. Liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bu yeteneklerin çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi liderliği, liderin kişisel özelliklerine bağlayan görüşü savunan araştırmacılara göre liderliğin temelini oluşturmaktadır (Eren, 2016: 502). Liderliğin doğuştan gelen bazı genetik özelliklerle ilgisi bulunmakla birlikte sonradan kazanılan bazı yeteneklerle, içinde bulunulan durum ve koşullarla ve kişilik özellikleriyle şekillendiğini söylemek çok daha kapsamlı ve doğru bir ifadedir.

Liderleri diğer bireylerden ayırt etmeyi sağlayan bir takım özellikleri bulunmaktadır. Buradan bu tür özelliklere sahip olan kişilerin örgütün lideri olabileceği ya da bu tür özelliklere sahip olmayan kişilerin hiçbir zaman lider olamayacağı anlamı çıkarılmamalıdır. Liderlik özellikleri birçok kaynakta farklı durumlar ve koşullar düşünülerek ele alındığı için ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu koşulların örgütün kendi iç koşulları ile faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarının lider ve izleyicilerin kişilik, kültür ve alışkanlıklarına göre değişkenlik gösterdiği gözlemlenmektedir. Liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin lider olma yani örgütteki diğer insanları harekete geçirebilme,

etkileme ve peşlerinden sürükleyebilme güçleri daha fazla olmakla birlikte bu kişiler örgütte diğer bireylerden daha farklı konumlara gelebilmektedirler. Her liderden mutlaka liderlik özelliklerinin hepsine sahip olması beklenmemelidir, bazen örgütlerde lider konumundaki kişilerin aşağıda kısaca bahsedeceğimiz birçok özelliğe sahip olmadığı ya da sadece bir kaçına sahip olduğu ama yine de örgütte diğer insanları etkilemeyi başararak peşlerinden sürükleyebildiği görülmektedir.

Tablo 2 : Liderlik Özellikleri

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Soğukkanlılık	Geniş ve mantuki hayal gücü	Adalet dağıtma yeteneği
Maceracı eğilim	Zihni dayanıklılık	Yaratıcılık

Kaynak: Sertoğlu, 2010: 57.

Tablo 1’de yer alan liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin, liderlik vasıflarını taşıdığı kabul edilip izleyicileri tarafından lider olarak benimsendiği söylenebilir.

Liderlerin belirgin özelliklerine bakıldığında en çok karşılaşılan özelliklerin doğruluk, dürüstlük, motive edici olma, girişkenlik, iletişime açık olma ve yüksek özgüvene sahip olma olduğu görülmektedir. Liderlerin doğru, dürüst, istikrarlı ve tutarlı olması, dışa dönük ve iletişime açık olması, kendine güven duyması ve bunu hissettirmesi, izleyicilerini harekete geçirmesi ve onları amaçlara ulaşma noktasında

motive etmesi, liderin başarısı ve kitleleri peşinden sürükleyebilmesi açısından son derece önemlidir (Paşaoğlu vd., 2013: 98-99).

1.2.3.3.Performans

Günümüzde ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki hızlı ve sürekli gelişmeler örgütleri yakından etkilediği için bu gelişmeleri yakalayarak uyum sağlama çabası, örgütlerin performanslarını ölçme ve geliştirme uygulamalarını gerektirmektedir. Darwin, rekabet ortamında kuvvetli ya da zeki olanların değil sadece bu değişikliklere en iyi uyum sağlayanların ayakta kalabileceklerini belirtmiştir (Zerenler, 2003: 192). Küreselleşmenin yarattığı yoğun rekabet ortamı, işletmelere rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet güçlerini arttırabilmelerini ve amaçlarına ulaşmak ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için geleceğe dönük stratejiler geliştirerek yüksek performansa dayalı çalışmalar yürütmelerini zorunlu kılmaktadır.

Performans, çalışanın işinde ne kadar iyi çaba gösterdiğini ifade ettiği gibi planlanan bir işin yerine getirilme düzeyi, çalışanın davranış biçimi olarak da tanımlanmaktadır (Schuler 1995 ve Bingöl 2006 akt. Uysal, 2015: 33). Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik neticesinde elde edileni nicel ya da nitel olarak ifade eden bir kavramdır. Bir kurumun performansı da belirli bir dönem sonunda, o kurumun amacını gerçekleştirme ya da görevini yerine getirme başarısını tanımlayan bir göstergedir. Performansın belirlenebilmesi gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesini gerektirir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun nesnel olarak ifade edilmesinde kullanılan ölçü olduğu için değerlerin her biri birer performans ölçütüdür. Bu anlamda, belirli amaçlar ya da görevleri gerçekleştirebilmek için kurulan işletmelerin yönetim anlayışının yüksek performansa odaklanması kuruma yüksek katma değer sağlayacaktır (Akal, 2000: 1 ve Cihangir, 2014: 38). Burada üzerinde durulması gereken nokta işi oluşturan görevlerin ne derecede başarıyla yerine getirildiğinin belirlenmesidir. Performansın belirlenebilmesi gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesini gerektirir. Yapılan performans tanımlarına baktığımızda kavram içerisinde bireyden, grup ya da örgütten belirtilen zaman diliminde kendilerinden belirli oranda iş beklendiğini ve elde edilen sonuçla beklentinin kıyaslandığını görmekteyiz. Bu kıyaslama sonunda da birey, grup ya da örgütün performansı belirlenmektedir.

Performans, bir örgütün başarısını yani örgütün amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavram olduğundan örgütlerin başarısı ve sürekliliği de

performans ölçümü ile değerlendirilmektedir. Performans ölçümünün ilgi alanı yönetimin temel stratejik tercihlerinin daha ekonomik ve daha rasyonel bir biçimde yaşama geçirilmesine odaklanmıştır (Karaman, 2009: 411). Performansın olumlu yönde geliştirilebilmesi için tüm örgüt içinde yürütülen çalışmaların işletmenin stratejilerine, hedeflerine, standartlarına ve yeteneklerine uygun olarak yönetilmesi gereklidir. Kurumsal Performans Yönetimi bireysel ve örgütsel olarak performansın geliştirilmesi için yürütülen sistematik bir süreçtir yani, kurum performansının izlenmesinde ve yönetiminde kullanılan süreçlerin, yöntemlerin, performans ölçütlerinin ve teknolojik sistemlerin bir birleşimidir (Cihangir, 2014: 38).

Örgütlerin başarısı dış müşterilerinin memnuniyetinin yanında iç müşteriler olan çalışanların da memnun edilmesine bağlıdır. Çalışanları memnun etmek ise onların gereksinimlerini ve beklentilerini gün yüzüne çıkararak karşılanmasından yani motive edilmelerinden geçmektedir. Çalışanların işverenlerinden birtakım beklentilerinin olmasının yanında işverenlerin de çalışanlarından birtakım beklentilerinin bulunması çok tabidir. İşverenler bu doğrultuda öncelikle beklentilerini ortaya koyarlar ve bu beklentilerinin hangi düzeyde gerçekleştiğini öğrenmek için bir araç olarak performans değerlendirmesinden yararlanmaktadırlar. Performans değerlendirme bir taraftan işletmenin ulaşmak istediği amaçlarına ne ölçüde ulaştığını ortaya koyarken, diğer taraftan da çalışanların motive edilmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Ekber ve Mirzayeva, 2016: 122).

1.2.3.4.İnisiyatif (Yetki Devri)

Bir işletmeyi yönetme yetkisi ilk planda kurucu ve sahiplerine ait olup, onlardan da en yüksek yönetim organı olan tepe yöneticisine geçmektedir. İşletmelerin büyüklüğü arttıkça tepe yöneticisinin zamanı ve kapasitesi büyük organizasyona hakim olmaya yetmeyeceğinden sevk ve idare sahasının dışına çıkmış olur. Bu andan itibaren yönetici iş gördürmek üzere istihdam ettiği astlarına karar alma, planlama ve icra etme yetkilerinin bir kısmını göçerir (Eren, 2016: 275).

Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması veya eriştirilmesini (Eren, 2016: 275), yani bir yöneticinin yetkisini kendi isteğiyle ve belirli şartlar altında astlarına devretmesi ve gerektiği zaman bu yetkiyi tekrar geriye almasını ifade etmektedir. Yetki devri ile yöneticiler yetkilerinin bir kısmını emri altında çalışan astlarına devretmektedirler, ancak devrettiği işin sonuçlarından yine yöneticilerin kendileri

sorumlu olmaktadır. Yöneticiler yetkilerini devretmekle bir işi yapma zorunluluğu anlamına gelen sorumluluktan kurtulamazlar.

Bir kurumun yönetim ve organizasyonunda amaçların gerçekleştirilebilmesi için başkalarıyla birlikte çalışılmaya ve işbirliği yapılmaya ihtiyaç duyulur ki bu işbirliğinin başarısı da yetkinin kullanımına bağlıdır. Eğer yönetici yetkiyi doğru kullanamazsa yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken sorun yaşayabilir, belki de planlama, koordinasyon hatta denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde başarısız olur. Yönetimden kaynaklanan bu başarısızlık kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını engelleyeceği için organizasyonun performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Sonuçta yetki sahibi olan kişiler sahip oldukları bu yetkiyi benimseyip doğru bir şekilde kullanabiliyor olmaları gerekir fakat yetki sahibi kişiler tek başlarına her zaman her işi yürütme konusunda aynı performansı sergileyemedikleri gibi başarılı yöneticiler daha alt basamaktaki çalışanların yeterli bir şekilde yapabildikleri hiçbir işi kendileri yapmazlar (Strong, 1981: 51). Bu noktada yönetimin etkinliğini arttırmak, bunun sonucunda da iş süreçlerinde etkin verimli bir şekilde çalışmak için yetki devrinden yararlanmak gerekir. Yetki devri yöneticilerin aşırı iş yükünden kurtulmaları için bir gerekliliktir. Bu açıdan bakıldığında yetki devrinin organizasyonların yönetim faaliyetleri içinde ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır.

Yöneticiler, çalışanlar ve organizasyon açısından ayrı ayrı bakıldığında yetki devrinin birçok faydası bulunmaktadır. Yönetici açısından bakıldığında başarılı bir yetki devri ile işler çok daha kolaylaştığı için yöneticinin yapmış olduğu işler iyileşir ve amaca daha fazla uygun hale gelir. Yöneticinin kendisinden sonra gelen ve kendisinin yerine geçecek birisi olmadığı durumda da, yetki devri sayesinde stres azalır, işlerin kötüleşmesi engellenir ve çalışanlar ile daha uyumlu ve daha güvenli ilişkiler geliştirilmesine yardımcı olur. Çalışanlar açısından yetki devri yetenekleri geliştirir, onlara kişisel memnuniyet ve başarı hissi sağlar, onların organizasyon içindeki değerlerini arttırır. Örgüt açısından yetki devri ise para ve zaman tasarrufu sağlar, verimliliği ve etkinliği artırır ve takım çalışmasını destekler (Lawson, 2007: 5).

Yetkinin alt basamaklara devrinin söz konusu olabilmesi için, organizasyonların örgüt yapılarının yetki devrine uygun olması gerekir. Astların her konuda üstlerine bağlı bulunduğu merkezileşmiş organizasyonların örgüt yapıları

piramit şeklindedir ve yetki devrine uygun değildir. Merkezleşmiş organizasyonlarda yetkiler bürokratik bir şekilde en üst kademe yöneticilerinde toplanarak, buradan emir ve talimatlar daha alt kademe yöneticilerine ve astlara doğru yayılmaktadır. Merkezleşmenin aksine merkezleşmeme (merkezkaç) tipi organizasyonların yaygın olduğu örgütlerde yöneticilerin astlarına yetki devretmeleri yönetsel bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetki devreden yöneticiler daima başarılı yöneticilerdir. Çünkü yönetimde yardımcılarının ve astlarının varlıklarının nedeni, kendilerine yetki verilmesidir.

1.2.3.5.İnsan Kaynaklarında Liyakat İlkesinin Uygulanması

Liyakat Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğünde ‘Bir kimsenin iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu, değer’ olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Bu kelime ayrıca Latince yeterli, değer anlamına gelen “meritum” ile Yunanca güç, etki, iktidar anlamına gelen “krotos”tan türeyen “krasi” sözcüğü ile birleşiminden oluşan ‘meritokrasi’ olarak Türkçeleştirilmiş şekliyle de kullanılmaktadır. Meritokrasi toplumda değerlerin, seçkinlerin güçlü ve etkili olmasını savunan bir görüşün adı olup, dolayısıyla üst kademelerde zeka, çalışkanlık ve diğer mesleki hünerleri bulunan kişilere yer verilmesi anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2013: 360). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 3/c maddesi liyakati, ‘devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır’ şeklinde nitelendirmektedir.

Yönetim bilimi yazınında liyakat kavramı dar ve geniş anlamlarda karşımıza çıkmaktadır. Dar anlamda işe en uygun kişinin seçimini yani idarenin ihtiyaç duyduğu personelin seçiminde işe en uygun personelin belirlenmesini ifade etmektedir. Geniş anlamda liyakat ise belli özellikleri olan etkin ve verimli bir personel sistemidir.

Dar anlamda liyakat ilkesinin uygulanabilmesinde sınav sisteminin önemi büyüktür. Dar anlamda liyakat ilkesinin uygulanmasının zorunlu sonuçları şunlardır: Yerleştirme yapılacak memurlukların geniş bir kitleye duyurulması kadroya talip olan adaylara önceden belirlenen objektif kriterlere dayanarak başvuru hakkı verilmesi, değerlendirmenin yalnız yetenek kriteri esas alınarak yapılması ve sonuçların açık bir şekilde ilan edilmesi gereklidir. Geniş anlamda liyakat ilkesi

personelin sadece işe alımı değil, görevde yükselmesinin de başarı ve yetenek ölçüsüne dayandığı bir personel sistemine karşılık gelmektedir. Günümüzde liyakat kavramı kamu personelinin göreve başlamasından görevinin sona ermesine kadar olan; göreve alınması, ilerlemesi, yükselmesi, yer değiştirilmesi, görevden uzaklaştırılma ve çıkarılması gibi, çalışma yaşamının her aşamasında başarı ve yeteneğini temel kriter olarak almaktadır (Çürük, 2011: 67).

Günümüzde örgütler giderek büyüyen hacimleri, kalabalıklaşan insan kaynakları, şehirler, bölgeler ve sınırlar aşan yapıları ve birbirlerine giderek bağımlı hale gelen faaliyetleriyle hızla gelişmekte ve karmaşıklaşmaktadır bu bağlamda birçok farklı coğrafyada farklı şubeleri veya birimleri olan örgütlerin faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde devam ettirmesi nitelikli insan kaynağını gerekli kılmaktadır. Günümüz rekabetçi ortamında örgütlerin temel hedefleri arasında, nitelikli insan kaynağını organizasyonlara çekmek ve örgütlerde uzun süre kalmalarını sağlamak, yer almakta bu da ancak belli ilkelerin benimsenmesi ve uygulanmasını mümkün kılmaktadır (Gültekin ve Altuntop, 2014: 2). Liyakat ilkesi de bunlardan biridir.

Gerek özel sektör gerekse kamu sektörü için çok önemli olan liyakat ilkesinin uygulanmasında teorik olarak ortaya konulmuş olan çeşitli ilkeler bulunmaktadır (Tutum, 1979: 19-20 akt. Ataoğlu, 2009: 111-112):

- Kamu görevlileri toplumun tüm kesimini temsil edecek şekilde en uygun kaynaklardan ve nitelikli adaylar arasından seçilerek tüm kamu görevlileri personel yönetimi açısından siyasal yönelim, ırk, renk, cinsiyet, medeni durum, yaş ve bedensel özür ayrımı gözetmeksizin hakça ve eşit işlem görmelidir.
- Eşit değerde iş görenlere eşit ücret ödenerek, tüm çalışanlar öz yapı ve davranış üstünlüğüne ve kamu yararı bilincine sahip olmalıdırlar. Kamu görevlilerinin oluşturduğu insan gücü etkin ve verimli bir biçimde kullanılmalıdır.
- Kamu görevlileri, işlerinde gösterecekleri başarı ve yeterlik derecesine göre hizmette kalabilmeli ve personelin yetersizlik yönlerinin düzeltilmesine önem verilmeli, ancak önceden belirlenen ölçütleri karşılamak için kendisini geliştirmeyen ya da geliştiremeyenlerin işlerine son verilebilmelidir.

- Örgütsel ve bireysel başarıyı artıracığı varsayılan durumlarda kamu görevlilerine etkin bir öğrenim ve eğitim sağlanmalıdır.
- Kamu görevlileri kural dışı kararlara, eylemlere, kişisel kayırcılığa ya da partizan amaçlı baskılara karşı korunmalı, buna karşılık yasal yetkilerini, herhangi bir kesimin adaylığını ya da genel olarak seçim sonuçlarını etkilemek amacıyla kullanılmasına engel olmalıdır.

Liyakat sisteminin uygulanması özel sektör ile kamu sektörü kuruluşlarında hem çalışanlar açısından hem de işveren açısından önemlidir. Liyakat sisteminin uygulandığı özel sektör kuruluşlarında kar marjı yükselirken, kamu sektöründe kaynaklar daha etkin ve verimli kullanıldığı için kamu yararının gerçekleşmesine katkı sağlanmaktadır. Liyakat ilkesi temelinde göreve alınma, kurum içinde yükselme ve göreve son verilmenin gerçekleşmesi, çalışanların motivasyon ve çalışma isteklerine olumlu yönde etki etmekte ve başarısız olan personel de kendini geliştirmek ve başarılı olabilmek için çaba göstermektedir. Liyakat ilkesine dayalı bir personel sisteminde çalışanların yönetime olan güvenleri artmakta ve personelin çalışma isteğine olumlu yönde etki etmektedir (Çürük, 2011: 68).

Liyakat İlkesinin Kamu Sektöründe Uygulanması: Kamuda çalışanlarla ilgili temel düzenlemeleri ele alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 3/c maddesine göre, ‘Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır’. Buradan hareketle devlet kamu hizmetleri görevine girmeyi, bu görevde yükselmeyi ve görevin sona erdirilmesinde liyakat ve liyakat sistemine göre hareket etmeli ve bu sistemin hakkaniyetli bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli itina ve özeni göstermelidir.

Kamu personeli olabilmek için gerekli olan şartları taşıyan adayların çeşitli sınavlara tabi tutularak ve yapılan bu sınavlardan en yüksek puanı alanlar sıralanarak kurum ya da kuruluş için uygun olan personeller belirlenmeye çalışılır. Sınavların tüm adayların bilgisi olacak şekilde ilan edilmesi, sıralama ve sonuçlarında tüm kamuoyunun bilgisi olacak şeffaflıkta açıklanması gerekir. Yapılan bu sınavlarda adayların hangi niteliklere sahip olması isteniyorsa bu yönde en doğru sorular sorularak adaylar arasından eleme yöntemi ile en uygununun istihdam edilmesi sağlanabilir. Kamu kurumlarında göreve başlayan ve görevlerini sürdüren personele

yeterli düzeyde hizmet içi eğitimler verilerek personelin kendini geliştirmesi sağlanmalıdır. Uzun yıllar belirli bir birimde veya alanda çalışmak o birimde yükselmek ya da bir üst kadroya geçerek yönetim görevi üstlenmek tek başına yeterli olmayıp görevde yükselmek için liyakat ve yeterlilik kriterlerinin de hayati öneminin olduğu dikkate alınmalıdır (Çürük, 2011: 69-70).

Liyakat İlkesinin Özel Sektörde Uygulanması: Liyakat ilkesi, çalışma yaşamının taraflarca serbest bir şekilde düzenlenen sözleşmeler çerçevesinde şekillendiği özel sektör kuruluşlarında işe giriş, çalışma süresi ve görevin sona ermesi sürecinde, kamu sektörüne göre daha iyi işleyebilmektedir. İşe alımlarda en iyi personelin tespit edilerek belirlenmesi mümkündür. Bununla birlikte yöneticiler, örgüte zarar verici niteliği bulunan ve örgüte yeterince katkı sağlayamayan personellerinin sözleşmelerini, kamu sektörüne göre çok daha kolay bir şekilde feshederek işine son verebilmektedir. Personel açısından bakıldığında birer risk unsuru içeren bu durum liyakat ilkesinin uygulanmasını destekler niteliktedir. Liyakat ilkesi, belli kişi ya da kişilere ait olan örgütlerde yükselme açısından bakıldığında uygulanmayabilmektedir; çünkü bu tür örgütlerde hissesi olan kişi ya da kişiler çoğu zaman yöneticilik pozisyonunu elinde tuttuğu için, işinde çok başarılı olan personelin dahi üst düzey yönetim kademelerine ilerlemesini engelleyebilmektedir (Çürük, 2011: 70-71).

Liyakat ilkesinin kamu sektöründe ve özel sektör kuruluşlarında uygulanması temelde bir takım benzerlikler gösterse de kamu sektöründe özellikle geniş anlamda liyakat ilkesinin uygulanmasında bir takım sorunların bulunması olası bir durumdur. Hem örgütler açısından hem de örgütte çalışanlar açısından önemli yararları mevcut olan liyakat ilkesinden beklenen faydanın sağlanması, yönetici konumunda bulunanların bu ilkenin gereklerine inanarak uygulamasına bağlıdır. Personelin işe alınması ile başlayan, görevini sürdürürken devam eden ve görevinin sona ermesine kadar geçen her aşamanın liyakat temelinde gerçekleştiği bir örgütsel yapı içerisinde örgütsel verimliliğin artması kaçınılmazdır.

1.2.4.Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Eşgüdümleme, bir örgütün işleyişini kolaylaştırarak başarı şansını artırmak için bütün eylemler ve birimler arasındaki uyumun yakalanmasıdır. İşletmeler büyüdükçe birimlerinin de sayısı artacağı için, gerek birimler arasındaki, gerekse eylemler arasındaki eşgüdümlemenin sağlanabilmesi önemlidir ve aynı derecede

zorlaşır. Eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçip kenetlenmek suretiyle birbirlerini tamamlamalarını hedefler (Şimşek ve Çelik; 2016: 112). Örgütlerde çalışan personelin ve birimlerin birbirlerinden bağımsız olarak görevlerini başarılı bir şekilde yürütmeleri, örgütsel etkililik bakımından tam olarak istenen bir durum değildir. Birimlerin, grupların ve işlemlerin her birinin birbirinden ayrı düşünüldüğünde fazla bir etkinliği olamayacağı için, çalışanlar, birimler ve kaynaklar yönünden değerlendirildiğinde bütünlük söz konusu olmalıdır. Her bir personel ve birimin diğer personel ve birimlerle uyumlu bir şekilde çalışmaları durumunda bütün olarak örgütün başarısından bahsedilebilir.

Koordinasyon, yönetimle ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle iş birliği yapmaları demektir. Koordinasyon kuruluşların bağımsızlıklarını kaybetmeleri ve birbirinin emrine girmeleri demek değildir. Koordinasyon ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için, grup çalışmalarında hareket birliği sağlamaya yönelik sistemli bir çalışmadır. Koordinasyon yönetimle, ilgili birimlerin iyi teşkilatlanmış olmaları ve ilişkilerin iyi düzenlenmiş olmasıyla yakından ilgilidir. Yüz yüze yapılan toplantılar ve görüşmeler, hizmet içi eğitim çalışmaları koordinasyonun gerçekleşmesinde önemli bir etkidir. Koordinasyonda en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler baskı ve otoriter davranışlar yerine, çalışanların gönüllü ve istekli çalışmalarına önem vermelidir, bu sayede başarı oranı ve verimlilik arttığı gibi koordinasyonun sağlanması da kolaylaşır (Tortop vd., 2016: 106).

Fayol'a göre koordinasyon, bir örgütün işlemlerini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak şekilde tüm çalışmalarını uyumlu hale getirmesi demektir (Fayol, 2016: 160). Koordinasyon, hedeflenen başarıyı elde etmek için, bu süreçte çalışmalarını kolaylaştırarak örgütün bütün faaliyetlerinin uyum içerisinde yürütülmesidir. Örgütte var olan işlerin etkin bir şekilde yapılmasında ve çalışanların uyumu ile kullanılan araç-gereç arasındaki uyumun yakalanmasında koordinasyonun önemi büyüktür.

Günümüzün büyük ve karmaşık örgütlerinde koordinasyonun önemi daha fazla hissedilir seviyelere ulaşmıştır. Mal veya hizmet üretimine yönelik olarak kurulmuş olan örgütler, dikey ve yatay olacak şekilde çeşitli birimlerden oluşmaktadırlar. Örgüt birimleri, kendi görev ve yetki alanlarında faaliyette

bulunarak örgütün özgün amacının gerçekleşmesine katkıda bulunan yapılardır. Örgütün çeşitli alt birimlere ayrılmış olması onların örgüt bütününden ayrı ve bağımsız bir yapıya dönüştürmez. Bütünleyici parça olarak birimler örgütün işleyişini sağlayan dişlilerden birisidir ve örgütün mal veya hizmet üretme işlevine kendi kapasiteleri ölçüsünde katkıda bulunurlar. Bu açıdan bakıldığında koordinasyondan beklenen örgütün birimleri arasındaki işbirliği ve uyumun gerçekleştirilerek örgütün başarısına katkıda bulunmaktır (Polatoğlu, 2003: 30 akt. Şengül, 2016: 267). Örgüt içerisinde yer alan tüm birim ya da kademe yöneticilerinin katılımıyla düzenli aralıklarla yapılan toplantılar, örgüt birimleri arasındaki işbirliği ve uyumun sağlanabilmesinde çok önemlidir. Belirli periyotlarla yapılan bu toplantılar sayesinde birim yöneticileri diğer birimlerde yaşanan sorunlar hakkında bilgi sahibi olurlarken, ortaya konulan çözüm önerilerine katkıda bulunabilirler ve böylece örgüt içerisinde bilgi akışı sağlanmış olur. Bu sayede de örgüt içerisindeki koordinasyon işlevsellik kazanır.

Birimler, personeller ve yönetim arasındaki işbirliği ve iletişimin etkin ve kaliteli olması durumunda başarılı bir koordinasyonun varlığından söz edilebilmektedir. Koordinasyon tam anlamıyla gerçekleştirilemediği zaman örgütlerde çatışmalar artar, işbirliği ve takım çalışmalarının düzeyi düşer, iletişimsizlik nedeniyle faaliyetler aksar, çözümlenmesi gereken sorunlar ortaya çıkar, zaman kaybı yaşanır, sinerji elde edilemez ve amaca yönelmede motivasyon eksikliği yaşanır. Örgütte etkin ve verimli bir şekilde koordinasyon sağlamak için iyi bir haberleşme ve bilgi sistemi, güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürü, çalışanlarla uyumlu bir yönetici ve yönetim sistemi gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 343). Örgüt içerisinde gerek astların kendi aralarındaki, gerekse yöneticilerin astları ile arasındaki iletişim ve bilgi alış verişi ne kadar güçlü olursa örgütte yaşanabilecek kaos durumu o yönde az olacağı için, örgüt içerisindeki koordinasyon iyi bir şekilde sağlanmış olacaktır. Bunun tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Yöneticilerin astları ile ve diğer birim yöneticileri ile arasındaki iletişimin ve bilgi alış verişinin iyi olmadığı durumlarda örgüt içerisinde iletişim sorunundan kaynaklı olarak koordinasyon iyi bir şekilde sağlanamayabilir.

1.2.4.1.Uzmanlaşma ve İşbölümü

İş bölümünün üretkenliği artırıcı bir yönü vardır ve bu nedenle de birçok yarar sağlamaktadır. Bu yararlar mal üretimi için gerekli çalışma sürelerinin azaltılması ortak paydasında buluşmaktadır. İşlemlerde uzmanlaşmaya gidildiğinde

daha kısa bir öğrenme süresi olacağı için, sonuç itibariyle öğrenim harcamalarında bir tasarruf sağlanacak ve işçinin daha çabuk bağımsızlaşmasını sağlayarak, ona işgücü piyasasında daha elverişli bir konum kazandıracaktır. Aynı zamanda öğrenim süresi kısaltmakta ve bu dönemde harcanan ya da israf edilen hammadde miktarı da aynı oranda azalmaktadır. Bir iş günü içinde işçi, bir işlemde başka bir işleme birden çok kez geçerse gerekli intibak sürelerinin toplamı, işçinin tek bir işlemi yerine getirdiği durumdan çok daha fazla olacaktır. Benzer şekilde iş araç ve gereçlerini ve makinaları hazırlama süreleri için de geçerli olacaktır; oysaki araç, gereç ve makinalar tek bir işlem için ayarlanıp düzenlendikleri takdirde kaybolan zaman daha da azalacaktır. İşçinin aynı işlem ve aynı araç ve gereçlerle çalıştırılması ise, hem işlemlerin yerine getirilmesine, hem araç ve gereçlerde daha da yetkinlik sağlanmasına yarayacaktır (Esin, 1982: 24). Kısacası ister üretim yapan örgütler olsun isterse hizmet sunan kurumlar olsun işbölümü ve uzmanlaşmaya gitmenin çok fazla getirisi olmasının yanında yönetim süreçlerinden koordinasyonun sağlanmasını da kolaylaştırır. İş bölümü belli çalışanların belli işlerde uzmanlaşmalarını sağlayarak işlerin yapılabilirlik sürelerini kısaltabilir ve işlerin verimlilik ve etkinliğini artırabilir. Tabi ki iş bölümü ve uzmanlaşmada da aşırılığa gidilmesi, israfa kaçılması çalışanların robotlaşmasına ve monotonlaşmaya yol açmaktadır. Sonuçta da iş bölümü ve uzmanlaşmanın başlangıcında yaşanan verimlilik ve etkinlik belirli ölçülerde azalmaya neden olacaktır.

İbn-i Haldun'un Mukaddime adlı eserinde ve Adam Smith'in Milletlerin Zenginliği adlı eserinde işbölümü konusunda ortak görüşleri mevcuttur. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Bocutoğlu, 2015: 23):

- 1) İnsan sosyal bir varlıktır ve birlikte yaşama eğilimindedir. Birlikte yaşama insanlar arasında yardımlaşma ve trampa ihtiyacını doğurur.
- 2) İşbölümü şehirlerde bulunan insanlar arasında ortaya çıkar. Belirli bir artı değer, yani ihtiyacından fazla ürün üreten insan grubu şehirlere yönelir. Şehirlerde temel ihtiyaçları gideren malların yanında lüks mal üretimi de gerçekleştirirler.
- 3) Ancak elinde artı değeri olanlar, yani ihtiyacından fazla ürün üretenler trampa ve ticaret yapabilirler.
- 4) İş bölümü insan icadıdır ve üretimde verimliliği artırır.

- 5) İnsan nüfusu arttıkça piyasa genişler, piyasa genişledikçe iş bölümü artar. İş bölümü piyasa genişliği tarafından belirlenir.

Sosyal yaşamda insanların yerleşik hayata geçmesi sonucunda şehirleşmeyle birlikte, yardımlaşması ve paylaşımlarda bulunmasıyla başlayan işbölümü, örgütlerde ölçüğü ne olursa olsun amaçları gerçekleştirecek ölçütlere göre işlerin parçalara bölünmesiyle başlar. İş bölümü ve uzmanlaşmanın planlandığı şekli ile örgütün bütününe yayılması doğru bir şekilde yapılabilirse, parçalara ayrılan işler uygun bölümlere dağıtılır ve herkesin yetenekli olduğu işte derinlemesine kendisini geliştirerek uzmanlaşması sağlanabilir. Uzmanlaşma sayesinde örgütlerde, belirli işleri belirli kişiler etkin ve verimli bir biçimde ekonomik olanaklar ölçüsünde gerçekleştirerek örgüt amaçlarına istenilen düzeyde katkı sağlanabilir.

1.2.4.2.Hiyerarşi

Hiyerarşi, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere varlığını sürdüren örgütlerde, çalışanların emir komuta zinciriyle tepe yöneticisinden en alt çalışana kadar birbirlerine silsile yolu ile bağlanarak organizasyon şemasını oluşturmalarıdır. Bürokrasi beraberinde hiyerarşik yapılanmayı getirir; yani hiyerarşi bürokrasinin doğal bir sonucudur. Örgütlerde grup içi çatışmalar sonucunda aksayan karar alma sürecini hızlandırabilmek için hiyerarşik yapılanma, yönetim sürecinde hızlı ilerlemeyi sağlayabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016: 47).

Örgütlenme fonksiyonunun alt başlığı olan hiyerarşik yapı ilkesinde de açıklandığı gibi, örgütlerde görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir şekilde yani tepe yöneticisinden en alt çalışana doğru, açık, kesin ve zincirleme bir şekilde derece derece inmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların dahil olduğu organizasyon şemasına bakıldığında ast üstünün kim olduğunu kolayca görebilmeli ve çalışanlar, örgüt iş akış şemalarına baktığında yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların neler olduğunu kolayca görebilmelidir. Bu sayede örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasında uyumlaşmanın varlığı ile dikey koordinasyon istenildiği şekilde sağlanabilecektir (Eren, 2016: 223).

Organizasyonları meydana getiren bölüm ya da birimlerin ast-üst ilişkisi içerisinde yetki bağı ile birbirlerine bağlanarak, bu bağların tepe yönetiminde birleşmesi yani merkezde toplanması ile organizasyon içindeki koordinasyonun sağlanması kolaylaşmaktadır.

1.2.4.3.Ekip Çalışması – Ekipler

Ortak bir amacı veya eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birliklere örgüt denmektedir. Aile ve arkadaş gruplarımız ile dernek, vakıf, sendika gibi toplumsal örgütlerin yanında üniversite, belediye, ticari şirket, fabrika ya da mağaza gibi çok sayıda iş örgütü ile iç içe yaşamaktayız. Örgütleri yönetim kademeleri çalıştırır. Yönetimin çalışma alanı, eşgüdümün nasıl gerçekleştirileceği, işin bölünmesi, yöntemleri, bir hiyerarşik otorite yapısının ve iletişim ağının kurulması, örgüt üyelerinin örgüte katılma güdülerinin etkilenmesi, üyelerin örgüt kurallarına uygun ve etkili davranıp davranmadıklarının denetimi ile ilgili sorunlar ve bunların çözümüne ilişkin karar ve uygulamalardan oluşmaktadır⁷.

Ortak amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelen insanlar topluluğu ya da insan ilişkileri ağına örgüt denilmektedir. Örgütlerin görünen yüzleri olan biçimsel yanları kadar, karanlık yüzleri olan insan ilişkilerinin oluşturduğu biçimsel olmayan yanları da bulunmaktadır. Örgütler sadece kendilerini meydana getiren kişi ve birimlerin toplamından ibaret olmayıp bunlar arasındaki tüm ilişkileri de kapsamaktadır (Galbraith, 1974 akt. Eren 2018: 1-2). Örgüt denilince akla sadece ortak bir amacı veya eylemi gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insan topluluğu gelmemeli, bu topluluğu oluşturan bireylerin kendi aralarındaki formel ya da informal (doğal) ilişkileri sonucunda oluşan ağlar da düşünülmelidir.

Örgütün kendisi formel yapıdadır. Formel örgütler oluştuktan sonra planlarında yer almayan fakat üyelerinin gereksinimleriyle ilgili olarak kendiliğinden ortaya çıkan informal yapı ve süreçlere “doğal örgütler” adı verilir. Formel örgüt buzdağının su üstünde görünen kısmına, informal örgüt de su altındaki görünmeyen kısmına benzetilmektedir (Alıç, 1995: 11). İnsanlar formel örgüte gelirlerken sadece emeklerini değil, tüm kişisel özelliklerini de beraberinde getirirler. Örgüt ortamındaki insanların birbirinden farklı düşünceleri, duyguları, deneyimleri, beklentileri, sorunları, değer yargıları, ilgi ve yetenekleri bulunmaktadır. Bu kişisel özellikler, insanların çeşitli ihtiyaçlarının da kaynağını oluşturmaktadır ve formel örgütün bu bireysel ihtiyaçları tümüyle karşılaması olanaksızdır; çünkü formel

⁷<http://yonetisiyorum.com/yonetisim/iletisim/orgutsel-iletisim.html> (son erişim: 29.03.2019)

örgütler örgütsel amaçların gerçekleşmesine uygun yapıdadırlar. İnfornel örgütlerin oluşmasına yol açan itici güç, formel örgütlerin bireysel ihtiyaçları karşılamadaki yetersizlikleridir (Alıç, 1995:12). Formel bir örgütün, örgüt yapısı içerisinde bulunan kişilerin tüm gereksinimlerini sağlaması mümkün olmadığından, çalışanlar formel örgüt yapısı içerisinde bir araya getirilmeleri sonucunda görevsel olmayan ilişkiler kurma eğilimindedirler. Formel bir örgütün belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş olması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması sonucunda bir ya da birden çok infornel örgüt oluşabilmektedir.

Bürokratik örgütlerin tamamında resmi ilişki ağlarının yanı sıra, resmi olmayan (infornel) ilişki yapıları da ortaya çıkmaktadır. İnsan unsuruna dayanan tüm yapılarda, doğal olarak insani/sosyal ilişki konseptleri oluşmaktadır. Örgütlerde insan faktörünü düşünmeden yapılan tüm düzenlemeler, amacına uygun olmayan sonuçları doğuracaktır. Bürokratik yapılarda, resmi ilişki yapılarına karşı oluşan bu ilişki ağları (gruplaşmalar), aslında her örgütsel yapıda görülebilecek bir doğal ilişkiler sistemidir ve gerçekte örgüt yaşamının dışardan görünmeyen, derin, insani, duygusal hatta kimi zaman da dramatik yüzünü yansıtmaktadır. Bu ilişkiler, örgüt içinde kendiliğinden ortaya çıktıkları gibi örgüt yaşamının da beklenmeyen bir sonucu olarak da görülmektedirler (Aytaç, 2004: 200).

Formel ve infornel örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan Krackhardt ve Hanson'a göre örgüt, canlı bir organizma olarak düşünüldüğünde kemikler örgütün biçimsel yanını, sinir sistemi ise biçimsel olmayan yanına benzetilmektedir. Kemikler ya da iskelet yapısı serttir, gözle görülebilmektedir ve organizmayı ayakta tutmaktadır Buna karşılık işleyişin hassas bir biçimde sürdürülmesini sağlayan, görünmeyen ancak varlığını hissettiren sinir sistemidir (Eren, 2018: 3). Formel ve infornel örgütleri birbirinden ayıran bazı temel özellikleri vardır ki, bunlara bakılarak örgüt yapısı hakkında karar verilebilir. Tablo 3'de görüldüğü gibi formel örgütlerde amaçlar örgütsel amaçlardır, yapısal birimler ofisler ya da pozisyonlardan oluşur, iletişimin temeli resmi ilişkili ofislerce sağlanır, gücün temeli yasal yetkiden gelmektedir, yazılı kurallar ile kontrol sağlanır, dikey yönde hiyerarşi vardır, bireylerin üyeliği belirli ve kesindir, yapılandırılmış bir iletişim yani yazılı iletişim tekniği kullanılır, planlı bir şekilde meydana gelmiştir, zaman içerisindeki değişim kademeli ya da sıralıdır, grup liderliği açık ve belirgindir. İnfornel örgütlerde ise amaçlar bireylerin amaçlarıdır, yapısal birimleri bireysel

roller oluşturur, iletişimin temeli yakınlık derecesine bağlı olarak değişmekle birlikte sözlü iletişim kullanılır, gücün kaynağı uzman veya referans yoluyla bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak yöndedir, kişiden kişiye değişebilen normlar yoluyla kontrol sağlanır, yatay yönde hiyerarşi vardır, bireylerin üyeliği belirsiz olmakla birlikte bir kişi birden çok informel yapıda bulunabilmektedirler, yazılı bir iletişim yoktur, plansız olarak kendiliğinden meydana gelir, zaman içinde artan biçimde değişim olur, belirli olmayan ya da üstü kapalı bir grup liderliği vardır.

Tablo 3 : Formel ve İformel Örgüt Yapıları Arasındaki Farklılıklar

	Özellikler	Formel Örgüt	İformel Örgüt
1	Belirgin hedefler	Örgüte ait	Bireylere ait
2	Yapısal birimler	Ofisler, pozisyonlar	Bireysel roller
3	İletişimin temeli	Resmi ilişkili ofisler	Yakınlık: Fiziksel, profesyonel, görev, sosyal
4	Gücün temeli (kaynağı)	Yasal yetki	Bireylerin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi (genellikle uzman veya referans gücü ile)
5	Kontrol mekanizmaları	Kurallar	Normlar
6	Hiyerarşinin türü	Dikey	Yatay
7	Bireylerin üyeliği	Belirli, kesin	Belirsiz
8	İletişim	Yapılandırılmış	Yapılandırılmamış
9	Meydana geliş	Planlanmış	Kendiliğinden
10	Zaman içinde değişim	Aşamalı, sıralı	Artan biçimde
11	Grup liderliği	Açık, belirgin	Üstü kapalı, örtük

Kaynak: Eren, 2018: 2.

Teknolojide yaşanan hızlı değişim, rekabet ve artan piyasa baskısının etkilerini olumlu bir yapıya kavuşturacak bilgi, deneyim ve yeteneklere sahip personel ihtiyacını doğurduğu için, günümüzde işletmelerde ve devlet kurumlarında yeni bir çevre oluşarak beklentiler değişmiştir. Kurumlar, personel sayısını artırmak yerine, farklı birimlerde görev yapan farklı eğitimleri almış kişileri geçici sürelerle bir araya getirmeye yönelmiştir; çünkü personel sayısını artırmanın kurumlara ekstra zorluk ve maliyeti bulunmaktadır. Bu noktada takım (ekip) kavramı ortaya çıkmış ve devamında takım çalışmasının önemine vurgu yapılmaya başlanmıştır. Ortaya çıkan problemlerin çok yönlü oluşu çözüm alternatiflerinin de artmasına neden olduğu için en iyi kararı vermek zorlaşmış ve giderek takımlara duyulan ihtiyaç artmıştır. Bunun sonucunda da işletme veya kurumlar yönetim kademelerinde bulunan belirli kişilerin görüş, yetenek ve zekaları ile ancak belirli mesafeler kat edilebileceğinin farkına vardıkları için günümüzdeki gelişim ve ilerlemenin ancak ortak çaba ve farklı

görüşlerle sağlanabilecek esneklikle mümkün olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Bu ortak çabayı en hızlı biçimde ortaya koyacak yöntemi belirleyen, adil düzeni ve gerekli yetki devrini sağlayarak doğru kişiyi doğru yerde kullanan, takım içi çalışmaları kesmekten ziyade yöneterek sonuca katkı sağlayan lider, etkin liderdir. Liderin etkinliği sayesinde takım çalışması başarıya ulaşacak, farklı görüşler bir arada bulunduğu için esneklik sağlanacak ve karar vermede net çizgileri takım lideri belirleyecektir (Koçyiğit, 2014:4)⁸.

Takımlar kişilerin davranış ve tutumlarının oluşmasına, gelişmesine yardımcı olurlar ve bununla birlikte bireylerin belirli durumlarda nasıl hareket etmesi ve nasıl davranışlara sahip olması gerektiğini gösterirler. Takım içinde üyelerin birbirleriyle olan etkileşimleri sonucunda, üyeler takım içinde daha hızlı öğrenirler, üyelerin takım çalışmasına olan eğilimleri artar ve üyeler karşılaştıkları zorluklar karşısında daha bilinçli ve akılcı çözüm yolları geliştirirler. Bunun yanı sıra takımlar, üyelerinin çeşitli amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olurlar, onları başkalarına karşı koruyup üyelerinin kabul edilme, saygı görme ve prestij kazanma duygularını tatmin ederler. Bu açıdan bakıldığında takımlar, hem örgüte hem de içinde üyesi olarak bulunan personele çeşitli faydaları dokunan önemli bir olgu olmaktadır. Takım çalışmasının başarısını etkileyen faktörlerden birisi olan sinerji ile takım üyelerinin performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır ve takım çalışması yetersiz kaldığında ya da hiç olmadığında işletmeler etkili çalışamazlar ve bireysel ihtiyaçları karşılayamazlar. Bu doğrultuda bakıldığında takım çalışması genel olarak başarıyı artırır ve takım performansı bireyin tek başına gösterebileceği performanstan çok daha üstün bir seviyeye çıkacağı için takım çalışmasının örgüte, bireylerin tek başlarına yaptıklarından daha fazla katkı sağlayabileceği gerçeğini gözler önüne sermektedir (İlhan ve İnce, 2015: 147-148).

1.2.4.4.Amaç Birliği

Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan, kar amacı güden ya da hizmet sunmak için faaliyetlerini sürdüren kuruluşların, işlem ve eylemlerini sürdürürken

⁸https://www.academia.edu/8685736/Ekip_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1_ve_Temel_%C3%96%C4%9Feleri (son erişim: 19.03.2019).

genel amaçlarına ters düşmeyecek şekilde hareket etmesi çok önemlidir. Örgütler kurulurken bir takım genel amaçlar etrafında işlemlerini yürütürler; bunun yanında örgütün alt bölümlerinin de kendi içerisinde bazı alt amaçları mevcuttur. Alt birimlerden oluşan örgütlerin genel amaçlarının yanında alt amaçlarının da genel amaçları destekler nitelikte olması, örgütün varlığını alt birimlerle birlikte bir bütün olarak sürdürebilmesi açısından yaşamsal önem arz etmektedir (Eren, 2016: 219).

Örgüt içerisinde tepe yöneticisinden alt kademelerde görevlerini ifa edenlere kadar bütün çalışanların yaptıkları işlerde örgüt amaçlarını göz ardı etmeyecek şekilde yerine getirmeleri, örgüt içerisinde kargaşanın oluşmasını engelleyeceği gibi amaç birliğinin de sağlanmasına katkıda bulunabilecektir. Çalışanların kendi bireysel beklenti ya da umutları neticesinde, onları örgüt içerisinde birtakım kişisel amaçlar edinmeye yönltebilir. Örgüt çalışanları, buldukları pozisyondan daha üst pozisyonlara liyakatli bir şekilde yükselmeyi istemeleri gibi kendilerine kişisel amaç belirlemiş olabilirler. Çok tabidir ki iş yaşamında çalışanların, kendilerini geliştirerek buldukları kadro ya da pozisyonlardan daha üst kadro ya da pozisyonlara yükselebilmeleri için, iş yapma beceri ve yeteneklerini geliştirerek daha iyi bir çalışan olabilmek adına, örgüte katkıda bulunmak amacıyla bazen ihtiras ya da bencillik duygusuyla hareket ettikleri gözlenebilmektedir. Bu noktada kişisel amaçlarla örgütsel amaçların çatışmaması adına her zaman çalışanlar olarak örgüt amaçlarına öncelik verilip amaç birliğini sağlamak hedeflenmelidir (Şimşek ve Çelik, 2016: 63-64).

1.2.5.Denetim

Yönetim sürecinin en önemli aşamalarından birisi olan denetim, yönetimin var oluş nedenini gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin ispatını sağlar. Yönetimin birinci hedefi örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Ancak yalnızca yönetimin gerçekleştirilmiş olması yeterli değildir; çünkü iyi yönetim hedeflenen örgüt amaçlarına optimal düzeyde ulaşılması durumunda mümkün olmaktadır. Bunun için de yönetimin denetimle sınanması gereklidir (Akpınar, 2006: 14). İyi yönetimin hedeflenen amaçlara ulaşmak olduğu varsayılırsa, bunun gerektiği gibi gerçekleşip gerçekleşmediği konusu denetim fonksiyonu ile sorgulanarak elde edilen verilen ışığında gözden geçirilir ve sonuçlar ile planlanan arasında tutarsızlık olması durumunda planlama ile diğer yönetim süreçleri tekrar değerlendirilir.

Fayol'a göre kontrol, bir örgütte her şeyin yapılan plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak yürüyüp yürümediğini denetlemektir. Fayol kontrol etme fonksiyonunun amacını, yapılan hataları, yanlışları meydana çıkararak, onları düzeltmek ve bir daha tekrarlanmalarını engellemek olarak ifade etmektedir. Kontrol faaliyeti birim yöneticileri veya bazen de yardımcıları tarafından yerine getirilir. Kontrol yapılacak faaliyetlerin sayısının fazla olması ve birim yöneticisi veya yardımcılarının yapamayacakları kadar karmaşık ve kapsamlı olması durumunda kontrol görevi özel olarak bu işe tayin edilecek "kontrolör" veya "müfettiş" adı verilen memurlar tarafından yerine getirilir (Fayol, 2016: 165-168). Örgütler açısından sunulan hizmetlerin doğru ve eksiksiz yürütülebilmesi için kontrol fonksiyonu yönetim faaliyetleri içerisinde çok önemli bir yeri oluşturmaktadır. Denetim sayesinde örgütlerin hedeflediği amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği anlaşılır.

Denetim, planlanan amaçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirmesini yapmaktır. Denetim sonucunda yönetim sürecinin neyi, nasıl, hangi ölçüde başardığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Denetim, standartlar ile olan yani amaçlanan ile gerçekleşeni karşılaştırmaktır (Saruhan ve Yıldız, 2016: 357). Denetim sonucunda, olması gereken ile olan birbirine eşit ise amaçlara ulaşıldığı ve başarılı bir yönetim süreci izlendiği anlamına gelir. En başta yapılan planlamanın süreç sonunda gerçekleşenden fazla ya da az olması istenilen bir durum değildir. Amaçlanan sonuçtan daha fazla ise yani amaçlanan hedeflere ulaşamadı ise planlarda olumsuz sapma meydana gelir. Benzer şekilde amaçlanandan daha fazla sonuç alınması durumunda da olumlu sapma oluşur ki bu da istenilen bir durum değildir.

Denetim örgütlerin amaçlarına ulaşması için, etkili, verimli, tutumlu ve yerinde hareket ederek, mevcut hukuk kurallarına uygun olacak şekilde yönetilip yönetilmediğini, etki altında kalmadan, şartlarıyla uyumlu olarak uygun zamanlarda, yasalar çerçevesinde faaliyet göstererek, yönetimin şimdiki durumunu gerçeğe uygun olarak aktaran, hataları giderici çalışmalar yapan, bu yolla yönetime rehberlik ederek yol gösteren bir değerlendirme ve kontrol aracıdır (Akpınar, 2006: 16). Yöneticilerin yönetim becerilerini kullanarak, kendilerinden beklenilene gerçekleştirmesi ve örgüt amaçlarına en kısa zamanda ve ekonomik olarak, yüksek seviyede kaliteyle ulaşması için denetim şarttır. Kamu hizmetlerinin sunulduğu alanlarda güvenilirlik düzeyi

denetim fonksiyonu ile sağlanır çünkü bir amacı gerçekleştirebilmek kaygısıyla yola çıkan kurum ya da kuruluşlar bu süreç boyunca hata ya da eksiklikler yapabilmektedir. Denetim sayesinde örgütler durum analizi yaptıkları için, buldukları yeri kolayca tespit edebilmekte ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilmektedirler. Bundan dolayı yönetim mekanizması için hayati derecede önemli bilgiler sağlamakta, yönetimin hukuka uygun, etkili, verimli, tutumlu ve kaliteli olarak işleminde denetimin önemi büyüktür. Ayrıca geri bildirim mekanizması sayesinde denetim, bir süreç özelliği kazanarak sistemin başından sonuna kadar etkili olmaktadır (Doğan, 2015: 108).

Denetim süreci evreleri standartların belirlenmesi ile başlamakta, gerçekleşmiş durum belirlenerek olumlu ya da olumsuz sapmaların tespit edilmesi ile devam etmekte, sapmaların nedenlerinin belirlenmesi ve düzeltici önlemlerin alınması ile sona ermektedir. Denetim sürecinde işletme içi standartların belirlenmesinde bir takım araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar şunlardır: Planlar (bütçe, program), örgüt el kitapları, hedefler, emirler, tüzükler, yönetmelikler şeklindedir (Saruhan ve Yıldız, 2016: 357-358). Denetime başlamadan önce, gözlemlenecek ürün ya da hizmetlere karar verilir, standartlar saptanır, uygun ölçütler seçilir, standartlar altında yapılan değerlendirme sonucunda ulaşılan bulgular yorumlanır, düzeltilmesi ve geliştirilmesi gereken durumlara bakılır, bu konu hakkında personel bilgilendirilir; gerekli ise uygun yaptırımlar uygulanır ve eğitimler verilir. Denetim sürecinin amacına ulaşmasındaki en önemli adımlardan biri, tüm yapılanlardan sonra amaçlanan iyileştirme ve düzeltmenin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin kontrol edilmesidir (Uyer, 2010)⁹.

1.2.5.1. Denetimin Hukuki Boyutu

Hukuka uygunluk denetimi, örgüt içinden veya dışından yetkili bir görevli tarafından belirlenmiş kurallara ve mevzuat hükümlerine uygun eylem ve işlemlerde bulunulup bulunulmadığının araştırılmasıdır (Güredin, 2007: 17 akt. Doğan, 2015: 124). Kamu yönetimi bağlamında düşünüldüğünde hukuka uygunluk denetimi, devlet işlerinin belirlenen kurallar dahilinde yürütülüp yürütülmediğinin ortaya

⁹<https://www.medimagazin.com.tr/authors/gulten-uyer/tr-yonetimde-denetimin-yeri-ve-onemi-72-24-2394.html> (son erişim: 17.01.2019).

konmasıdır (İnan, 1984: 93 akt. Doğan, 2015: 124). Ortak bir amaç çatısı altında kurulmuş bir örgütün, yapmış olduğu işlem ve faaliyetlerinin var olan kurallara ya da mevzuata, belirlenmiş yöntemlere uygunluğunu belirlemek amacıyla, iç denetçiler, dış denetçiler ve kamu denetçileri vasıtasıyla yapılan incelemedir. Uygunluk denetiminde işlemlerin ve harcamaların yerindeligi üzerinde yani ekonomik ve sosyal yönden etkileri değil, yazılı olan mevzuata uyulup uyulmadığına bakılır.

Hukuka uygunluk denetimi idari eylem ve işlemlerin ilgili kanun, tüzük, yönetmeliklere ve diğer mevzuata uygunluğunun denetimidir. Kamu idarelerinin en belirgin özelliği, demokratik yönetim sistemine sahip olan ülkelerde halkın seçilmiş temsilcilerine ve dolaylı olarak da halka hesap vermektir denilebilir. Kamu yönetimi, kendisini düzenleyen mevzuata uygun olacak şekilde faaliyetlerini sürdürmek zorundadır (Aktalay, 2010: 269). 1982 Anayasasının 8. maddesine göre, ‘Yürütme yetkisi ve görevi Cumhurbaşkanı tarafından, Anayasaya ve kanunlara uygun olarak kullanılır ve yerine getirilir’ şeklindedir. Anayasa, kanunlar ve kanunlara uygun bir biçimde yapılması mecburi olan diğer düzenleyici işlemler kamu kesiminin elde ettiği gelir ve yaptığı harcamaların yasama organı aracılığıyla kontrol edilerek denetlenmesi için en temel araçtır (Aktalay, 2010: 269). Kamu yöneticisinin kamuya hizmet sunmak adına kendisine tahsis edilen kamu kaynakları ile birlikte verilen ödenekleri mevzuatta öngörüldüğü yerlere ve öngörüldüğü şekilde harcanıp harcanmadığının denetlenmesi, mevzuata uygunluk denetimine örnek olarak verilebilir.

Bir örgütün faaliyetlerinin ve finansal işlemlerin, işletme yönetimi, yasama organı ya da diğer yetkili kişi ve kuruluşlarca belirlenen kurallara, yöntemlere ve mevzuata uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin incelenmesi sürecine “uygunluk denetimi” denilmektedir. Uygunluk denetimiyle örneğin bir örgütteki muhasebe bilgilerinin belirli bir otorite tarafından konulmuş kurallara uygun olacak şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin incelenmesi işlemi yapılır. Bir başka örnek verilecek olursa devletin, örgütün vergi kanunlarının gereklerini yerine getirip getirmediğini incelemesiyle, vergi mevzuatına uygunluğun denetimi yapılmaktadır¹⁰.

¹⁰<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf> (son erişim: 26.02.2019).

Uygunluk denetiminin amacı, işletme içinden veya işletme dışından yetkili bir üst merci, tarafından konulmuş kurallara uyulup uyulmadığının araştırılmasını yapmaktır.

Uygunluk denetimi yapmakla görevli denetçiler örgüt personelinin, örgüt yönetimi tarafından benimsenerek geliştirilmiş olduğu kurallara, politikalara ve yönergelere uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürüp sürdürmediğini inceler. Örneğin örgütün kural olarak, kasada belirli bir miktar nakit parayı bulundurması benimsenmiş olabilir. Bundaki amaç günlük ihtiyaçlar dışındaki nakit paranın bankaya aktarılacak hırsızlık girişimi, zimmete para geçirme gibi doğabilecek riskleri en aza indirmektir. Örgütün koymuş olduğu bu kurala uyulup uyulmadığını denetçi inceleyerek, konmuş olan kuralların uygunluğunu ve etkinliğini de gözden geçirmeli ve üst yönetime iletmelidir (Kırmızı, 2007: 48).

Örgütlerde tepe yönetimi, üst yöneticiler tarafından konulan kuralların ve işletme politikalarının ne ölçüde uygulandığını ya da uygulanıp uygulanmadığını inceleyebilmektedir. Örgüt içerisinde yapılacak ödemelere ilişkin olarak ortaya konmuş olan ödeme prosedürüne ne kadar uyulduğunu ya da uyulup uyulmadığını belirlemek amacıyla yapılan incelemeler, örgüt içerisinde belirlenen politikalara ne derece uyulduğunun, örgütün dosyalama sisteminin, muhasebe kayıtlarının, ödeme sisteminin araştırılarak incelenmesi işlemleri, uygunluk denetimi adı altında yapılabilmektedir.

1.2.5.2.Kamu Kurumlarında Hiyerarşik Denetim

Yöneten-yönetilen ilişkilerinin bulunduğu her yönetsel ve toplumsal örgütte hiyerarşinin varlığı kaçınılmazdır. Ast-üst biçiminde örgütlenmenin doğal sonucu olarak oluşan hiyerarşik yapılara sahip olan kamu kurum ve kuruluşları, yasal bir düzenlemeye ya da dayanağa gerek duymadan üste, emri altında çalışan personelin yaptığı iş ve işlemleri denetleme fırsatı sunan hiyerarşik denetim sisteminden yararlanmaktadır (Akpınar, 2006: 88). Kısaca kamu kurumlarında yetki ve görev bakımından ast-üst biçiminde örgütlenerek oluşan hiyerarşik yapılarda yer alan sıralı üstlerin astları denetlemesine hiyerarşik denetim denilmektedir. Amirler emri altında çalışan astları üzerinde atama, yükseltme, sicil verme, görev yerini değiştirme, disiplin cezası verme vb. hiyerarşik yetkilere sahiptirler.

Hiyerarşi bakımından üstler, her zaman emri altında çalışan personellerinin yani astlarının işlemlerini, yapılmadan önce denetleyebilecekleri gibi, yapıldıktan

sonra da denetleyerek onlara yön vermektedirler. Genel olarak bakıldığında üstlerin, hiyerarşik amiri oldukları astları üzerinde denetim yapabilmeleri için, açık bir yasal dayanağa ihtiyaçları olmadığı gibi sevk ve yönetme görevleri açısından bakıldığında da astlarını denetleme yetkisine sahiptirler. Astlar, görevlerini ifa ederlerken, sadece yasaları uygulamazlar; bunun yanı sıra üstlerin yönetim anlayış ve politikaları doğrultusunda da hareket etmek durumundadırlar. Hiyerarşik bakımdan üstler, emri altında çalışan astları üzerinde verimlilik, tutumluluk, etkinlik, yerindelik ve hukuka uygunluk ayrıca hükümet politikaları ve kalkınma planlarındaki hedef ve ilkeler doğrultusunda denetim yetkisine sahiptirler. Üstler hiyerarşik denetim aracılığıyla astlarının işlemlerini onaylayabilmekte, değiştirebilmekte, uygulanmasını geciktirebilmekte ya da iptal edebilmektedirler (Eryılmaz, 2013: 388).

1.2.5.3.Kamu Kurumlarında Vesayet Denetimi

Merkezi yönetimin, yerel yönetimler üzerinde 'idarenin bütünlüğü ilkesi'ni hayata geçirmek maksadıyla yaptıkları denetime 'vesayet denetimi' denir. Vesayet denetimini yapacak makamlar her istedikleri konuda denetim yapamazlar, vesayet makamlarının denetim yapacakları konular sadece kanunlarla belirlendiği için vesayet makamları kanunun koyduğu sınırlar çerçevesinde denetim yapmak zorundadırlar. Vesayet makamları, yerel yönetimlerin işlemleri üzerinde onaylama, iptal etme, bozma, yargıya taşıma, erteleme şeklinde işlemin yapılmasından önce veya işlemler yapıldıktan sonra denetim uygulayabilmekte ayrıca vesayet makamları işlemlerin yanında organlar ve personel üzerinde de denetim yetkisini kullanabilmektedir (Aktalay, 2010: 124). Vesayet denetimini yapacak makamlar ve vesayet denetiminin alanı yasalarla düzenlenir.

Vesayet denetimi anayasal bir kurum niteliğinde olduğu için mahalli hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesine uygun olacak şekilde yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacı doğrultusunda yapılmaktadır. Vesayet denetimi kanuna dayanan ve kanunlarla belirlenmekte olan bir denetim türü olduğu için vesayet denetiminin alanı ve vesayet denetimini yerine getirecek makamlar yasalarla düzenlenmektedir. Bu açıdan ele alındığında vesayet denetimi ile hiyerarşik denetim arasında birçok farklılıklar bulunmaktadır. Hiyerarşik denetimde üstler, her zaman emri altında çalışan astlarını yönlendirebilme ve denetleyebilme yetkisine sahiptirler. Vesayet denetiminde ise denetimi yapacak olan kişi ya da organ belirtilerek

denetimin alanı yasalarla düzenlenmiştir. Vesayet makamları, hiyerarşik denetimdeki üstler gibi, yerel yönetimlerin organlarına ve yöneticilerine emir ve talimat verme yetkisine sahip değildir (Eryılmaz, 2013: 388-389).

1982 Anayasası vesayet makamlarına hem 'hukuka uygunluk' açısından hem de 'yerindelik' açısından denetleme görev ve yetkisi tanımıştır. Geleneksel uygulaması yapılan işlemi onama, onamama, iptal, geciktirme, vb. şeklindedir yerindelik denetiminin. Kamu yönetiminde yaşanan dönüşüm ve anlayış farklılaşması neticesinde kanun koyucu, yerindelik denetimini onama, onamama, iptal ve geciktirme gibi şekillerde değerlendirmenin yanı sıra yerindelik denetiminde şunların da gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Aktalay, 2010: 125):

- Hizmetlerin sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara uygunluk, performans ölçülerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek.
- Faaliyet ve işlemlerde hataların önlenmesine yardımcı olmak.
- Çalışanların ve belediye teşkilatının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek, amacıyla sonuçları ilgililere rapor etmektir.

1982 Anayasası vesayet denetimine hukuka uygunluk ilkesinin yanında yerindelik unsurunu da ekleyerek, toplum yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanmasına, kamu kaynaklarının kamu kurumları tarafından kurumun kuruluş amaçlarını hedefleyecek şekilde sonuçların elde edilip edilmediği ve verimli, etkin, kaliteli, tutumlu ve hukuka uygun olarak harcanıp harcanmadığının tespit edilmesine yönelik olarak yerindelik denetimini gerekli duruma getirmiştir.

Vesayet denetiminde asıl amaç yerel yönetimlerin iş ve eylemlerinde yasalara uygun hareket edip etmediklerini denetlemektir. Ayrıca vesayet denetiminde, yerel yönetim kuruluşlarının yasalara uygun davranmalarını temin etmekle birlikte yetkilerinin dışında faaliyetlerde bulunanlar varsa bunları engellemeye yönelik çalışmalar yapılır.

Vesayet makamları, yerel yönetimlerin yerine geçerek onlar adına karar verememektedir. Yerel yönetimlerin yapmış olduğu işlemleri yasaların öngördüğü şekilde bazen yapmadan önce, bazen de işlem yapıldıktan sonra, vesayet makamları denetler. İşlemler üzerindeki denetim onaylama, işlemleri bozma, izin verme ve

uygulanmasını geciktirme şeklinde gerçekleşir (Eryılmaz, 2013: 389). Vesayet denetimini yapacak olan merkezi yönetim kuruluşu, bu yetkisini yasanın öngördüğü şekilde kullanırken denetlediği yerinden yönetim kuruluşunun işlemlerini yine kanunda gösterildiği şekilde uygulayıp uygulamadığını denetler, ancak yerel yönetimlerin yerine geçip onlar adına karar vermesi söz konusu değildir.

1.2.5.4. İç Denetim

İşletmeler, büyümeleriyle birlikte bu konudaki yasal düzenlemelerin de etkisi ile sürekli denetim hizmetine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu denetim ihtiyacının dış denetçiler tarafından karşılanması hem daha maliyetli hem de yöneticilerin daha ayrıntılı analizlere ihtiyaç duymaları neticesinde daha güç olmaktadır. İşte bu ihtiyaç işletmelerde iç denetçilerin çalışmaya başlamasıyla sonuçlanmıştır. Son kırk yıl içerisinde gerek hacim gerekse etkinlik bakımından iç denetim, önemli bir meslek haline gelmiştir. Bu süre içerisinde mesleki birlik oluşmuş, iç denetimin kapsamı finansal denetimden faaliyet denetimine doğru genişleme eğilimi göstermiş ve sonuç olarak iç denetim konusunda geniş bir literatür meydana gelmiştir (Kırmızı, 2007: 23-24). İç denetim özel sektörde ilk ortaya çıktığında, dış denetimin bir uzantısı olarak görülmektedir. Başlarda daha çok mali işlerle sınırlı olarak görülen iç denetim kavramı, daha sonraları mali olmayan işlemleri de kapsayan faaliyeti ve denetim komitesi gibi kurumsal yapıları ile birlikte başlı başına bir mekanizmaya dönüşmüştür. Zaman içerisinde iç denetim, örgütlerin tepe noktasında yer alan en üst yönetim kademelerine rapor veren ve kurum içinde vazgeçilemeyecek düzeyde öneme sahip olan bir yapı haline bürünmüştür (Pickett, 2003: 8-9 akt. Cığerci, 2007: 36).

İç denetimin kamu kesiminde uygulanmaya başlaması özel sektöre nazaran daha yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Denetim faaliyeti, her zaman kamu mali yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görülmekte olduğundan giderek kamu kesimi performansının geliştirilmesinde bir araç niteliği kazanmıştır (Diamond, 2002: 4 akt. Cığerci, 2007: 37). Ancak iç denetimin yapısında meydana gelen bir takım değişimler bu kavramın kamu yönetimine dahil edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte özel sektör uygulamalarının kamu sektörüne uyarlanarak aktarılmasıyla birlikte iç denetim, öncelikle Anglo-Sakson ülkelerinin kamu yönetimi içine entegre edilmiştir. İngiltere ve ABD'nin liderliğini yaptığı bu akım, birçok OECD ülkesine ve diğer gelişmiş ve gelişmekte

olan ülkelere sıçrayarak, Avrupa Birliğine üye olmak isteyen ülkeler için de etkin bir iç denetim sisteminin varlığı ön koşul halini almıştır (Ciğerci, 2007: 37).

Uluslararası İç Denetim Enstitüsüne göre iç denetim; ‘Kurum faaliyetlerine değer katmak ve bunları geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.’ (Aktalay, 2010: 260).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun 63. maddesine göre İç Denetim, Kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarenin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir. İç denetim iç denetçiler tarafından gerçekleştirilir. Kamu idarelerinin yapısı ve personel sayısı dikkate alınmak suretiyle, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun uygun görüşü üzerine, doğrudan üst yöneticiye bağlı iç denetim birimi başkanlıkları kurulabilir.

İç denetim faaliyeti, kamu idarelerinin faaliyetlerinin amaç ve politikalara, programlara, performans programlarına, kalkınma planına, stratejik planlara ve mevzuata uygun olacak şekilde planlanmasını ve yürütülmesini, kaynakların verimli, etkili ve ekonomik kullanılmasını, bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilirliğini sağlamayı hedeflemektedir. İç denetim faaliyeti sonucunda, kamu idarelerinin varlıklarının güvence altına alınması, risklerin asgariye indirilmesi ve iç kontrol sisteminin etkinliği için kamu idaresinin faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek risklerin tanımlanması, sürekli gözden geçirilmesi, gerekli önlemlerin alınması ve mümkünse sayısallaştırılması konularında tepe yönetime tavsiyelerde bulunulur (Aktalay, 2010: 261). İç denetim, iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçmenin yanı sıra değerlendirme yaparak yönetime hizmet sağlama görevini yerine getirmektedir.

İç denetim hukuka uygunluk denetimini, mali denetimi ve performans denetimlerini kapsamaktadır. Kurum ve kuruluşlarda hataların önlenmesi, risk ve

zayıflıkların belirlenebilmesi, iyi uygulama örneklerinin paylaşılması, yönetim sisteminin ve yönetim süreçlerinin geliştirilebilmesi amacıyla yapılmaktadır.

Bir bakıma yönetimin kendi kendini denetlemesi olan iç denetim, bu yönüyle yönetsel görevi olan kuruluşların kendi içlerinde kurulur. Yürütme erki içindeki her hiyerarşinin ast hiyerarşileri denetlemesi bir iç denetim faaliyetidir. İç denetim daha çok düzeni korumaya ve otoriteyi sağlamaya yönelik olduğu için hukuk devletinde iç denetimin asıl amacı hukuka uygunluğu tesis etmektir (İnan, 1997: 43-45). Genel müdürlüklere bağlı olan denetim birimlerinin, genel müdürlükle bağlı olan kuruluşları denetlemesi, amirlerin astlarını denetlemesi iç denetime verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır.

Denetçi ile denetlenen birim arasındaki ast-üst ilişkisinin bulunduğu hiyerarşik yapılardaki örgütlerde hiyerarşik denetim, bir iç denetimdir. Örgüt faaliyetlerinin yönetim planlarına, programlarına, politikalarına ve yasalara uygunluğunu ölçerek, iç kontrol sisteminin işleyişini değerlendiren iç denetim, bu yönüyle de bir iç kontrol aracıdır (Kenger, 2003: 5 akt. Akpınar, 2006: 32-33).

1.2.5.5. Dış Denetim

Dış denetim, denetlenen kuruluşun kendisi ile herhangi bir organik bağı olmayan, hiyerarşisi içinde bulunmayıp hiyerarşisi dışındaki kişi ya da kuruluşlarca yapılan denetimdir. Denetlenen kuruluş kamu kurumu olabileceği gibi özel bir kuruluş da olabilmektedir. Bununla birlikte literatürde dış denetim terimi genellikle işletmelerin finansal tablolarının ve diğer finansal bilgilerinin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, ilgili kurum tarafından yetkilendirilmiş bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesi anlamına gelen bağımsız denetim terimi ile özdeş olarak kullanılmaktadır¹¹. Dış denetim, kurum ya da kuruluşun kendi personeli dışındaki denetçiler tarafından yapılır ve bunlara dış denetçi denilmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun 68. maddesine göre dış denetim, genel kabul görmüş uluslararası denetim standartları dikkate alınarak;

¹¹<http://www.bagimsizdenetim.net/dis-denetim-nedir/> (son erişim: 05.03.2019).

- a) Kamu idaresi hesapları ve bunlara ilişkin belgeler esas alınarak, mali tabloların güvenilirliği ve doğruluğuna ilişkin mali denetimi ile kamu idarelerinin gelir, gider ve mallarına ilişkin mali işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespiti,
- b) Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesi,

suretiyle gerçekleştirilir. Dış denetim sırasında, kamu idarelerinin iç denetçileri tarafından düzenlenen raporlar, talep edilmesi halinde Sayıştay denetçilerinin bilgisine sunulur. Denetimler sonucunda yukarıda belirtilen hususlarda düzenlenen raporlar, idareler itibariyle konsolide edilir ve bir örneği ilgili kamu idaresine verilerek üst yönetici tarafından cevaplandırılır. Sayıştay, denetim raporları ve bunlara verilen cevapları dikkate alarak düzenleyeceği dış denetim genel değerlendirme raporunu Türkiye Büyük Millet Meclisine sunar.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun 68. maddesine göre dış denetimin amacı, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin mali faaliyet, karar ve işlemlerinin kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesi ve sonuçlarının Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne raporlanmasıdır. Sayıştay tarafından hesapların hükme bağlanması, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin gelir, gider ve mal hesapları ile bu hesaplarla ilgili işlemlerinin yasal düzenlemelere uygun olup olmadığına karar verilmesidir. Sayıştay denetimi bağlamında hukuka uygunluk denetiminin yanı sıra harcamaların kurumsal amaçlar ve hedefler doğrultusunda yapılıp yapılmadığı, yani kurumsal performans da dış denetime konu olabilir.

Dış denetim, yönetimin başında bulunan üst yöneticilere, kendi yönetsel politika ve kararlarının, örgüt içerisinde ne dereceye kadar hayata geçirildiği konusunda dışarıdan tarafsız bir bakış açısıyla değerlendirme imkanı sunar. Yapılan faaliyet, hizmet sunumu sırasında meydana gelen engeller, aksamalar ve iyileştirilmesi gerekli olan yönler konusunda, üst yöneticilere ve politikacılara zamanında ve gerektiği şekilde tedbir alınmasını sağlamaya yöneliktir (Aktalay, 2010: 265-266).

Bağımsız denetçiler işletmeler üzerinde, Sayıştay kamu kurumları üzerinde ilgili mevzuat hükümleri uyarınca dış denetimi gerçekleştirmektedirler. Bunun yanı

sıra örgütlerin sahipleri ya da yönetimleri de gerekli görmeleri durumunda örgütün dış denetime tabi tutulmasını isteyebilmektedirler. Bu duruma örnek verecek olursak bir organizasyonun sahipleri organizasyonda suiistimal ya da hile gibi sorunların ve bunların yanında çeşitli aksaklıkların olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla, kurum dışından bu konularda profesyonel olarak hizmet veren denetim kuruluşları ile denetçilerden hizmet almak yoluyla isteğe bağlı olarak dış denetimi gerçekleştirebilmektedirler¹².

İç denetim yapan iç denetçiler ile dış denetim yapan dış denetçiler arasında birtakım farklılıklar mevcuttur. Dış denetçiler hesapların ve mali işlemlerin kurallara uygunluğuna ilişkin düşüncelerini destekleyecek yeterli kanıtlar aramak olduğundan, onların bakış açısı daha çok öncesinde ne olduğuna odaklanmıştır ve dış denetçilerin asıl amacı sonuçların değerlendirilmesidir. İç denetçiler ise, yapılacak denetim türüne bağlı kalmanın yanı sıra şu anda ne olduğuna ve gelecekte ne olacağına da bakmaktadır. İç denetçilerin asıl amacı ise daha önce kurulmuş ve uygulanmakta olan mali sistemlerin değerlendirilmesini yapmaktır (Aslan, 2010: 71).

¹²<http://www.bagimsizdenetim.net/dis-denetim-nedir/> (son erişim: 05.03.2019).

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA KOORDİNASYON

2. KAMU YÖNETİMİ VE KOORDİNASYON

Kamu yönetiminde özellikle yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte kamu hizmetlerinin kalitesi artma eğilimi göstermekte ve gün geçtikçe de kamu sektöründeki hizmetlerin yaygınlaşmasıyla birlikte uygulanan farklı kamu politika ve programları arasındaki uyum sorununu gündeme taşımaktadır. Bu bağlamda modern kamu yönetiminde kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılarak kamu yararının sağlanmasında koordinasyon sorununu gündeme taşımaktadır.

Bu bölümde kamu kurumlarında koordinasyonun önemi ve işlevi, kamu kurumlarında koordinasyonun özellikleri, kamu kurumlarında koordinasyonu kolaylaştıran ve güçleştiren faktörlerin neler olduğu konularına açıklık getirilerek bu konular ortaya konmaktadır.

2.1. Kamu Kurumlarında Koordinasyonun Önemi ve İşlevi

Günümüzde nitel ve nicel olarak yönetim unsurlarının çok fazla olması ve karmaşık bir yapı içerisinde kurumların hedeflerine ulaşmasında birçok zorluğu ve yönetim problemlerini de beraberinde getirmektedir. Dünyadaki yönetim ağının tamamen karmaşık ve kompleks bir yapı haline gelmesiyle birlikte kurumlar bu karışıklık içerisinde kendi kurumsal hedef ve amaçlarına en etkin şekilde ulaşmanın yollarını aramaktadırlar. Teknolojiyle birlikte bilişim alt yapısında yaşanan gelişmeler günümüzde bilgiye ulaşmayı kolay hale getirmiş ve bilgi paylaşım networkünün global bir hal almasıyla geçmiş yıllar nezdinde tamamen farklı bir boyut kazandırmıştır. Bilgiye olan erişimin ve bilgi paylaşımının geçmiş yıllar nezdinde çok daha kolay bir hal alması ve bir o kadar da kompleks bir hale gelmesiyle kurumların hedeflerinde sapma olmadan ulaşmak istedikleri noktaya ulaşabilmeleri için etkin ve işlevsel bir koordinasyon kilit rol oynamaktadır. Günümüzün modern kurumları etkin bir koordinasyonun kurumlarının gücüne daha

çok güç kattığının farkında olarak bu yönde yeni stratejiler geliştirme eğilimindedirler¹³.

Kamu yönetimi açısından koordinasyon kamu kurumlarının amaç ve hedeflerine zamanında ve etkin bir şekilde ulaşabilmesi açısından çok önemlidir ve bir o kadar da ihmal edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu yönetiminde koordinasyonun sağlanması noktasında iş bölümünü, bilgi paylaşımını ve kurumlar arasındaki uyum olmak üzere üç temel unsur bulunmaktadır (Eryılmaz, 2013: 6). Başarılı bir koordinasyonun sağlanabilmesi için örgüt yapısının sadeleştirilmesi, kurumsal ve bireysel haber alma kanallarının iyi düzenlenmesi, kamu hizmeti politikalarında birliğin sağlanması ve kamu yönetiminin asli unsuru olan personelin motive edilerek teşvik edilmesi gerekmektedir. Kamu yönetiminde koordinasyonun sağlanamaması durumunda kamu hizmeti sunumunda etkililik ve etkinliğin sağlanamaması, toplum ve yönetim arasındaki güven algısının bozulması ve özellikle problemlerin çözümünde reaktif hareket eksikliğinden kaynaklanan sorunların varlığına sebep olmaktadır. Koordinasyonsuzluk nedeniyle oluşan küçük eksiklikler bile büyük kamusal sorunları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda koordinasyon önemli bir yönetim fonksiyonu olarak kendini göstermektedir (Comfort, 2007:191 ve Ostrom, 2008:11-12 akt. Ekşi ve Çelikli, 2016: 108).

Finansal, kurumların işbirliği içinde eşgüdümlü bir şekilde çalışmasına duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Kurumlar arasında koordinasyonsuzluk olması durumu bir maliyet unsuru oluşturabileceği gibi hizmetlerin sunulmasındaki etkinliği azaltarak oluşturduğu karışıklık nedeniyle de var olan politikalarında etkisini azaltabilir. Küresel ekonomik krizler hükümetler nezdinde kamu harcamalarının kısılması ve hesap verebilirliğin artırılması yönünde baskı oluşturmaktadır. Harcamaların azaltılması yönünde baskıların artması hükümetleri hizmet sunumunda daha etkin yöntem ve teknikler aramaya ittiği için, çözümü mükerrerlik ve çakışmaları ortadan kaldırmakta ve öncelikleri açık bir şekilde ortaya koymakta bularak kurumlar arasındaki koordinasyonun artırılmasının önemine vurgu yapılmaktadır (Peters, 1998: 10).

¹³ <https://studylibr.com/doc/2128359/kamu-y%C3%B6netiminde-koordinasyon> (son erişim: 19.07.2019).

2.2. Kamu Kurumlarında Koordinasyonun Özellikleri

Kamu Kurumlarında oldukça geniş bir alana yayılan koordinasyon konusunun özellikleri aşağıda yer almaktadır (Bhattacharyya, 2008: 221-222):

- Koordinasyon dinamik ve sürekli bir süreçtir: Kamu kurumlarında koordinasyon her zaman vardır, dinamiktir ve süreklilik gösterir. Bu yönüyle bakıldığında öncelikler, iç ve dış çevre koşulları sürekli değişebilmektedir.
- Koordinasyon çok yönlüdür: Kamu kurumlarında koordinasyon yatay ve dikey alanda birey, grup ve kurumun görevleri, amaçları ve çabaları için geçerlidir. Bütüncül amaçlar için gereken çeşitli özelliklere sahip olan bireyler grupların, gruplar ise kurumun bir parçasıdır.
- Koordinasyon çeşitliliğin uyumlu bir şekilde bütünleştirilmesidir.
- Koordinasyon farklılıkları giderir.
- Koordinasyondan yönetici sorumludur: Kurumlardaki yönetici pozisyonunda çalışanlar koordinasyonun sağlanmasından sorumludurlar.
- Koordinasyon yönetimin özüdür: Kamu yönetimin tüm fonksiyonları koordinasyon gerektirdiği için, koordinasyon kavramını destekleyenlere göre koordinasyon ayrı bir kamu yönetimi işlevi değildir, grup amaçlarını gerçekleştirmek için yönetimin özüdür.
- Koordinasyon sistem açısından bakmayı sağlar.
- Koordinasyon bilinçli olmayı gerektirir: Kamu yönetiminde koordinasyon kendiliğinden oluşmaz, paydaşların bilinçli ve uyumlu hareket etmeleri sonucunda oluşur.
- Koordinasyon faaliyetlerin kesintiye uğramasını veya durmasını önler: Birçok sebepten dolayı faaliyetlerde kesintiler yaşanabilmektedir, koordinasyon sayesinde bu kesintiler önlenerek kurumsal hedeflere ulaşma yönünde süreklilik sağlanmaktadır.
- Koordinasyon faaliyetlerdeki gereksiz tekrarları ve çakışmaları ortadan kaldırır: Kurumların kendi içerisindeki faaliyetleri veya kurumların diğer kurumlarla olan faaliyetleri arasında yaşanabilecek herhangi bir çakışma ve gereksiz tekrarlar koordinasyon sayesinde engellenmiş olur.

2.3. Kamu Kurumlarında Koordinasyonu Kolaylaştıran Faktörler

Kamu kurumlarında koordinasyon diğer yönetsel fonksiyonların bileşkesi durumundadır ve koordinasyonu kolaylaştıran faktörler aşağıda yer almaktadır¹⁴:

- Yalın bir örgüt:

Kurum içerisindeki bölümlere ayırma işi eşgüdümlemeyi kolaylaştıracak şekilde yapılmalıdır. Aynı anda yapılması gereken görevlerin aynı yönetsel birime verilerek eylemleri birbiriyle ilgili personelin görevleri kolaylaştırılmış olacaktır.

Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarında açık ve kesin bir ayırım yapılarak kimin, neyi, ne zaman yapacağı açık bir şekilde belirtilmelidir.

- Koordinasyonu sağlamış politika ve programlar:

Kamu yönetiminin fonksiyonlarının ilk basamağı olan planlama fonksiyonunda koordinasyona başlamak çok yararlı olacaktır. Yapılan planların birbirine uygun olması sağlanarak özellikle de farklı personel ya da birimler tarafından yapılan planların birleştirici bir programa bağlanması sağlandığı zaman kurum içerisinde etkili bir koordinasyon sisteminden söz edilebilir.

Kurum içerisinde ya da kurum dışında yapılacak olan işlerin ve programların süre bakımından ayarlanması etkili bir koordinasyonun varlığı için çok önemlidir. Bunun için de ilk olarak görevi başarılı bir şekilde bitirmek için gerekli olan çabaları belirlemek ve bu çabaları özellikle de birbirlerine bağlı bir sıra izleyenleri evrelere ayırıp, her evre için ne kadar süre gerektiğini tahmin etmek gerekir. Son olarak da her adım ve evre için bir başlangıç ve sona erme noktası belirlenerek iyi bir koordinasyon için gerekli olan süreler düzenlenmiş olacaktır.

- Etkili iletişim yöntemleri:

Kurum içerisinde yapılan tüm işlerden haberdar olmak ve gerektiği zaman düzenleyici önlemleri alabilmek için iyi ve etkili bir iletişim düzeni gereklidir. Bu sayede kurum içerisindeki tüm birimlerde yapılanlar formel ya da informel yapılar aracılığıyla ortak bir noktada toplanarak, kurum içerisindeki koordinasyonun sağlanması kolaylaşabilmektedir.

- Gönüllü koordinasyonu teşvik etmek:

¹⁴ <http://egitim5.tripod.com/esgudumleme.htm> (son erişim tarihi: 25.07.2019).

Kurumlarda görev yapan personellerin çalışmalarının eşgüdümlemesi gereken durumlarda, ortak noktada buluşmayı sağlayacak amaç ya da amaçların aşılması gerekmektedir.

Kurumda görev yapan bütün personelin kolayca benimseyeceği gelenekler ve davranış biçimleri geliştirmek koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştıracaktır. Çalışanların yeni kararlar almalarını ya da düşünce kalıplarını geliştirmelerini gerektirmeyen, otomatikleşmiş davranış biçimlerini kabul etme eğilimlerinde olduklarından kurum içerisinde benimsenen gelenekler ve davranış biçimleri koordinasyonun sağlanmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Personelin kişisel ilişkileri ile fikir ve görüş beyanına uygun yapıda olan komitelerin kurum içerisinde kullanılması da, iyi bir koordinasyonda önemli bir araç olabilmektedir.

İnformel ilişkileri iyi bir biçimde güdüleyebilmekte kurum içerisindeki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olabilmektedir. Formel yapılar dışındaki ilişkiler ve görüşmeler de birçok konunun aydınlanarak bilinmesine ve ilgililer arasında anlaşma ve görüş birliğine yardımcı olabilmektedir.

2.4. Kamu Kurumlarında Koordinasyonu Güçleştiren Faktörler

Kamu yönetiminde koordinasyonsuzluk sorunu genel olarak kamu kurumları arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır, bu durumun kaynağı da siyasi, yönetsel ve kurumsal olabilmektedir. Koordinasyonsuzluk kamu programlarının birbirleriyle uyumlu çalışmamasından kaynaklanan birçok problemi içine almaktadır. Kamu kurumları tarafından uygulanmaya konulan program ve politikalar birbirini tekrarlayabilmekte, mükerrer olabilmekte, hatta bazen de birbirleriyle çakışabilmektedir. Klasik anlamdaki bürokratlar belli başlı uygulamaların dışına çıkmaktan kaçındıkları için koordinasyon fikrinden uzaklaşmaktadırlar; çünkü koordinasyonda politika oluşturma ve uygulama konularında esneklik ve gönüllülük şarttır (Bouckaert vd., 2010: 28-30 akt. İntepe, 2018: 6).

Kamu kurumlarında ya da özel sektör kuruluşlarında bilgi bir güç unsuru olarak değerlendirilebilmekte ve kurumlar diğer kurumlara karşı var olan pazarlık güçlerini kaybetmemek için bilgi paylaşmaktan kaçınabilmektedirler. Bu durumda da kurumlar arasında ortaklaşa çalışabilmek mümkün olamayacağı için kamu yönetiminde koordinasyonsuzluk sorunuyla karşılaşılabilir. Benzer şekilde kurumların idari rutinleri, yasal uygulamalar ya da çıkarları gibi nedenlerle de

işbirliği yapmaktan kaçınabilmektedirler (Bouckaert vd., 2010: 25 akt. İntepe, 2018: 7).

Kamu yönetiminde uygulanan program ya da politikaların belirli bir zaman diliminde geçerli olarak zamana yayıldığı durumlarda kurumların birbirleriyle uzun zaman dilimleri süresince koordineli bir şekilde çalışması problem çıkmasına neden olabilmektedir. Bu yönüyle zaman, koordinasyonun önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Bouckaert vd., 2010: 21 ve Peters, 1998: 31 akt. İntepe, 2018: 7-8).

Resmi koordinasyon kanallarını kullanmak özellikle ivedilikle yapılması gereken durumlarda gecikmeden kaynaklı problemlerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Resmi koordinasyon araçlarından yararlanmak kurum içerisinde veya kurumlar arasındaki iletişim noktasında başta yavaşlık olmak üzere birçok sorunun yaşanmasına sebep olabilmektedir (Chisholm, 1989: 65).

2.5. Kamu Kurumlarında Koordinasyonu Sağlama Araçlar

Kamu kurumlarında koordinasyon haberleşme, bilgi akışı ve işbirliğinin birer ürünü olarak düşünüldüğünde koordinasyonu sağlamada kullanılan araçlar haberleşme ve bilgi sistemleri, geçici ve daimi kurul veya komiteler ve bütünleştirici veya aracı yöneticiler olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

2.5.1. Haberleşme ve Bilgi Sistemleri

Haberleşme bilgi sistemlerinde özellikle kuruluş içerisindeki koordinasyonun sağlanmasından söz edilmektedir ve haberleşme bilgi sistemleri personel arasındaki bilgi akışını gerçekleştiren ve geliştiren iç düzenlemeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içerisinde görev yapan personel arasında örgüt içi bilgi akışı; kısa bilgi notları, bültenler, yazılı raporlar, bölümler arasında kurulmuş olan bilgisayarlar veya sadece bilgi deposu olarak kullanılan ve off-line esasına göre çalışan bilgisayarlar, elektronik haber ve bilgi iletimi, elektronik bülten ve raporlar, telekonferans sistemleri ile birimler arasındaki ilişkiyi, ses ve görüntü yöntemi ile izletmeye olanak veren sistemler gibi materyallerle ilişkilidir ¹⁵.

¹⁵ <https://todaie2011.blogspot.com/2011/12/kamu-yonetimi-koordinasyon-ve-denetimde.html> (son erişim: 25.07.2019).

Teknolojinin hızla ilerlemesine paralel olarak günümüzde elektronik sistemlerde hızlı gelişmelerin olması, büyük hacim ve ölçülerdeki verilerin anında işlenmesi ve yararlı hale getirilmesi koordinasyonu sağlamada etkili bir araç olarak çok büyük kolaylıklar sağlamışlardır (Öztekin, 2010: 222).

2.5.2. Geçici ve Daimi Kurul ve Komiteler

Kamu yönetiminde koordinasyonu sağlama araç ve yöntemlerinden birisi, aralarında uyumsuzluk bulunan birim ya da organlar için geçici sürelerle oluşturulan komite veya kurulların oluşturulmasıdır. Bu yöntemde birimler arasında ortaya çıkan kısa dönemli ve kalıcı olmayan geçici nitelikteki sorunların çözümü aranmaktadır. Komite var olan sorunu çözüme kavuşturduktan sonra, yöneticileri amaçlar ve ortaklaşa çıkarlar etrafında birleştirip görevini yerine getirerek dağılmaktadır¹⁶.

Kurumların bünyesinde var olan değişik birim ya da organların yönetici ya da temsilcilerinin katılımıyla, belli zamanlarda toplanan komitelere daimi kurul veya komiteler denilmektedir. Örnek verecek olursak müdürler komitesi, disiplin komitesi, vb. Kurulan bu komite veya kurullarda değişik birimlerin görevlerini ifa etmeleri sırasında kendiliğinden ortaya çıkan ve diğer birimler ile görüşülerek fikir alışverişini gerekli kılan, ayrıca ortak çözüm gerektiren sorunların çözümünde bu daimi kurul veya komitelerden yararlanılmaktadır. Bu problemler kurum faaliyetlerine devam ettiği sürece devamlı olarak oluşacak ve bu komiteler de sürekli ya da devamlı olarak günün, haftanın, ayın belirli zamanlarında ya da problem var olmaya başladığı zamanlarda anında toplanarak koordinasyonun oluşmasını engelleyen sorunlara çözüm yolları bulmaya yardımcı olmaktadır (Eren, 2016: 335).

2.5.3. Bütünleştirici veya Aracı Yöneticiler

Bu yöneticiler, sürekli olarak farklı bölümler arasında oluşan koordinasyon problemlerini çözüme kavuşturmak amacıyla oluşturulmuşlardır. Üzerinde durulması gereken nokta, bu yöneticilerin kurumlarda bölümler üstü bir pozisyonlara sahip oldukları ve koordine edilecek birim ya da bölümlerden herhangi birisinin çalışan personeli veya yöneticisi olmadıklarıdır (Bolat vd., 2009: 154).

¹⁶ <https://todaie2011.blogspot.com/2011/12/kamu-yonetimi-koordinasyon-ve-denetimde.html> (son erişim: 25.07.2019).

Bütünleştirici veya aracı yöneticiler olarak adlandırılan bu kişiler uygulamada ürün yöneticisi, proje yöneticisi, marka yöneticisi, program yöneticisi gibi isimlerle bilinmekte ve faaliyetlerini sürdürmektedirler (Eren, 2016: 335).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ'NDE KOORDİNASYON KONUSUNDA YAPILMIŞ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ KOORDİNATÖRLÜKLERİ VE ALAN ARAŞTIRMASI

Manisa CBÜ bünyesinde oluşturulmuş dokuz koordinatörlük vardır. Bu bölümde söz konusu bu koordinatörlükler hakkında kısa tanıtıcı bilgiler verilmektedir. Daha sonra Manisa CBÜ İşyeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğünde uygulanan saha çalışmasının bulguları sunulmaktadır.

3.1.Manisa Celal Bayar Üniversitesi Koordinatörlükleri

Manisa Celal Bayar Üniversitesinde Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Koordinatörlüğü; Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü; Engelli Danışma ve Koordinasyon Koordinatörlüğü; İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü; Kalite Koordinatörlüğü; Öğrenci, Rehberlik, Kariyer ve Mezunlar Koordinatörlüğü; Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı Kurum Koordinatörlüğü; Protokol, Basın ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü; Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü olmak üzere toplam dokuz koordinatörlük bulunmaktadır.

3.1.1. Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Koordinatörlüğü:

Üniversitemizde Teknokent, Teknoloji Transfer Ofisi, Üniversite Sanayi İşbirliği Teknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (ÜSİTEM) ile Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından yürütülen araştırma, girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerini planlamak, yönlendirmek ve koordine etmek amacıyla, Üniversitemiz Yönetim Kurulunun kurulmasına oy birliği ile karar vermesi ile kurulmuştur¹⁷.

Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Koordinatörlüğünün amaçları aşağıda belirtilmiştir¹⁸:

- Ülke sanayinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması amacıyla teknolojik bilgi üretilmesi,

¹⁷<http://agyk.cbu.edu.tr/index.php/kurulus/> (son erişim: 22.03.2019).

¹⁸<http://agyk.cbu.edu.tr/index.php/amacimiz/> (son erişim: 22.03.2019).

- Üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirmesi,
- Ürün kalitesinin veya standardının yükseltilmesi,
- Verimliliğin arttırılması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi,
- Teknolojik bilginin ticarileştirilmesi,
- Teknoloji yoğun yatırım ve girişimciliği desteklemek,
- Araştırma ve vasıflı kişilere iş imkanı yaratmak,
- Teknoloji transferine katkıda bulunmak.

3.1.2.Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü:

Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Manisa Celal Bayar Üniversitesinde yürütölen bilimsel araştırma proje tekliflerinin değerlendirilmesi, kabulü, desteklenmesi, bunlara ilişkin hizmetlerin yürütölmesi, izlenmesi, sonuçlarının değerlendirilmesi ve kamuoyuna duyurulması amacıyla, MCBÜ teşkilat şemasında idari birimlerin altında kurulmuştur.

3.1.3.Engelli Danışma ve Koordinasyon Koordinatörlüğü:

Engelli Danışma ve Koordinasyon Koordinatörlüğü, MCBÜ’de yükseköğrenim gören engelli öğrencilerin, engelli personelin ve hizmet alan engelli kesimin, Üniversitenin hizmet ve faaliyetlerinden eşit şartlarda yararlanmalarını sağlamak, öğrenim hayatlarını kolaylaştırabilmek için gerekli tedbirleri almak ve bu yönde düzenlemeler yaparak, tüm engellerin aşıldığı öncü bir üniversite oluşturulmasına katkı sağlamak amacıyla, MCBÜ Rektörlüğüne bağlı olarak kurulmuřtur¹⁹.

3.1.4.İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü:

İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü, MCBÜ lisans ve ön lisans programlarında eğitim-öğretim gören öğrencilerin öğrenim süresince aldıkları teorik ve pratik bilgi ve becerileri ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ dersi adı altında, son dönemlerinde, öğrenim gördükleri alanlar ile ilgili işyerlerinde yapacakları tam zamanlı uygulamalı eğitimle bütünleştirerek, uygulama becerisi yüksek öğrenciler olarak mezun etmek amacıyla uygulamaya konulan yeni eğitim modelini koordine etmek amacıyla, MCBÜ teşkilat şemasında idari birimlerin altında kurulmuştur.

¹⁹http://engelsiz.cbu.edu.tr/db_images/file/EngelsizMCBU2018.pdf (son erişim: 28.03.2019).

İş yeri uygulama eğitimi iş dünyasının ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü, iş dünyası ile birlikte yetiştirmeyi hedefleyen önemli bir eğitim modelidir. MCBÜ bölgesel, yerel ve sektörel iş gücü dinamiklerini dikkate alarak, iş gücü piyasasının talep ettiği becerilerin öğrencilerimize kazandırılması ve öğrencilerimizin nitelikli istihdam edilebilirliklerini artırmak için bu eğitim modelini uygulamaya karar vererek uygulamaya başlamıştır.²⁰

3.1.5.Kalite Koordinatörlüğü:

Kalite Koordinatörlüğü, Yükseköğretim sistemindeki iç ve dış kalite güvencesi kapsamında, MCBÜ'nün eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile akademik ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre iç ve dış değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi amacı ile MCBÜ teşkilat şemasında idari birimlerin altında kurulmuştur²¹.

3.1.6.Öğrenci Rehberlik, Kariyer ve Mezunlar Koordinatörlüğü:

MCBÜ Yönetim Kurulu'nun 13.09.2018 tarih ve XXXII sayılı kararı gereğince öğrencilerimizin akademik, sosyal ve kültürel potansiyellerinin geliştirilmesine rehberlik etmek, kariyer planlaması yapmalarına yardımcı olmak, kurumsal aidiyet bilinçlerini arttırmak amacıyla, daha önce kurulan 'Mezunlar Koordinatörlüğü' ne son verilip mevcut 'Rehberlik ve Psikolojik Danışma Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü'nün de bağlı olacağı 'Öğrenci Rehberlik, Kariyer ve Mezunlar koordinatörlüğü'nün kurulmasının uygunluğuna MCBÜ Yönetim Kurulu'nca oybirliğiyle karar verilmiştir.²²

3.1.7.Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı Kurum Koordinatörlüğü:

Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı Kurum Koordinatörlüğü, MCBÜ'ye Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) kapsamında öğretim üyesi yetiştirilmek üzere araştırma görevlisi kadrolarına atananların iş ve işlemlerini yürütmek amacıyla,

²⁰ <https://sus.cbu.edu.tr/ISS/Application/Content/HomePage/Files/Tanitim-Katalogu.pdf> ile <https://sus.cbu.edu.tr/ISS/Application/Content/HomePage/Files/SUS-Yonerge.pdf> (son erişim: 28.03.2019).

²¹ http://kalite.cbu.edu.tr/db_images/site_4000/file/kalite%20g%C3%BCvence%20y%C3%B6netmeli%C4%9Fi%2023.11.2018.pdf (son erişim: 28.03.2019).

²² <http://mezun.cbu.edu.tr/hakkimizda/> (son erişim: 03.04.2019)

MCBÜ teşkilat şemasında idari birimlerin altında kurulmuştur. Koordinatörlüğün birim amiri olan Koordinatör, Rektöre bağlı olarak çalışmaktadır.

Ülkemizde yükseköğretim sistemi büyüdükçe, nitelikli öğretim üyesi ihtiyacı daha belirgin hale gelmektedir. Bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak da çeşitli yurtiçi ve yurtdışı programları bulunmakta olup, ÖYP bu programlardan bir tanesidir. 2002 yılında ilk defa ODTÜ’de daha sonra ise Hacette, Ankara, Ege, Boğaziçi ve İstanbul Teknik Üniversitelerinde yürütülen ÖYP, özellikle yeni açılan üniversitelerdeki öğretim üyesi ihtiyacının karşılanması için, lisansüstü eğitim verme konusunda birikimli ve köklü üniversitelerden yararlanmayı amaçlamaktadır. 2002-2009 yılları arasında DPT tarafından yürütülen ÖYP, 2010 sonrasında merkezi yerleştirme ile YÖK bünyesinde yürütülmektedir²³.

3.1.8. Protokol, Basın ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü:

Protokol, Basın ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü, MCBÜ’nin tanıtımını doğru ve eksiksiz bir biçimde yapmak amacıyla, MCBÜ teşkilat şemasında idari birimlerin altında kurulmuştur. Bu koordinatörlük kurum imajının belirlenmesinin yanında; bu imajın kurum içi ve kurum dışında benimsenebilmesi için çalışmalar yapmakta, çalışmalarına toplumun daima bir adım ötesinde ve ona örnek oluşturacak şekilde yön vermektedir. Basın ve Halkla İlişkilerin özellikle resmi kurumlarda yeni yeni benimsendiği ve etkin hale geldiği ülkemizde, MCBÜ Protokol, Basın ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğünün yaptığı etkinliklerin başarısı ve bunların kurum imajına yaptığı son derece önemli katkılarla varlığının gerekliliğini kanıtlamış durumdadır²⁴.

3.1.9. Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü:

Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, kendi içerisinde Erasmus Ofisi, Farabi ve Mevlana Ofisi ile Uluslararası Öğrenci Ofisi olmak üzere üç alt birimden oluşarak, bu alt birimlerin iş ve işlemlerini yürütmek amacıyla, MCBÜ teşkilat şemasında idari birimlerin altında kurulmuştur.

Yukarıda MCBÜ’nde aktif olarak faaliyetlerini sürdüren dokuz koordinatörlüğün kuruluş amaçlarına ve teşkilat şemasındaki yerlerine kısaca değinilmiştir. Koordinatörlükler birden çok birimi ilgilendiren konularda idareye

²³ <http://oyp.cbu.edu.tr/tarihce.9574.tr.html> (son erişim: 28.03.2019).

²⁴ <http://basin.cbu.edu.tr/> (son erişim: 28.03.2019).

esneklik kazandırarak, kurum içerisindeki koordinasyonun sağlanmasına yarar. Koordinatörlüklerde akademik ya da idari anlamda personel kadrosu bulunmayıp, ihtiyaçlar doğrultusunda 2547 sayılı Kanun'un 13/b-4 maddesi uyarınca çeşitli unvanlardaki akademik ya da idari personelin görevlendirilmesi yapılabilmektedir. Koordinatörlüklerde birim amiri koordinatördür. Koordinatör ise Rektöre, Genel Sekretere veya Koordinatörlükten sorumlu Rektör Yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır.

3.2.İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü'nde Yapılan Alan Araştırması

İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü'nde yapılan alan araştırması bölümünde İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü hakkında açıklama yapıldıktan sonra saha çalışmasının yöntemi, örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.2.1. İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü Hakkında Açıklama

1982 Anayasasınının 130. maddesi 'Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzelkişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur' şeklindedir²⁵. İlgili maddede açık ve net bir şekilde ifade edildiği gibi, üniversitelerin birçok amacı bulunmakla birlikte, temel amacı eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmektir. Bu doğrultuda üniversiteler bilimsel çalışma bakımından özerkliğe sahip, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere kendi içerisinde birçok birim ve alt birimlerden oluşan kamu tüzel kişileridir.

Eğitim-öğretim hizmetlerinin ve bilimsel araştırmaların yürütüldüğü üniversitelerde zaman içerisinde meydana gelen değişikliklere kendini adapte ederek faaliyetlerini sürdürebilmesi için ortaya çıkan ihtiyaçları karşılayabilmek adına bazı alt yapılanmalara başvurulabilmektedirler. Bu amaçla küreselleşen dünyanın yeni teknolojiler üretmesi ile birlikte, yaşanan etkileşim sonucunda güncel değişimlere

²⁵<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf> (son erişim: 21.03.2019).

üniversitelerin de kendini adapte ederek daha kaliteli eğitim-öğretim hizmeti ve bilimsel araştırma ortaya koyabilmek adına Koordinatörlükler idari teşkilatın altında kurulabilmektedir. Koordinatörlükler idareye işlemlerinde esneklik kazandırmaktadır. Birden fazla birimi ilgilendiren konularda birimlerin tek başına karar vererek işlem yapamaması, görev ve yetki bakımından yetersiz kalınması gibi durumlarda koordinatörlükler kurularak idarenin işlem ve eylemlerini zaman kaybı yaşanmadan, hızlı ve etkili bir biçimde karar vererek yerine getirmesi sağlanır. Koordinatörlükler birimler arasında eşgüdümün sağlanmasına yarar.

Manisa Celal Bayar Üniversitesi teşkilat şemasında idari birimlerin altında yer alan koordinatörlükler, mevcut olarak eğitim-öğretim hizmetlerine ve bilimsel araştırmalara katkı sağlamak ve birden çok birimi ilgilendiren işlerde birimler arasında koordinasyonu sağlamak adına kurulmuştur. Koordinatörlüklerin kurulması üniversite organlarından olan Üniversite Yönetim Kurulunda kabul edilmekte, koordinatörlüklerin çalışma usul ve esasları da yine Üniversite organlarından olan Üniversite Senatosunda kabul edilerek işlerlik kazanmaktadır. Koordinatörlüklerde akademik ya da idari anlamda personel kadrosu bulunmamaktadır, ancak yeni kurulan bir koordinatörlüğe ihtiyaç doğrultusunda 2547 sayılı Kanun'un 13/b-4 maddesi uyarınca akademik ve idari personel görevlendirilmesi yapılabilmektedir.

MCBÜ İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Kurulu Kararı ile kurulmuştur. İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü'nün işleyişini göstermek amacıyla İş Yeri Uygulama Eğitimi Yönergesi MCBÜ Senato kararı ile kabul edilmiştir. İş Yeri Uygulama Eğitimi Yönergesinin birinci maddesine göre bu yönergenin amacı; Manisa Celal Bayar Üniversitesi lisans ve ön lisans programlarında eğitim-öğretim gören öğrencilerin öğrenim süresince aldıkları bilgi ve becerileri kullanarak öğrenim gördükleri alanlar ile ilgili işyerlerindeki uygulama ve süreçler hakkında deneyim kazanmasına olanak sağlayan zorunlu İş Yeri Uygulama Eğitimi ile ilgili usul ve esasları düzenlemektir. Aynı yönergenin ikinci maddesine göre, İş Yeri Uygulama Eğitimi Yönergesi Manisa Celal Bayar Üniversitesi lisans ve ön lisans programlarında eğitim-öğretim gören öğrencilerin iş yerlerinde yapacakları zorunlu İş Yeri Uygulama Eğitimi ile ilgili usul ve esasları kapsamına almaktadır.

MCBÜ teşkilat şemasında, İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü idari birimlerin altında yer almaktadır. Koordinatörlük yönetimi bir koordinatör ve iki

koordinatör yardımcısından oluşmakta olup Koordinatörlükte bir öğretim görevlisi ve bir bilgisayar işletmeni kadrosunda olmak üzere toplam iki personel, 2547 sayılı Kanun'un 13/b-4 maddesi uyarınca görev yapmaktadır. Koordinatörlüğün en üst amiri olan koordinatör Rektör Yardımcısına bağlı olarak görevlerini yerine getirmektedir. MCBÜ İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü, İş Yeri Uygulama Eğitimi Yönergesi esasları doğrultusunda, İş Yeri Uygulama Eğitimi paydaşları olan okullar/fakülteler, öğrenciler ve firmalar arasındaki koordinasyonun sağlanması noktasında hayati öneme sahiptir.

3.2.2. Saha Çalışmasının Yöntemi

Bu tez çalışması kamu kurumlarında koordinasyonun özelliklerini ve hangi formel ya da informal yapılar ile gerçekleştirildiğini incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Bu tanımda 'kuram oluşturma' toplanan verilerden yola çıkılarak daha öncesinde bilinmeyen birtakım sonuçları birbiri ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışılan bir modelleme çalışması anlamına gelmektedir (Glaser, 1978 akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41).

Bu çalışma görüşme yapmayı kabul eden katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme, en az iki kişi arasında sözlü olarak sürdürülen bir iletişim süreci olup, araştırmada cevabı aranılan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplama şeklinde ifade edilebilir. Görüşme belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlayarak araştırmacılara oldukça esnek bir şekilde yardımcı olan bir araçtır. Görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu bir çok avantajlar bulunmaktadır: Bunlar görüşmecinin hazır olacağından katılımcıların sorularını anında cevaplandırabilmesi, zengin bilgiye sahip katılımcıların ilk açıklamasını koruması, görüşmeci ile katılımcılar arasında güven ve dostluk kurulması, karmaşık yönergelerin görüşmeci tarafından anlaşılır kılınması ile karmaşık ve hassas konuların ifade edilebilmesi gibidir (Büyüköztürk vd., 2014: 150-151).

3.2.3.Örneklem

Bu tez çalışmasında ihtimali olmayan (olasılıksız) örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme (kolayda örnekleme, elverişlilik örnekleme) yöntemi kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde en yaygın kullanılan örnekleme türlerinden biri olan uygun örneklemede, araştırmacılar katılımcıları ulaşılması kolay, araştırma için en uygun ve gönüllü bireylerden seçmektedirler (Gravetter ve Forzano, 2012 akt. Başaran, 2017: 489). Özetle uygun örnekleme araştırmacılar açısından bakıldığında en uygun örneklemin seçilmesi işlemidir. Uygun örnekleme yönteminde, örneklem araştırmacının çevresinde ve yakınında bulunan tanıdık, bildik çevreden çekilir (Aziz, 2017: 54). Çalışmada görüşmenin yapılacağı kişilerin belirlenmesindeki temel ölçüt, gönüllülük esası ve katılımcıların ulaşılabilirlik düzeyinin kolay olmasıdır. Bu bağlamda koordinasyonun MCBÜ’de en çok hissedildiği akademik ve idari birimler içerisinde koordinatörlüklerin ele alınmasına karar verilerek, MCBÜ’de bulunan 9 koordinatörlük içerisinde de tez yazarının fiilen görev yaptığı birim olan İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü belirlenmiştir. MCBÜ Rektörlüğü İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğünde görev yapan ve MCBÜ İş Yeri Uygulama Eğitiminin uygulandığı okullarda/fakültelerde görev yapan öğretim elemanları arasından toplamda dört katılımcı belirlenmiştir. Katılımcılardan biri uzman, diğer üçü ise koordinatördür.

3.2.4.Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış olup; bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek, iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995: 165 akt. Yıldırım, 2011: 76). Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi hem de sabit seçenekli cevaplamayı, birleştirdiği gibi görüşülene kendini ifade etme imkanı, analizlerin kolaylığı ve gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlama gibi avantajları bulunur (Büyüköztürk vd., 2014: 152).

Bu tez çalışmasına ilişkin veriler, 2018-2019 Akademik Yılında MCBÜ iş yeri uygulama eğitiminde görev yapan bir uzman ve üç koordinatör ile yüz yüze iletişim kurarak yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla Nisan – Mayıs 2019 tarihlerinde toplanmıştır. Görüşmeler bu çalışma kapsamında geliştirilen bir adet görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu formda yer alan soruların

belirlenmesinde, 2017-2018 akademik yılı bahar döneminde iş yeri uygulama eğitimi kapsamında iş yeri uygulama eğitime giden 1417 öğrenci, 226 işveren ve 105 öğretim elemanına ayrı ayrı uygulanan memnuniyet anketlerinden (bakınız Ek 1) yararlanılmıştır. Görüşme formu hazırlandıktan sonra MCBÜ'nün farklı birimlerinde görev yapan bir doçent, bir doktor öğretim üyesi ve bir öğretim görevlisinin görüşüne sunulmuştur. Alınan dönütler doğrultusunda yeniden düzenlenen form ile bir adet deneme görüşmesi yapılarak, deneme görüşmesinden elde edilen görüş ve öneriler doğrultusunda düzenlemeler yapılarak görüşme formuna son şekli verilmiştir (bakınız Ek 2).

Katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilmeleri adına, görüşmeler katılımcıdan önceden randevu alınarak kendilerinin uygun gördüğü tarih, saat ve ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları her bir katılımcıya aynı ses tonuyla ve aynı sözcüklerle yöneltilmiştir. Görüşmeci tarafından katılımcılara, yapılan çalışmanın amacı ve içeriği hakkında bilgiler verilmiş ve yapılan çalışmanın yüksek lisans tez çalışması olduğu, sadece bu tez çalışması için kullanılacağı ve katılımcıların kimliklerinin açıklanmayacağı belirtilmiştir. Katılımcıların rızasının olması durumunda ses kayıt cihazı ile görüşme kaydedilerek ve görüşme formu üzerinde not alınarak, ses kaydının mümkün olmadığı durumlarda ise sadece görüşme formu üzerinde notlar alınmak suretiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kayıt cihazı ile yapılan bir görüşme yaklaşık on dakika, görüşme formu üzerine not alınarak yapılan diğer üç görüşme ise otuz dakika ile kırk beş dakika arasında değişen sürelerde gerçekleşmiştir.

3.2.5.Verilerin Analizi

Görüşme tekniği aracılığıyla verilere ulaşılması planlanan bu tez çalışmasında verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizindeki temel amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak olduğundan, bu amaç doğrultusunda toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. Bu çerçevede verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışılan içerik analizinde, temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlemek ve yorumlamaktır. Bu temel amaç

doğrultusunda, içerik analizinin yapılışında izlenen; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması gibi bir takım aşamalar mevcuttur (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242-243).

Görüşmeler sırasında katılımcıların belirttiği ifadeler doğrudan alıntı yapılarak kullanılmıştır. Görüşme yapılan kişilerin gerçek isimleri gizli tutulup, onun yerine K1, K2, K3 ve K4 şeklinde kodlama yapılmıştır.

3.3. Araştırma Soruları

Aşağıda bu saha çalışması sürecinde elde edilen bulgular, çalışma soruları ve çalışmanın temaları doğrultusunda sunulmaktadır.

3.3.1. İş Yeri Uygulama Eğitiminde Koordinasyonun Sağlanması

Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında koordinasyonun sağlanması durumu, görüşmecinin görev yaptığı birimde koordinasyonun sağlanmasına yönelik görüşleri ve görüşmecinin görev yaptığı birimin Üniversite bünyesindeki diğer birimlerle arasındaki koordinasyonun sağlanmasına yönelik görüşleri olarak temalandırılmıştır.

- **‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Görev Yaptığınız Birimde Koordinasyonun Sağlanmasına Yönelik Görüşler**

Katılımcıların görev yaptıkları birimde kodlanmış 11 farklı koordinasyonu sağlama tekniğini kullandıkları görülmektedir. Bunlardan frekansı yüksek olan koordinasyonu sağlama tekniği incelendiğinde yüz yüze iletişim, İş Yeri uygulama Eğitiminde koordinasyonun sağlanması noktasında en çok tercih edilen yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. İfade edilme sıklığına göre İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında katılımcıların görev yaptıkları birimlerde koordinasyonu sağlamak için tercih ettikleri yöntemler şunlardır: Telefon (f=2), toplantılar (f=2), eğitimler (f=1), e-posta (f=1), whatsapp grupları (f=1), whatsapp görüşmesi (f=1), ara rapor (f=1), uygulama raporu (f=1),=1), konferans (f=1), danışma kurulu (f=1). Kodlanmış ifadeleri destekleyen katılımcıların görüşlerinden bir kaçı aşağıdaki gibidir:

‘Okulumuzda görev yapan bütün hocaların, koordinatörlerin ve izleyicilerin katıldığı toplantılar düzenlenerek bütün hocaların iş yeri uygulama eğitimi bilgisinin olması amaçlanıyor (K2).’

‘Öğrencilere ikinci sınıfın başında bilgilendirme eğitimleri yapıldı (K2).’

Tablo 4 : ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Görev Yapılan Birimde Koordinasyonun Sağlanmasına Yönelik Görüşler

S.N.	Kodlanmış koordinasyon kaynakları	f
1	yüz yüze iletişim (K1) (K2) (K3) (K4)	4
2	telefon (K3) (K4)	2
3	toplantılar (K2) (K3)	2
4	eğitimler (K2)	1
5	e-posta (K4)	1
6	whatsapp grupları (K3)	1
7	whatsapp görüşmesi (K3)	1
8	ara rapor (K3)	1
9	uygulama raporu (K3)	1
10	konferans (K4)	1
11	danışma kurulu (K4)	1

‘Dönem başında güz döneminde üç tane, bahar döneminde üç tane liderlik ve başarı hikayeleri adı altında konferans verilerek öğrencilere bilgilendirme yapılıyor (K4).’

‘Öğrencilere kolay şekilde firma bulabilmeleri adına beş genel müdür ve öğretim üyelerinden oluşan danışma kurulu var (K4).’

• ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Görev Yapılan Birimin Üniversite Bünyesindeki Diğer Birimlerle Arasındaki Koordinasyonun Sağlanmasına Yönelik Görüşler

Katılımcıların görev yaptığı birimin Üniversite bünyesindeki diğer birimlerle arasındaki koordinasyonu sağlayan durumlar incelendiğinde kodlanmış beş adet farklı koordinasyonun sağlandığı yöntem olduğu görülmektedir. İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında ifade edilme sıklığı bakımından en az iki frekansı olan görev yapılan birim ile Üniversite bünyesindeki diğer birimlerle arasındaki koordinasyonu sağlayan yöntemler telefon (f=4), kurumsal e-posta (f=4) ve UBS üzerinden çalışan iş yeri uygulama eğitimi modülü üzerinden SMS göndermek (f=2)dir. Kişisel e-posta ve EBYS üzerinden resmi yazışmalar yapmak ifade edilme sıklığı bakımından frekansı bir olan İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında katılımcıların kullandıkları farklı birimlerle koordinasyonu sağlama yöntemi olarak tercih edilmektedir. Katılımcıların İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında görev yaptığı birim ile

Üniversite bünyesindeki diğer birimlerle arasındaki koordinasyonun sağlanmasına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

Tablo 5 : ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Görev Yaptığınız Birimin Üniversite Bünyesindeki Diğer Birimlerle Arasındaki Koordinasyonun Sağlanmasına Yönelik Görüşler

S.N.	Kodlanmış koordinasyon kaynakları	f
1	Telefon (K1) (K2) (K3) (K4)	4
2	Kurumsal e-posta (K1) (K2) (K3) (K4)	4
3	UBS üzerinden çalışan iş yeri uygulama eğitim modülü üzerinden SMS (K1) (K2)	2
4	Kişisel e-posta (K3)	1
5	EBYS üzerinden resmi yazışmalar (K1)	1

‘İş Yeri Uygulama Eğitiminde bir sorun ile karşılaştığımızda tecrübelerinden yararlanmak adına İşletme Fakültesi ile telefonla görüşüyoruz, İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü ile de yüzde seksen kurumsal e-posta ve yüzde yirmi oranında da kişisel e-posta üzerinden koordinasyonu sağlıyoruz (K3).’

‘İş Yeri Uygulama Eğitiminde muhatap olduğumuz fakülte ile daha çok telefonla görüşüyoruz ve e-posta gönderiyoruz (K4).’

‘Koordinatörlükle telefon, kurumsal e-posta ve iş yeri uygulama eğitimi modülü üzerinden SMS yolu ile koordinasyon sağlanmaktadır (K2).’

3.3.2.‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Resmi Görevlendirmeler ve Kişisel İlişkiler

Bu başlık altında, görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında koordinasyonun sağlanması durumu, (i) görüşmecilerin, resmi görevlendirmelerin etki düzeyine yönelik görüşleri ve (ii) görüşmecilerin kişisel ilişkilerin etki düzeyine yönelik görüşleri olarak temalandırılmıştır.

- **‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Koordinasyonun Sağlanması Noktasında Resmi Görevlendirmelerin Etki Düzeyine Yönelik Görüşler**

İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında koordinasyonun sağlanması noktasında resmi görevlendirmelerin etki düzeyi incelendiğinde kodlanmış 7 adet farklı yapı olduğu ortaya çıkmaktadır. İfade edilme sıklığına göre resmi görevlendirmelerin etki düzeyine bakıldığında görüşmecilerin tercih ettiği yapı UBS

üzerinden çalışan iş yeri uygulama eğitimi modülünü kullanarak SMS göndermektir (f=3). Bunun dışında EBYS üzerinden resmi yazışma yapmak (f=1), kurumsal e-posta (f=1) aracılığı ile iletişim kurmak, iş yeri uygulama eğitimi yönergesi (f=1) esas alınarak iş ve işlemleri yürütmek, toplantılar (f=1) düzenlemek, kurum telefonu (f=1) ile görüşmeler yapmak ve iş yeri uygulama eğitimi kapsamında firmalar ile okullar arasında protokol düzenlemek (f=1), ifade etme sıklığı bakımından frekansı bir olan diğer resmi görevlendirmelerin etki düzeyi bakımından katılımcıların kullandıkları yapılarıdır. Katılımcıların İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında koordinasyonun sağlanması noktasında resmi görevlendirmelerin etki düzeyine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

Tablo 6 :‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Koordinasyonun Sağlanması Noktasında Resmi Görevlendirmelerin Etki Düzeyine Yönelik Görüşler

S.N.	Kodlanmış koordinasyon kaynakları	f
1	UBS üzerinden çalışan iş yeri uygulama eğitim modülü üzerinden SMS (K1) (K2) (K3)	3
2	EBYS üzerinden resmi yazışmalar (K1)	1
3	Kurumsal e-posta (K1)	1
4	Yönerge (K2)	1
5	Toplantılar (K3)	1
6	Kurumsal telefon (K3)	1
7	Protokol (K3)	1

‘Eğer resmi olarak sistem içerisindeki paydaşlarımızdan bir şeyler talep edeceksek ya da duyur yapacaksak bunu EBYS üzerinden gerçekleştiriyoruz (K1).’

‘Bizde iş yeri uygulama eğitimi kapsamında koordinasyonun sağlanması noktasında yapılan işler resmi görevlendirmeler yoluyla yürümektedir (K4).’

‘İş yeri uygulama eğitimi kapsamında bazı durumlarda firmalarla protokol imzalıyoruz, bu şart değil yani protokol yapmak şart değil ama genelde firmaların talepleri doğrultusunda imzalanıyor (K3).’

‘İş yeri uygulama eğitiminde iş ve işlemlerin nasıl yapılacağı konusunda bize yol gösteren yönerge bana göre resmi yapılarıdır (K2).’

- ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Koordinasyonun Sağlanması Noktasında Kişisel İlişkilerin Etki Düzeyine Yönelik Görüşler

Tablo 7 : ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Koordinasyonun Sağlanması Noktasında Kişisel İlişkilerin Etki Düzeyine Yönelik Görüşler

S.N.	Kodlanmış koordinasyon kaynakları	f
1	Whatsapp (gruplarıyla yapılan) yazışmaları (K1) (K2) (K3)	3
2	Cep telefonu (K1) (K2)	2
3	Kişisel e-posta (K1) (K2)	2
4	Yüz yüze görüşmeler (K3)	1
5	Arkadaşlık ilişkileri (K4)	1
6	Öğle yemekleri (K4)	1
7	Ortak proje, makale çalışmaları (K4)	1

İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında koordinasyonun sağlanması noktasında kişisel ilişkilerin etki düzeyi incelendiğinde kodlanmış 7 adet farklı yapı olduğu ortaya çıkmaktadır. İfade edilme sıklığına göre kişisel ilişkilerin etki düzeyine bakıldığında görüşmecilerin tercih ettiği yapı whatsapp üzerinden yapılan yazışmalar ya da whatsapp grupları oluşturularak yapılan yazışmalardır (f=3). İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında ifade edilme sıklığı bakımından frekansı iki olan koordinasyonun sağlanması noktasında kişisel ilişkilerin etki düzeyi incelendiğinde katılımcıların cep telefonu (f=2) ve kişisel e-posta (f=2) yapılarını tercih ettikleri görülmektedir. İfade edilme sıklığına göre frekansı bir olan İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında koordinasyonun sağlanması noktasında kişisel ilişkilerin etki düzeyi incelendiğinde katılımcıların tercih ettikleri yöntemler şunlardır: Yüz yüze görüşmeler (f=1), arkadaşlık ilişkileri (f=1), öğle yemekleri (f=1), ortak proje (f=1), makale çalışmaları (f=1). Kodlanmış ifadeleri destekleyen katılımcıların görüşlerinden bir kaçı aşağıdaki gibidir:

‘En çok whatsapp kullanılabilir veya oradan SMS atılabilir, bununla birlikte de cep telefonundan sistem içerisindeki kişiler daha çok firma ve hocalar ulaşabiliyorlar veya dilerlerse de ki bu sefer kendi kişisel e-posta adreslerimize hocalar veya firmalar e-posta atabiliyorlar (K1).’

‘İş yeri uygulama eğitiminde kişisel ilişkilerin etki düzeyi olarak baktığımızda izleyicilerle ve koordinatör hocalarımızla oluşturduğumuz ayrı ayrı olan whatsapp

grupları ile ve yüz yüze görüşmeler sayesinde koordinasyon gerçekleştirilmektedir (K3).’

‘Bizde iş yeri uygulama eğitimi doğrultusunda koordinasyon daha çok kişisel ilişkiler yoluyla yani arkadaşlık ilişkileriyle, öğlen yemeklerinde, ortak proje, ortak makale yapılarak gerçekleştiriliyor (K4).’

3.3.3.‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Görevlendirilen Kişilerin Görev Tanımlarının Yapılıp Yapılmadığına Yönelik Görüşler

Tablo 8 : ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Görevlendirilen Kişilerin Görev Tanımlarının Yapılıp Yapılmadığına Yönelik Görüşler

S.N.	Kodlanmış görev tanımı kaynakları	f
1	Yapılmıştır (K1, K2, K3 ve K4)	4

İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında görevlendirilen kişilerin görev tanımlarının yapılıp yapılmadığı incelendiğinde kodlanmış 1 adet yapı olduğu ortaya çıkmaktadır. İfade edilme sıklığına göre görev tanımlarının yapılması doğrultusundaki etki düzeyine bakıldığında görüşmecilerin beyanı aynı yöndedir ve “İş yeri uygulama eğitimi kapsamında görevlendirilen kişilerin görev tanımları yapılmıştır (f=4)” şeklindedir. Katılımcıların İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında görevlendirilen kişilerin görev tanımlarının yapılmasının etki düzeyine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

‘Yönergede sistem içerisindeki tüm paydaşların firmaların, öğrencilerin, iş yeri eğitim sorumlularının, iş yeri yetkililerinin, koordinatörlerin, izleyici öğretim elemanlarının bunların hepsinin görev tanımları net bir şekilde belli (K1).’

‘Yönergede görev tanımları net şekilde vardır (K2).’

‘Büro sorumlularının, koordinatörlerin, izleyicilerin görev tanımları yapılmıştır. Resmi olarak bu kişilere tebliğ edilmiştir (K3).’

3.3.4.‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Karşılaşılan Problemler

Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında karşılaşılan problemler durumu, (i) İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında karşılaşılan problemlerin öznesinin hangi araçları kullanarak ulaştığına yönelik görüşleri ve (ii) İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında bir problemle karşılaşıldığında çözümü için kullanılan yöntem ve tekniklere yönelik görüşleri olarak temalandırılmıştır.

- ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Karşılaşılan Problemlerin Öznesinin Hangi Araçları Kullanarak Ulaştığına Yönelik Görüşler

Tablo 9 : ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Karşılaşılan Problemlerin Öznesinin Hangi Araçları Kullanarak Ulaştığına Yönelik Görüşler

S.N.	Problemlerle karşılaşıldığında kullanılan araçlar	f
1	Kurumsal e-posta (K1) (K2) (K3)	3
2	Cep telefonu (K1) (K4)	2
3	Kurumsal telefon (K2) (K3)	2
4	Yüz yüze görüşmeyle (K2)	1
5	Kişisel e-posta (K1)	1
6	Whatsapp grupları (K4)	1

İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında karşılaşılan problemlerin öznesinin hangi araçları kullanarak ulaştığına yönelik görüşler incelendiğinde kodlanmış 6 adet farklı yapı olduğu ortaya çıkmaktadır. İfade edilme sıklığına göre karşılaşılan problemlerin öznesinin hangi araçları kullanarak ulaştığına bakıldığında görüşmecilerin tercih ettikleri yapı kurumsal e-postadır (f=3). İş yeri uygulama eğitimi kapsamında ifade edilme sıklığı bakımından frekansı iki olan, karşılaşılan problemlerin öznesinin cep telefonu (f=2) ve kurumsal telefon (f=2) yapılarını kullanarak ulaşmayı tercih ettikleri görülmektedir. İfade edilme sıklığına göre frekansı bir olan İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında karşılaşılan problemlerin öznesinin kullanmayı tercih ettikleri yöntemler şunlardır: Yüz yüze görüşmeler (f=1), kişisel e-posta (f=1) ve whatsapp grupları (f=1). Kodlanmış ifadeleri destekleyen katılımcıların görüşlerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

‘Öğrenciler iş yeri uygulama eğitiminde bir problemle karşılaştıklarında imkanları varsa okula gelip yüz yüze görüşmeyle, okula gelme imkanları yoksa da kurumsal telefonla arayarak ya da nadiren de olsa kurumsal e-posta yoluyla bize ulaşıyorlar (K2).’

‘Öğrenciler kurumsal telefon ya da kurumsal e-posta yoluyla fakülteye ulaşıyorlar (K3).’

‘Öğrencilerin problemi olduğunda whatsapp grubundan problemini yazarak ya da cep telefonundan arayarak bana ulaşıyorlar (K4).’

- ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Bir Problemle Karşılaşıldığında Çözümü İçin Kullanılan Yöntem ve Tekniklere Yönelik Görüşler

Tablo 10 : ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ Kapsamında Bir Problemle Karşılaşıldığında Çözümü İçin Kullanılan Yöntem Ve Tekniklere Yönelik Görüşler

S.N.	Problemin çözümünde kullanılan yöntem ve teknikler	f
1	Koordinatör toplantıları ile (K3) (K4)	2
2	EBYS üzerinden yapılan yazışmalar (K1)	1
3	UBS üzerinden çalışan iş yeri uygulama eğitim modülü üzerinden SMS (K1)	1
4	Yönetim kurulu kararı ile (K2)	1

Katılımcıların İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında bir problem ile karşılaştıklarında çözümünde kodlanmış 4 farklı yöntem ya da tekniği kullandıkları görülmektedir. Bunlardan frekansı iki olan problemin çözümünde kullanılan teknik incelendiğinde koordinatör toplantıları (f=2), İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında bir problemle karşılaşıldığında çözümü noktasında en çok tercih edilen yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. İfade edilme sıklığına göre İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında katılımcıların görev yaptıkları birimlerde koordinasyonu sağlamak için tercih ettikleri yöntemler şunlardır: EBYS üzerinden yapılan yazışmalar (f=1), UBS üzerinden çalışan iş yeri uygulama eğitim modülü üzerinden SMS göndermek (f=1) ve yönetim kurulu kararları (f=1). Kodlanmış ifadeleri destekleyen katılımcıların görüşlerinden bir kaçı aşağıdaki gibidir:

‘Problemi olan öğrenciler okula gelip yüz yüze görüşerek problemlerini izleyici öğretim elemanına aktarıyorlar. İzleyici öğretim elemanı tarafından da problem hakkında öğrenci işlerine bilgi veriliyor. Öğrenciden dilekçe, rapor gibi problemin kaynağıyla ilgili belgeler isteniyor ve çözümü için de Yönetim Kuruluna sunularak karar çıkıyor (K2).’

‘Öğrenciler bölüm koordinatörleri aracılığıyla fakülte koordinatörüne ulaşıyor. İlk defa karşılaşılan bir problemse bütün koordinatörlerle toplantı yapılarak, herkesin bilgisinin olması adına ortak çözüm yolu sunuluyor (K3).’

‘Öğrencilerin problemlerinde kullanılan teknik koordinatör toplantılarıdır (K4).’

3.3.5.‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’nde Denetim ve Yaptırımlar

Bu başlık altında, görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde, görüşmecilerin (i) İş Yeri Uygulama Eğitimi ile ilgili olarak verilen görevlerin denetimine ilişkin görüşleri ile (ii) İş Yeri Uygulama Eğitimi ile ilgili olarak görevlendirilen sorumlular için uygulanan yaptırımlara ilişkin görüşleri olarak temalandırılmıştır.

- ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ İle İlgili Olarak Verilen Görevlerin Denetimine İlişkin Görüşler

Tablo 11 : ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ İle İlgili Olarak Verilen Görevlerin Denetimine İlişkin Görüşler

S.N.	Kodlanmış denetim kaynakları	f
1	Denetim mekanizması yok (K1) (K2)	2
2	İdari birimlerin denetimi var (K3)	1
3	Öğrencilerin denetimi var (K3)	1
4	Dosyalama sistemi ile denetim (K3)	1
5	İzleyici öğretim elemanının denetimi var (K4)	1
6	Koordinatörün denetimi var (K4)	1

İş Yeri Uygulama Eğitimi ile ilgili olarak verilen görevlerin denetimi incelendiğinde kodlanmış 6 adet farklı yapı olduğu ortaya çıkmaktadır. İfade edilme sıklığı bakımından verilen görevlerin denetimine ilişkin veri kaynaklarına bakıldığında görüşmeciler denetim mekanizmasının olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir (f=2). İş Yeri Uygulama Eğitimi ile ilgili olarak ifade edilme sıklığı bakımından frekansı bir olan verilen görevlerin denetim mekanizması incelendiğinde katılımcıların idari birimlerin denetimi (f=1), öğrencilerin denetimi (f=1), dosyalama sistemi ile denetim (f=1), izleyici öğretim elemanının denetimi (f=1) ve koordinatörlerin denetimi (f=1) yapıldığı yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen katılımcıların görüşlerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

‘Sadece dönemsel bazda ve senelik bazda düzenlenen koordinasyon ve istişare toplantılarında karşılıklı görüş alış-verişleri olurken negatif şeyleri dile getirebiliyoruz. Sistem içerisinde birisi bir hata yaptığında bunun net bir karşılığı

olmadığı için herhangi bir yaptırım uygulanma ihtimali de yönerge bazında bulunmuyor (K1).'

'Gerek duyulmamış (K2).'

'Sigorta girişleri için idari birimlere denetim var. Öğrenciye denetim SMS atılarak yapılıyor (iş yeri eğitim sorumlunuz sisteme tanımlanmamış gibi). Dosyalama sistemi ile denetim var. Öğrenci kabul belgeleri öğrenci işlerinde dosyalanıyor. Ara raporlar, uygulama raporları ve puantajlar izleyici öğretim elemanı tarafından muhafaza ediliyor, 15. Haftanın sonunda da öğrenci işlerine teslim ediliyor (K3).'

'İş yeri eğitim sorumlusu atanmış mı?, Öğrenci rapor almış puantaja girilmiş mi? bu gibi durumlara bakılarak izleyici öğretim elemanının denetimi sağlanır. Öğrenci kabul belgelerindeki firma imzaları tam mı? Hoca imzalamış mı? sus.cbu. adresine firma kayıtlanmış mı? Firma sistem üzerinden öğrenci talebini gerçekleştirmiş mi? Bunlara bakılarak koordinatör denetimi yapılır (K4).'

- **'İş Yeri Uygulama Eğitimi' İle İlgili Olarak Görevlendirilen Sorumlular İçin Uygulanan Yaptırımlara İlişkin Görüşler**

Tablo 12 : 'İş Yeri Uygulama Eğitimi' İle İlgili Olarak Görevlendirilen Sorumlular İçin Uygulanan Yaptırımlara İlişkin Görüşler

S.N.	Kodlanmış yaptırım kaynakları	f
1	Yaptırım yok (K1) (K2)	2
2	Yaptırım var (K3) (K4)	2

Katılımcıların İş Yeri Uygulama Eğitimi ile ilgili olarak görevlendirilen sorumlular için yaptırımlara ilişkin, kodlanmış 2 farklı yönde görüş belirttikleri görülmektedir. İfade edilme sıklığına göre İş Yeri Uygulama Eğitimi kapsamında katılımcıların görevlendirilen sorumlular için uygulanan yaptırımlara ilişkin olarak verdikleri cevaplar şu şekildedir: (i) Yaptırım yok (f=2), (ii) yaptırım var (f=2). Kodlanmış ifadeleri destekleyen katılımcıların görüşlerinden bir kaçış aşağıdaki gibidir:

'Denetim mekanizmamız olmadığı için yaptırım seçeneğimiz de yoktur (K1).'

'Yaptırım yoktur (K2).'

'İş yeri uygulama eğitimi içinde görevli olan idari birimler görevlerini tam ve zamanında yerine getirmezlerse bunlara gereken yaptırımlar uygulanır (K3).'

'Sistem içerisinde görevlerine yerine getirmeyen sorumlulara yaptırım uygulanır (K4).'

3.4.Tartışma Ve Sonuç

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre MCBÜ İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü örneğinde bir kurumdaki birimler arasında koordinasyonun sağlanması noktasında dört konu ön plana çıkmaktadır. Bunlar informel ve formel yapı özellikleri, denetim, görev tanımları ve işbölümü ve uzmanlaşma olarak ele alınabilir.

İnformel-formel yapı özellikleri: Kendileriyle görüşülen katılımcılar iş yeri uygulama eğitimi kapsamında görev yaptıkları birimler içerisinde koordinasyonun sağlanması noktasında hem formel hem de informel yapıları birlikte kullanmaktadırlar. İinformel yapılar olarak yüz yüze görüşme ile iletişim kurma, whatsapp grupları oluşturularak yapılan yazışmalar, görüntülü whatsapp aramaları ile haberleşme yöntemleri kullanılmaktadır. Formel yapılar olarak da kurumsal telefon görüşmeleri yapma, koordinatörlerin bir arada bulunduğu istişare toplantıları, öğrencileri bilgilendirmek amacıyla yapılan eğitimler, kurumsal e-posta yazışmaları, öğrencilerin dokuzuncu hafta sonunda o zamana kadar iş yerlerinde yaptıkları uygulamaları içeren ara rapor ve on beşinci hafta sonunda hazırlayıp izleyici öğretim elemanlarına gönderdikleri uygulama raporu, öğrenciler için düzenlenen konferanslar ve öğrencilerin kendilerine daha kolay firma bulabilmeleri amacıyla oluşturulan danışma kurulları bulunmaktadır. Katılımcılar aynı birim içerisinde iş yeri uygulama eğitimi kapsamında koordinasyonun sağlanması noktasında daha çok formel yapıları kullansalar da informel yapıları da tercih ettikleri görülmektedir. Bu formel ve informel yapıların içinde de kendiliğinden oluşan ağlar koordinasyonun daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. İinformel yapılar içerisinde oluşan informel ağlara en güzel örnek whatsapp grupları ile yapılan yazışmalar verilebilir. Formel yapılar içerisinde oluşan formel ağlara da örnek olarak kurumsal e-posta yazışmaları verilebilmektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde iş yeri uygulama eğitimi kapsamında Üniversite bünyesindeki diğer birimlerle görev yapılan birim arasındaki koordinasyonun sağlanması noktasında ağırlıklı olarak formel yapılar kullanılsa da informel yapıların da tercih edildiği görülmektedir. Formel yapılar olarak iş yeri uygulama eğitimi kapsamında görev yapılan birim ile muhatap olunan diğer birimler

arasındaki koordinasyonun sağlanması, kurumsal telefon üzerinden yapılan görüşmeler, kurumsal e-posta aracılığıyla yapılan yazışmalar, UBS'ye entegre çalışan iş yeri uygulama eğitimi modülü üzerinden SMS gönderme fonksiyonunu kullanarak gönderilen SMS'ler, EBYS üzerinden resmi olarak yapılan yazışmalar yoluyla gerçekleştirilmektedir. İnfornel yapılar olarak da kişisel e-posta yolu ile farklı birimlerle görev yapılan birim arasında iş yeri uygulama eğitimi kapsamında koordinasyon sağlanmaktadır.

Görüşmecilere, iş yeri uygulama eğitimi kapsamında genel olarak koordinasyonun sağlanması noktasında hangi formel yapıların kullanıldığını öğrenmek amacıyla resmi görevlendirmelerin etki düzeyi sorulduğunda, yukarıda bahsettiğimiz görev yapılan birim içerisinde koordinasyonun sağlanması noktasında ve görev yapılan birim ile diğer birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması noktasındaki verilen cevaplara ek olarak iş yeri uygulama eğitimi yönergesiyle birlikte iş yeri uygulama eğitimi protokolü cevabı verilmiştir. Benzer şekilde görüşmecilere, iş yeri uygulama eğitimi kapsamında genel olarak koordinasyonun sağlanması noktasında hangi infornel yapıların kullanıldığını öğrenmek amacıyla kişisel ilişkilerin etki düzeyi sorulduğunda, yukarıda bahsedilen görev yapılan birim içerisinde ve görev yapılan birim ile diğer birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması noktasındaki verilen cevaplara ek olarak arkadaşlık ilişkileriyle birlikte ortak yapılan proje ya da makale çalışmaları gibi akademik çalışmalara işaret edilmiştir.

İş yeri uygulama eğitiminde bir problem ile karşılaşan kişinin çözümü için katılımcılara ulaşım şeklini içeren kodlanmış 6 farklı yapının olduğu görülmektedir. Bu yapılar kurumsal e-posta, cep telefonu, kurumsal telefon, yüz yüze görüşme, kişisel e-posta ve whatsapp gruplarıdır. Bu yapılar içerisinde kurumsal e-posta ve kurumsal telefon formel yapıda ve cep telefonu, yüz yüze görüşme, kişisel e-posta, whatsapp grupları infornel yapıdadır. Buradan hareketle çalışmaya katılanların görüşleri doğrultusunda iş yeri uygulama eğitiminde bir problem ile karşılaşıldığında problemin öznesi zaman kazanarak, problemine hızlı ve anında bir çözüm yolu olarak yani yaşanabilecek gecikmelerden kaynaklı mağduriyetleri önlemek adına daha çok infornel yapıları kullanmayı tercih ettiği görülmektedir. Bu da koordinatörlüklerde koordinasyonun sağlanması noktasında, koordinatörlüklerin kuruluş amacıyla aynı doğrultudadır.

Çalışmaya katılanların görüşleri doğrultusunda iş yeri uygulama eğitimi kapsamında bir problem ile karşılaşıldığında çözümünde kullanılan kodlanmış 4 farklı yöntem ya da tekniğin kullanıldığı görülmektedir. Bunlar koordinatör toplantıları, EBYS üzerinden yapılan yazışmalar, UBS'ye entegre olarak çalışan İş yeri uygulama eğitimi modülü üzerinden SMS göndermek ve yönetim kurulu kararı almaktır. Kullanılan bu yöntem ya da tekniklerin hepsi formel yapıda olup, bu durum iş yeri uygulama eğitiminde bir problem ile karşılaşıldığında katılımcıların formel örgüt yapılarını kullanarak çözüm bulmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular doğrultusunda, İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü iş ve işlemlerini yürütürken iş yeri uygulama eğitimi yönergesini dayanak olarak gördüğü için, formel örgüt yapısına benzer özellikler göstermektedir. Koordinatörlük tarafından koordinasyonun sağlanması noktasında, genel anlamda sistem içerisinde var olan paydaşların bu formel yapı içerisinde göstermiş oldukları informel ilişkiler sonucunda kendiliğinden oluşan formel ağlar ya da informel ağlar ile sistem paydaşlarının kendi aralarındaki ve diğer birimlerle etkileşimlerinde, koordinasyonun sağlanması noktasında oluşan bu ağlar karar verme noktasında zaman ve hız kazandırmaktadır.

İnformel örgüt, örgüt üyeleri arasındaki kişilerarası ilişkilerden doğan karmaşık ve dinamik bir ağıdır. Bu kişilerarası ilişkiler formel örgütte olduğu gibi kolayca kağıda dökülememektedirler. İnformel örgütler iş ve işlemlerin yürütmesi bakımından formel örgütler kadar önemli ve gereklidir. İnformel örgütler doğaları gereği her kurum için farklı şekillerde oluşur ve sürekli değişim halindedir ve kurumun her tarafına dağılmış şekilde informel çalışma grupları ve iş arkadaşları etrafında kendini göstermektedir (Solmaz, 2006: 565-566).

Birbiriyle bağlantılı değişik türden ilişki ağları aracılığıyla, insanlar, çıkarlarıyla ilgili gelişmeler hakkında önceden bilgi edinebilir, gelişmeleri istedikleri gibi oluşturmak için bu ilişkilerden kaynaklanan nüfuzlarını kullanabilir ve destekledikleri önerilerin koşullarını hazırlayabilirler. Birçok kuruluşun mensubu, bu ilişki ağlarını ve koalisyonları oluşturmaktan güç sağlarken aynı zamanda “resmi olmayan örgütlenme” diye bilinen toplumsal ilişki ağlarında oynadığı rolden de güç sağlar. Bütün örgütlerde, insanların çeşitli toplumsal

ihtiyaçları karşılayacak şekilde etkileşim içinde olduğu informal ilişki ağları vardır (Morgan, 1998: 210-211, akt. Solmaz, 2006: 566).

İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü yönergesi olduğu ve bu yönerge esasları doğrultusunda iş ve işlemler yapıldığı için formel örgüt yapısı özelliklerini göstermekle birlikte sadece formel örgüt yapısında değildir. Koordinatörlükte paydaşlar arasındaki koordinasyonun sağlanması sadece formel yapı yetersiz kaldığı için formel yapının eksiklerini kapatacak şekilde, onu destekler nitelikte informal yapı devreye girer. Çalışmaya katılanların görüşleri doğrultusunda iş yeri uygulama eğitiminde koordinasyonun sağlanması noktasında ağırlıklı olarak formel yapılar kullanılmakta, bu demek değildir sadece formel yapılar tercih edilmektedir. Formel yapılarla birlikte informal yapılar da kullanılmakta, formel yapılarla informal yapılar i ie geçmiş durumdadır. İş yeri uygulama eğitiminde bir problemle karşılaşıldığında çözümü için gerekli birimlere ulaşma noktasında ise ağırlıklı olarak informal yapılar kullanılmakta ve destekler nitelikte yine formel yapılarında kullanıldığı görölmektedir.

Denetim: İş yeri uygulama eğitiminde verilen görevlerin denetimi ve sorumlular için uygulanacak yaptırımlar konusunda görüşmeciler tam bir fikir birliğinde değillerdir. Katılımcıların yarısı denetim ve yaptırımın olduğunu, diğer yarısının da denetim ve yaptırımın olmadığını belirtmektedirler. Bu durumla ilgili olarak İş yeri Uygulama Eğitimi Yönergesine baktığımızda denetim ve yaptırım konusunda çok fazla net bir açıklama yoktur. Buradan hareketle iş yeri uygulama eğitiminde denetim ve yaptırım konularında yönergeye daha açıklayıcı bilgiler konulabilir.

Örgütler faaliyetlerini sürdürürlerken amaçlarını gerçekleştirebilmek için yola çıktıklarında yönetim süreci boyunca hata ya da eksiklikler yapabilmektedirler. Denetim yoluyla örgütler durum analizi yaptıkları için, buldukları yeri kolayca tespit edebilmekte, geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilmekte ve ayrıca geri bildirim mekanizması sayesinde denetimin bir süreç özelliği kazanması sebebi ile sistemin başından sonuna kadar yapılan hataları eksiklikleri gözler önüne sermektedir. Denetim mekanizması iyi işleyen örgütlerde yönetimin hukuka uygunluk, kaliteli, etkili ve verimli olarak tesis edip etmediği hakkında yöneticilere ya da denetim elemanlarına önemli bilgiler sunmaktadır. Bu yönü ile yöneticiler

denetim sonucunda ortaya çıkan eksiklikleri giderebilme, yapılan hataları düzeltebilmekte şansına sahip olmaktadır.

Görev Tanımları: İş Yeri Uygulama Eğitimi içerisindeki tüm paydaşların, yani firmaların, öğrencilerin iş yeri eğitim sorumlularının, iş yeri yetkililerinin, koordinatörlerin ve izleyici öğretim elemanlarının görev tanımları net bir şekilde iş yeri uygulama eğitimi yönergesinde belirtilmiştir. Bu yönergeye bakarak ilgili paydaşlar kendi görevlerinin neler olduğunu bilebilmektedirler. Buna karşın İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğünde görevli personelin görev tanımları net bir şekilde belirli değildir, koordinatörlük personeline görevleri genellikle sözlü iletişim ile bildirilmektedir. Bu çalışmaya katılanların görüşleri doğrultusunda iş yeri uygulama eğitimindeki görevli personelin ve paydaşların görev tanımlarını ele aldığımızda, görev tanımları açısından iş yeri uygulama eğitiminde ağırlıklı olarak formel örgüt yapısının özellikleri görülmekte olup, az da olsa informal örgüt yapısının özellikleriyle de karşılaşılmaktadır.

Görev tanımları kimin, neyi, nerede, ne zaman, nasıl, ne kadar ve ne kadar zamanda yapması gerektiğini gösteren yazılı belgelerdir. Bu yazılı belgeler sayesinde üstler ve emri altında çalışan astlar yapılması gereken işlerin neleri kapsadığını her zaman ve her durumda bilmektedirler ve görev tanımlarında yazan zamanda ve usulde iş ve işlemlerini gerçekleştirmek durumundadırlar. Örgütte çalışan bütün personele görev tanımları, formel yapılar kullanılarak tebliğ edilmelidir ki yaptırım gücü oluşsun.

Örgüt çalışanlarının başarısı görevlerini iyi bilmelerine bağlı olduğu için görev tanımlarının neler olduğunu bilmeyen personel informal yapılar aracılığıyla kendisine bildirilen işleri doğru anlamayabilmekte ve bu durumda da kendisinden beklenileni tam anlamıyla gerçekleştiremeye bilmektedir. Bunun sonucunda da örgüt içerisindeki koordinasyonun sağlanması noktasında aksaklıklar ortaya çıkabilmekte ve bu da örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Görev tanımlarının net bir şekilde hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından biliniyor olması denetim elemanları açısından da önem arz etmektedir. Yöneticiler açısından bakıldığında her yönetici emri altında çalışan personelinin hangi işleri, ne zaman yapması gerektiğini bilemeyebildikleri için, personelinin görev tanımlarına bakarak olması gerektiği şekilde denetleyebilmektedirler. Denetimden sorumlu çalışanlar açısından bakıldığında ise görev tanımları hangi çalışanın, hangi

iş, ne zaman yapması gerektiğini kolayca gösterdiği için denetim işini yapmalarına kolaylık sağlayacaktır.

Uzmanlaşma ve İşbölümü: İş Yeri Uygulama Eğitiminde koordinasyonun sağlanması noktasında çok başarılı bir iş bölümüne gidildiği İş Yeri Uygulama Eğitimi Yönergesine bakıldığında görülmektedir. İş Yeri Uygulama Eğitiminde yapılacak olan işler daha planlama aşamasındayken öngörülerek tasarlanması yapılırken yapılacak olan işler belirlenerek parçalara ayrılmış ve her parça iş ilgili birimlere dağıtılarak burada görevli personel tarafından derinlemesine analiz edilerek uzmanlaşmaya gidilmesi ile bütün sistem çok iyi bir şekilde kurgulanmıştır.

İşbölümü ve uzmanlaşma konusunda İş Yeri Uygulama Eğitimi Yönergesine baktığımızda işler; İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinasyon Kurulu (İŞYEK), İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörü, İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörü Yardımcıları, İş Yeri Uygulama Eğitimi Takip Komisyonu (İŞTAK), İŞTAK başkanı, İŞTAK koordinatörü, bölüm İş Yeri Uygulama Eğitimi Komisyonu, bölüm İş Yeri Uygulama Eğitimi başkanı, bölüm İş Yeri Uygulama Eğitimi koordinatörü, bölüm İş Yeri Uygulama Eğitimi danışmanı, izleyici öğretim elemanı, iş yeri yetkilisi, iş yeri eğitim sorumlusu ve öğrenci olmak üzere parçalara ayrılmıştır. Bu parçalara ayrılan işler de doğru bir şekilde ilgili birimlere dağıtılarak, dağıtılan işleri yapacak personele bu işleri nasıl yapacaklarını gösteren görevleri ilgili yönergede ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır. Bu şekilde işleri yapacak olan personel bu işleri yönerge hükümlerine göre yapa yapa zamanla uzmanlaşır ve İş Yeri Uygulama Eğitiminde başarılı bir işbölümü ve uzmanlaşmanın sağlanmasıyla paydaşlar arasındaki koordinasyonun sağlanması noktasında işbölümü ve uzmanlaşmaya gitmek etkin rol oynayabilmektedir.

Kamu yönetiminde koordinasyonun önemi her geçen gün artmaktadır. Koordinasyon bütün kamu yönetimi süreçlerinde kendisini hissettirmektedir. Kamu yönetimi açısından koordinasyon, kamu kurumlarının amaç ve hedeflerine zamanında ve etkin bir şekilde ulaşabilmesi açısından çok önemlidir. Kamu kurumlarında koordinasyonun sağlanması noktasında iş bölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşi, ekip çalışması, formel ve informel örgüt yapısı ve amaç birliğinin sağlanması önemli bir yere sahiptir. Başarılı bir koordinasyonun sağlanabilmesi için kurum içerisinde formel yapılarla birlikte formel yapıların eksiklerini kapatacak şekilde informel yapılar birlikte kullanılmalıdır. Kurum içerisinde etkili bir işbölümü

ve uzmanlaşmaya gidilerek yapılacak olan işler parçalara ayrılarak ayrılan her parça iş ilgili birim ya da bölüme verilerek oralarda görevli personelin bu işlerde uzmanlaşması sağlanarak koordinasyonun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi sağlanır. Kurumlar bünyelerine yeni personel almak yerine yetkin ve başarılı personelleri geçici sürelerle birleştirip ekipler oluşturarak ve etkin bir ekip çalışması ile koordinasyonun sağlanmasına olumlu yönde katkı sağlanmaktadır. Kurum içerisinde alt birimlerin amaçları ile genel amaçların aynı yönde olmasına ve personelin kişisel amaçlarının kurumsal amaçların önüne geçmeyecek şekilde, her zaman kurumsal amaçlara öncelik verilmelidir. Etkili bir koordinasyonun sağlanabilmesi için bireysel haber alma kanallarının iyi düzenlenmesi, kamu hizmeti politikalarında birliğin sağlanması ve kamu yönetiminin asli unsuru olan personelin motive edilerek teşvik edilmesi gerekmektedir. Kamu yönetiminde koordinasyonun sağlanamaması durumunda kamu hizmeti sunumunda etkililik ve etkinliğin sağlanamaması, toplum ve yönetim arasındaki güven algısının bozulması ve özellikle problemlerin çözümünde reaktif hareket eksikliğinden kaynaklanan sorunların varlığına sebep olmaktadır. Koordinasyonsuzluk nedeniyle oluşan küçük eksiklikler bile büyük kamusal sorunları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda koordinasyon önemli bir yönetim fonksiyonu olarak kendini göstermektedir (Comfort, 2007:191 ve Ostrom, 2008:11-12 akt. Ekşi ve Çelikli, 2016: 108).

3.5.Görüş Ve Öneriler

Denetim mekanizmasının tam anlamıyla tesis etmediği tespit edilmiştir. Denetim mekanizması tam anlamıyla işleyemediği için aslında koordinasyonun gerçekleştirildiği yapılar üzerinde yaşanan aksaklıklar ya da olumsuzluklar da tam anlamıyla tespit edilememektedir. Çözüm olarak iş yeri uygulama eğitiminde kuvvetli bir denetim mekanizması kurularak koordinasyonun gerçekleştirildiği yapılar üzerindeki uyumsuzluklar ve aksaklıklar tespit edilerek, bunları iyileştirici onarıcı yönde kararlar alınması faydalı olacaktır.

Koordinatörlük personelinin görevleri kendilerine sözlü iletişim yolu ile ya yüz yüze görüşmelerle ya da telefon aracılığıyla bildirilmektedir. Yani informel yapılar üzerinden sağlanmaktadır. Ancak doğabilecek herhangi bir olumsuzlukta koordinatörlük personelinin bu noktada kendini ispat hakkı çok zor görülmekte olduğu için öneri olarak koordinatörlük personeline görev tanımları formel yapılar vasıtasıyla tebliğ edilmesi yarar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon. (Çev. Salih Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.

Akal, Z. (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: Mert Matbaası, Milli Produktivite Merkezi, Yayın No:473.

Akpınar, E. (2006). Kamu Yönetiminde Denetim Olgusu ve Türkiye’de Kamu Yönetiminin Denetlenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktalay, A. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Merkezden Yönetim ve Yerinden Yönetim Arasındaki Denetim İlişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C. C. (2003). Değişim Çağında Yönetim. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık.

Alderfer, C. (1972). Existence, Relatedness & Growth. New York: Free Press.

Alıç, M. (1995). Örgütler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Eğitim Yönetimi Dergisi 1(1). 1-40.

Alsat, O. Ç. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aslan, B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim. Sayıştay Dergisi 77.

Ataoglu, Y. (2009). Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma. 10. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. İstanbul:722-737.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere göre Liderlik Davranışları Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi. 11(16): 1-20.

Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 14(1): 189-217.

Aziz, A. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Bakan, İ. ve Paksoy, M. (2013). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, Y. (2017). Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı. The Journal of Academic Social Science. 5(47): 480-495.

Bekcan, S. (2015). İletişim Becerileri, Motivasyon ve Sağlık Çalışanları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bhattacharyya, D. K. (2008). Co-ordination and Organisational Systems, Design, Structure and Management (ss. 220-229).

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Bocutoğlu, E. (2015). İbn-i Haldun ve Adam Smith'in İşbölümü Konusundaki Görüşleri Üzerine Bir Değerlendirme. Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi. 4(8): 8-25.

Bolat, T. vd. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bouckaert, G., Peters, B. G. and Verhoest, K. (2010). The Coordination of Public Sector Organizations. Shifting Patters of Public Management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Büyüköztürk, Ş. vd. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.

Chisholm, D. (1989). Coordination without Hierarchy: Informal Structures in Multiorganizational System, Berkeley: University of California Press.

Ciğerci, İ. (2007). Kamu Mali Yönetiminde Hesap Verme Sorumluluğu ve İç Denetim. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cihangir, E. (2014). Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri. Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi. (5): 37-54.

Comfort, L. (2007). Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination and Control, Public Administration Review (Special Issue): 189-197.

Çürük, L. (2011). Değişen İnsan Kaynakları Anlayışı Çerçevesinde Güvence İlkesi ve Sözleşmeli Personel Uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Diamond, J., (1994). The Role of Internal Audit in Government Financial Management. IMF Working Paper.

Doğan, K. C. (2015). Yönetimin Bir Fonksiyonu Olarak Denetim ve Kamu Yönetimindeki Yeri. *Ombudsman Akademik Dergisi*. 2(3): 107-141.

Ekber, Ş. ve Mirzayeva, G. (2016). Motivasyon Yönlü Performans Değerlendirme-Örnek Olay Çalışması. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*. 4(1): 122-129.

Ekşi, A. ve Çelikli, S. (2016). Kitlesel Olaylarda Olay Yeri Yönetim Sisteminin Kamu Yönetiminde Koordinasyon Açısından Değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(16): 105-118.

Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, Z. (2018). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapılarının Sosyal Ağ Analizi: Öneri ve Güven Ağları Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/> (29.03.2019).

Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Esin, P. (1982). İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika – Kurumsal Bir Yaklaşım. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Basım ve Yayın Yüksekokulu Basımevi.

Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale*, Paris: H.Dunod et E.Pinat Editeurs.

Fayol, H. (2016). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (Çev. M. Asım Çolakoğlu). Ankara: Adres Yayınları.

Galbraith, JR. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces* 4(3) 28–36.

Glaser, B. (1978). Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory. Mill Valley: Sociology Press.

Gravetter, J. F. ve Forzano, L. B. (2012). Research Methods for the Behavioral Sciences. USA: Linda Schreiber-Ganster.

Gültekin, S. ve Altuntop, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri. Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi (ss. 2-22). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güredin, E. (2007). Denetim ve Güvence Hizmetleri SMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Hampton, D. R. (1977). Contemporary Management. McGraw Hill.

İlhan, A. ve İnce, E. (2015). Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 5(1): 127-152.

İnan, A. (1997). İç Denetim ve Dış Denetim Kuruluşları Arasındaki İlişkilerin Geliştirilmesi. Sayıştay Dergisi, Özel Sayı 25 (Nisan-Haziran), (43-59).

İnan, A. (1984). Etkenlik Denetiminin Sayıştay'da Gerçekleştirebilme Koşulları. Amme İdaresi Dergisi. 17(4).

İntepe, A. S. (2018). Kamu Yönetiminde Koordinasyon: Teorik ve Güncel Tartışmalar. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. Dergipark/Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 8(16): 410-427.

Karasar, N. (1995). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.

Kenger, E. (2003). Kamu Denetiminde Standardizasyon, Devlet Denetim Elemanları Derneği, Denetim Haftası, 30 Nisan-6 Mayıs. http://www.tesev.org.tr/etkinlik/denetim_kdstandar.doc, (28.02.2019).

Kesici, S. (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kırmızı, N. (2007). İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Denetim Karar Sürecindeki Yeri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul:Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçiyit, S. (Ekim 2014). Ekip Çalışması ve Temel Öğeleri. İstanbul. https://www.academia.edu/8685736/Ekip_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1_ve_Temel_%C3%96%C4%9Feleri, (19.03.2019).

Koparan, C. (1997). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları. No:521.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2): 86-115.

Lawson, K. (2007). How to Delegate Effectively, Series of Articles to Cultivate Truly Outstanding Leaders. Web:

http://www.growinggreatness.com/gg_articles/How_to_Delegate_Effectively.pdf
(15.10.2018)

Morgan, G., (1998). Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. Çev: Gündüz Bulut.
İstanbul: MESS Yayın No:280

Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları. Ankara: Sevinç
Matbaası.

Ostrom, V. (2008). The Intellectual Crisis in American Public Administration. USA:
The Universty of Alabama.

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir
Değerlendirme. Birey ve Toplum Dergisi. 5(10): 43-63.

Özer, P. ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. Liderlik ve
Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (ss. 83-102). Ankara: Nobel Yayın
Dağıtım.

Öztekin, A. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.

Paşaoğlu, D. vd. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
WEB-Ofset Tesisleri.

Peaucelle, J. L. (2003). 'Présentation et commentaire du livre du livre de Henri Fayol
Administration Industrielle et Générale', J.L. Peaucelle (der.), Henri Fayol, Inventeur
des Outils de Gestion içinde, Paris: Economica, 149-193.

Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava
Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay
Araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peters, B. G. (1998). *Managing Horizontal Government: The Politics of Coordination*. (Araştırma Belgesi No:21). Canadian Centre for Management Development.

Pickett, K. H. S., (2003). *The Internal Auditing Handbook*. Wiley.

Polatoğlu, A. (2003). *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Metu Press.

Porter, L., Bigley, G. A. ve Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. USA: McGraw-Hill.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Basın Yayın.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız M. L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*. USA: West Publishing Company.

Selen, U. (2016). *Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.

Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.

Solmaz, B. (2006). *Söylenti ve Dedikodu Yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 16. 563-575.

Strong E. P. (1981). *Yönetim Kavramı*. (Çev. İnan Özalp ve Celil Koparal). Eskişehir: Eskişehir Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi Yayınları.

Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. C.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14(2): 257-273.

Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2016). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Kitabevi.
Tevrüz, S. (1999). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.

Tutum, C. (1979). Personel Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları..

Türk Dil Kurumu, (TDK). (2018). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. Erişim tarihi 12.10.2018.

Tortop, N. vd. (2016). Yönetim Bilimi. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Uyer, G. (05 Nisan 2010). Yönetimde Denetimin Yeri ve Önemi. <https://www.medimagazin.com.tr/authors/gulden-uyer/tr-yonetimde-denetimin-yeri-ve-onemi-72-24-2394.html>, (17.01.2019).

Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bakış. Electronic Journal of Vocational Colleges. 5(2): 31-39.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(2): 353-380.

Yıldırım, N. (2011). Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerine Nitel Bir İnceleme. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 11(1): 71-85.

Zerenler, M. (2003). Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

www.ekosinerji.com/mp-include/uploads/2016/07/yonetimde-orgutleme(30.07.2018)
https://www.ders.es/27_51_yonetim_ve_organizasyon.pdf (22.10.2018)

http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm (15.08.2017)

<https://www.guncelpsikoloji.net/kisilik-kuramlari/maslowun-ihityacler-hiyerarshisi-5-temel-ihityac-h5577.html> (12.12.2018).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> 657 sayılı Kanun (02.01.2019)

<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289116> (22.01.2019)

<https://www.linkedin.com/pulse/herzbergden-g%C3%BCn%C3%BCm%C3%BCzy%C3%B6neticilerine-motivasyon-ozgur-ertem> (25.01.2019).

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf> (26.02.2019).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf> 5018 sayılı Kanun (04.03.2018)

<http://www.bagimsizdenetim.net/dis-denetim-nedir/> (05.03.2019).

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf> (08.03.2019).

https://www.academia.edu/8685736/Ekip_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1_ve_Temel_%C3%96%C4%9Feleri (19.03.2019)

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf> (21.03.2019).

<http://agyk.cbu.edu.tr/index.php/kurulus/> (22.03.2019).

http://engelsiz.cbu.edu.tr/db_images/file/EngelsizMCBU2018.pdf (28.03.2019).

<https://sus.cbu.edu.tr/ISS/Application/Content/HomePage/Files/Tanitim-Katalogu.pdf> (28.03.2019).

<https://sus.cbu.edu.tr/ISS/Application/Content/HomePage/Files/SUS-Yonerge.pdf> (28.03.2019).

http://kalite.cbu.edu.tr/db_images/site_4000/file/kalite%20g%C3%BCvence%20y%C3%B6netmeli%C4%9Fi%2023.11.2018.pdf (28.03.2019).

<https://studylibr.com/doc/2128359/kamu-y%C3%B6netiminde-koordinasyon> (19.07.2019).

<https://todaie2011.blogspot.com/2011/12/kamu-yonetimi-koordinasyon-ve-denetimde.html> (25.07.2019).

<http://egitim5.tripod.com/esgudumleme.htm> (25.07.2019).

EKLER

EK-1 : ANKET SORULARI

ANKET 1

Manisa Celal Bayar Üniversitesi 2018 Akademik Yılı Bahar Dönemi 'İş Yeri Uygulama Eğitimi İşveren Memnuniyet Anketi'

(Bu anket 226 işverenden alınan yanıtları yansıtmaktadır.)

İŞ YERİ UYGULAMA EĞİTİMİ MODELİ İLE İLGİLİ SORULAR						
NO	Önerme	Kesinlikle katılıyorum =1	Katılıyorum= 2	Ne katılıyorum ne katılmıyorum= 3	Katılmıyorum =4	Kesinlikle katılmıyorum= 5
1	İş Yeri Uygulama Eğitim Modeli hakkında yeterli bilgilendirme yapılmıştır.	90 (%39,8)	52 (%23)	33 (%14,6)	25 (%11,1)	26 (%11,5)
2	Öğrenci öngörülen sürede mesleki uygulamaya başlamıştır	157 (%69,5)	17(%7,5)	8 (%3,5)	3 (%1,3)	41 (%18,1)
3	İş Yeri Uygulama Eğitimi nitelikli işgücü ihtiyacını gidemede etkili olabilir.	116 (%51,3)	49(%21,7)	19 (%8,4)	12 (%5,3)	30 (%13,3)
4	İş Yeri Uygulama Eğitimi üniversite-sanayi işbirliğine olumlu katkı sağlamıştır.	107 (%47,3)	56 (24.8)	20 (%8,8)	13 (%5,8)	30 (%13,3)
5	İş Yeri Uygulama Eğitimi otomasyon sistemi (sus.cbu.edu.tr) anlaşılabilir bir ara yüze sahiptir	92 (%40,7)	65 (%28,8)	26 (%11,5)	13 (%5,8)	30 (%13,3)
6	Sistem üzerinden yapılan öğrenci değerlendirme işleminde aranan nitelikler yeterlidir.	91 (40,3)	74 (%32,7)	18 (%8)	12 (%5,3)	31 (%13,7)
İZLEYİCİ ÖĞRETİM ELEMANI İLE İLGİLİ SORULAR						
7	İzleyici Öğretim Elemanı'nın işyeri ziyareti sayısı yeterlidir.	63 (%27,9)	37 (%16,4)	38 (%16,8)	19 (%8,4)	69 (%30,5)
8	İzleyici Öğretim Elemanı, karşılaşılan problemlerin giderilmesinde	73 (%32,3)	39 (%17,3)	47 (%20,8)	22 (%9,7)	46 (%20,4)

	etkilidir.					
9	İzleyici Öğretim Elemanı ile iletişimimiz yeterlidir.	73 (%32,3)	38 (%16,8)	40 (%17,7)	24 (%10,6)	51 (%22,6)
10	İzleyici Öğretim Elemanı ile kolaylıkla iletişim sağlanmaktadır.	75 (%33,2)	38 (%16,8)	49 (%21,7)	23 (%10,7)	41 (%18,1)
ÖĞRENCİ İLE İLGİLİ SORULAR						
11	Öğrencinin teorik bilgisi mesleki uygulama için yeterlidir.	81 (%35,8)	68 (%30,1)	32 (%14,2)	17 (%7,5)	28 (%12,4)
12	Öğrenci, işyerine kolaylıkla uyum sağlamıştır.	133 (%58,8)	42 (%18,6)	8 (%3,5)	12 (%5,3)	31 (%13,7)
13	Öğrenci, kendini geliştirme yönünde yeterli çabayı göstermiştir.	130 (%57,5)	34 (%15)	12 (%5,3)	16 (%7,1)	34 (%15)
14	Mesleki uygulama yapan öğrenciyi mezuniyet sonrası işe almak isterim.	98 (%43,4)	51 (%22,6)	31 (%13,7)	13 (%5,8)	33 (%14,6)
15	Gelecek dönemlerde yeni öğrenci talep etmek isterim.	92 (%40,7)	40 (%17,7)	43 (%19)	16 (%7,1)	35 (%15,5)

ANKET 2

Manisa Celal Bayar Üniversitesi 2018 Akademik Yılı Bahar Dönemi 'İş Yeri

Uygulama Eğitimi Öğrenci Memnuniyet Anketi'

(Bu anket 1417 öğrenciden alınan yanıtları yansıtmaktadır.)

İŞ YERİ UYGULAMA EĞİTİM MODELİ İLE İLGİLİ SORULAR						
NO	Önerme	Kesinlikle katılıyorum =1	Katılıyorum= 2	Ne katılıyorum ne katılmıyorum= 3	Katılmıyorum =4	Kesinlikle katılmıyorum= 5
1	İş Yeri Uygulama Eğitim modelinden genel olarak memnunum.	526 (%37,1)	303 (%21,4)	210 (%14,8)	129 (%9,1)	249 (%17,6)
2	İş Yeri Uygulama Eğitimine başlamadan önce yeterli bilgilendirme yapılmıştır.	407 (%28,7)	277 (%19,5)	247 (%17,4)	187 (%13,2)	299 (%21,1)
3	Sus.cbu.edu.tr adresinde iş yeri eğitim modeli işleyişi ile ilgili yeterli içerik bulunmaktadır.	407 (%28,7)	331 (%23,4)	304 (%21,5)	165 (%11,6)	210 (%14,8)

4	Okulumuzda bulunan iş yeri eğitim biriminden yeterli desteği alabiliyorum.	431 (%30,4)	279 (19,7)	269 (%19)	163 (%11,5)	275 (%19,5)
5	Duyurulardan zamanında haberdar oluyordum.	474 (%33,5)	302 (%21,3)	226 (%15,9)	154 (%10,9)	261 (%18,4)
6	Ara ve Yılsonu Uygulama raporunu nasıl hazırlamam konusunda bilgilendirildim.	421 (29,7)	279 (%19,7)	220 (%15,5)	157 (%11,1)	340 (%24)
7	İzleyici Öğretim Elemanı'nın işyeri ziyareti sayısı yeterlidir.	426 (%30,1)	184 (%13)	206 (%14,5)	103 (%7,3)	498 (%35,1)
İŞYERİ İLE İLGİLİ SORULAR						
8	Yerleştirildiğim işyeri öğrenim gördüğüm alanla ilgili	715 (%50,5)	214 (%15,1)	146 (%10,3)	85 (%6)	257 (%18,1)
9	İş yerinde yaptığım uygulamalar mesleki becerilerimi geliştirmiştir.	673 (%47,5)	238 (%16,8)	160 (%11,3)	99 (%7)	247 (%17,4)
10	İş yerinde alanımda ilgili uygulamalar yaptım.	647 (%45,7)	255 (%18)	148 (%10,4)	115 (%8,1)	252 (%17,8)
11	İş yerinin sunduğu imkanlar (servis-yemek-ücret vb) yeterlidir.	528 (%37,3)	200 (%14,1)	172 (%12,1)	115 (%8,1)	402 (%28,4)
12	İş yeri, iş Güvenliği ve İş Sağlığı açısından uygun şartlara sahiptir.	730 (%51,5)	251 (%17,7)	111 (%7,8)	89 (%6,3)	236 (%16,7)
13	İş yerinin, çalışma performansımı adil olarak değerlendireceğimi düşünüyorum.	795 (%56,1)	204 (%14,4)	113 (%8)	60 (%4,2)	245 (%17,3)
14	İş yeri personelinin iletişim ve yaklaşımlarından memnunum.	771 (%54,4)	227 (%16)	103 (%7,3)	64 (%4,5)	252 (%17,8)
15	Mezuniyet sonrası, uygulama yaptığım işyerinde çalışmak isterim.	583 (%41,1)	203 (%14,3)	233 (%16,4)	109 (%7,7)	289 (%20,4)
16	İş Yeri Uygulama Eğitimi, kariyer planlamamda etkili olmuştur.	644 (%45,4)	245 (%17,3)	175 (%12,4)	97 (%6,8)	256 (%18,1)
ÖĞRETİM ELEMANI İLE İLGİLİ SORULAR						
17	İzleyici öğretim elemanı ile	592 (%41,8)	247 (%17,4)	187 (%13,2)	108 (%7,6)	283 (%20)

	iletişimimiz yeterlidir.					
18	İzleyici öğretim elemanı, karşılaşılan problemlerin giderilmesinde etkilidir.	579 (%40,9)	254 (%17,9)	197 (%13,9)	111 (%7,8)	276 (%19,5)
19	İzleyici Öğretim elemanının çalışma performansını adil olarak değerlendireceğini düşünüyorum.	698 (%49,3)	245 (%17,3)	146 (%10,3)	74 (%5,2)	254 (%17,9)
20	İzleyici öğretim elemanının işyeri ziyareti sayısı yeterlidir.	483 (%34,1)	175 (%12,4)	207 (%14,6)	126 (%8,9)	426 (%30,1)

ANKET 3

Manisa Celal Bayar Üniversitesi 2018 Akademik Yılı Bahar Dönemi 'İş Yeri Uygulama Eğitimi Öğretim Elemanı Memnuniyet Anketi'

(Bu anket 105 işverenden alınan yanıtları yansıtmaktadır.)

İŞ YERİ UYGULAMA MODELİ İLE İLGİLİ SORULAR						
NO	Önerme	Kesinlikle katılıyorum =1	Katılıyorum= 2	Ne katılıyorum ne katılmıyorum= 3	Katılmıyorum =4	Kesinlikle katılmıyorum= 5
1	İş Yeri Uygulama Eğitim Modelinden genel olarak memnunum.	42 (%40)	19 (%18,1)	17 (%16,2)	15 (%14,3)	12 (%11,4)
2	Öğrencinin işyerine kabul ve yerleştirme süreci düzenli yürütülmektedir.	50 (%47,6)	19(%18,1)	7 (%6,7)	15 (%14,3)	14 (%13,3)
3	İş Yeri Uygulama Eğitim modeli ile ilgili bilgilendirmelerden zamanında haberdar oldum.	48 (%45,7)	23(%21,9)	15 (%14,3)	7 (%6,7)	12 (%11,4)
4	Sürecin işleyişinde kullanılan formlar (Öğrenci Kabul Formu, İşyeri Öğrenci Değerlendirme Formu, Öğrenci Çalışmalarını İzleme Formu) yeterlidir.	45 (%42,9)	26 (24,8)	15 (%14,3)	9 (%8,6)	10 (%9,5)
5	Otomasyon sistemi, kullanımı kolay ve anlaşılabilir bir ara yüze sahiptir.	41 (%39)	18 (%17,1)	19 (%18,1)	17 (%16,2)	10 (%9,5)
6	İş Yeri Uygulama	48 (45,7)	18 (%17,1)	13 (%12,4)	11 (%10,5)	15 (%14,3)

	Eğitim Modeli sektörle olan etkileşime katkı sağlamaktadır.					
İŞYERİ İLE İLGİLİ SORULAR						
7	Öğrencinin mesleki uygulama yaptığı işyeri alanıyla ilişkilidir.	44 (%41,9)	25 (%23,8)	12 (%11,4)	10 (%9,5)	14 (%13,3)
8	Öğrencinin yerleştirildiği işyeri, mesleki uygulama becerisi geliştirmesine katkı sağlamaktadır.	37 (%35,2)	32 (%30,5)	16 (%15,2)	9 (%8,6)	11 (%10,5)
9	İşyeri, İş Güvenliği ve İş Sağlığı açısından uygun şartlara sahiptir.	51 (%48,6)	19 (%18,1)	14 (%13,3)	6 (%5,7)	15 (%14,3)
10	İşyeri, öğrencinin performansını adil olarak değerlendireceğini düşünüyorum.	43 (%41)	18 (%17,1)	12 (%11,4)	14 (%13,3)	18 (%17,1)
11	İşyeri eğitim sorumlusu ile olan iletişimimden memnunum.	43 (%41)	26 (%24,8)	10 (%9,5)	10 (%9,5)	16 (%15,2)
ÖĞRENCİ İLE İLGİLİ SORULAR						
12	Uygulamadaki öğrenci ile süreç içerisinde etkin iletişim sağlanmışır.	59 (%56,2)	16 (%15,2)	6 (%5,7)	8 (%7,6)	16 (%15,2)
13	Mesleki uygulama, öğrencinin kişisel gelişimi ve kariyer planlamasına katkı sağlamaktadır.	49 (%46,7)	25 (%23,8)	7 (%6,7)	9 (%8,6)	15 (%14,3)
14	Mesleki uygulamada başarı sağlamış öğrencilere iş teklifi yapılmaktadır.	36 (%34,3)	20 (%19)	20 (%19)	9 (%8,6)	20 (%19)
15	Bölüm İş Yeri Uygulama koordinatörlüğü yeterli desteği sağlamaktadır.	49 (%46,7)	23 (%21,9)	10 (%9,5)	6 (%5,7)	17 (%16,2)

EK-2: GÖRÜŞME SORULARI

GÖRÜŞME FORMU

**Okulunuzda/fakültenizde kaç bölümde ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ vardır? ...
Okulunuzdaki/Fakültenizdeki ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ne giden öğrenci sayısı? ...**

1. ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi Koordinatörlüğü’ kendi görev alanıyla ilgili olarak, Üniversite bünyesindeki diğer birimlerle arasındaki koordinasyonu nasıl sağlıyor?

Fakülteniz/Okulunuz ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ kapsamında Üniversite bünyesindeki diğer birimlerle arasındaki koordinasyonu nasıl sağlıyor?

.....
.....
.....

2. ‘İş Yeri Uygulama Eğitiminde’ koordinasyonun sağlanması noktasında, resmi görevlendirmeler ve kişisel ilişkiler hangi düzeyde etkilidir?

.....
.....
.....

3. Koordinatörlüğünüzde çalışan personelin ve Üniversite bünyesindeki diğer birimlerde görevlendirilen iş yeri eğitimi sorumlularının görev tanımları net şekilde yapılmış mıdır?

Fakültenizde/Okulunuzda ‘İş Yeri Uygulama Eğitimi’ kapsamında görevlendirilen kişilerin görev tanımları net şekilde yapılmış mıdır?

.....
.....
.....

4. İş Yeri Uygulama Eğitiminde bir problem ile karşılaştığınızda çözümü için nasıl bir yol izliyorsunuz? Karşılaştığınız problemin öznesi size ne şekilde ulaşıyor? Çözümü için hangi yöntem veya teknikleri kullanıyorsunuz?

.....
.....
.....

5. İş Yeri Uygulama Eğitimi ile ilgili olarak verilen görevlerin denetimi nasıl sağlanıyor? Görevlendirilen sorumlular için hangi yaptırımlar söz konusudur?

.....
.....
.....