

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

89961

D. Ali KIRMIZITAŞ

BELEDİYELERDE ŞANTIYE ORGANİZASYONU

VE YÖNETİMİ SORUNLARI

Trabzon Belediyesi Örneği

89961

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

ERZURUM, 1999

TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### BELEDİYELERDE ŞANTIYE ORGANİZASYONU VE YÖNETİMİ SORUNLARI

D.Ali KIRMIZITAŞ

Danışman : Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

1999 - SAYFA : 199

Jüri : Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

: Doç.Dr. Nurullah GENÇ

: Y. Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU

**ÖZET:**Bu çalışmada belediyelerde, şantiyelerdeki organizasyonunun ve yönetsel işleyişin etkinlik açısından kendine özgü yapısını ortaya koymak ve bugün karşılaşılan sorunları ortaya çıkarıp çözüm önerilerinde bulunmak amaçlanmıştır.

Araştırmada konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış olup, plan doğrultusunda konu kurumsal açıdan ele alındıktan sonra konuyla ilgili Erzurum Büyükşehir Belediyesi, Yakutiye Belediyesi, Yenişehir Belediyesi ve Trabzon Belediyesi'ndeki uygulamalar hakkında örnek verilmiştir. Bu tez çalışmasında, şantiye yönetimi sorunlarını açığa çıkarmak için ampirik çalışma olarak bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini Trabzon Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü bünyesindeki şantiye çalışanları oluşturmuştur.

Tüm bu çalışmalar sonucu, belediyelere bağlı şantiyelerin örgütsel ve yönetsel sorunlarının giderilmesi hususunda bir takım önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE ORGANIZATION AND MANAGERIAL PROBLEMS  
OF BUILDING SITE AND MUNICIPALITIES

D. Ali KIRMIZITAŞ

Supervisor : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

1999 - Page: 199

Jury : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

: Assoc. Prof. Dr. Nurullah GENÇ

: Assoc. Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

**ABSTRACT:**In this study; Basic subject was to make clear of running of building-sites organization, in its own unique structure were tried to be made clear and solution suggestions were aimed to be substituted.

In the research; domestic and foreign literature were studied, in accordance with plan after the subject was studied in instutional level and because their regard to subject; samples were given about practices in Erzurum Big City Municipal, Yakutiye Municipal, Yenişehir Municipal and Trabzon Municipal. In this study, to expose some problems of the management of building-sites, as a ampiric study, a poll was used. The poll was applied on the workforce worked the departmant of technique affairs of Trabzon municipal.

At the end of all this studies; As producing new ways to organizational and management problems in Municipal related building-sites, some solution ways were suggested.

## ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlarken konu ile ilgili kaynakların yetersiz oluşu çalışmalarımı zora sokmuştur. Zira şantiyelerin teknik ve yönetsel açıdan ele alındığı herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Buna rağmen , Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nde, şantiye şefliği ve Trabzon Belediyesi'nde Fen İşleri Müdürlüğü görevlerinde bulunmam çalışmalarımı kısmen kolaylaştırmıştır.

Yine tez çalışmam esnasında değerli hocalarımla, belediye başkanlarımla ve mesai arkadaşlarımla büyük katkısı olmuştur.

Bu vesile ile tez çalışmamda katkısı bulunan başta değerli Hocalarımla Prof.Dr.Dursun Bingöl'e, Doç.Dr.Nurullah Genç'e ve Yardımcı Doç.Dr.Fatih Karcıoğlu ile Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanı Ersan Gemalmaz'a, Trabzon Belediye Başkanı Asım Aykan'a ve emeği geçen tüm arkadaşlarıma ve eşime teşekkürlerimi bir borç bilirim.

D.Ali KIRMIZITAŞ



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEMALAR DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	X
GRAFİKLER DİZİNİ	XII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
YEREL YÖNETİMLER	4
1.1. Yerel Yönetimler Kavramı ve Yerel Yönetimler	4
1.1.1. Yerel yönetimler ve yerel özerklik	6
1.1.2. Yerel yönetimler ve demokrasi	7
1.1.3. Yerel yönetimler ve katılma	9
1.1.4. Yerel yönetimler ve halkla ilişkiler	12
1.2. Günümüze Belediye Yönetimi	14
1.2.1. 1580 Sayılı kanuna tabi belediyeler	14
1.2.1.1. Kuruluşu	14
1.2.1.2. Görevleri	15
1.2.1.3. Organları	16
a. Belediye meclisi	17
b. Belediye encümeni	18
c. Belediye başkanı	19
1.2.1.4. Mali yapısı	20
1.2.2. Büyükşehir belediyeleri	20
1.2.2.1. Görevleri	21
1.2.2.2. Organları	21
a. Büyükşehir belediye meclisi	21
b. Büyükşehir belediye encümeni	22
c. Büyükşehir belediye başkanı	22
d. Büyükşehir belediyesi mali yapısı	23
1.2.3. Belediyelerin denetlenmesi	24
1.3. Şantiye Kavramı ve Belediyeler	25
1.3.1. Şantiye	25
1.3.2. İdare ve şantiye	26
1.3.3. Ekonomi ve şantiye	27
1.3.4. Şantiye ekonomisi ve mühendis	27
1.3.5. Şantiye ekonomisi ve belediyeler	29
1.3.6. Belediyelerde şantiyelerin önemi	30
1.3.6.1. Fen işleri müdürlükleri ve şantiyeler	31

a. Fen işleri müdürlüklerinin görevleri	32
b. Şantiyelerin fen işleri müdürlükleri açısından önemi	42
1.3.6.2. Park bahçeler müdürlükleri ve şantiyeler	43
a. Park bahçeler müdürlüklerinin görevleri	43
b. Şantiyeleri park bahçeler müdürlüğü açısından önemi	43
1.3.6.3. Su işleri müdürlükleri ve şantiyeler	44
a. Su işleri müdürlüklerinin görevleri	44
b. Şantiyelerin su işleri müdürlükleri açısından önemi	44
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	<b>46</b>
<b>BELEDİYELERDE ŞANTIYELERİN ÖRGÜTLENMESİ VE YÖNETİMİ</b>	<b>46</b>
2.1. Şantiye Kurulması İçin Ön Hazırlık Çalışmalarının Yapılması	46
2.1.1. Şantiyelerin yapılabirlik incelemesi	50
2.1.1.1. Teknik yapılabirlik	50
2.1.1.2. Mali yapılabirlik	51
2.1.1.3. Ekonomik yapılabirlik	52
2.1.1.4. Toplumsal yapılabirlik	53
2.1.1.5. Çevresel yapılabirlik	53
2.1.1.6. Kurumsal ve yönetsel yapılabirlik	54
2.2. Şantiye Yerinin Seçilmesi	55
2.3. Proje Düzenlemesi	56
2.4. Şantiye Sahasının Tel Örgü ile Çevrilmesi	57
2.5. Şantiye Sahasının Aydınlatılması	58
2.6. Şantiye Binaları	58
2.6.1. Kantin ve mutfak teşkilatı	59
2.6.2. İşçi barınakları	59
2.6.3. Malzeme ambarları	60
2.6.4. Tamamen açık depo yerleri	61
2.6.5. Kireç kuyuları	61
2.6.6. Yedek su depoları	62
2.6.7. Tamirhane veya makine şantiyesi	62
2.6.8. Diğer imalata ait atölyeler	62
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>63</b>
<b>ŞANTIYELERİN ÖRGÜTLENMESİ VE YÖNETİMİ</b>	<b>63</b>
3.1. Belediyelerde Şantiyelerin Örgütsel Yapısı	63
3.1.1. Örgütlenme ilkeleri	65
3.1.1.1. İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi	65
3.1.1.2. Hiyerarşik yapı	66
3.1.1.3. Amaç birliği ilkesi	66
3.1.1.4. Emir komuta birliği ilkesi	67
3.1.1.5. Sınırlı denetim alanı ilkesi	67
3.1.1.6. Yetki ve sorumluluk denklığı ilkesi	69
3.1.1.7. Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi	70

3.1.1.8. Esneklik ilkesi	70
3.1.1.9. Açıklama ilkesi	71
3.1.2. Örgütlenmede karşılaşılan sorunlar	71
3.2. Şantiyelerin Yönetimi	75
3.2.1. Planlama	75
3.2.1.1. Şantiye personelinin seçimi	76
a. Örgütün felsefe ve misyonu	78
b. Dış çevresel etmenlerin analizi	78
c. İç etmenlerin analizi	79
d. Öngörümler	81
d1. İnsangücü talebini öngörümler	82
d2. İnsangücü arzını öngörümler	84
e. Nihai insangücü planı	85
3.2.1.2. Faaliyetlerin planlaması	86
3.2.2. Yöneltilme	88
3.2.2.1. Yöneltilme ilkeleri	88
a. Amaç birliği ilkesi	88
b. Kumanda birliği ilkesi	89
3.2.2.2. Şantiye şeflerini ihtiyaç duyacakları güç-otorite ve yetkinin verilmesi	90
3.2.2.3. Şantiye şefinin etkili bir lider olması	93
a. Çeşitli liderlik davranış biçimlerinin yarar ve Sakıncaları	95
3.2.2.4. Şantiyelerde haberleşme	98
a. Haberleşme unsurları	99
b. Haberleşmeyi engelleyen faktörler	101
c. Örgütlerde haberleşme biçimleri	105
d. Etkin bir haberleşme için dikkat edilecek hususlar	107
3.2.2.5. Şantiye personelinin motivasyonunun sağlanması	109
a. Motivasyon	109
a1. Genel olarak motivasyon teorileri	110
a1.1. Kapsam teorileri	111
a1.2. Süreç teorileri	115
a2. Motivasyonu artırma yolları	121
a2.1. Ekonomik teşvik araçları	121
a2.2. Psiko-sosyal teşvik araçları	122
a2.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar	122
3.2.3. Şantiyelerde koordinasyon (eşgüdüm) sağlanması	123
3.2.3.1. Koordinasyonun şantiyeler açısından önemi	123
3.2.3.2. Koordinasyon organları ve yöneltilme açısından işleyişi	125
3.2.3.3. Eşgüdümleme ilkeleri	126
3.2.3.4. Koordinasyon türleri	127
3.2.3.5. Şantiyelerde koordinasyonun sağlanmasında dikkat edilecek hususlar	128
3.2.4. Şantiyelerde kontrol (denetim)	130
3.2.4.1. Kontrol aşamaları	131

a. Amaç, plan ve politikaların ışığında standartların belirlenmesi	133
b. Yapılan faaliyetlerin ölçülmesi	133
c. Mevcut faaliyetlerin sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması	134
d. Sapmaların giderilmesi ve düzeltme kararlarının verilmesi	134
3.2.4.2. Şantiyelerde etkili bir kontrolün yapılması için dikkat edilecek hususlar	135
3.2.4.3. Etkili bir kontrol için dikkat edilecek genel özellikler	136
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>138</b>
<b>ARAŞTIRMA</b>	<b>138</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	138
4.2. Araştırmanın Problemi	138
4.3. Araştırmanın Varsayımları	139
4.4. Araştırmanın Yöntemi	140
4.4.1. Örneğin seçimi verilerin toplanması ve anket sorularının niteliği	140
4.4.2. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler	142
4.5. Araştırmada Uygulanan Anket Sonuçlarının Değerlendirmesi	142
4.5.1. Yönetici anketinin (Anket formu A) analiz ve yorumu	143
4.5.2. İşgören anketinin (Anket formu B) analiz ve yorumu	163
<b>SONUÇ</b>	<b>179</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>183</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>188</b>
<b>EKLER</b>	<b>189</b>

**ŞEMALAR DİZİNİ**

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şema 1. Yeni Yol Açımı ve Stabilizasyonu Akış Şeması	34
Şema 2. Yol Bakım ve Onarımı Akış Şeması	35
Şema 3. Kanal Arıza Akış Şeması	35
Şema 4. Kar ve Buzlanma Çalışmaları Akış Şeması	36
Şema 5. Binalara İlişkin Hizmet Akış Şeması	39
Şema 6. İş ve Taşıt Araçlarına İlişkin Hizmetlere Ait Akış Şeması	41
Şema 7. Altyapı Katılım Paylarının Hesaplanmasına Ait Akış Şeması	42
Şema 8.Fen İşleri Müdürlüklerinin Örgütsel Yapıları	64
Şema 9.Şantiyelerin Örgütsel Yapısı	65



**ŞEKİLLER DİZİNİ**

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1. Haberleşme Süreci	98
Şekil 2. Örgütlerde Haberleşme Biçimleri	106
Şekil 3. Maslow ile Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması	114
Şekil 4. Kontrol Süreci	130
Şekil 5. Kontrol Sürecinde Temel Aşamalar	133



**TABLolar DİZİNİ**

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Tablo 1. Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	143
Tablo 2. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	143
Tablo 3. Yöneticilerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	144
Tablo 4. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	144
Tablo 5. Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı	145
Tablo 6. Yöneticilerin Yaptığı İşin Niteliğine Göre Dağılımı	146
Tablo 7. Yöneticilerin İşe Başlama Durumlarına Göre Dağılımı	147
Tablo 8. Yöneticilerin İşe Girerken Referans Gösterip Göstermediklerine Göre Dağılımı	148
Tablo 9. Şantiye Yönetimini Betimleme Anketi Sonuçları (Yönetici Anketi İkinci Bölüm )	148
Tablo 10. Yöneticilerin Görev ve Sorumluluklarının Dağılımı	150
Tablo 11. Yöneticilerin Plan ve Programlardaki Değişiklik Yapma Yetkilerine Ait Görüşlerinin Dağılımı	151
Tablo 11. Yöneticilerin Plan ve Programlardaki Değişiklik Yapma Yetkilerine Ait Görüşlerinin Dağılımı	152
Tablo 12 . Yöneticilerin Personel Performansını Takibi	153
Tablo 13 . Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Görüş Dağılımı	155
Tablo 14 . Yöneticilerin Koordinasyon Sağlama Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı	158
Tablo 15. Yöneticilerin Tecrübeleri İle İlgili Yargı İle Diğer Bazı Yargılar Arasındaki Korelasyon	160
Tablo 16 . Yöneticilerin İşin İçeriğini Bilmesi İle Diğer Bazı Yargılar Arasındaki Korelasyon	160
Tablo 17 . Plan ve Programları Günü Gününe Uygulayabilme İle Diğer Bazı Yargılar Arasındaki Korelasyon	161
Tablo 18. Personelin Geliştirilmesi İçin Performans Düzeylerini Bir Rehber Olarak Kullanma İle Diğer Bazı Yargılar Arasında Korelasyon	161

Tablo 19. Çalışırken Yanlılıklar Yapmama, Çalışılan Ortamda Kendin Sağlıklı Hissetme Yargıları İle Diğer Bazı Yargılar Arasında Korelasyon	162
Tablo 20. İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	163
Tablo 21. İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	163
Tablo 22. İşgörenlerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	164
Tablo 23. İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	164
Tablo 24. İşgörenlerin Branşlarına Göre Dağılımı	165
Tablo 25. İşgörenlerin Yaptığı İşin Niteliğine Göre Dağılımı	165
Tablo 26. İşgörenlerin İşe Başlama Durumlarına Göre Dağılımı	166
Tablo 27. İşgörenlerin İşe Girerken Referans Gösterip Göstermediklerine Göre Dağılımı	166
Tablo 28. Şantiye Yönetimini Betimleme Anket Sonuçları (İşgören Anketi İkinci Bölüm)	166
Tablo 29. İşgörenlerin Görev ve Sorumluluklarının Dağılımı	168
Tablo 30. İşgörenlerinin Göreve Çıktıklarında İşlerini Yapmadan Geri Döndüklerinin Olması ile Ellerindeki Çalışmayı Bitirmeden Başka Bir Görevle Görevlendirildiklerinin olmaması Hakkındaki Yargı Arasındaki Korelasyon	177
Tablo 31. İşgörenlerin Rahat Bir Çalışma Ortamlarının Olduğuna İlişkin Yargıyla Diğer Bazı Yargılar Arasından Korelasyon	177
Tablo 32. İşgörenlerin Başka Bir Kurumda Çalışma İmkanları Olsa Dahi Çalışmayacakları Kurumdan Ayrılmayacakları Yargısı İle Diğer Bazı Yargılar Arasındaki Korelasyon	178



## ÖZGEÇMİŞ

19.05.1969 yılında Giresun'un Bulancak ilçesinde doğdu. İlk, orta, lise öğrenimini Bulancak ilçesinde tamamladı. Yüksek öğrenimini, Gazi Üniversitesi Meslek Eğitim Fakültesi Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bölümünü bitirerek tamamladı. 1991-1995 yılları arasında Bulancak Kız Meslek Lisesinde öğretmen olarak çalıştı. 1995 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Giresun Eğitim Fakültesi'nin açmış olduğu Anaokulu Öğretim Görevliliği sınavını kazandı. Giresun Eğitim Fakültesinde Anaokulu Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başladı. Evli ve bir kız çocuğu olan Nadire KOSER, halen Giresun Eğitim Fakültesinde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

**Nadire KOSER**

## GİRİŞ

Özellikle 2.Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda sanayileşme ve teknolojik gelişmeler, Türkiye'yi son kırk yılda hızlı bir kentleşme sürecine sokmuştur. Köyler kazalara, kazalar şehirlere, şehirler de büyük şehirlere dönüşüyor. İki binli yıllara yaklaşırken, nüfusun büyük çoğunluğu şehirlerde yaşayacaktır. Türkiye'de üretilen ürün ve hizmetler arttıkça şehirleşme de hızlanacaktır. Şehirler büyüdükçe de yönetim ve denetim sorunları da artacaktır. İşte bu sorunların çözümünde yerel yönetimlerin ve belediyelerin önemi kendini göstermektedir. Bu yüzden yerel yönetimler ve belediyeler, kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanmak zorundadırlar. Belediyeler toplu taşıma(ulaşım), düzenleyici (imar planları, işyeri ruhsatları,yiyecek fiyatlarını ayarlama vb.), sosyal (sağlık tesisleri, bakımevleri vb.), koruyucu (çevre temizliği vb.) ve bayındırlık (yol,su, kanalizasyon,cadde, park vb. ) görevlerini yerine getirirken örgütlenme ve yönetim gücü, sermaye ve teknolojinin önüne geçerek üretim gücünü arttırmada çok önemli bir yer almıştır.

### 1- ÇALIŞMANIN KONUSU VE ÖNEMİ:

Yukarıda saydığımız hizmet alanlarından da görüldüğü gibi yerel yönetimlerde birincil amaç, kâr sağlamak değil, halka hizmet olmaktadır. Hizmetlerinin sunulduğu merkezlerin şantiyeler olması,şantiyelerin öneminin ne derece büyük olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu durum, şantiyelerden beklenen bu önemli fonksiyonların etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için organizasyon yapısının belirli ilkelere göre oluşturulması ve işletilmesini gerektirir. Ayrıca, yönetsel fonksiyonların da aksaksız bir şekilde yerine getirilmesini zorunlu kılar. Bu nedenle, özellikle belediyelere bağlı şantiyelerin örgütsel ve yönetsel sorunlarının giderilmesi önem arz etmektedir.

Bu tez çalışmasının içeriğinde, günümüz belediyelerinin şantiyelerindeki yönetim sorunlarına ağırlık verilerek, Trabzon Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü ve Şantiyesi uygulama alanı olarak ele alınacaktır. Bunun yanında şantiyelerdeki yönetimin etkili şekilde işletilebilmesinde, yönetim sürecindeki tüm yönetim fonksiyonlarının etkileri de belirlenmeye çalışılacaktır.

## 2- ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma ile belediyelerde şantiyelerdeki organizasyonun ve yönetsel işleyişin etkinlik açısından kendine özgü yapısını ortaya koymak ve bugün karşılaşılan sorunları ortaya çıkarıp, çözüm önerilerinde bulunmak amacı güdülmüştür.

## 3- ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada doğrudan ve dolaylı yöntemler birlikte kullanılmıştır. Dolaylı yöntemde, kaynak araştırılması yapılmış yerli ve yabancı bilim adamlarının kitap ve makalelerinden yararlanılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Çalışmanın diğer bölümünde, doğrudan gözlem metodu ile bir saha araştırması yapılmıştır. Kendimin 7 yıldır belediyede çalışıyor olmam hatta zamanın çoğunu bizzat şantiye şefi olarak değerlendirmiş olmam gözlemlerimin daha sağlıklı olmasını sağladığı inancını taşımama vesile olmuştur.

Saha araştırması ise 2 anketten oluşmuştur. Anketler Trabzon Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğünde görev alan mühendis ve şefler ile yine bu birimde çalışan şantiye personeline uygulanmıştır. Şef ve mühendislere yönelik anket 48 sorudan, işçilere yönelik anket ise 52 sorudan oluşturulmuştur.

Araştırma sonuçları, deneklerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilmiştir.

Her bir anketin soruları iki bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümdeki sorular, cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve işe başlama şekilleri ile ilgilidir. İkinci bölümdeki sorular ise deneklerin planlama yöneltme ve yönetilme, çalışma şartları, örgüt iklimi, eğitim ve haberleşme vb. fonksiyonların sonuçlarının yansıması şekillerini içermektedir.

## 4- ÇALIŞMANIN SINIRLARI

Çalışmanın konusunda belediyelerdeki şantiyelerin oluşturulması ve bu konuda daha önce bir çalışmanın var olduğunun tespit edilememesi teorik kısımdaki

çalışmalarımızda zorlanmamıza neden olmuştur. Zira şantiyeler genelde bir mühendislik çalışması olarak düşünülmüştür.

Araştırmaya konu olan örgütün belediye olması ve şahsımında aynı belediyede yönetici olmam denek bulmamda büyük bir avantaj sağlamıştır. Ancak araştırmanın belirli bir birim üzerinde yapılması zorunluluğu, denek sayısını çoğaltmama imkan vermemiştir. Bu durumda mevcut tüm deneklerin kullanılmasına özen gösterilmiştir.

Anket sorularının bazılarının anlaşılamayacağı düşüncesi ile denekler 10'ar kişilik gruplar halinde toplanarak uygulama yapılmıştır. Ancak bizzat kendimin yönetici olmam, deneklerin bana bağlı olmaları ve bu çalışmanın kendi açılarından ileride sıkıntı doğurabilecek bir siyasi çalışma olarak algılayabilecekleri düşüncesi ile çok sayıda olmasa da baz deneklerin, soruları yanlış anlayabileceği ve dolayısıyla uygun cevaplandıramadıkları değerlendirilmektedir. Tüm bu sınırlamalara rağmen, araştırmanın sonucuna uygun şekilde götürecekt uygun anket cevaplarının elde edilebileceği ve kullanılabildiği bir gerçektir.

## 5- ÇALIŞMANIN PLANI

Tez, giriş bölümünün dışında dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yerel yönetimler, günümüzde belediye yönetimleri ve şantiyelerin belediyelerdeki önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde şantiyelerin kurulması için gerekli ön hazırlık çalışmaları ile şantiye binalarının oluşturulması anlatılmıştır. Diğer bir tabi ile şantiyelerin fiziksel oluşumu anlatılmıştır. Üçüncü bölümde oluşturulan şantiyelerin örgütlenmesi ve yönetimine esas olan tüm yönetim fonksiyonları izah edilmiştir.

Dördüncü bölümde ise Trabzon Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğünde çalışan yönetici ve işgören pozisyonundaki personele uygulanan ampirik çalışmayla konu pratik açıdan incelenmeye çalışılmıştır.

Tez, değerlendirme ve önerilere yer veren sonuç bölümü ile sona ermektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YEREL YÖNETİMLER

#### 1.1. Yerel Yönetimler Kavramı Ve Yerel Yönetimler

Bugünkü niteliklere sahip olmasalar da Yerel Yönetimleri varlığını Antik Sitelere ve Roma İmparatorluğu'na götürmek mümkündür<sup>1</sup>. Hemen hemen bütün ülkelerde ikili bir yapılanma mevcuttur. Adları değişik olsa da nitelikleri ülke rejimleri ile yakından ilgilidir. Liberal sistemlerde sosyalist sistemlerde de merkezi yönetim karşısında yerel yönetim vardır. Yerel yönetimin güçlü ve zayıf oluşu (merkezi yönetim karşısında) ülkeler arası rejimler arası farklılık sergilemektedir. Fakat sonuçta yerel yönetimler aynı nedenlerden ve aşağı yukarı aynı gereksinimlerin karşılanması için kurulmuştur.

Merkezi yönetim, güçlü ve yaygın bir örgütlenme olduğundan daha çok adalet savunma gibi ulusal toprakları yakından ve genel olarak etkileyen konulara ağırlık vermektedir. Bu tip merkezi örgütlenmenin dışında ayrı bir örgütlenmenin gerekliliği kaçınılmaz olmuştur. Zira yerel nitelikli ihtiyaçların karşılanması merkezi yönetim açısından sor olmaktadır. Coğrafi büyüklük ve sorunların öncelikli belirlenmemesi bölge sorunlarına etkin bir çözüm getiremiyordu. Yerel yönetimler belli amaçlara ulaşmak belli gereksinimlere yanıt vermek üzere, toplumların tarihsel gelişimine koşut olarak ortaya çıkmış yönetimlerdir. Yanıt verdiklere gereksinimler ve gelişmelerini sağlayan etmenler, siyasal yönetsel ve toplumsal nitelikler taşır<sup>2</sup>. Hukuki, siyasi, ekonomik özellikleri olan bu yönetimler ülkemizde köy idaresi, belediye idaresi ve il özel idaresi şeklinde örgütlenmiştir.

Yerel yönetimlerin siyasi ve idari olmak üzere iki türü vardır. Siyasal yerinden yönetim; yasama ve yargı kuruluşlarını yetkili kılar. Federal devletlerde görülen bu örgütlenmede yerel yönetimlerde özerk yada yarı özerk statü verilmiştir. Yönetsel yerinden yönetimde, siyasal yerinde yönetimin aksine yasama ve yargı yetkileri merkezde toplanmıştır. Üniter devletlerde görülen bu yeniliklerde yerel yönetimlere daha ziyade yürütme ile ilgili yetkiler verilmiştir. Yönetsel yerinden yönetim; hizmet yönünden yerel yönetim ve yer yönünden yerel yönetim diye ikiye ayrılmaktadır.

<sup>1</sup> Halil Nadaroğlu, Mahalli İdareler, Beta Yayınları, İstanbul 1989, S:23

<sup>2</sup> Ruşen Keleş, Yerinden Yönetim ve Siyaset, Cem yayınevi, İstanbul 1994, S:17

İkinci merkezin dışında oluşmuş bağımsız bir örgüt tarafından hizmet sunulması, ikincisinde ise yöre halkına kendi ihtiyaçlarını karşılamak için organlarını seçimle oluşturduğu örgütleri kurulması sağlanır.

Yerinden yönetimin şöyle bir tanımı yapılabilir. "Yerel nitelikteki kamusal hizmetlerin devletin tüzel kişiliği dışındaki kamu tüzel kişiler tarafından gerçekleştirilmesi için bir kısım kamu güçlerinin daha az yetkili bir otoriteye transfer edilmek amacı ile merkezi otoriteden geri çekilmesini" ifade eder<sup>3</sup>. Bunun yanında demokratik yerel yönetimin tanımı vermek yerinde olur. Demokratik yerel yönetim; yerel topluluk üyelerinin (belde halkının) ortak ihtiyaçlarını karşılamak, ekonomik, sosyal-kültürel zenginliğe ve refahına ilişkin yerel hizmetlerin görmek için kurulan; bu hizmetleri, genel yetki ile kendi sorumluluğu altında ve yerel topluluğun yararları doğrultusunda yerine getiren; hiç bir ayırım gözetmeden insanı yerel demokrasinin temeli kabul eden; işleyişinde açıklığı, şeffaflığı, insan haklarını, çoğulcu ve katılımcı demokrasi ilkelerini yaşama geçiren, yetkilerin yerel topluluğa en yakın yönetim birimince kullanıldığı, kamu tüzel kişiliğine sahip özerk ve demokratik bir yönetimdir<sup>4</sup>.

Daha öncede belirtildiği gibi siyasal yönetsel ve toplumsal varlık nedenleri olan yerel yönetimler bunun yanında tarihsel ve geleneksel faktörleri de bünyesinde barındırır. Tüm hizmetlerin merkezden yürütülmesi imkansızdır. Bunun için yönetimin etkinliğinin artırılması, merkezi yönetimin haricinde yerel yönetimlere ihtiyaç duyulmuştur. Hizmetlere daha iyi yerine getirebilecek uygun yerel yönetim birimleri oluşturmak kaynakların rasyonel biçimde kullanılması için gereklidir. Belde halkının kendi sorunlarını bilmesi, sahip çıkması ve çözmesi için kendi aralarında işbirliğini sağlamaları gerekir. Bu bilince varabilmeleri kendilerine hizmet götürecek organları kendilerinin seçmeleri ve oluşturmalarıyla mümkündür. Böylece yerinden ve anında sorunların çözüm yoluna gidilmesi zaman kaybına ve kırtasiyeciliği önler.

Sanayi devrimiyle hızlanan kentleşme, yerel yönetimlerin sayısını artırmıştır. Bunun yanında eğitim seviyesinin yükselmesi, nüfusun artması ve demokratik değerlerin kaçınılmazlığı yeni yerel yönetimleri ve anlayışları doğurmuştur.

---

<sup>3</sup> Nadaroğlu, A.g.e. , S:26

<sup>4</sup> Selahattin Yıldırım, ,Yerel Yönetim ve Demokrasi, TKOİB, İstanbul 1993, S:33

### 1.1.1. Yerel yönetimler ve yerel özerklik

Belde halkının mahalli düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak için yerel topluluğun kendi eliyle karar alma organlarını seçimle işbaşına getirmesi ve alınan kararların merkezden bağımsız olarak uygulanması yerel özerklik olarak tanımlanabilir. Yerel yönetimlerin karar organlarının seçimle işbaşına gelmiş olmaları ve işlerini kendi organları eliyle dışarıdan hiçbir karışma olmaksızın görmeleri ve tüzel kişilik sahibi olmaları bu kuruluşlara demokratik ve özerk kuruluş niteliğini kazandırır<sup>5</sup>.

Her ne kadar yerel yönetim birimleri merkezden bağımsız olarak karar alabiliyorsa da tam bağımsız değildirler. Merkezi yönetim, yerel yönetimleri idari ve mali açıdan denetleme yetkisi vardır. Merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerinde bu tip yetkilere sahip olması yerel özerkliğin amaçları dışında kullanılması ve keyfiyeti önlemek içindir. Yasalarla belirlenen sınırlar çerçevesinde yerel yönetimlerin hareket serbestisi vardır. Rasyonel politikalar üretmek ve bunların uygulanmasında yerel yönetimlere tanınan yetkiler özerklik kapsamı içine sokulabilir. Verimliliği artırmak için yerel yönetimlerin yerel özerklik çerçevesinde yeterli mali olanaklarla donatılması gerekir. Yeterli mali olanaklara sahip olmayış hemen hemen bütün yerel yönetimlerin ortak sorunudur.

Demokrasinin beşiği sayılan yerel yönetimlerde; halkın, kendi kendini yönetmesi ve demokrasi süreçlerinin işlemede önemli bir faktör haline gelmesi yerel özerklikte sağlanmaktadır. Halkın sorunları, isteklerini belirlemeleri ve bir önem sıralamasına tabi tutulması sonucu gerekli örgütlenme yollarına gidilmektedir. Bu örgütlenmenin yapısı, işleyişi ve belirlenmesi kanunlar çerçevesinde s-belde halkının inisiyatifleri doğrultusunda gerçekleşmelidir. Yerel özerklik ilkesinin belli başlı üç temel amaca hizmet ettiği ileri sürülmektedir<sup>6</sup>. Bunları;

- a) Giderek artan yerel hizmet takipleri karşılayabilmek için yerel yönetime yetki ve esneklik sağlanmak,
- b) Yerel yönetimin kendi koşullarına ve ihtiyaçlarına en uygun yönetim yapısı ve biçimini belirlemesine olanak tanımak,

<sup>5</sup> Keleş, A.g.e., S:43

<sup>6</sup> Yıldırım, A.g.e., S:149



- c) Yerel yönetimi çoklukla merkezi yönetimin karışmalarından korumak ve aynı zamanda merkezi yönetimi de yetki ve kaynak konularındaki sürekli talep ve baskılarına muhatap kılmamak şeklinde sıralayabiliriz.

1957 Yılında yapılan Yerel Yönetimler Konferansında yerel özerklik ilkesinin başlıca özellikleri şöyle sıralanmıştır<sup>7</sup>.

- a) Yerel özgürlüklere saygı gösterilmesi,  
 b) Yerel yaşamın özgül ve partiler üstü niteliğinin korunması,  
 c) Devletle kominler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi,  
 d) Gerçek bir komin bilincinin geliştirilmesi.

Yerel hizmetlerin yerel yönetimlerce yerine getirilmesinin, belde halkının doğal haklarından olduğu bir gerçektir. Bu nedenle kendi ihtiyaçlarını, imkanlarının elverdiği ölçüde yine bölge halkının tercihleri doğrultusunda karşılamaları sağlanmalıdır. Gerekli olan yasal düzenlemeler yapılmalı ve örgütlenme seçimler yoluyla yapılmalıdır.

### 1.1.2. Yerel yönetimler ve demokrasi

Demokrasi kavramı, genel olarak, hem fikirler bütünü hem de belirli bir siyasal sistemi ifade etmektedir. Siyasal olarak yönetilenlerin iktidarını sınırlamak için girişilen sınırlamak için girişilen çaba ve eylemler (halk temsilcileri meclisi, oy halkının genişlemesi gibi) sonuçta yönetenler ile yönetilenlerin bir birine kaynaşması ve yaklaşımı amacına yönelmiştir<sup>8</sup>.

Demokrasi kök anlamları demos (halk) ve kratos (yönetim) olan Yunanca Domocratia sözcüğünden gelmektedir. Demokrasi tanım olarak halkın yönetimi halkın kendi kendini yönetimidir. Tüm yurttaşların kendilerini yöneten kuralların ve bunlara ilişkin temel kararların kendilerince alınmasının ve yaptırıma bağlanmasının hem hakları hem de görevleri bulunduğu bir yönetim tarzıdır<sup>9</sup>.

Özgürlük, kardeşlik ve eşitlik gibi temel değerlerden doğan, azınlığın, haklarının korunması, temel hak ve özgürlük garantisi altına alınması çoğunluk,

<sup>7</sup> Keleş, A.g.e., S:45

<sup>8</sup> Çam, Esat; Siyaset Bilimine Giriş, Der Yayınları, İstanbul 1990, S:353

<sup>9</sup> Yıldırım, Selahattin; a.g.e., S:19



katılım, danışma, hesap verme ve hesap sorma gibi ölçüleri içerisinde barındıran demokrasi günümüzde vazgeçilmez değerdir.

Vatandaşa en yakın idare birimleri olan yerel yönetimlerin demokrasi bilincinin halka aşılmasında ve başarıyla uygulanmasında önemli bir yere sahiptir. Demokrasinin, yerel yönetimlerde başarıyla uygulanması şüphesiz ulusal ölçekli yönetim birimlerine de yansımayaacaktır. Yerel ölçekli idare birimlerine seçimle katılan, karar organlarını seçimle işbaşına getiren belde halkı, sorunlara yerinden ve yakından sahip çıkacaktır. Bunun sonucunda seçilen kişi seçen kişiye karşı daha bir sorumlu olacak icabında danışacak veya hesap verecektir. Mikro düzeyde bu alış-veril sonuçta bir demokrasi sınavıdır. Bu ölçekteki başarı ülke düzeyine yani makro seviyeye çıkacaktır. Bundan dolayıdır ki yerel yönetimlerin demokrasi için vazgeçilemez olduğu görüşü yaygındır. Bunun yanında bu görüşe karşı çıkan da vardır. Yerel yönetimlerin varılması demek demokrasinin var olduğu anlamına geliyor demek değildir, görüşüne sahipler. Ancak unutmamak gerekir ki demokrasiye giden yol yerel yönetimlerden geçer. Gerek ülkemizde gerekse batılı ülkelerde ulusal siyasete yön veren, bir dönemler mahalli siyasetle uğraşan kişilerdi. Yönetimlerin bu yönü demokratik değerlere sahip çıkma, siyaset adamı yetiştirme başarısını gösterir.

John Stuart Mill, Yerel yönetimlerin demokrasi ile zorunlu olarak ilişkili bulunduğu görüşünün sahibidir. O'na göre salt yerel nitelikte olan işleri yerel halkın görmesi doğaldır. Bu özgürlük onlara tanınmalıdır. Mill gibi, Alexis de Tocqueville de yerel yönetimleri, birer siyasal eğitim aracı olarak görmüş ve bu yönetimlerin görmekte oldukları hizmetler ne olursa olsun, bu birimlerin demokrasinin temel ögesi oldukları düşüncesini savunmuştur<sup>10</sup>.

Yerel yönetim organlarının seçimle oluşturulmaları demokrasi açısından yeterli değildir. Tam bir halk katılımını da gerçekleştirmek gerekir. Yönetime katılımın en uygun koşulları yerel düzeyde bulunur. Bölge halkı için somut ve önemli sorunlar gündemi belirler. Yerel demokrasinin tabandan gelen bu tür girişimleri, demokratik değerlere sahip çıkma ile birleşince ulusal bir demokrasi bilinci oluşur. Bundan dolayı demokrasilerde yerel yönetimlere ilk basamak veya beşik anlamı katan tanımlamalar yapılmıştır.

---

<sup>10</sup> Keleş, A.g.e., S:51

Yerel yönetimlerle demokrasi arasında sıkı bir bağ olduğunu belirten düşünürlerin yanında bunun zıddını savunan düşünürler de vardır. Yerel yönetimlerle demokrasiyi özdeşleştiren, vazgeçilmez kurumlar olduğunu iddia edenlerin karşısında Toulmain Smith, Langrod, Moulin vardır. Onlara göre; yerel yönetimler demokrasi ile ters düşer. Yerel yönetimler gücünü geleneklerden alır, demokrasi ile yerel yönetim arasında sebep sonuç ilişkisi bulunmaz<sup>11</sup>.

Yerel yönetimler sadece teknik boyutu olan kurumlar değildir. Teknik bir iş bölümünün yanı sıra, demokrasi gibi önemli bir amaca hizmet etmektedir. Yerel ölçekli hizmetler sunan yerel yönetimler seçim, katılım, temsil gibi süreçlerin yaşanmasıyla demokrasiye hizmet eder. Demokratik unsurları ve değerleri, yerel düzeyde yaşatan bu kurumlar sonuçta ulusal düzeyde bir demokrasi bilincinin oluşmasına hizmet eder. Bir ülkenin, ülke düzeyindeki demokrasi uygulamaları, yerel düzeydeki uygulamalarından kopuk olamaz. Çoğu yazarın üzerinde birleştiği gibi demokratikleşmeye giden yol yerel yönetimden geçer.

Yerel yönetimler bugün bir yandan siyasal diğer yandan yönetsel alt birimler olarak özel bir konuma sahip olmalarından kaynaklanan, ikili nitelikleri ile merkezi yönetim karşısında demokratikleşmenin bir güvencesi sayılmaktadırlar<sup>12</sup>.

### **1.1.3. Yerel yönetimler ve katılım**

Yerel yönetimlerin karar organlarının seçimle işbaşına gelmesi demokrasi açısından her şeyi ifade etmez. Belli aralıklarla yapılan seçimlerde halkın hatırlanması hem yönetim hem de halk açısından tatmin edici olamaz. Bu nedenle etkinliği ve verimliliği artırmak için birtakım yollara başvurmalıdır. İdare, yeni destek sistemleri ve iş bölümü yaparak halkın katılımını sağlamalıdır.

Sadece seçim zamanlarında etkili olabilen halk, bu zamanlar dışında da etkili olmalıdır. Kendine hizmet getirmesi için seçtiği karar organlarının icraatını yakından takip etmelidir. Alınacak kararların yöre halkının menfaatlerine uygun olması ve benimsenmesi gerekir. Bu süreçlerde halka başvurulması, isteklerinin belirlenmesi ve bir sıraya konulması, izlenecek programların yerinde olmasını sağlar. Halkın

---

<sup>11</sup> Yıldız Mete; Yerel Yönetimler ve Demokrasi , Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 5, Sayı:4, Temmuz 1996, S:5

görüşünün alınması, katılımın gerçekleştirilmesi demokrasi açısından yerinde olur. Bundan dolayı yerel yönetim-demokrasi ilişkisinin kilit noktasını temsil ve katılma kurumları oluşturmaktadır<sup>13</sup>.

Nüfusun gittikçe artması ve coğrafi sınırların büyük olması halkın katılımını olumsuz yönde etkilemektedir. Günümüzde doğrudan demokrasi uygulamasının imkansız olması nedeniyle temsili demokrasi içerisinde maksimum halk katılımının yolları araştırılmalıdır. Yerel yönetimlerin optimal sınırlara çekilmesinde halk katılımı "En iyi ve en faydalı şekilde nasıl sağlanır?" bu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Yerel yönetimlere bakıldığında yöneten ve yönetilen arasındaki benzerlikler, ulusal düzeydeki yöneten ve yönetilen arasındaki benzerliklerden daha fazladır. Gerek ekonomi, gerek sosyal gerekse eğitim kriterleri göz önünde tutulduğunda büyük bir farklılaşma yoktur. Yerel yönetimlerin karar organlarına baktığımızda bunu görebiliriz. Bu benzerliğin halkın katılımını kolaylaştırıcı bir rol oynaması gerekir.

Yerel yönetimleri demokratik bir kimliğe sokmak için halk katılımının sağlanması gerekir Bu aynı zamanda bu yönetimlerin güçlü olmasını da beraberinde getirecektir. Demokratik olan bir yerel yönetim güçlüdür. Çünkü halkın katılımı vardır ve gücünü halktan almaktadır. Yerel yönetim karşılaştığı talepleri yerine getirebilmesi ve getirebildiğine dair bir inancı halkta uyandırmayı başaramaması siyasal sistemin istikrarını belirleyici bir unsurdur<sup>14</sup>.

İller ve Belediyeler Dergisinin düzenlemiş olduğu "Yerel Yönetim Özerkliği, Demokrasi ve halkın katılımı" seminerinin sonuç bildirgesinde halkın yerel yönetime katılımı ve ilgili olarak şu öneriler yapılmıştır<sup>15</sup>.

- a) İl meclisi ve ilçe meclisi kurulmalı,
- b) Belediye meclislerinde seçilmiş üyelerin yanısıra muhtarların bulunması,
- c) Meslek kuruluşlarının ve odaların meclislerde söz hakkının olması,
- d) Semt danışma kurullarının oluşması,

<sup>12</sup> Uysal-Sezer, Birkan; Yerel Yönetimler ve Halkla İlişkiler, Çağdaş Yönetimler Dergisi, Cilt 5, Sayı:6, Kasım 1996, S:59

<sup>13</sup> Oya Çiftçi, Temsil, Katılma ve Yerel Demokrasi, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 6, Kasım 1996, S:5

<sup>14</sup> Zerrin Toprak, Belediye Hizmetlerinin Etkinliği ve Yerel Yönetime Katılmada Halk Faktörü, Mahalli İdareler ve Toplum Kalkınması Sempozyumu, DPT yayınları, Ankara 1989, s:129

<sup>15</sup> Seminerler; Yerel Özerklik, Demokrasi ve Halkın Katılımı Sonuç Bildirgesi, İller ve Belediyeler Dergisi, Temmuz-Ağustos 1995, Sayı:597-598, S:129

- e) Mahalle meclislerinin oluşması,
- f) Kent meclislerine,meslek odaları,sendika ve resmi kuruluş temsilcilerinin katılması,
- g) Halkın doğrudan katılımı için yasal düzenlemeler yapılmalıdır

Yerel yönetimlerin demokratikleşmesi için yapılan çalışmalar,daha çok bu alanda uzman kişilerin önerileridir. Hükümetler bu alanda yasal düzenlemelerden ziyade yayınladıkları genelgelerle hedef gösterirler. Prof.Dr.İlhan ÖZAY'ın bu alandaki eleştirisi şöyledir<sup>16</sup>.

“Her şeyden önce idarenin karar alma sürecine,herkesin,sokaktaki adamın yetkili olarak katılabilmesini sağlamak lazım. O karar kimi etkileyecekse onun dinleyici sıfatı ile değil,yetkili olarak katılabilmesini sağlamak lazım. Ancak bundan da önce idarenin karar alma mekanizmasının sürecinin belli olması lazım. Tıpkı yargıdaki gibi. Bir karar alınırken hangi aşamalardan geçmesi gerektiği belli olması lazım”

Güçlü ve etkin bir demokratik yerel yönetim oluşturmak için halk katılımının gerçekleştirilmesi gerekir. Bunun için bir takım destekleyici ve iş bölümü getiren programlar uygulanmalıdır. Halka dayanan ve onun desteğini kazanan yerel yönetim istikrarı yakalayabilir,yani devamını,sürekliliğini kazanabilir. Halka danışan,hesap veren halk için varolduğu izlenimini uyandıran bir yerel yönetim başarıyı yakalayabilir. Bu yerel yönetimleri salt teknik bir uzmanlaşma ve işbölümü şeklinde görmekten geçer.

Bir yönetim demokratikliğinin belirlenmesini de; o yönetimin seçim,temsil ve katılımı konusunda göstermiş olduğu hassasiyet önemlidir. Özellikle halkın katılımına göstermiş olduğu serbestlik ve bu hakkın kullanılması için mevcut kanalların açık tutulması çok önemlidir.

Güçlü ve demokratik bir yerel yönetimde halkın katılımının şu şekilde sağlanmalı şu şekilde sağlanmalı ve kolaylaştırılmalıdır<sup>17</sup>.

- a) Yerel yönetim meclis toplantılarının gündemdeki yaygın bir biçimde ilan edilmelidir.

<sup>16</sup> İlhan Özay, Yerel Yönetimlere Katılım, Türkiye'nin Demokratikleşme Sorunu, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi yayınları, İstanbul 1995, S:73

<sup>17</sup> Selçuk Yalçındağ, F.Almanya'da Türkiye'de Yerel Yönetimler, TODAİE, Ankara 1992, S:28

- b) Meclis toplantı salonlarında halkın oturumları izlemesine olarak sağlayacak ölçüde yer ayrılmalıdır.
- c) Meclis toplantılarının zamanı ve yeri, yerel meclislerce saptanabilmelidir.
- d) Hemşehrilerin, sivil toplum örgütleri temsilcilerinin, kitle haberleşme araçları mensuplarının soru sormalarına olarak vermek üzere, meclislerin özel toplantılar yapmaları mümkün ve toplantılarda soruların yanıtlanması zorunlu olmalıdır.
- e) meclis tutanakları olduğu gibi yayınlanmalıdır.
- f) Bireylere belge isteme hakkı tanınmalıdır.
- g) Meclis komisyonlarında uzmanlık bilgilerinden yararlanabilecek hemşehrilerin üye olmaları.
- h) Meclisin gerekli gördüğü konularda halk oylaması yapabilmeli, ayrıca hemşehrilere de seçimlerin belli oranda imzalarının toplanması koşulu ile halk oylaması isteme hakkı tanınmalı.
- i) Halk girişimi (initiative) özendirilmeli, kolaylaştırılmalıdır.
- j) Hemşehri - yerel yönetim uyumunu bütünleştirmesini sağlamak amacıyla halkla ilişkiler teknikleri ve yöntemlerinden etkili biçimde yararlanılmalıdır.
- k) Mahalle örgütü, halk katılımı ve yerel yönetimin halka yaklaştırılması amaçları göz önünde tutularak örgütlenmelidir.

#### **1.1.4. Yerel yönetimler ve halkla ilişkiler**

Yerel yönetimler, yöre halkının ve ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere, karar organlarının seçimle iş başına geldiği yönetim örgütlenmesidir. Yöre halkının isteklerinin karşılanması ve şikayetlerinin giderilmesi çoğu kez teknik bir uğraşı gerektirmektedir. Bununla birlikte araştırma, plânlama, uygulama ve değerlendirme süreçleri sonucunda varılan politikanın yerindeliği, uygun bir halkla ilişkiler metodu ile sağlanabilir.

Yerel yönetimler halkın günlük sorunları ve isteklerine muhatap olduğundan merkezi yönetimden daha çok halkla yüz yüzedir. Halkla budenli yüz yüze olma

yönteminin kendine daha iyi ve yerinde ifade etmesini gerektirmektedir. Yanlış anlaşılmaya meydan vermemek ve sunulan hizmetlerin tanıtımı için halkla ilişkilere başvurulmalıdır. Yönetimin işleyişi hakkında halka bilgi verme, karmaşıklığı önleme, hangi kanallardan nelere ulaşabileceğini açıklama, zaman kaybını önlediği gibi halkın beğenisini kazanmayı ve etkili, verimli bir hizmet sunulmasını sağlar.

Yerel yönetimlerin anayasa gereğince karar organları seçimle iş başına getirilen yönetim örgütlenmesi olduğu daha önce ifade edilmişti. Demokrasi açısından seçilmişlerin ve atanmışların halka dönüklüğünü açmaya gerek yoktur. Atanmışlar kendilerini bu göreve getirenlere karşı sorumlu hissetmelerine karşı seçilmişler, seçmenine karşı sorumludur. Yöre halkına hizmet götürme, onların ihtiyaçlarını karşılama, isteklerini yerine getirme konusunda yoğun çalışma içerisine girmelidirler. Halkın kendisini neden seçtiğini bilmelidir ve halkın nabzını tutmalıdır. Bunun için halkla ilişkiler konusunda duyarlı olmalıdır. Başarılı yerel yöneticiler hizmet sundukları belde halkı ile sürekli yakın bir ilişki içinde olmaya özen gösterirler. Hemşehrilerini her konudaki görüş, katlı ve eleştirilerine duyarlıdır. Gözlemeye, denetlemeye, bir araya gelmeye, halkın arasına karışmaya, bilgilendirmeye zaman ayırırlar<sup>18</sup>.

Yerel yönetimler özerk ve tüzel kişiliğe sahip olan, belde halkının ortak ihtiyaçlarını karşılayan, sonuçta kamu hizmeti gören örgütlenme türüdür. Bu nedenle halkla ilişkilerin kamu kuruluşları açısından tanımını yapmak yerinde olur: Bir kamu kuruluşunun ilişkide bulunduğu, hizmet sunduğu toplumsal çevrelerin güven ve desteğini sağlamak, onların görüşlerinden faydalanarak hizmetine yön vermek amacıyla giriştiği, kurum hakkında kamuoyunda olumlu bir imajın kökleşip yerleşmesine neden olacak ve karşılıklı anlayışı geliştirecek iletişim temeline dayalı, sistemli, plânlı ve süreli çabalarıdır<sup>19</sup>.

Merkezi yönetimin taşra örgütlenmesinde ve yerel yönetimlerde halkla ilişkilere olan ihtiyaç kamu örgütlerindeki anlayışta, köklü olmasa da belirgin değişikliğe neden olmuştur. Özel kesimde uygulanan halkla ilişkiler tekniklerinde yararlanılmakla birlikte değişen dünyaya ayak uydurmak için yönetim organizasyonlarındaki değişiklik buna neden olmuştur. Yönetim-yönetilen ilişkisinin karmaşıklığını ve tek

<sup>18</sup> Sadun Emrealp, ve Selahattin Yıldırım, Yerel Yönetimde Başarının Yolları, T.C. TOKİB İstanbul 1993, S:14

<sup>19</sup> Yücel Ertekin, Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler Sorunu, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 4, Sayı:5, Eylül 1995, S:3



tarafılığını önlemek, her şeyden önemlisi demokratik değerlerin yerleşmesini sağlamak için merkezi yönetimdeki bu anlayış değişikliği yerel yönetimlere de yansımıştır. Çünkü her ne kadar farklı iki yönetim yapıları gibi görülsün de yerel yönetimlerin mali ve idari özerklikte yoksun olmaları onları bir çok bakımdan merkezi hükümetin programları doğrultusunda hareket etmeye zorlamıştır.

## **1.2. Günümüzde Belediye Yönetimi**

Bizde belediye tazminatla birlikte batı toplumlarını taklit etmek arzusuyla doğmuştur. Hatta tarihçiler Tanzimatla Osmanlı İmparatorluğunda bir Mahalli İdare Sisteminin kurulması, azınlıkların mahalli İdarede Siyasal temsili ve etnik haklarını elde etmeleri yönünden, dış devletlerin yaptığı baskılar sonucu ortaya çıktığını söylerler.<sup>20</sup>

Yaklaşık yüzelli yıllık bir geçmişi bulunan ve Osmanlı'dan Cumhuriyete intikal eden belediyelerimizin yönetim sistemini düzenleyen hükümler, 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı Belediye Kanunu ve 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı Kanunda yer almaktadır. Türkiye'de 1984 yılına kadar tek tip belediye modeli söz konusu iken, bu tarihten sonra Büyükşehir Belediyesi modeli de ortaya çıkmıştır. Şu an iki tip belediye bulunmaktadır. Birisi 1580 sayılı Kanuna göre kurulan ve yönetilen belediyeler, diğeri ise 3030 sayılı Kanuna göre kurulan ve büyük kentlerde faaliyet gösteren büyükşehir belediyeleridir. Bunların yapı ve statüleri farklılık arz etmektedir.

### **1.2.1. 1580 Sayılı Kanuna Tabi Belediyeler**

#### **1.2.1.1. Kuruluşu**

Belediye kurulmasına ait hükümler (Kanun No:1580, Kabul Tarihi: 3/4/1930, Yayınlandığı Resmi Gazete:14/4/1930 tarih, 1471 sayı) 1580 sayılı Belediye Kanununun 7. maddesinde yer almaktadır<sup>21</sup>. Buna göre, son nüfus sayımında nüfusu 2.000'den çok olan yerler ile, nüfusuna bakılmaksızın il ve ilçe merkezlerinde belediye kurulabilir. Ancak bu kuruluş kendiliğinden gerçekleşmez.

<sup>20</sup> İlber Orbaylı, Türkiye İdare Tarihi TODAİE Ankara, 1979 S:294, 295.

Gerçekleşebilmesi için köydeki seçmenlerin yarısından çoğunun veya köy ihtiyar meclisinin o yerin en büyük mülki amirine başvurması ya da valinin bu işi kendiliğinden istemesi gerekir. Seçim Kurulu ilgili seçmenlerin belediye kurulması konusundaki oylarını tespit eder ve valiliğe bildirir. İl genel meclisi, kurulacak belediyenin gelirlerinin belediye hizmetlerinin yürütülmesine yetip yetmeyeceği ve belediye kurulmasının yararlı olup olmayacağı konusunda karar alır. Vali, bu konudaki düşüncesi ile birlikte il genel meclisinin kararını İçişleri Bakanlığı'na gönderir. Bakanlık dosyayı Danıştay'a sunar, Danıştay'ın olumlu kararı ve Cumhurbaşkanı'nın onayı ile, belediye kurulmuş olur. Belediye kurulmasına ilişkin karar, kesinleşme tarihini izleyen mali yılın başından itibaren uygulanır. Birbirine yakın mesafede bulunan köy ve mahalleler birleşerek bir belediye teşkilatı kurabilirler<sup>22</sup>.

#### 1.2.1.2. Görevleri

1580 sayılı Belediye Kanununun 1. maddesine göre, "Belediye beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükelleftir. Beldenin ve belde sakinlerinin müşterek ve medeni ihtiyaçlarının ne olduğu, söz konusu kanunun 15. maddesinde "sayma" yolu ile belirtilmiştir<sup>23</sup>. Ayrıca 19. maddenin birinci fıkrasında mecburi görevleri ifa ettikten sonra, kendilerinin tayin ve takdir edecekleri bazı hizmetleri yapabilecekleri belirtilmektedir. Başka yasalarla da belediyelere görev verilmiştir. Belediyelere verilen görevler belediyelerin gücünü aşmış durumdadır.

Bu görevlerin bazıları tüm belediyeler için zorunlu, bazıları ise ihtiyaridir. Bir kısım görevler geliri elli bin liradan fazla olanlar için, bir kısmı da geliri beş yüz bin liradan fazla olanlar için zorunludur<sup>24</sup>. Paranın değerindeki büyük değişmeler, bu kıstası anlamsız kılmıştır.

Belediyelerin görevlerini "bayındırlık", "koruyucu", "sosyal", "düzenleyici" ve "toplu taşıma" olmak üzere beş ana grupta toplamak mümkündür.

<sup>21</sup> 14/4/1930 tarih 1471 sayılı Resmi Gazete

<sup>22</sup> Ramazan Sedan, Belediye Kanunu ve Açıklaması, Mahalli İdareler Derneği, Ankara 1995, S:31

<sup>23</sup> Sedan, A.g.e., S:83-91

<sup>24</sup> Şevki Pazarcı, Belediye Kanunu ve Yargı Kararları, Gri Ajana, Ankara, s:53-54, 1580 Sayılı Kanunun 16-17. Maddeleri 14/4/1930 tarih, 14+1 sayılı Resmi Gazete



Bayındırlık görevleri, belde halkının içinde yaşadığı çevrenin iyileştirilmesi, imar düzenlemelerinin yapılması, su ve kanalizasyon, yol, cadde, garaj, pazar yeri, park ve dinlenme alanları gibi tesislerin yapılmasından ibarettir.

Koruyucu görevler, halka açık yerlerin temizliği, buralarda satılan gıdaların kontrolü, çevre temizliği ve halkın mal ve can güvenliğini sağlayacak itfaiye hizmetleridir.

Sosyal görevler, yaşlı ve kimsesizlerin korunması için gerekli tesislerin kurulması, kütüphane, sağlık tesisleri, spor tesisleri, hayvanat bahçesi, hamam ve halk plajlarının kurulması gibi hizmetlerdir.

Belediyelerin düzenleyici görevleri, beldenin yapılaşmasına yön vermek amacıyla, imar planları programları yapmak ve uygulamak, bina ve işyerlerine ruhsat vermek, bazı yiyecek maddelerinin fiyatlarını tespit etmek gibi yerel hizmetlerdir.

Kent içi ulaşımı belediyelerin temel görevlerindedir. Belediye bu görevi bizzat yerine getirebileceği gibi kendi gözetim ve denetimi altında özel sektöre de yaptırabilir.

Kanun koyucu 1580 sayılı kanunun 15. maddesinde belediyenin vazifelerini sayma yolu ile belirttiikten sonra 19. maddede belediyelerin hakları, yetkileri ve imtiyazlarını saymıştır. Buna göre belediyeler, kanunda öngörülen görevleri ve hizmetleri yerine getirdikten sonra, belde halkının ortak ve medeni ihtiyaçlarını giderecek girişimlerde bulunabilirler. Belediye sınırları içinde su, havagazı, tramvay, otobüs tesisatı kurmak ve işletmek, kent içindeki göl, nehir ve körfezlerde ve çevre kıyılarda yolcu taşımacılığı yapmak yetki ve imtiyazına sahiptirler. Belediye bu hizmetleri bizzat yapabileceği gibi mevzuatta öngörülen koşullara uygun olmak ve kırk yılı geçmemek şartıyla imtiyaz da verebilir.

### **1.2.1.3. Organları**

Belediyenin organları, "belediye meclisi", "belediye encümeni" ve "belediye başkanı"ndan ibarettir. Belediye meclisi ve belediye encümeni karar organı, belediye başkanı ise yürütme organıdır.

### a. Belediye meclisi

1580 Sayılı Kanunun 3. Maddesine göre;

“Belediye idaresi belediye meclisi ile belediye encümeni ve belediye reisi ve muavinlerine, belediye şubeleri mevcut ise şube heyetlerine mevdudur.” Bu maddede de belirtildiği üzere belediyelerin en yüksek karar organı olan belediye meclisleridir.

Belediyenin genel karar organlarından olan belediye meclisi, 1963 yılına kadar çoğunluk sistemine göre, bu tarihten sonra ise nispi temsil sistemine göre belde halkının oylarıyla oluşturulmaktadır. 1984 yılından beri nispi temsil sistemi yanında baraj sistemi de uygulanmaktadır. Seçimler beş yılda bir yapılmakta; meclis üye sayısı nüfus durumuna göre 9 ila 55 arasında değişmektedir<sup>25</sup>.

Belediye meclisleri yılda üç kez Ekim, Şubat ve Haziran aylarında olağan toplantı yapar<sup>26</sup>. Gerekli görüldüğü zaman olağanüstü toplantıya da çağrılabilir. Bütçe görüşmelerine rastlayan toplantılar en çok otuz gün, diğer toplantılar ise on beş gündür. Toplantılar süresinde işlerin bitirilmemesi durumunda vali bu süreyi en fazla on beş gün uzatarak; nedenlerini İçişleri Bakanlığı'na bildirir.

Belediye meclisinin toplantıları herkese açıktır. Ancak gerekli görülmesi halinde meclis kararı ile gizli toplantı yapılabilir.

Belediye meclisine belediye başkanı başkanlık eder. Başkanın bulunmadığı durumunda birinci başkan vekili, o da bulunmazsa ikinci başkan vekili başkanlık eder.

Belediye meclisi, kanunen belirlenen toplantılar dışında veya kanunen belirlenen yerden başka bir yerde toplanırsa, kanunen kendisine verilen görevleri yapmaktan çekinirse, siyasi sorunları görüşür veya siyasi temennilerde bulunursa İçişleri Bakanlığı'nın talebi ve Danıştay'ın kararı ile feshedilebilir. (1580 Sayılı Kanun, 53. Madde, Kanunla değişik 19/7/1963-307/3 maddesi)

Belediye meclisinin başlıca görevleri şunlardır;

Bütçe, bütçede değişiklik ve aktarmalar, kesin hesap, çalışma programları, imar planı ve imar programları konularını karara bağlamak; borç alma ve borç vermeye karar vermek; belediye vergi ve resimleri, harçları ve hizmet karşılığı alınacak ücret tarifelerini tespit etmek; belediye imtiyaz sözleşmelerini düzenlemek;

<sup>25</sup> Şevki Pazarcı, Belediye Meclislerinin Görevleri ve Yetkileri, Seçkin Yayınevi Ankara, Eylül 1995, S:9

<sup>26</sup> 1580 sayılı Kanun, 54. Maddede (29.4.1946 gün ve 4878 sayılı Kanunla Değişik)

belediye zabıtası yönetmeliği inceleyip onaylamak; belediye kamu mallarının bir hizmete tahsisi veya tahsis cihetinin değiştirilmesine karar vermek.

Belediye meclisinin icrai kararları kesin, onaya bağlı ve iptali gereken olmak üzere üç gruba ayrılır. İstışari nitelikteki kararları da söz konusudur.

### **b. Belediye encümeni**

Belediye encümeni belediyenin ikinci derecede karar ve danışma organıdır. Belediye meclisi yılda üç defa toplanmasına karşılık belediye encümeni her zaman toplanabilen bir organdır. Belediye encümeni; belediye başkanı, belediyedeki daire başkanları ve bunların yarısını geçmemek üzere, belediye meclisinin kendi içinden seçtiği üyelerden oluşur. Seçilen üye sayısı ikiden az olamayacağı gibi, memur olanların yarısından fazla da olamaz. Seçimle gelen üyelerin görev süresi bir yıldır<sup>27</sup>. Görev süresi dolanlar tekrar seçilebilirler. Encümenin tabii üyeleri, yazı işleri müdürü veya başkatip, hesap işleri müdürü veya muhasebeci, sağlık işleri müdürü, baştabip veya tabip, veteriner, fen işleri müdürü, teftiş kurulu müdürüdür. (1580 Sayılı Kanun Madde 88)

Belediye encümeni, belediye başkanının veya görevlendireceği bir kişinin başkanlığında toplanır. Belediye başkanı tarafından sunulan konuları müzakere eder ve çoğunlukla karar verir. Toplantı günlerini kendisi belirler. Belediye encümenleri görevlerinden dolayı meclise karşı sorumludur.

Görevleri; bütçeyi incelemek, kamulaştırma kararı vermek, aylık gelir ve gider çizelgelerini denetlemek; açık artırma ve eksiltme şartnamelerini, ihaleleri ve pazarlık kararlarını incelemek veya onaylamak; kesin hesap hakkında meclise görüş bildirmek ve muhasebe hesaplarını incelemek; bütçede bölüm içi maddeler arasında aktarma yapmak; ulaşım hizmetlerine ait ücret tarifelerini düzenlemek ve zorunlu ihtiyaç maddelerinin fiyatlarını tespit etmek; belediye cezalarını tespit etmek, belediye personelinin özlük haklarıyla ilgili bazı konularda karar vermek ve belediyeye ait taşınır malları gerektiğinde satmaktır. (1580 Sayılı Kanun, Madde 83)

<sup>27</sup> Danıştay 2.D. 22.6.1956 gün 56/1785 ve K.56/2168 sayılı kararlar

Belediye başkanı, kanuna ve kamu yararına aykırı gördüğü encümen kararlarına karşı ilgili idare kuruluna itiraz etme ve yürütülmesini durdurma hakkına sahiptir. (1580 Sayılı Kanun, Madde 87).

### c. Belediye başkanı

Belediye yönetiminin başı ve yürütme organı olan belediye başkanı, beş yıl süre ile halk tarafından doğrudan seçilir. 1963 yılına kadar meclis tarafından seçilen başkanlar, bu tarihten itibaren doğrudan halk tarafından seçilmeye başlanmıştır.

Kanun bazı durumlarda belediye başkanının atama yoluyla işbaşına getirilmesine olanak tanımıştır. Bu durum Anayasaya aykırı değildir. Anayasa yerel yönetimlerin yalnız "karar organları"nın seçimle belirlenmesini hükme bağlamıştır. Bilhassa olağanüstü durumlarda belediye başkanları atamayla işbaşına gelebilmektedir.

Belediye başkanı, belediyenin temsilcisi, en büyük amiri ve merkezi yönetimin bir ajanı olarak çeşitli görev ve yetkilere sahiptir.

Başlıca görevleri şunlardır;

O yerin en büyük mülki amiri tarafından tebliğ edilecek kanun, tüzük ve yönetmelikleri yayınlamak, meclis ve encümen kararlarını yerine getirmek, belediye tüzel kişiliğini temsil etmek, belediye mallarını yönetmek, belediye adına sözleşme yapmak.

Belediye başkanının; seçilme yeterliliğini kaybetmesi, görevini kötüye kullanmaktan dolayı en az altı ay hüküm giymesi, belediye meclisinin "görevsizlik" kararı vermesi, özürsüz olarak görevini 20 günden fazla terk etmesi, belediye meclisinin feshedilmesini gerektiren eylem ve işlemlere katılması durumunda İçişleri Bakanı'nın talebi ve Danıştay'ın kararı ile görevine son verilebilir<sup>28</sup>. (1580 sayılı Kanunla değişik 91. Maddesi)

---

<sup>28</sup> Şevki Pazarcı, Belediye Başkanlarının Görevleri, Yetkileri, Özlük ve Sosyal Hakları, Yerel Gündem Yay. Ankara 1993, S:46-47,

#### 1.2.1.4. Mali yapısı

Belediyelerin hizmet yükümlülüklerini yerine getirebilmesi yeterli gelire sahip olmasına bağlıdır. Anayasaya göre yerel yönetimlere "görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır" (madde 127).

Belediyelerin gelirleri 29 Mayıs 1981 gün ve 17354 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 2464 sayılı kanunla belirtilmiştir<sup>29</sup>.

Bu gelirler çeşitli kaynaklardan elde edilmektedir. Bunlar "genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan paylar", "öz gelirler", "devlet yardımları" olmak üzere üç grupta toplanır.

Belediyelere genel bütçe vergi gelirlerinden % 9.25 pay verilmektedir. Ayrıca akaryakıt tüketim vergisinden de belli oranda belediyelere pay verilmektedir. Belediyelerin öz gelirleri "vergiler", "harçlar" ve "harcamalara katılma payları" olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Devlet yardımları, ya genel nitelikli, ya da belirli bir hizmetin gerçekleştirilmesine veya iyileştirilmesine yöneliktir.

#### 1.2.2. Büyükşehir belediyeleri

1982 Anayasası, önceki anayasalardan farklı olarak "Büyük yerleşim yerleri için özel yönetim biçimleri getirilebilir" (Md.127) hükmü ile, metropol alanlar için yollarla geçici çözümler aramak yerine, gereksinimlere uygun bir metropol yönetim modeli oluşturma fırsatı yaratmıştır<sup>30</sup>.

Kanun Numarası : 3030, Kabul tarihi: 27/6/1984, yayınlandığı Resmi Gazete : 9/7/1984 tarih 18453 sayı. Bu hükmeye dayanılarak, Mart 1984'de Ankara, İstanbul ve İzmir'de "Büyükşehir Belediyesi" adıyla anakent belediyesi kurulmuştur.

Büyükşehir belediyesi sınırları içindeki ilçelerde ise, söz konusu belediyeye bağlı "ilçe belediyeleri" oluşturulmuştur. Büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyelerinin teşkilat yapısı ve görevleri 1984'de çıkarılan 3030 sayılı Kanun ile düzenlenmiştir. Ayrıca 1580 sayılı Kanunun ve belediyelerle ilgili diğer mevzuatın bu kanuna aykırı olmayan hükümleri, söz konusu belediyeler için de uygulanmaktadır.

<sup>29</sup> O.Selim Kocahanoğlu, Belediye Vergileri, Temel Yayınları No:16, İstanbul 1986, S:271-310

<sup>30</sup> Yerel Yönetimler Sorunlar ve Çözümler TÜSİAD; 1992

Büyükşehir belediyesinin kurulabilmesi için, söz konusu yerleşim biriminde birden fazla ilçenin bulunması gerekmektedir<sup>31</sup>.

### 1.2.2.1. Görevleri

Büyükşehir belediyesi ile ilçe belediyelerinin görevleri 3030 sayılı Kanun ve buna bağlı olarak çıkarılan yönetmelikte ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Buna göre, nazım imar planları, kanalizasyon, su; toplu taşımacılık, çevre sağlığı, merkezi ısıtma, itfaiye, toptancı halleri, yolcu ve yük terminalleri, cadde ve anayolların yapımı gibi ortak kent hizmetleri büyükşehir belediyesinin yetki ve sorumluluğu altındadır. Ayrıca ilçe belediyeleri arasındaki ihtilafları çözmek, zabıta ve diğer belediye hizmetlerinin koordinasyonunu sağlamak büyükşehir belediyesinin görevleri arasındadır<sup>32</sup>.

İlçe belediyelerinin görev ve yetkileri; büyükşehir belediyesinin görev ve yetkisi dışında kalan görev ve yetkililerdir. Fakat büyükşehir belediyesinin yetki alanına giren bazı görevler ilçe belediyelerince de yürütülebileceği öngörülmüştür. Bunlar, çöp, yeşil alan ve park, toptancı hali ve mezbaha, spor ve eğlence tesisi gibi hizmetlerdir<sup>33</sup>.

### 1.2.2.2. Organları

Büyükşehir belediyesi, ilçe belediyeleri ve anakent belediyesinden oluşmaktadır. Büyükşehir belediyesi kurulduğu şehrin, ilçe belediyeleri ise ilçenin adını almaktadır. Büyükşehir belediyesinin organları "Büyükşehir Belediye Meclisi", "Büyükşehir Belediye Encümeni", ve "Büyükşehir Belediye Başkanı"ndan ibarettir.

#### a. Büyükşehir belediye meclisi

Büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediyesinin ve bazı durumlarda da ilçe belediyelerinin karar organıdır. Büyükşehir belediye meclisi üyelikleri için ayrı bir seçim yapılmaktadır. Meclis üyeleri, ilçe belediye meclisleri üye sayılarının beşte

<sup>31</sup> Sabri Yaşayan, Büyük Şehirler, İller ve Belediyeler Dergisi, Ankara, S:580

<sup>32</sup> 9/7/1984 tarih ve 18453 sayılı Resmi Gazete

<sup>33</sup> Sedan, A.g.e., S:656



birinden oluşur. Bunların tespitinde seçilmiş sırası dikkate alınmaktadır. Bunların aynı zamanda ilçe belediyesi üyelikleri de devam eder. İlçe belediye başkanları büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesidir. Meclis; Kasım, Mart ve Temmuz aylarında olmak üzere yılda üç kez toplanmaktadır<sup>34</sup>.

Büyükşehir belediye meclisinin başlıca görevleri şunlardır;

Büyükşehir plan, program ve bütçesini görüşüp karara bağlamak, nazım imar planı yapmak, ilçe belediye meclislerinde kabul edilen altyapı plan ve programları ile bütçelerini tetkik ederek aynen veya değiştirerek kabul etmek, büyükşehir ve ilçe belediye bütçelerinin bölümleri arasında aktarma yapmak, ilçe belediyeleri tarafından yürütülen hizmetlerde koordinasyonu sağlamaktır.

### **b. Büyükşehir belediye encümeni**

Büyükşehir belediye encümeni, büyükşehir belediye başkanı veya görevlendireceği kişinin başkanlığında, genel sekreter, büyükşehir belediyesinin imar, fen, hukuk, hesap, yazı işleri ve personel işlerini yürüten birim başkanlarından oluşur<sup>35</sup>. (3030 Sayılı Kanun, Madde 40)

Büyükşehir belediye encümeninin görev ve yetkileri,1580 sayılı Belediye Kanununa tabi klasik belediyelerin belediye encümenin görevleriyle benzer niteliktedir.

### **c. Büyükşehir belediye başkanı**

Büyükşehir belediye başkanı, büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan seçmenler tarafından beş yıl süre ile seçilir. Büyükşehir belediye başkanının görevleri; büyükşehir belediye tüzel kişiliğini temsil etmek, nazım imar programlarını uygulamak, meclis ve encümen kararlarını uygulamak, ilçe belediyeleri arasında hizmetlerin yürütülmesinde birlik sağlamaktır.

Büyükşehir ve ilçe belediye meclisleri tarafından alınan kararlar büyükşehir belediye başkanına gönderilir. Başkan meclis kararlarının tekrar görüşülmesini

<sup>34</sup> Pazarıcı, A.g.e., S:223-224

<sup>35</sup> Pazarıcı, Belediye Meclislerinin Görevleri ve Yetkileri, Seçkin Yayınevi, Ankara 1995, S:223-224

isteyebilir. Meclisler, kararlarında 2/3 çoğunlukla ısrar ederse söz konusu kararlar kesinleşmiş olur<sup>36</sup>.

Belediye Başkanının izin, hastalık veya görev yerinden ayrılması halinde, başkan kendisine bu süre içerisinde vekalet etmek üzere bir meclis üyesini başkanvekili olarak görevlendirir. Belediye Başkanlığının boşaldığı veya başkanın görevden uzaklaştırıldığı hallerde, belediye meclisinin on gün toplanması vali tarafından sağlanır. Bu toplantıda meclis katılanların salt çoğunluğunun gizli oyuyla bir başkanvekili seçer. Başkanvekili yeni başkan seçilinceye veya görevden uzaklaştırılmış olan başkan görevine dönünceye kadar görev yapar<sup>37</sup>.

Büyükşehir yönetiminde, diğer belediyelerin aksine, belediye başkan yardımcısı bulunmamakta, bunların yerine, büyükşehir belediye başkanının teklifi ve İçişleri Bakanı'nın onayı ile atanan Genel Sekreter bulunmaktadır. Başkan dört genel sekreter yardımcısı atar. Genel sekreterin yönetiminde, daire başkanı, müdürlük, şeflik ve memurluklar bulunmaktadır. Büyükşehir belediye başkanları gerektiğinde görevlerinden bir kısmını genel sekreter ve genel sekreter yardımcılarına devredebilir<sup>38</sup>

#### **d. Mali yapısı**

Büyükşehir belediyesi yönetiminde gelirler, ilçe ve büyükşehir belediyesi arasında paylaşılmaktadır. Buna göre, genel bütçe vergi gelirlerinden ilçe belediyelerine aktarılan paylardan Bakanlar Kurulu'nca belirlenen oranda büyükşehir belediyeleri pay almaktadır. Buna ilaveten, büyükşehir belediyelerinin bulunduğu il merkezinde, genel bütçe vergi gelirleri hasılatı toplamından % 5 oranında ikinci bir pay daha almaktadırlar. Ayrıca elektrik ve havagazı tüketim vergisi ile temizleme ve aydınlatma harcının % 50'si büyükşehir belediyelerine aittir. Diğer taraftan ilçe belediyelerince alınacak emlak vergisinden, il özel idaresinin payı (% 15) ayrıldıktan sonra kalan miktarın % 20'si büyükşehir belediyelerine aktarılmaktadır. Büyükşehir belediyesine ait meydan, bulvar ve caddelerdeki ilan ve reklam gelirleri ile büyükşehir

<sup>36</sup> Pazarıcı, (Belediye Başkanlarının Görevleri ve Yetkileri, Özlük ve Sosyal Hak.), A.g.e., S:77

<sup>37</sup> 24.2.1993 tarih ve 3866 sayılı Kanununun 2. maddesi

<sup>38</sup> Danıştay Dergisi, 1992 sayı : 84-85, S: 260



belediyesine ait kurum, işletme ve şirketlerden elde edilen gelirler de büyükşehir belediyesinin gelirleri arasında yer almaktadır<sup>39</sup>. (3030 Sayılı Kanun 18. Madde)

### 1.2.3. Belediyelerin denetlenmesi

Merkezi yönetimle belediye yönetimi arasında hiyerarşik bir ast üst ilişkisi olmamasına rağmen; merkezi yönetim, belediye yönetimini denetleme yetkisine sahiptir. Buna "idari vesayet" denilmektedir<sup>40</sup>. İdari vesayet belediye yönetiminin kararları, eylemleri ve organları üzerinde yapılmaktadır. İdari vesayet her zaman kullanılamaz. Ancak kanunda açık olarak belirtilen hallerde kullanılabilir. Bu yetkiyi kullanacak kişi ve organlar da yine kanunla belirlenir. Bakanlar Kurulu, İçişleri Bakanı, vali, kaymakam, il idare kurulu başlıca vesayet organlarıdır. Belediyelerin kararlarından birçoğu, ilgili vesayet makamının onayı olmadan kesinleşmez. Örneğin, büyükşehir belediyelerinin bütçeleri vali tarafından onaylanarak yürürlüğe girer. Bazı durumlarda, idari vesayet makamları belediye yönetiminin yerine geçerek onun adına karar alırlar. Örneğin, belediyenin zorunlu giderleri bütçede eksik olarak yer almışsa, idari vesayet makamı bütçede gerekli değişiklikleri yapar. İdari vesayet makamları belediye yönetiminin bazı organlarını işten el çektirebilirler. Örneğin, belediye başkanının görevine Danıştay kararıyla son verilebilir. Dava sonuçlanıncaya kadar belediye başkanı, İçişleri Bakanı tarafından geçici olarak görevden uzaklaştırılabilir.

1982 Anayasası'nın 123. maddesine göre, "idare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür". Anayasanın bu ilkesi, merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin uyum ve ahenk içinde çalışmasını öngörmektedir. İdari vesayet, belediye hizmetlerinin, idarenin bütünlüğü içinde yürütülmesini, kamu görevlerinde birliğin sağlanmasını, toplum yararının korunmasını ve yerel ihtiyaçların gereği gibi karşılanmasını sağlamaya yöneliktir.

Ülkemizde, idari vesayet denetimi, yalnızca "hukuka uygunluk" ilkesiyle sınırlandırılmamıştır, "yerindelik" ilkesi de öngörülmüştür. Vesayet denetiminin amaçları içinde yer alan "toplum yararının korunması" ve "mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması" ilkeleri, yerindelik denetimini gerekli kılmaktadır. Toplum yararı ve

<sup>39</sup> Sedan, A.g.e., S:680-681

<sup>40</sup> Sedan, A.g.e., S:397

mahalli ihtiyaçların gereğinin ne olduğunu tespit edecek, herkesçe kabul edilebilir bir ölçü bulunmamaktadır. Toplum yararı ve ihtiyaçların gereği, siyasi partiler tarafından farklı algılanması, bazı sorunlara ve keyfi tasarruflara yol açmaktadır. Bu durum, bilhassa, idari denetimi elinde bulunduran merkezi yönetim iktidarının ayrı, belediye yönetimlerinin iktidarının ayrı partilerde olması durumunda önemli sorunlara yol açabilmektedir. Bu olumsuzlukların giderilmesi için, vesayet denetimini "hukuki" denetimle sınırlamak gerekmektedir. Yerel yönetimlerin denetiminin yargı organlarına bırakılması keyfiliği azaltabilir. En ideal yol da budur.

İdari denetim yapılırken, idari vesayet ile özerklik ve demokrasi arasındaki dengenin iyi kurulması gerekmektedir. Hizmetlerin birliği ve bütünlüğü adına özerklik ve yerel demokrasi zedelenmemelidir. İdari denetim aşırılığa varacak şekilde uygulandığında otoriter yönetim ortaya çıkar. İdari denetim gevşek tutulduğunda ise, keyfilik, başıboşluk ve düzensizlik meydana gelir, idarenin bütünlüğü bozulur.

### **1.3. Şantiye Kavramı ve Belediyeler**

#### **1.3.1. Şantiye**

Yapının meydana getirilmesi için gerekli, insan malzeme, makine ve teçhizat gücünün barındırılıp bulundurulduğu yapı elemanlarının meydana getirilip, yapının ortaya çıkmasını sağlayan teknik operasyonların cereyan ettiği yere şantiye denir<sup>41</sup>. Başka bir tanımla şantiye, işin yeterli, emniyetli, zamanında ve şartnamesine uygun olarak yapılması ve işin mahallinde kontrol edilmesi için kurulan düzeneklerdir<sup>42</sup>. Şantiyeler meydana getirilecek yapının veya imalatın cins ve ebadına göre değişiklikler arz eder. Bir asfalt şantiyesinin bir bina yapım şantiyesi ile teknik olarak farklılıklarının olması gayet normaldir.

---

<sup>41</sup> Ekrem Ceyhun, Yapı İşletmesi Maliyet Hesabı ve Şantiye Tekniği, Cilt 1, Ankara 1993, S:8

<sup>42</sup> Uğur Akyurt, Şantiye El Kitabı, İnşaat Mühendisleri Odası İzmir Şubesi, 4. Baskı, 1992, S:16

### 1.3.2. İdare ve şantiye

Her gün birkaç defa kullandığımız "idare" sözcüğü üzerinde, hiçbir zaman uzun boylu düşünmemişizdir. Halbuki, bu sözcük, insanların yaşayabilmesi için gerekli varlıklardan biri haline gelmiştir. Fertlerin kendi kendilerini sevk ve idaresinden tutun da, bir ailenin, bir iş yerinin, büyük müesseselerin, devletin, nihayet devletlerarası düzenin yürüyebilmesi, hep bu idare sözcüğünde saklı, gizli kuvvetlere bağlıdır. O halde. nedir bu adına idare dediğimiz büyük kuvvet ;

Pek çok alimler bunu değişik şekillerde şöyle tarif etmektedirler<sup>43</sup>:

İdare;

"İlmin ve teknik bilginin, maddi mallara veya mamullere tatbiki",

"Çalışan insanlar arasında müşterek ve ahenkli bir faaliyetin sağlanması",

"İktisadi organizasyonun rasyonel bir şekilde temini",

"İşçinin çalışma hayatında, daha fazla ve içten gelen gayretler sarf etmesini sağlamaya matuf gayretlerin tümü".

Bu tariflerden de anlaşılacağı üzere. idare. pek çok değişik fonksiyonları, bir ahenk içinde çalıştırıp, geliştirebilmek, bunlar arasında bir armoni kurmak ve sonucu tek bir gayeye yönlendirmektir. Nitekim Bayındırlık Bakanlığı Bayındırlık İşleri Kontrol Yönetmeliğinin 2. Maddesinde "İşin ihalesini yapan, sözleşmeyi akteden iş sahibi tüzel kişiliği haiz daire veya kuruluş idare değimiyle" tanımlanmıştır<sup>44</sup>.

O halde idareyi. birçok şahısların, muayyen bir maksat ve gayenin tahakkuku için gayeye sevk edilmeleri, koordine bir şekilde çalıştırılmaları, yapılanların kontrol ve murakabesi yapılarak, daha iyi ve daha güzelin elde edilmesi olarak tarif etmek mümkündür.

Şantiye idaresinden gaye ise, hayal aleminde projelendirilmiş yapıyı, -ki bu, bir bina. hastane, yol, köprü, baraj vs. olabilir- düşünülen maliyet ve düşünülen zaman periyodu içinde, düşünülen kalitede meydana getirmektir.

Bunu yapacak olan, hiç şüphesiz, o şantiyede görev almış, mühendis, teknisyen, formen, usta ve işçilerdir.

<sup>43</sup> Ekrem Ceyhan, a.g.e., S: 21

<sup>44</sup> Kerim Sunguroğlu, Yapı İşletmesi Şantiye Tekniği Maliyet Hesapları, Bilim Yayınları, Ankara 1996, S:12

Bunları, bir tualin boyaları gibi, yerli yerince, zamanında ve miktar ölçüsünde kullanmak suretiyle düşünülen tabloyu meydana getirmek- iyi bir şantiye idaresi örneğidir. Bunu yapmak ise, şantiye sorumluluğunu taşıyana ait bir görevdir.

### **1.3.3. Ekonomi ve şantiye**

Şantiye idaresinde esas sistemi, asgari maliyet ve azami randımanla ifa etmektir. Bunun için şantiye mühendisinizi, projenin sağlayacağı faydaların hiçbirinden fedakarlık etmeksizin, fakat yapını kalemleri üzerinde durarak, bunların her birini ayrı ayrı etüt emek, yeni gelişen yapım metotları ile yapım malzemelerini kullanmak imkanlarını araştırması, bu suretle, o yapımın, tüm ekonomi için faydalı hale gelmesini sağlaması şarttır<sup>45</sup>.

Ekonomilerin gelişmesi için, yatırımların şart olduğu düşünülürse, bu yatırımların meydana geldiği şantiyelerin, ekonomi bakımından önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

Düşünülen maliyetlerin çok üstündeki maliyetlerle çalışan şantiyelerin, ekonomiye menfi yöndeki tesirleri, onun duraklamasına hatta gerilemesine sebep olacağı gibi, düşünülenin altındaki maliyetle ve düşünülen süreden önce gerçekleştirilebilecek yatırımların da ekonomiyi kamçılacak, onu hızlandıracak bir unsur olacağını akıldan çıkarmamak gerekir.

O halde şantiyeler. ekonominin ayrılmaz bir unsurudur. Ve şantiye idarecileri olan mühendisler, bu hususu göz önünde tutarak çalışmak mecburiyetindedirler.

### **1.3.4. Şantiye ekonomisi ve mühendis**

Şantiye ekonomisinde mühendis. dimağ rolünü oynamaktadır. Bu sebeple vereceği kararların, çok değişik ve sağlam olması şarttır. Mühendis tatbik edeceği projeyi uygulamadan önce projeci gözü ile bir kere daha tetkik etmeli, topoğrafik, coğrafi ve mahalli şartlara en uygunu olduğuna karar verdikten sonra tatbik geçmelidir. Projenin inşası için gerekli metod ve teçhizatta. dikkatli bir şekilde

---

<sup>45</sup> Fevzi Akkaya, Şantiye El Kitabı, STFA İnşaat A.Ş. Yayınları, İstanbul 1996, S:5

gözden geçirilmeli, maliyeti yükselten buna mukabil hiçbir fayda sağlamayan hususlar bertaraf edilmelidir<sup>46</sup>.

Mühendis, yukarıdaki konular hakkında karar verirken, bu kararının yapım metotları ve maliyetleri konusundaki bilgilerine dayamalı, bilgi noksanını daha bilgili tecrübelilere danışarak izole etmelidir.

Bir projenin maliyeti, şu beş kalemden teşekkül eder: Malzeme işçilik, teçhizat, genel masraflar ve kâr. Bunlardan ilk dördü. Hesapları önceden mümkün olan ve uygulama sırasında. maliyetlerinin kontrol ve murakabesi mümkün olan kalemlerdir.

Malzeme ve işçiliklerde mühendis. şartnamenin istediği teknik kaliteyi gerçekleştirmek şartı ile asgari maliyete çalışma imkanlarını araştırmalıdır. Yapım teçhizatındaki gelişmeleri yakından takip etmek, böylece daha ekonomik neticeler istihsalini mümkün kılacak proje çizimlerini yapmak ve yapım metotlarını araştırmakta mühendislerin görevleridir. Mesela, yüksek kapasiteli hafriyat makinaları kullanarak, işçilikten ve birim başına maliyetten tasarruf sağlamak gibi.

Bir yapının maliyetini azaltmak için, mühendislerce, aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gereklidir<sup>47</sup>;

- a)Yapıda, bir kalıbı, birkaç kere kullanma imkanını sağlayacak bir beton dökme programı yapmak,
- b)Tatbikat projelerini, elde mevcut imkanlara göre. projeyi asgari maliyetle uygulatacak, metot ve teçhizatı kullanacak tarzda çözmek,
- c) Lüzumsuz hususi kalıp vs. icap ettiren kısımları ortadan kaldırmak,
- d) Tatbikat projelerini lüzumlu işçilik miktarını asgariye indirecek şekilde hazırlamak,
- e) Teknik şartnameleri harfiyen uygulamak veya uygulatmak,
- f.) Temeller hakkında. daha önceden mümkün olan en doğru bilgiyi edinmek,
- g) Maksada uygun düştüğü müddetçe mahalli malzemeyi kullanmak,
- h) İdarenin yerine getirmesi gerekli bir işlen dolayı müteahhidi sorumlu tutmamak,

<sup>46</sup> Faruk Umar, Nadir Yayla, Yol İnşaatı, İ.T.Ü. Yayınları Sayı:1541, 4.Baskı, İstanbul 1994, S:1

<sup>47</sup> Akkaya, a.g.e., S:20

- i) Şartnameleri, sade, açık ve doğru bir şekilde, herkesin anlayacağı bir dilde yapmak; Elde edilecek neticeleri tarif etmek; Neticeye nasıl ulaşılabileceği hususunu uygulayıcıya bırakmak,
- j) Belirsizlikleri bertaraf edebilmek ve sonradan çıkacak ihtilafları, daha başlangıçta önleyebilmek için, ihaleden önce müteahhitlerle temas etmek,
- k) Projeyi anlayabilmesi için kafi bilgi ve tecrübesi olan ve yetki ile karar verebilen kontrol mühendisleri kullanmak.

### 1.3.5. Şantiye ekonomisi ve belediyeler

Şantiye ekonomisinde belediye icra elemanı durumundadır. Belediye yaptığı çok iyi bilen mali imkanlarını düşünen aynı zamanda da, yarınlarnı düşünen kurumlar olmalıdır. Belediyeler daima, yeniyi araştıran, yeni metotlar peşinde koşan ve meşru yollardan, az masrafla çok hizmet yapmanın sırrına ulaşan kurumlar olmalıdır.

Yapım maliyetini düşürmek için tüm yerel yönetimlerin, kamu kurumlarının, özel ve tüzel kişilerin aşağıdaki tavsiyelere uymalarında fayda vardır<sup>48</sup>:

- a) Şantiye kurulmadan önce, aşağıdaki hususları tatbik ederek, bunların şantiye maliyetine olacak tesirlerini incelemek ;
  - 1- Topoğrafya,
  - 2- Jeolojik Yapı,
  - 3- İklim Şartları,
  - 4- Malzeme kaynakları,
  - 5- Projeye başlama yerleri,
  - 6- Şantiye tesisleri kurmak icap ediyorsa. bunların kurulabileceği yerler,
  - 7- Malzeme ve teçhizatın depolanma imkanları,
  - 8- İşçiliğin temini,
  - 9- Diğer mevzuatlar.
- b) Daha yüksek kapasite ve süratle haiz randımanlı ve manevra kabiliyeti yüksek, daha ucuz teçhizatın. kullanılma imkanlarının araştırılması ;

<sup>48</sup> Ekrem Ceyhan, a.g.e., S:24

- c) Mevcut şartlar içinde elde edilebilecek randımanın hesabı ile, bunun üstünde bir randıman elde edilmesi halinde, ödenecek prim miktarının tayini;
- d) Muhabere imkanlarının sağlanması;
- e) Beşeri münasebetlerin nasıl geliştirileceğinin tespiti ile bunun uygulama planının yapılması;
- f) Kazaları azaltmak için gerekli güvenlik tedbirlerinin, tam olarak alınması;
- g) Taşeronlarla verilecek işlerin tespiti ile bunlara, ne gibi şartlarla verileceğinin tanzimi;
- h) Makinelerin azami randımanla çalışmasını sağlayacak servis bakımı ve tamir imkanlarının sağlanması.

### 1.3.6. Belediyelerde şantiyelerin önemi

Özellikle 2.Dünya Savaşından sonraki yıllarda sanayileşme ve teknolojik gelişmeler,Türkiye'yi son kırk yılda hızlı bir kentleşme sürecine sokmuştur. Köyler kazalara, kazalar şehirlere, şehirlerde büyükşehirlere dönüşüyor. İki binli yıllara yaklaşırken toplumun büyük çoğunluğu şehirlerde yaşayacaktır. Türkiye'de üretilen ürün ve hizmetler arttıkça, şehirleşmede hızlanacaktır. Çünkü ekonomik gelişmeye paralel olarak şehirler büyümektedir. Şehirler büyüdükçe yerel yönetim sorunları da katlanarak artacaktır.

Büyük şehirlerdeki günlük hayat, kitle üretimindeki düzene dönüştü. Şehirler havaalanları, hastaneleri,üniversiteleri, parkları, kitle ulaşım araçları ve binlerce işletmeleriyle ekonominin lokomotifi durumundadırlar. Bu yüzden kentler ekonomik gelişmişliğin kadar toplumsal gelişmişliğinde kaynağıdırlar<sup>49</sup>.

Bunun bir sonucu olarak şehir veya bölgenin geliri ve aynı nispette masrafları da çoğalır<sup>50</sup>. Sanayileşme kırsal alanlardan şehirlere göçüde hızlandırmıştır. Göçle şehirlerde artan mesken talebi, sağlıksız kentleşme yanında altyapı hizmetlerinden yoksun mahallelerin sayısını da çoğaltmaktadır. Gecekondu mahallelerinin belediyelerce yıkılması soruna çözüm olmadığı gibi bu sorunların katlanarak

<sup>49</sup> Nazif Gürdoğan, Beyaz Şehir Dergisi, 1995, Sayı:2

<sup>50</sup> İbn Haldun; Mu Kaddime II (Çev.Z.Kadiri Ugan) M.E.B. İstanbul 1989, S:270)



artmasına sebep olmaktadır. Gecekondularda yaşayanlara kentin sahipleri olarak alt yapı hizmetlerinin götürülerek buraların sağlıklı bir hale getirilmesi daha iyi bir çözüm olmakla beraber bu çözüm yolu zaten maddi imkanları yetersiz olan belediyeler için aşırı bir mali yük olacaktır.

Şehirlerin büyümesi sonucu yönetim ve denetim sorunlarının artacağı muhakkaktır. Bu yüzden yerel yönetimlerde aynen işletmelerde olduğu gibi kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanmak zorundadırlar. İster kamu, ister özel, isterse yerel yönetim olsun, örgütler her zaman kaynaklarını verimli bir biçimde kullanma sorunuyla yüzyüzedirler. Çünkü fonların bir alanda kullanılması başka alanlarda yapılabilecek yatırımları önler. Özellikle belediyeler yatırımlarını verimliliği artırmak için ticari ve sosyal açıdan ayrıntılı olarak analiz etmek durumundadırlar. Çünkü belediye hizmetlerinde birincil amaç kar sağlamak değil, halka hizmet olmuştur. Bu bakımdan belediyeler parasal yönden çoğu geri dönüşümü olmayan yatırımlarını yaparken kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmalı ve kıt kaynaklarla çok işler yapmalıdırlar. Bütün bunlardan dolayı belediyelerde toplu taşıma, düzenleyici, sosyal, koruyucu ve bayındırlık görevleri yerine getirilirken örgütlenme ve yönetim gücü, sermaye ve teknolojinin önüne geçerek üretim gücünü artırmada baş çekici bir fonksiyon yüklenmiştir. Belediyelerdeki örgütsel yapıyı incelediğimizde hizmetleri ifa eden birimlerin birer şantiye niteliğinde olduğu ve bir çok hizmetlerin sunulduğu yerlerinde bizzat şantiyeler olduğu açıkça görülecektir. (Yol, cadde, park yapım ve bakımı, su, kanalizasyon hatları yapım ve bakımı, hizmet binalarının yapımı v.b) İşte bu noktada şantiyelerin öneminin ne derece büyük olduğu ortaya çıkmaktadır.

Şantiyelerin bu önemini daha iyi kavramak için belediyelerde teknik hizmet veren Fen İşleri, Park Bahçeler ve Su İşleri Müdürlüklerinin görevleri ve şantiye ile ilişkilerini incelememizde fayda görülecektir.

### **1.3.6.1. Fen İşleri müdürlükleri ve şantiyeler**

Belediyelerde Fen İşleri Müdürlükleri tamamı ile birer şantiye niteliğindedirler. Hatta bazı belediyelerde Fen İşleri Müdürlükleri tamamen şantiye olarak

anılmaktadır. Bunu açıkça görmek için Fen İşleri Müdürlüklerinin görevlerini ve çalışma şeklini kısaca inceleyelim.

### **a. Fen İşleri müdürlüğünün görevleri**

Belediyelerin mühendislik ve yapım çalışmalarının odak noktası olan Fen İşleri Müdürlüğü 1580 sayılı Belediye Yasası'nın yürürlüğe girdiği 1930 yılından bu yana tüm belediyelerde önemli değişimler göstermiş ve her belediyenin içinde bulunduğu koşullara uygun olarak kendine özgü şekil ve biçimler almıştır. Ancak, bu şekillenme sonucu yapılan çalışmalar hiçbir şekilde Belediye Kanunu, Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Büyükşehir Belediyeleri Uygulama Yönetmeliği, Belediye Gelirleri Kanunu, Taşıt Kanunu, Karayolları Trafik Kanunu ve Devlet İhale Kanunu gibi temel yasal düzenlemeler dışına çıkmamıştır.

Fen İşleri Müdürlükleri yasanın biçimlendirildiği düzende oldukça önemli iş, işlem ve hizmetler üretmektedirler. Bu hizmetleri aşağıdaki şekilde ana gruplara ayırmamız mümkündür;

- Yol hizmetleri
- Asfalt hizmetleri
- Binalara ilişkin hizmetler
- İş ve taşıt araçlarına ilişkin hizmetler
- Altyapı katılım paylarının hesaplanması

Şimdi, Fen İşleri Müdürlüklerinin bu beş ana başlık altında hangi hizmetleri ifa ettiğini ve bu hizmetleri ifa ederken izlenen teknik ve yönetsel süreçleri inceleyelim.

- Yol hizmetleri

3030 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile bu Kanunun uygulama esaslarını gösteren yönetmelik yol hizmetleri ile ilgili sorumluluğun Büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasında dağılımına ilişkin önemli ilkeler getirmiştir. Buna göre ana arterler ve bulvarlarla ilgili yol çalışmaları Büyükşehir Belediyesinin ve bunların dışında kalan yollar ise ilçe belediyelerinin sorumluluğuna verilmiştir. 1580 Sayılı Kanuna tabi belediyeler ise şehrin tüm cadde, sokaklarından sorumlu olmaktadır.

Bu genel ilke çerçevesinde belediyeler kendi sorumluluk alanı içindeki yollarla ilgili olarak şu işlevleri yerine getirmektedir:

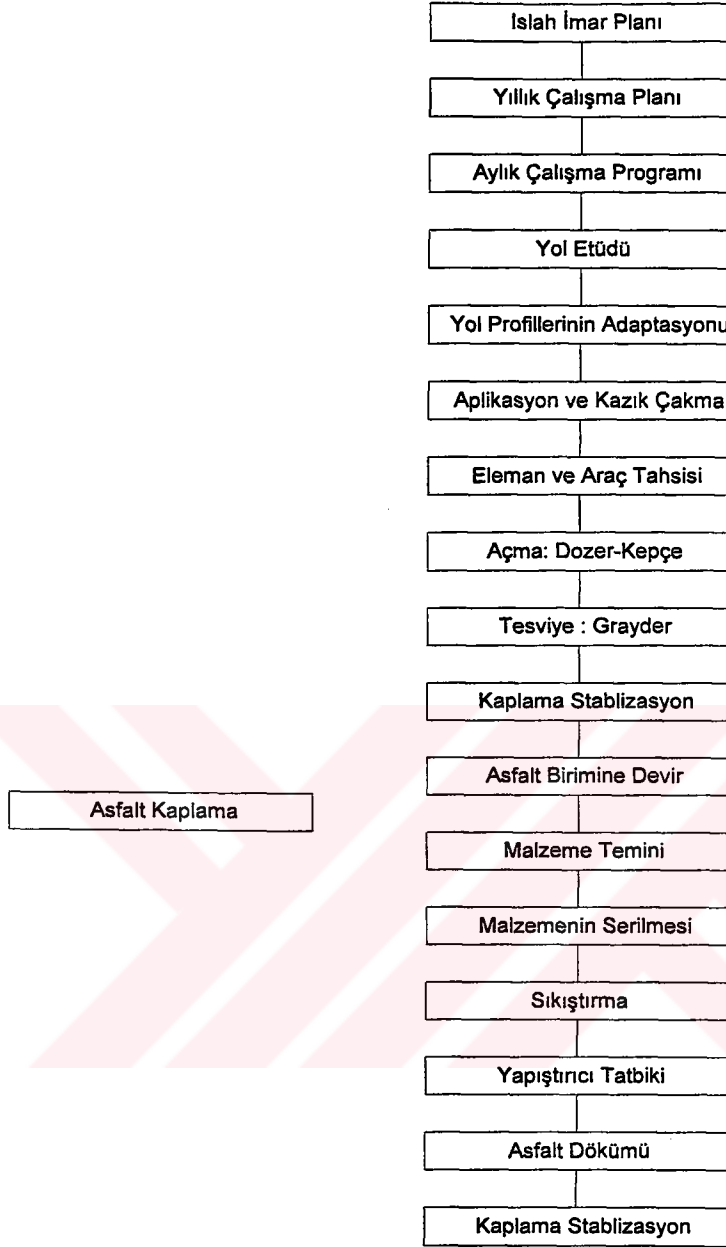
- Yeni yol açımı ve stabilizasyonu
- Yol bakım ve onarımı
- Kaldırım ve bordür yapımı, bakımı ve onarımı
- Kanal arıza giderimi
- Yollarda kar ve buzlanma ile mücadele
- Moloz ve teressubatin toplanması ve taşınması
- Yol üzerindeki sanat yapıları
- Yeni Yol Açımı ve Stabilizasyonu

Belediyeler esas niteliği itibariyle oldukça gelişmiş ve planlanmış bir kentsel yerleşim yeri olmasına rağmen önemli ölçüde gecekondulaşmış alanları da içinde barındırmaktadır.

Bu nedenle yeni yol açımı çalışmalarında ivme kazandırıcı temel olgu imar müdürlüğünce geliştirilen imar ıslah planlarıdır. Özellikle, gecekondulaşmış alanlarda yapılan planlama çalışmaları ile bu bölgelerde yaşayan halkın yaşam standartlarının gelişebilmesi ulaşım ağı da ele alınmakta ve yeniden düzenlenmektedir. Yapılan plan daha sonra uygulanmak üzere Fen İşleri Müdürlüğüne gönderilmekte ve mevcut olanaklar çerçevesinde planda öngörülen yolların açılması ile ilgili çalışmalar başlatılmaktadır.

Bu açıdan yapılan ilk çalışma İmar Müdürlüğünden alınan yol profillerinin etüd edilmesi ve arazi üzerindeki uygulamasının yapılmasıdır. Teknik dilde bu çalışmaya aplikasyon ve kazık çakma işlemi denilmektedir.

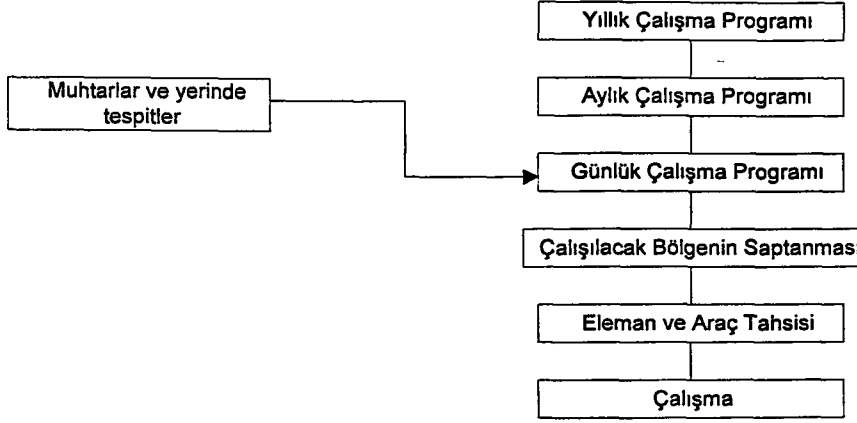
Daha sonra makine ve işgücü çalışma bölgelerine sevk edilmekte ve çalışma başlatılmaktadır. Dozerle yapılan açma çalışmalarını greyderle yapılan tesviye çalışmaları izlemekte ve daha sonra yolun altyapısını oluşturmak üzere malzemeli stabilizasyon çalışması başlatılmaktadır. Stabilizenin tamamlanması ile yol asfalt kaplama çalışması için Asfalt Şube Birimine teslim edilmektedir.



Şema 1: Yeni Yol Açımı ve Stabilizasyonu Akış Şeması

#### Yol Bakım ve Onarımı;

Stablize veya asfalt ile kaplanmış olan yol zaman zaman çeşitli nedenlerle bozulmakta, ulaşımına kapanmakta veya ulaşımına kapanmakta veya ulaşımı güçleştirmektedir. Bu gibi durumlarda işgücü ve makinalardan oluşan ekipler çalışma bölgesine sevk edilerek daha rahat, kolay ve güvenli bir ulaşım sağlamak için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.



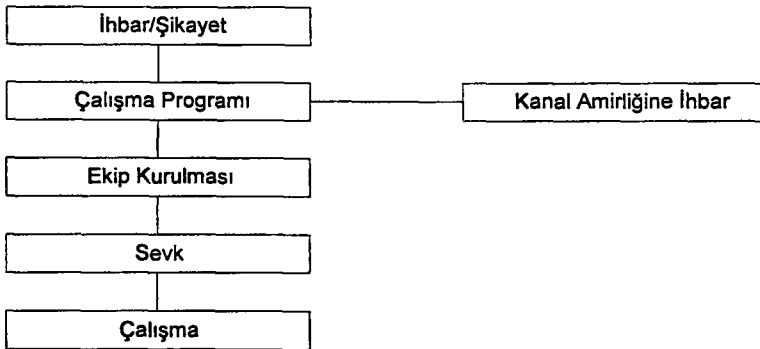
Şema 2: Yol Bakım ve Onarımı Akış Şeması

#### Kaldırım ve Bordür;

Belediyeler kendi sorumluluk alanına giren yollarda kaldırım bordür hizmetlerini de gerçekleştirmekle yükümlüdür. Önceden açılmış veya yeni açılan veya onarımı ile ilgili işler planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir.

#### Kanal Arıza;

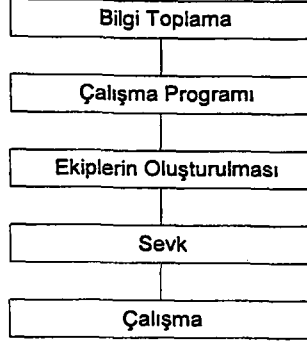
Belediyeler, gelen yoğun talep karşısında bu talebe karşılık verebilmek için önemli bir işyükü ve makine parkını bu amaca tahsis etmektedir. Yağmurlu günlerde ızgara ağızlarını temizleme çalışması da bu arada sayılması gerekir. 3030 Sayılı Kanuna göre yönetilen Büyükşehir Belediyelerinde bu hizmeti Su Kanalizasyon İşleri Genel Müdürlüğü yapmaktadır.



Şema 3 : Kanal Arıza Akış Şeması

Kar ve Buzlanma ile Mücadele;

Kış aylarında yağın karın yoldan kaldırılması ve meydana gelen buzlanmanın tuz dökülerek giderilmesi suretiyle ulaşımda güvenilirliğin sağlanması amacı güdülmektedir. Bu alanda da belediyelere çok işler düşmektedir.



Şema 4 : Kar ve Buzlanma Çalışmaları Akış Şeması

Moloz ve Teressubat;

Gerek inşaat çalışmaları sonrasında ve gerekse fazla miktarda yağın yağmurlardan sonra önemli bir moloz ve teressubat yığını ile karşılaşmaktadır. Bunların taşınması işlevi de yol hizmetleri ile ilgili süreçler arasında ele alınmaktadır.

Sanat Yapıları;

Yapılan yollar köprü, menfez, alt ve üst geçit gibi çeşitli sanat yapılarına ihtiyaç duymakta, yaya ulaşımına kolaylık sağlamak üzere beton merdivenler yapılması talep edilmekte ve yol üzerine toprak akmasını önlemek için istinat duvarları yapılması gerekmektedir. Bu tür inşaat çalışmaları da yol hizmetleri çerçevesinde ele alınmaktadır.

- Asfalt Hizmetleri;

Asfalt ile ilgili olarak iki temel işlev yerine getirilmektedir.

- Yeni açılan yolların asfalt ile kaplanması
- Asfalt yolların bakım, onarım ve yama ile kaplanması

Asfalt Kaplama;

Yeni açılan yolların asfaltla kaplanabilmesi için öncelikle gerekli malzemenin temini ve sıkıştırılması yapılmakta ve yapıştırıcı malzeme serildikten sonra asfalt

dökülmekte –çoğu kez, finisher ile- ve daha sonra da silindir ile sıkıştırılması yapılmaktadır.

#### Asfalt Bakım ve Onarımı;

Asfalt ile kaplanmış yollarda zaman içinde çeşitli nedenlerle (yapay veya doğal) yırtılmalar ve aşınmalar meydana gelmektedir. Bu durumda, ilgililerce saptanan bölgeler önce temizlenmekte ve ortaya çıkan zemin üzerine yapıştırıcı sürüldükten sonra asfalt dökülmekte ve silindirlerle sıkıştırılmaktadır. Bu konuyla ilgili akış şeması daha önceki yol hizmetleri kısmında verilmiştir. (Bkz. Şema 1)

#### • Binalara İlişkin Hizmetler;

İki türlü bina söz konusudur: Belediyelerin sosyal amaçlarla inşa ettiği binalar ve belediye iş ve hizmetlerinin görüldüğü hizmet binaları.

Binalarla ilgili olarak yapılan çalışmaların aşağıdaki ana aşamalara ayırmak mümkündür:

- Proje geliştirmek (bina projesi, tesisat projesi)
- Bina ve tesisat inşa etmek veya ettirmek
- Teknik kontrolünü sağlamak
- Hakedişler ve işin kabulünü sağlamak
- Kesin hesap çıkarmak
- Binalarda bakım ve onarım çalışmaları yapmak

Yapılmasına karar verilen bina ve binanın üzerinde yerleşeceği arazi ile ilgili incelemeler yapılmakta ve gerekli bilgiler toplandıktan sonra projelendirme çalışması başlatılmaktadır. Bu çalışma gerek emanet ve pür emanet ve gerekse ihale yoluyla yapılacak tüm yapılar (sanat yapıları dahil) için gerçekleştirilmektedir.

#### Proje Geliştirme, Tesisat;

Yapı ve sanat yapıları ile ilgili projelendirme yanında mevcut ya da yeni yapılacak binaların tesisatları için de projelendirme çalışması yapmak gerekmektedir. Bu tür tesisatlar arasında sıhhi tesisat, ısınma ve elektrik gibi tesisat türleri yer almaktadır.



### Yapım Çalışmaları;

Projesi hazırlanmış olan bina ve tesisatların önce keşif bedeli tahmin edilmekte ve daha sonra da yapım türü üzerinde karar verilmektedir. Yapım emanet veya ihale yollarıyla yapılabileceği gibi belediye işçileri, araç ve gereçleri kullanarak pür emanet yoluyla da yaptırılmaktadır. Pür emanet dışındaki yöntemlerde işe ait bir teknik ve bir de idari şartname hazırlanmaktadır.

Verilen karara göre, önce bir emanet veya ihale komisyonu kurulmakta, gerekli duyurular yapılmakta, geçici teminatlar ve öneriler alınmakta, değerlendirme komisyonu kurulmakta, ihale kararı verilmekte, iş ve yer teslimi yapılmaktadır.

### Teknik Kontrol ;

Yapımı devam etmekte olan bina ve tesisatların şartnamelerinde belirtilen ilke ve yöntemlere göre yapılıp yapılmadığı idare tarafından sürekli olarak izlenmektedir. Şartnameden sapmalar olduğu takdirde ilgili uyarılmaktadır.

### Hakedişler ve Kabul;

Yapım sürecinde belirli aşamalarda yapımçıya yapılan işin tutarı kadar ödeme yapmak gerekmektedir. İşin kontrolü gerekli incelemeyi yaparak hakediş raporu hazırlamakta ve idareye verilmektedir.

İş tamamlandıktan sonra kurulan bir komisyon aracılığıyla iş kabul edilmekte ve teslim alınmaktadır.

### Kesin Hesap;

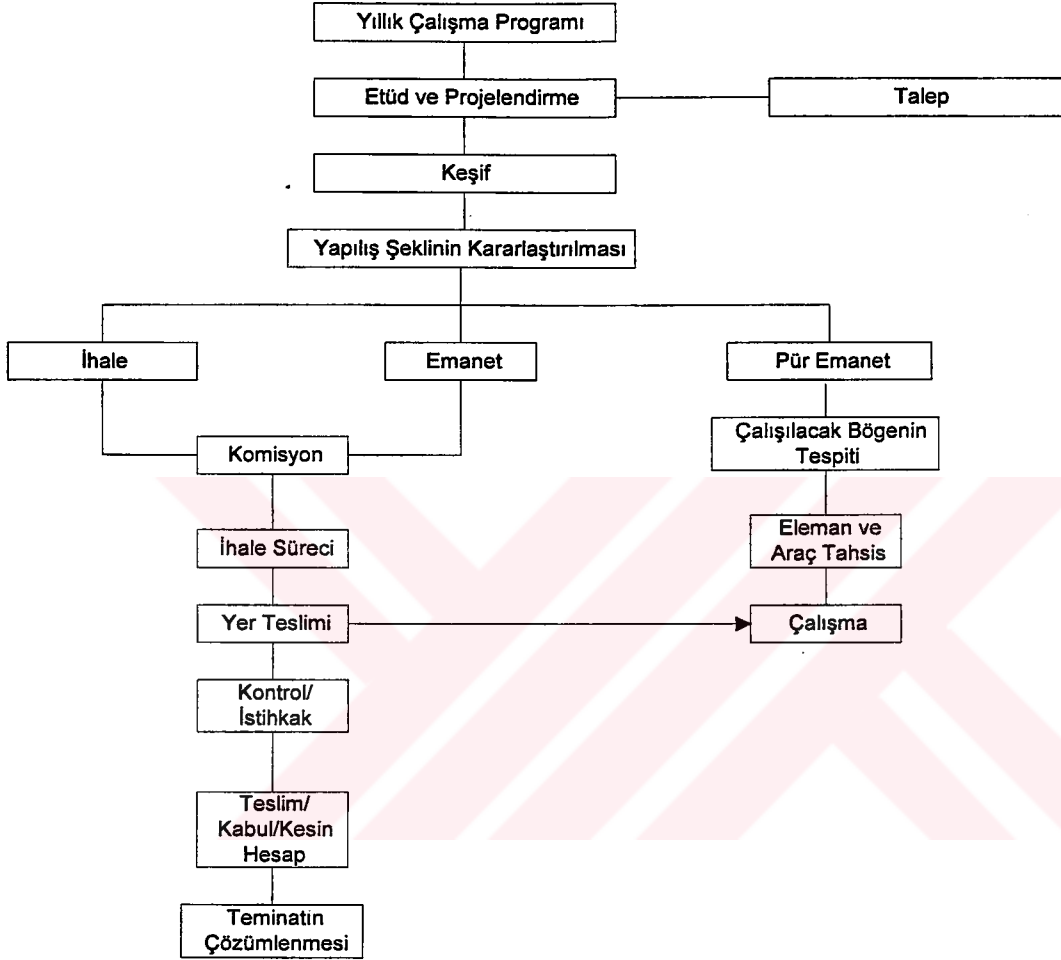
Kabul ve teslimden sonra işin maliyeti ve kesin hesabı çıkarılmakta, yapılan ödemeler gözden geçirilmekte, üstlenici ile parasal ilişkiler düzenlendikten sonra teminatlar çözülmektedir.

### Bina ve Tesisat Bakım ve Onarımı;

Belediyeye ait bina ve tesisatların periyodik bakımları ile zaman zaman ortaya çıkan arızalarının giderilmesi için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bazı durumlarda da imalat ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Bu ihtiyaç elektrik, telefon, doğrama, sıhhi tesisat, kaynak ve badana/boya şeklinde kendini gösterebilmektedir.

Söz konusu ihtiyaçlar belediye tarafından pür emanet yöntemleri ile çözümlenmektedir.



Şema 5: Binalara İlişkin Hizmet Akış Şeması

- İş ve Taşıt Araçlarına İlişkin Hizmetler;

Oldukça önemli bir iş yükü konusunu oluşturan iş ve taşıt araçları ile ilgili işlevler aşağıda özet olarak belirtilmiştir.

- Satın alınan araçların kayıtlarını tutmak
- Periyodik bakımlarını yapmak
- Onarımlarını sağlamak
- Akaryakıtlarını temin etmek

#### Araç Kayıtları;

Belediye çok sayıda iş ve taşıt aracına sahip bulunmaktadır. Bu araçlar için birer sicil dosyası açılmakta ve her türlü bakım ve onarımlarına ilişkin bilgiler burada tutulmaktadır. Keza, Karayolları Trafik Kanununa göre yapılması gereken periyodik muayenelere ilişkin rapor ve bilgiler de bu dosyalarda saklanmaktadır.

#### Periyodik Bakım;

Araçların ekonomik ömrünü uzatabilmek ve arızalanmalarını önlemek için periyodik bakımları yapılmaktadır. Bu çerçevede ele alınan işlevler yağlama (motor, diferansiyel ve hidrolik) ile akü ve radyatör bakımıdır. Ayrıca, dönemler halinde araçların kullanıldığı akaryakıtın maliyeti hesaplanmakta ve bu hesaba periyodik gider maliyeti de eklenmektedir.

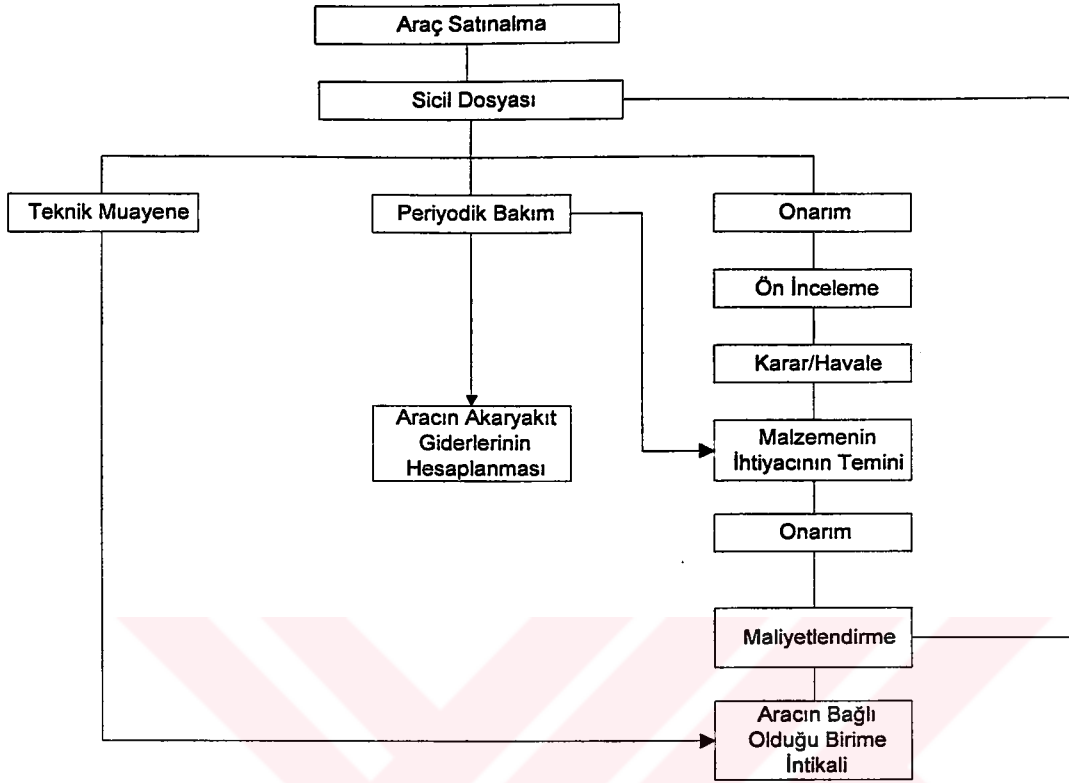
#### Onarım;

Arızalanan araçların motor rektifiyesi rot/balans ayarları dışında kalan tüm arızaları belediye tarafından giderilmektedir. Bu çalışmalar şunları içermektedir: motor, (dizel ve benzin), akü, elektrik, boya, lastik, kaynak, kaporta, torna/tesviye, iş makinaları, damper/hidrolik, balata, radyatör ve döşeme.

Arıza giderildikten sonra yapılan işlerle ilgili bir maliyetlendirme çalışması yapılmaktadır.

#### Akaryakıt Temini;

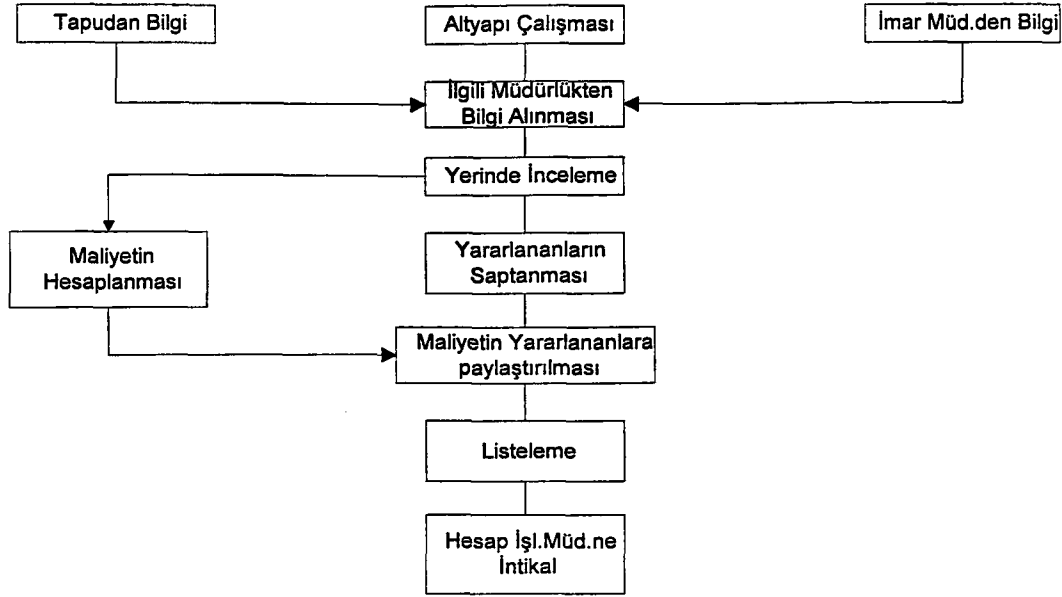
Belediyeye ait çok sayıda aracın ortaya çıkardığı akaryakıt talebi önemli boyutlara ulaşmaktadır. Bunun yanında ısınma amaçlı toplam akaryakıt gereksinimi Petrol Ofisinden veya diğer istasyonlardan ihale ile karşılanmaktadır.



Şema 6. : İş ve Taşıt Araçlarına İlişkin Hizmetlere Ait Akış Şeması

- Altyapı katılım paylarının hesaplanması;

Belediye Gelirleri Kanunu uyarınca maliyeti çıkartılmakta, hizmetten yararlananlar ve yararlananlara yansıtılmakta ve tahakkuk ve tahsilat için evraklar Hesap İşleri Müdürlüğüne gönderilmektedir.



Şema 7: Altyapı Katılım Paylarının Hesaplanmasına Ait Akış Şeması

### b. Şantiyelerin fen işleri müdürlükleri açısından önemi

Yukarıda kısaca tanıtmaya çalıştığımız Fen İşleri Müdürlükleri görev alanı olarak belediyelerin, Su İşleri, Temizlik İşleri ve Park-Bahçeler dışında kalan diğer görülür hizmetlerin tamamını kapsamaktadır. Ve bu hizmetler yerine getirilirken başarılı olunmasının da iyi bir organizasyon yapısı ve örgütlenmeye bağlı olduğu akış şemalarında açıkça görülmektedir. Bu da iyi bir şantiye organizasyonu ile mümkün olacaktır. Zira görevlerini incelediğimiz Fen İşleri Müdürlükleri başlı başına birer şantiye niteliği taşımaktadır ve birer üretim merkezleri olduklarından Fen İşleri Müdürlükleri belediyelerin ana şantiyeleridir diyebiliriz. Bu bakımdan Belediyelerde Fen İşleri Müdürlüklerinin önemi şantiyelerin önemini de açıkça ortaya koymaktadır. Yukarıda saydığımız işlerin zamanında ve istenen nitelikte yerine getirilmesi şantiyelerin organizasyon yapısıyla yakından ilgilidir. Bu da şantiyelere gerek kurulma aşamasında ve gerekse işletilme aşamasında verilecek önemin bir göstergesidir. Bu hizmetleri zamanında ve arzulanan düzeyde yapamayan hiçbir belediye başarılı olamayacaktır. Dolayısıyla belediyelerin başarılı olması şantiyelerin başarılı olmasıyla doğru orantılıdır diyebiliriz.

### **1.3.6.2. Park - Bahçeler müdürlükleri ve şantiyeler**

#### **a. Park ve bahçeler müdürlüklerinin görevleri**

Belediye sınırları içinde park, bahçe, çocuk bahçesi, yaya bölgeleri, spor sahaları, yeşil alanlar, tesis edilecek yerleri tespit etmek, kamulaştırmak, mülkiyeti belediyemize, hazineye veya kamulaştırılan alanların etüt, proje ve uygulamaların kendi olanakları ve teknik elemanlarıyla yaptırmak.

Belediye sınırları içindeki tüm yeşil alanların bakım, onarım, koruma ve işletilmesini lüzumlu yerler için bitkisel materyal temin etmek belediyemiz içindeki yeşil alanları çoğaltmak.

Mimari projede inceleme ve onayı aşamasında , plan muellefi tarafından daha önce belirtilen ölçeklerde hazırlanacak çevre düzenleme plan ve projelerin park ve bahçeler müdürlüğünde incelenerek onaylarını yapmak ve ancak bundan sonra yapı ruhsatı vermek.

Yapı kullanım izninin verilmesi aşamasında. çevre düzenlenmesinin projesine uygun olarak inşaat süresi içinde yapılıp yapılmadığının kontrollerini yaparak onayı takiben yapı kullanma izninin verilmesini sağlamaktır.

#### **b. Şantiyelerin park bahçeler müdürlüğü açısından önemi**

Belediyelerde Park Bahçeler Müdürlükleri belediye sınırları içindeki park, bahçe, çocuk bahçesi, yaya bölgeleri, spor sahaları ve yeşil alanları oluştururken bir anlamda belediyelerin iş makinalarının deposu konumundaki şantiyelerden istifade etmek zorundadırlar. Park Bahçeler Müdürlükleri yukarıda saydığımız görevlerini ifa ederken gerek kazı, gerek harfiyat alınması ve gerekse her tür nakliye için şantiye şefliği ile bağlantıya geçip şantiyenin araç ve gereçlerinden faydalanmalıdır. Çoğu belediyelerde Park Bahçeler Müdürlükleri emrinde işleri takip amaçlı binek arabalar dışında herhangi bir iş makinası bulunmamaktadır. Bu da Park Bahçeler Müdürlüklerini şantiyelere bağımlı hale getirmektedir. İşte bu noktada Park Bahçeler Müdürlükleri için şantiyenin önemi ortaya çıkmaktadır.

### **1.3.6.3. Su işleri müdürlükleri ve şantiyeler**

#### **a. Su işleri müdürlüğünün görevleri**

Şehrin ihtiyacı olan içme ve kullanma suyunu depolama ve dağıtımını sağlamak üzere her türlü yapı, tesis ve şebekelerin;

- 1- Etüt, proje, ihale, kontrollük, yapı gizi hizmetleri yapmak,
- 2- Mevcut tesis ve şebekelerin işletilmesi, bakım ve onarım yenilenmesi, yeni şebeke yapımını temin etmek,
- 3- Yeni kullanıma açılacak olan yerlerin nazım plan ve tatbikat planları doğrultusunda su şebeke hizmetlerini götürmek.
- 4- APK, Fen İşleri, İmar, Etüt Proje müdürlükleri ile irtibat sağlayarak yeni yapılacak yapı, tesis ve şebekelerin bütçe, program ve belirli bir plan dahilinde olmasını temin etmek,
- 5- Yapı, tesis ve şebekelerin her zaman işletmede tutabilmek için gerekli önlemleri almak,
- 6- İsale hattı ve su şebekesinde oluşacak arızaların giderilmesini sağlamak,
- 7- Şehir şebekesinde mevcut yangın vanalarını her an işletmeye açık halde tutmak,
- 8- Belediyeye ait yapı ve tesislerin, yeşil alan, park ve bahçelerin sulama ve kullanma suyu şebekelerini yapmak, bakım ve onarımlarını sağlamak.
- 9- İstatistiki bilgileri tutmak, çalışma raporları hazırlamak, Başkanlık makamınca verilen görevleri yerine getirmek.

#### **b. Şantiyelerin su işleri müdürlükleri açısından önemi**

Su İşleri Müdürlükleri; mevcut tesis ve şebekelerin işletilmesi, bakım ve onarımlarının yapılması, yeni şebekelerin yapılması, İsale hattı ve su şebekelerinde oluşacak arızaların giderilmesi çalışmaları esnasında şehiriçi yollarında büyük miktarda tahribata sebep olmaktadır. Su İşleri Müdürlüklerinin kendi bünyelerinde bu çalışmaları yürütmek için birtakım iş makinaları bulunmasına rağmen bu makinalar daha çok kazı yapmaya yönelik araçlar olmaktadır. Bu araçlarla bozulan bir yolun



tamir edilmesi mümkün olmadığı gibi bozulan bir yolun parke veya asfalt olması durumunda Su İşleri Müdürlüğünün bu arızaları giderecek gerekli araç ve insan gücü kaynakları da bulunmamaktadır. İşte bu noktada Su İşleri Müdürlükleri şantiyelere ihtiyaç duymaktadır. Bu arızaların biran önce giderilerek bozulan yolların eski haline getirilmesi tamamen şantiyelerin görevleri arasında bulunmaktadır. Dolayısıyla Su İşleri Müdürlükleri başladıkları bir çalışmayı en kısa sürede tamamlamaları ve vatandaşların mağdur edilmemesi için şantiyelerle iyi bir iletişim içerisinde bulunmak zorundadırlar. Su İşleri Müdürlüğünce yapılan bir kazı çalışması sonunda yolun bozuk bir halde kalması, bu müdürlüğün halk tarafından tepki almasına ve eleştirilmesine sebep olacağı muhakkaktır. Bu müdürlüğü bu sıkıntılardan kurtaracak ve gerektiğinde vatandaşın takdirini de kazanmasını sağlayacak olan birimde yine şantiyelerdir.

Belediyelerin, yukarıda saydığımız tüm bu görevlerini yerine getirirken etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ve şantiyelerden beklenen bu önemli fonksiyonların etkin bir şekilde yerine getirilmesi, organizasyon yapısının belirli ilkelere göre oluşturulmuş ve buna göre işletilmesi yapılan şantiyelerle mümkün olacaktır. Ayrıca yönetsel fonksiyonların aksaksız bir şekilde yerine getirilmesi zorunludur. Bu nedenle özellikle belediyelere bağlı şantiyelerin örgütsel ve yönetsel sorunlarının giderilmesi önem arz ettiğinden aşağıdaki bölümlerde belediyelerde şantiyelerdeki organizasyonun ve yönetsel işleyişin etkinlik açısından kendine özgü yapısını ortaya koymaya ve bugün karşılaşılan sorunlara çözüm önerilerinde bulunmaya çalışacağız.

Şu ana kadar ki çalışmalarımızda belediyelerin çeşitli birimleri için ve bir noktada belediyeler için çok büyük önem taşıyan şantiyelerden bahsettik. Acaba belediyelerin çalışmalarında başarılı olabilmesi için bu kadar önemli olan şantiye nedir? Şimdi biraz da daha ilerki bölümlerde genişçe ele alacağımız şantiye ve şantiye ile ilgili birkaç terimden kısaca bahsedelim.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BELEDİYELERDE ŞANTİYELERİN ÖRGÜTLENMESİ VE YÖNETİMİ

#### 2.1. Şantiye Kurulması İçin Ön Hazırlık Çalışmalarının yapılması

Gerek kamu, gerek özel sektör ve gerekse belediyeler için şantiyelerin çok büyük bir önemi olduğunu yukarıdaki bölümlerde aktarmaya çalıştık. Bu önem derecesi nispetinde de şantiyelerin kurulması ve işletilmesi büyük bir araştırma özveri ve teknik beceri istemektedir. Bu nedenle herhangi bir belediye ihtiyacı olan şantiyeyi kurmadan önce kurulacak olan şantiyenin yeri, kapasitesi, araç gereç ihtiyacı, maliyeti vb. gibi birçok teknik konuda araştırma ve incelemeler yapmak zorundadırlar. Bu araştırmalar sonucunda elde edilen bilgi ve birikimler veri olarak ele alınıp, kurulacak şantiyenin projesi hazırlanmalıdır. Hazırlanan projenin başarılı olması için istene sürede uygun maliyet ile beklenen teknik yeterliliği sağlaması gerekir. Bu kriterler hemen her proje için geçerli ve zorunlu sayılmakla birlikte bunlar projenin başarısı için yeterli değildir. Bu projede süre, maliyet ve teknik yeterlilik kriterlerine uygun olsa bile proje yine de başarısızlığa uğrayabilir. Zira yerel yönetimlerin varlık nedeni belde halkıdır. Belediyeler, belde halkının ortak gereksinimlerinin karşılanmasına çaba gösterirken ilk olarak işleyişlerinde insan haklarını ve çoğulcu ve katılımcı demokrasi ilkelerini yaşama geçiren özellikle demokratik yönetim birimleri olmanın gereklerini yerine getirirken ikinci olarak da, hizmete dönük olmanın zorunlu kıldığı yerel hizmetlerin sağlanmasında insan gücünün ve her türlü kaynağın daha etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasına çalışırlar<sup>51</sup>. Dolayısıyla proje bu ikili yapı kapsamında değerlendirilmeli ve yalnızca teknik boyuta indirgenmemelidir.

Bu durumlar şantiyenin teknik nitelik taşıyan araçlarına geçmeden önce projenin başarısı açısından büyük önem taşıyan ve projenin daha geniş bakış açısıyla yapılandırılmasını gerektiren bazı önemli kriterler üzerinde durmakta fayda

<sup>51</sup> Sadun Emrealp, Belediyelerde Proje Yönetimi, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, İstanbul 1994, S:15

görülecektir. Bunlar, birbiriyle etkileşim içerisinde olan ve çoğu kez iç içe geçmiş bir görünüm sergileyen “Geniş Kapsamlılık”, “Yönetimler Arası İlişkilere Duyarlılık”, “Esneklik” ve “Halka Dönüklük” kriterleridir. Şimdi bu kriterleri biraz daha açmaya çalışalım.

Büyük projelerin başarısı için, proje organizasyonunda dikkate alınması gereken önemli bir ortak özellik, bunların geniş kapsamlılığıdır. Büyük projeler, daha kapsamlı ve geniş kentsel dokuların parçaları olduğundan, diğer kentsel hizmetler ve projelerin geniş bir bakış açısıyla, diğer bileşenler ile bir bütünlük içinde planlanması, geliştirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir<sup>52</sup>.

Bu durumda kurulacak olan şantiye, yerel yönetimin politikaları, planları ve programları ile uyum içerisinde olacak biçimde tasarlanmalıdır. Bu ise, gelişmiş bir iletişim ve geri-besleme kanalları ile bilgileri alan, özümleyen ve hızlı ve etkin bir biçimde gereksinimlere yanıt veren, açık ve katılımcı bir kurumsal yapı anlamına gelmektedir.

Şantiye kuruluşuna ilişkin karar alma aşamasında, geniş kapsamlılık kriterinin gereği olarak, projeyi etkileyen dış çevredeki gelişmeler, yerel yönetimin öncelikleri, belde halkının istekleri, siyasal, ekonomik ve demografik değişiklikler, vb. dikkate alınmalı, bu amaçla sürekli bir iletişim ve etkileşim sağlanmalıdır.

Hiçbir proje, diğer kentsel faaliyetlerden soyutlanmış olarak gerçekleşmez. Bir proje, siyasal, toplumsal ve ekonomik açılardan taşıdığı önem ölçüsünde, çoğu kez beldenin sınırları dışına taşacak biçimde, başka kurum ve kuruluşlar ile belde halkını önemli ölçüde etkileyen çeşitli unsurlar taşır.

Yerel yönetim ile etkileşim içerisinde olan yönetim kademeleri, meslek kuruluşları, gönüllü kuruluşlar ile özel sektör kuruluşları, büyük projeleri etkileyen ya da bunlardan etkilenen kararlar alırlar. Bu kapsamındaki bir projenin başarısı için, koordinasyon, işbirliği ve iletişim önemli özellikleridir. Proje, gerekli yatay ve düşey ilişkileri kolaylaştırıcı bir biçimde yapılandırılmalı ve yönetilmelidir<sup>53</sup>. Kurulacak şantiyenin, kentsel gelişmeyi yönlendirmede belirleyici olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için, bu tür yönetimler-arası ilişkilerin önemli bir rol oynaması gerekir.

<sup>52</sup> Tefvik Tatar, İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Teknikleri, Ankara Devlet Müh. ve Mimarlık Yayınları No:4, S:159

<sup>53</sup> Birleşmiş Milletler Raporu (Çeviren Lütfullah Tenker-İmdat Osmanoglu), İktisadi Kalkınma Projeleri İçin El Kitabı, İstanbul, S:238

Zira kurulacak şantiyede üretilen asfalt, beton ve diğer yapı elemanları yukarıda saydığımız kuruluşlara satılabileceği gibi şantiyede olabilecek bir arıza da diğer kuruluşların desteği ve araç gereç yardımı ile çok kısa sürede onarılabilecektir.

Şantiyelerin başarısı için önem taşıyan bir başka kriter, esneklik ya da değişime uyum sağlayabilmelidir. Günümüzün hızla değişen dünyasında, kurumlar ve organizasyon yapılarının, değişen koşullara ayak uydurması zorunludur. Bu kapsamda, yerel yönetimler açısından değişim, bir kez gerçekleştirecek bir olgu değil, kesintisiz bir süreç anlamına gelmektedir. Şantiyeler de, kaçınılmaz olarak, bu uyarlanma sürecinin odak noktasında yer alacaklardır.

Şantiyenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak açısından, karar vericiler, kararlarını uygulamanın ışığında gözden geçirebilmeli, sonuçlarını izleyebilmeli ve değişen koşullara uydurabilmelidir. Kurulacak olan şantiye arsası da bu tür değişikliklere uygun olmalıdır<sup>54</sup>.

Bir projenin başarısında, çoğu kez gözardı edilmekle birlikte, yaşamsal bir önem taşıyan kriter, projenin halka dönüklüğü ve katılıma açık olmasıdır. Bu kriter, projenin toplumsal haklılığının temellenmesini ve topluma maledilmesini sağlayarak, genel olarak yerel demokrasinin ve hizmet etkinliğinin geliştirilmesi konusunda somut dayanak noktaları oluşturur<sup>55</sup>.

Gerçekten de, demokrasinin gelişmesi ve işlemesinde yaşamsal bir konuma sahip olan yerel yönetim, halka en yakın yönetim kademesi olarak, hemşehrilerin kendi yaşama koşullarına ilişkin kararların alınmasına katılabilecekleri ve toplumsal gelişmenin hızlandırılması konusunda bilgi ve yeteneklerini seferber edebilecekleri çok önemli toplumsal, yönetsel ve siyasal bir kurumdur. Bu bağlamda, şantiye kurulmasına ilişkin politika oluşturma sürecinden uygulamaya kadar uzanan bir çerçevede, halkın projeyi benimsenmesini, desteklemesini, katılmasını ve denetlemesini sağlayacak ve kurumlaştıracak somut mekanizmalara işlerlik kazandırılmalıdır. Bu konuda verilebilecek en somut örnek, şantiye sahasının halkın rahatsız olmayacağı bir yer olarak seçilmesidir. Şantiye faaliyete geçtikten sonra meydana gelebilecek olan toz, duman, is ve gürültü kirliliği halkı rahatsız ettiği müddetçe belde halkı bu projenin karşısında cephe alacaktır.

<sup>54</sup> Rtehm-Grimm (Çeviri: Muhittin Kulin), Şantiye Tekniği, Çağlayan Basımevi, İstanbul 1989, S:80

<sup>55</sup> Sadun Emrealp, A.g.e., S:19

Belediyelerde yukarıda açıkladığımız kriterler çerçevesinde kurulacak olan şantiyenin teknik boyutunu ele almalıdırlar. Bu süreçte belediyeler şantiyenin kapasitesinin ne olacağına, hangi çalışmaların yapılacağına, projenin nasıl finanse edileceğine ve projenin belde de ne gibi hizmetlere cevap vereceğine benzer sorulara cevap arayarak, şantiye kuruluşuna karar verirler.

Şantiyenin kuruluşuna karar alınması tek başına yeterli değildir; bu karar yapısal düzenlemelerde de desteklenmelidir. Belediyeler bu konuda dört temel hususu göz ardı etmemelidir.

Bunlardan birincisi, yönetimin saygınlığıdır. Karar vericiler, şantiye kurulmasına olan ihtiyacın haklılığını yalnızca yasal yetki ve güçlerine dayandırmamalı, sorunlara sahip çıkma, şantiye faaliyetleri konusunda bilgi verme, karar alma sürecine katılımı özendirme konusunda tutarlı bir yol izleyerek kamuoyunun desteğini sağlamak ve bu desteği sürdürmelidir.

İkinci husus, yasal yetkidir. Bu husus saygınlık kriterinin yasal bir temele oturmasını sağlar. Yerel yönetimin şantiye kuruluşundaki her aşama yasalara uygun olmalıdır.

Üçüncü husus etkin karar almanın altyapısını hazırlayarak araştırmaları ve hazırlıkları yapmak için belediyelerin gerekli kaynaklara sahip olmalarıdır.

Dördüncü ve son husus şantiyenin kurulmasına ilişkin alınmış olan kararın uygulanabilmesi için yaptırım gücünün kullanılmasıdır. Bu da şantiyenin kuruluşu için gerekli uygulama araçlarına ve yeterli maddi güce sahip olunmasına ve bunların kullanılmasını zorunlu kılar.

Sonuçta belediyeler aldıkları karar doğrultusunda ihtiyaçları olan şantiyenin kurulması çalışmalarına başlamalıdırlar. Ancak kuruluş çalışmalarına başlamadan önce belediyeler aldıkları kararın yapılabilişliğini de incelemek zorundadırlar. Bu inceleme ve araştırmalar alınan kararın haklılığını ve şantiyenin kurulması ve faaliyetleri esnasında doğabilecek aksaklıkların en aza inmesini sağlayacaktır.

Şimdi alınan karar gereği kurulacak şantiye için gerekli yapılabilişlik incelemelerini inceleyelim.

### 2.1.1. Şantiyelerin yapılabirlik incelemesi

Yapılabirlik (fizibilite) incelemesi, kurulacak olan şantiyenin;

- Teknik
- Mali
- Ekonomik
- Toplumsal
- Çevresel
- Kurumsal ve yönetsel

açılardan gerçekleştirilmesini ve uygulanabilirliğini belirlemeye yönelik araştırma, çalışma ve değerlendirmeleri kapsar. Bu incelemede, şantiyenin hedeflerine ulaşmasının alternatif yöntemlerinin araştırılması ve en iyi seçeneğin önerilmesinin yanısıra, proje hazırlığı ve uygulamasının çeşitli aşamaları sırasında karşılaşılabilecek olası sorunlar ve engeller de irdelenir ve çözüm yolları önerilir.

Yapılabirlik incelemesi sonucunda, projeye girilip girilemeyeceği anlaşılacaktır.

Yapılabirlik incelemesinin çeşitli yönleri, birçok açıdan içiçe geçmiş bir biçimde, bir zincirin birbirini destekleyen ve tamamlayan halkalarına benzerler. Şantiyelerin niteliğine göre bazı konular ağırlık taşıyabilmekle birlikte, önemli olan, yapılabirlik incelemesinin bütüncül yaklaşımının gözardı edilmemesidir. Şimdi kurulacak olan şantiyelerle ilgili bazı yapılabirlik incelemelerini genel hatları ile inceleyelim.

#### 2.1.1.1. Teknik yapılabirlik

Teknik yapılabirlik incelemesi, önerilen şantiyenin teknik yönden gerçekleştirilebilir olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. İnceleme, şantiyenin tasarlanması ve uygulaması konusunda çeşitli teknolojik seçeneklerin irdelenmesini ve karşılaştırmasını gerektirir<sup>56</sup>.

Teknik yapılabirlik incelemesinin kapsamına şantiyenin kapasitesi, coğrafi konumu, arazi kullanımı ve planlama, teknolojinin niteliği ve karmaşıklığı, teknolojinin yerel koşullara uygunluğu gibi konular girer. Teknolojinin çevreye uygunluğu da teknik yapılabirlik incelemesinde önemli bir noktadır. Bununla birlikte, çevre

<sup>56</sup> Meyer, J, Objectif et Strategies de jen tegrisen Dvond, 1972, S:15



boyutunun geniş bir bakış açısını gerektirmesi nedeniyle, projenin çevre üzerindeki olası etkileri ayrı olarak ele alınacaktır.

Teknik değerlendirme, şantiye için yer seçimi yapılmasını da içerir. Alternatiflerin incelenerek şantiye için en uygun yerin seçilmesi, bir yandan şantiyenin hedeflerine ulaşma ve başarılı olma şansını artırırken, öte yandan da olumsuz etkilerin azaltılmasını ve şantiye giderlerinin önemli ölçüde düşürülmesini sağlar. Yer seçimine ilişkin değerlendirme, şantiye için alternatif yerlerin göz önüne alınmasını ve kentsel plan kararları ile uyum sağlanmasını gerektirir. Ayrıca, yer seçiminin toplumsal ve ekonomik sonuçları ile çevre ve doğal kaynaklar üzerinde olası etkilerinin de dikkate alınması büyük önem taşır.

Teknik yapılabilirlik incelemesi çerçevesinde, şantiye için öngörülen alternatifler arasında tercih yapılarak, en uygun teknik çözüm önerilir. Bu noktada, mali yapılabilirlik incelemesi ile içiçe geçecek biçimde, maliyet etkinliği de göz önüne alınmalıdır; çünkü, teknik açıdan en uygun çözüm, maliyetler açısından en uygun çözüm niteliğini taşımayabileceği gibi, bunun tersi de söz konusudur. Her seçeneğin, gerek yatırım harcamaları ve gerekse yapım, işletim ve bakım kolaylığı ve giderleri açılarından diğer seçeneklerle karşılaştırılması ve incelenmesi gerekir. Belirli bir teknoloji seçeneği, diğerlerinden daha ucuz görünebilir, buna karşılık daha yüksek bakım ve işletme giderlerini gerektirebilir; sözgelimi, özel nitelikli ve dolayısıyla daha yüksek ücretli personelin istihdamını gerekli kılabilir, ısıtma ve aydınlatma da daha fazla enerji tüketilmesine yol açabilir. Bu kapsamda, şantiye için en uygun teknolojinin seçimi, ancak tüm bu faktörlerin değerlendirmesinden sonra yapılmalıdır.

#### **2.1.1.2. Mali yapılabilirlik**

Şantiyenin mali açıdan değerlendirmesi, teknik yapılabilirlik ile yakın ilişki içindedir. Bu ilişki, özellikle alternatif teknolojilerin ve tasarımların maliyet etkinliği konusunda odaklaşır. Bir proje tasarımının maliyet etkinliği, gerek yatırım ve gerekse cari giderlerini içerecek biçimde, sunulacak hizmetin birim maliyeti olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, en düşük birim maliyetine sahip teknoloji, maliyet etkinliği en fazla olan ve tercih edilen alternatif olacaktır<sup>57</sup>. Bu yöntem ile, siyasal kararlar

---

<sup>57</sup> Glueck W.F, Business Policy and. Strategic Management, Mc Graw-Hill, New York, 1980, S:95



doğrultusunda kurulacak olan şantiye hedeflerine ulaşmada en yüksek verimi sağlayarak, kaynaklarda tasarruf gerçekleştirmesi amaçlanmaktadır.

Şantiyenin maliyet etkinliğini belirlemek için, genellikle en düşük maliyet analizi tekniği uygulanmalıdır. En düşük maliyet analizi yapılırken, tüm maliyet giderleri, yani hem yatırım harcamaları, hem de işletme ve bakım giderlerini içeren cari harcamalar gözönünde bulundurulur<sup>58</sup>.

Mali değerlendirme, şantiyelerin gerek kuruluş ve gerekse faaliyetleri sırasında şantiyenin yatırım giderlerini ve cari giderlerini karşılayacak gelirlerin ve diğer finansman kaynaklarının incelenmesini de içerir. Yatırım giderlerini karşılayacak finansman kaynaklarının ne ölçüde şantiyeden yararlanacak kişiler tarafından karşılanacağı, büyük önem taşır. Aslında şantiyeler kurulurken asıl amaç, hizmet olmaktadır. Bu da şantiyelerin geri dönüşümü olmayan yatırımlar olmasına neden olmaktadır. Zira belediyeler yaptıkları bir yolun parasını hiç kimseden talep etmemektedirler. Ama yapılacak bir yolda belediyenin kendi şantiyesi ile daha ucuza mal edilmektedir. Bu durumda şantiyenin işletme bakım giderleri, yerel yönetimin genel cari gelirlerinden karşılanmak durumundadır. Bu nedenle, yerel yönetim gelir ve giderlerinin geleceğe yönelik projeksiyona tabi tutulması gerekecektir. Yerel yönetimin, şantiyelerle ilgili ek cari giderleri karşılayabilme gücüne sahip olabilmelidir.

### **2.1.1.3. Ekonomik yapılabilirlik**

Ekonomik yapılabilirlik incelemesi, bir projenin belde halkına sağlayacağı doğrudan ya da ekonomik yararlar ya da yerel yönetime sağlayacağı tasarrufların değerlendirilmesine ve bunların, proje maliyetleri ile karşılaştırılmasına yöneliktir. Bir şantiye aracılığı ile şehirdeki imar durumuna göre açılan yollar araba yakıtı ve onarımı harcamalarının azalmasını sağlayabilir ve o beldedeki ekonomik gelişmeyi hızlandırabilir, bu tür yararlar parasal değerlerle ifade edilecek olursa, önerilen projelerin bir belde açısından taşıdığı ekonomik değer, yarar/maliyet oranı esasında ölçülebilir. Genelde, yarar/maliyet oranı, proje ömrü boyunca gerçekleşen toplam

---

<sup>58</sup> Tevfik Tatar, A.g.e., S:122-130

maliyete bölünmesi ile hesaplanır. Eğer oran 1'den büyükse, projeye girişilmemesi gerekir<sup>59</sup>.

Ekonomik yapılabilirlik incelemesi sırasında, toplumun elde ettiği tüm yararlar ile toplumsal etkiler dikkate alınmalıdır. Çoğu kez bu yararlar ve olumsuz etkiler, ancak bazı varsayımlara dayanılarak yapılan hesaplamalarla bulunur. Ancak şu da bir gerçek ki daha önce incelediğimiz Fen İşleri Müdürlüklerinin görev ve sorumluluklarını yerine getiremeyen bir belediyenin var olması bir anlam ifade etmez. Bu bakımdan da Fen İşlerinin görevlerini ifa eden şantiyelerin yararlarını tartışmakta bir hatadır.

İşte bu noktadan belediyeler kuracakları şantiyenin çevre üzerindeki olumsuz etkisinin minimum olacağı bir alanda olmasına dikkat etmelidirler. Bu alan mümkün mertebe şehirden belli bir noktaya kadar uzak ve yaşayan halkı rahatsız etmeyecek bir konumda ve mevcut doğal güzelliklerini bozmayacak bir yerde olmalıdır.

#### **2.1.1.4. Toplumsal yapılabilirlik**

Önerilen şantiyenin toplumsal yapılabilirlik açısından da incelenmesi gerekir. Bu inceleme şantiyenin genelde belde halkı ve şantiyeden doğrudan etkilenen hemşehriler üzerindeki olası etkilerini, şantiye konusundaki beklentilerini ve şantiyeyi gerçekten isteyip istemediklerini ve genelde şantiyenin, belde halkınca ne ölçüde benimsendiğini ve kabul gördüğünü belirlemeyi amaçlar.

Hemşehrilerin şantiyeyi desteklemesi ya da daha önemlisi, şantiyeye sahip çıkması, genellikle bir projenin geleceğini ve başarısını belirler. Daha öncede vurguladığımız gibi, şantiyelerin siyasal ya da teknik açılardan geçerliliğinin yanısıra, toplumsal haklılığının da kurulması ve kamuoyuna maledilmesi gerekir. Bu incelemeler ilerde şantiyenin faaliyetlerini daha da kolaylaştırarak, başarılı olmasını sağlayacaktır.

#### **2.1.1.5. Çevresel yapılabilirlik**

Birçok yönüyle teknik yapılabilirlik kapsamındaki incelemeler ile içiçe geçmekle

---

<sup>59</sup> Mac Avoy, R. Business Strategy and Inflation; Finding the Real Bottom Line, Management Review, Januarj, 1978, S:17-24

birlikte, günümüzde “yaşanabilir” bir çevreye verilen önem ve çevre sorunlarının giderek artan baskısı, artık projelerin geliştirilmesinde ve uygulanmasında çevre olgusunu başlı başına bir değerlendirme konusu yapmaya zorlamaktadır. Zira çevre kirlenmesi sorunu, gelişmiş ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal amaç ve yöntemlerini yeniden gözden geçirme zorunluluğunu doğurmuştur<sup>60</sup>. Bu açıdan bakıldığında şantiye yerinin çevreyi kirletmeyecek bir yer olması büyük önem arz etmektedir. Örneğin; Erzurum Yenişehir Belediyesinin yeni kurulan şantiyesi belli bir süre sonra çevreyi kirletmeye başlayınca, çevre sakinleri bu şantiyeden rahatsız olacaktır. Bu durum toplumsal yapılabirliği de olumsuz etkileyecektir. Ve halk çevre kirliliğinden dolayı bu şantiyenin karşısında cephe alacaktır.

#### 2.1.1.6. Kurumsal ve yönetsel yapılabirlik

Kurulacak şantiyenin başarı olasılığının kurumsal ve yönetsel açılardan da belirlenmesi gerekir. Şantiyenin yaşama geçmesini sağlayacak yönetsel süreç ve yöntemler ile organizasyon yapısı ve nitelikli personel hazırsa ya da makul bir süre içinde sağlanabiliyorsa, şantiyenin kurumsal ve yönetsel açılardan yapılabirliğinden söz etmek mümkündür.

Kurumsal ve yönetsel yapılabirliğin gereği olan düzenlemelerin yapılması ve ilgili hizmetlerin sağlanması konusunda yerel yönetim, birçok örnekte görüldüğü gibi, kendi personelinin yanısıra, kurum dışından teknik destek ve diğer hizmetleri sağlamak yoluna gitmektedir. Ne var ki, bu tür hizmetlerin tamamının dışarıdan sağlandığı bir uç örnekte bile yerel yönetimin rolü, bu hizmetlerin karşılığının ödenmesi ile sınırlı değildir; hizmetleri yürütenlerin çalışmalarının da gereken biçimde izlenmesi ve denetlenmesi gerekir<sup>61</sup>.

Aynı biçimde, teknoloji seçiminde olduğu gibi, genellikle şantiyelerin yürütülmesinde birden fazla yöntem seçeneği bulunmaktadır. Kuşkusuz, şantiyenin doğrudan yerel yönetim eliyle yürütülmesi, birçok yerel yönetim açısından en yaygın ve geçerli yöntem olmayı sürdürmektedir. Şantiyenin yerel yönetim dışındaki kuruluşlar aracılığıyla yürütülmesinin başlıca yöntemi ise, giderek daha yaygın bir

<sup>60</sup> K.Tosun; Ülkemizde İşletme Yönetimi Sorunlarına Genel Bakış, İ.İ.E. Yönetim Dergisi, Yd 1, Sayı:1, Temmuz-Eylül 1975, S:3

<sup>61</sup> Emrealp, A.g.e., S:2-53

uygulama alanına yayılan ihale yöntemidir. Artık günümüzde, yalnızca geleneksel olarak ihale konusu olan yapım işlerinin değil, kentsel hizmetlerin işletilmesi ve bakımının da sözleşmeler yoluyla gerçekleştirilmesine başlanmıştır.

İşte bu noktada belediyeler kurulacak şantiyenin faaliyetlerinin yürütülmesinde kendi elemanlarını kullanacaklarına, yoksa ihale mi yapacaklarına karar vermelidirler.

## 2.2. Şantiye yerinin seçilmesi

Yukarıda saydığımız tüm inceleme ve araştırmalar neticesinde belediyeler şantiye kurulmasına karar vermelidirler. Verilen bu karar uygulamaya geçirilmelidir. Bunun için, yapılacak ilk iş şantiyenin kurulacağı arazi parçasının seçilmesidir. Arsa seçilirken yukarıda açıkladığımız çevresel ve toplumsal yapılabirlik ilkeleri gözönünde bulundurulmalı ve bu ilkelere ek olarak aşağıdaki hususlar gözönünde bulundurulmalıdır<sup>62</sup>.

- 1) Arsanın Jeolojik Durumu: Arazide kayma olup olmadığı, zeminin temele elverişli olup olmadığı incelenir, yer altı su durumu incelenir. Bunlar kurulacak şantiyenin özelliklerine uygun değilse, bu arsadan vazgeçilmesi yerinde olur. Ancak şantiyenin kesinlikle o arsa üzerinde yapılması zorunluluğu varsa, o takdirde zeminde gerekli sağlamlaştırma işleri yapmak icabedecektir. Bu durumun normal maliyeti bir hayli artırmaya neden olacağı kuşkusuzdur.
- 2) Özellikle şantiyeler için, civardaki hammadde ve yolların durumu önemlidir. Kullanılacak hammadde yakından ve kolayca temin edilebilmeli; taşıma, yükleme ve boşaltma bakımından kolaylık ve ucuzluk sağlayacak bir yer olmalıdır. Ayrıca kullanılacak su ve elektriğin yakınlığı, üretilen asfalt ve benzeri ürünlerin şehir merkezine kolay ve ucuz bedelle taşınması imkanlarının düşünülmesi gerekir.
- 3) Şantiyede çalışacak personellerin şehre ulaşımaları ve bir takım ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir yer olmasına da dikkat etmelidir.

---

<sup>62</sup> Kerim Sunguroğlu, A.g.e., S:21

### 2.3. Proje Düzenlemesi

Yapılmasına karar verilip yeri beğenilerek arsası temin edilmiş bir şantiyenin kuruluş projelerinin hazırlanmasına geçilir. Proje için ilgili kimseler tarafından bir program hazırlanır. Bu programda, ne şekilde bir proje istenildiği, ne işe yarayacağı, içinde ne gibi mahaller bulunacağı ve bunların birbirleri ile olan ilgileri, her mahallin ihtiyaca göre ne büyüklüklerde olacağı, göreceği vazifeye veya projeyi yapacak mimara verilir.

Mimar, bu bilgilere göre etütlerini yapar ve en uygun projeyi hazırlar. Projeler ya avan proje olarak hazırlanır, ihaleden sonra işi alan müteahhit esas tatbikat projelerini hazırlayıp idareye onaylatır veya idare, tam olarak her türlü tatbikat projelerini ve detaylarını hazırlayıp ihale dosyasına koyar.

Mimari bürodan çıkan proje, statik bürosuna gider. Burada binanın statik ve betonarme hesapları yapılır. İyice etüd edilen projenin her noktasının ayrı ayrı nasıl çalıştığı ne gibi yüklere maruz bulunduğu incelenerek bu yüklere mukavemet edebilecek, aynı zamanda projenin mimarisine zarar vermeyecek şekilde bir sistem seçilir. Proje değişikliğini icap ettiren bir durum olursa, buna, proje bürosu ile danışılarak bir karar verilir.

Temel hesaplarının yapılabilmesi için temel zemininin, emniyet gerilmesinin bilinmesi lazımdır. Bunun için gerekirse arsa üzerinde yükleme deneyleri yapılarak, gerilme miktarı tespit edildikten sonra temel hesap ve projeleri yapılır. Yapı yerinin deprem derecesi de hesaba katılarak bütün binanın ayrı ayrı kolon kiriş ve döşeme hesap ve teçhizat projeleri yapılır, ihtiyaca göre ozalit kopyeler çıkarılarak norma göre katlanıp dosyalanır. Dosya içine pafta numaralarını gösterir bir de liste eklenir. Bu dosyalar tekrar proje bürosuna iade edilir.

Mimari projenin bir kopyası da tesisat bürosuna verilerek orada sıhhi tesisat, kalorifer tesisatı, varsa havagazı ve asansör tesisatı hesap ve projeleri hazırlanır. Bunlar hazırlanırken yapının özelliklerine ve ihtiyaca göre pis su, temiz su giriş, akış durumları, boru şebekesi, kullanılan aperciler, radyatörler, nerelere nasıl yerleştirilecekleri, kalorifer ve havagazı borularının betonarmeye zarar vermeden binaya nerelerden geçirilebileceği, kazanların yerleri, su deposu ve yakıt tanklarının yerleri boyutları baca irtibatları; elektrik projelerinde her mahallin ayrı ayrı ihtiyacı olan

lamba, priz anahtar yerleri, saat ve tablo yeri, televizyon, paratoner, telefon varsa bunların priz, buat yerleri ve gerek duvar gerekse tavanlarda bunların nasıl dağıtılacağı, proje bürosu ile istişare edilerek kararlaştırılıp ona göre hesap ve projeleri yapılır: gereği kadar ozalit kopye çıkarılarak katlanıp dosyaladıktan sonra bu dosya da proje bürosuna gönderilir.

Böylece tekrar proje bürosuna dönen projelerde, statik ve tesisat projelerindeki bazı zorunlu değişikliklerden dolayı çıkan detay çirkinlikleri yeniden elden geçirilir. Bunlar mimariyi bozmayacak şekilde ayarlanır, gerekli revizyon yapıp tamamlandıktan sonra dosya içersine pafta numaralarını gösteren bir liste eklenir (Gerekli detaylar da çizilip bu dosyaya konulur.)

#### **2.4. Şantiye Sahasının Tel Örgü İle Çevrilmesi**

Şantiye sahasının büyüklüğüne büyüklüğüne göre ya tahta perde veya tel örgü ile etrafı çevrilerek dışarı ile ilişkisinin kesilmesinde yarar vardır: Bu iş şu nedenlerle yapılır<sup>63</sup>:

- a) Çalışanların, gelip geçenler tarafından rahatsız edilmeden sakin bir şekilde iş görmelerini sağlamak.
- b) Şantiyeye ait malzemenin güven altında bulundurulması
- c) Şantiye dahiline dışardan gireceklerin herhangi bir kazaya uğramalarını önlemek. (Mesela kazılara, kireç kuyularına düşmek, cereyana kapılmak, yapı veya iskelelerden fırlayacak malzemelerle yaralanmak vs. gibi)

Etrafı çeviren perde ve tel örgünün uygun yerlerine, malzeme, araç ve yayaların girip çıkması için kapılar yapılır: Bu kapılara büyük şantiyelerde kontrol için bekçi kulübeleri de konulur. Giriş kapılarına (şantiyeye girmek tehlikeli ve yasaktır) ibaresi yazılı levha yerleştirilmesi yerinde olacaktır. Daha büyük şantiyelerde şantiye çevresinde birkaç gözcü barakası da yerleştirilebilir.

---

<sup>63</sup> Sunguroğlu, A.g.e., S:110



## 2.5. Şantiye Sahasının Aydınlatılması

Şantiye sahasının gece güvenliği için, aydınlatılması lazımdır. Sahanın büyüklüğüne gereği kadar direkler dikilerek aydınlatma yapılır. Bazen bu iş büyük projelerle yapılır. Bunlardan gece çalışmalarında da faydalanılabilir. İş sonunda bu sahanın devamlı aydınlatılması için bir şebeke düşünülüyorsa, doğrudan doğruya bu şebekeyi yapıp, hem geçici hem de devamlı aydınlatma işi sağlanmış olur.

Ayrıca gerek iş makinelerini çalıştırmak, gerekse şantiye bina ve barakalarının aydınlatılması için yeter büyüklükte bir trafo merkezi veya kofra konulur. Her makine için ayrı prizler yapılır. Gerek kablolar gerekse prizler sağlam ve kontrol altında kilitli dolaplarda olmalıdır.

## 2.6. Şantiye Binaları

Şantiye şefliği kontrol şefliği için yapılacak binalar, geçici ve basit olmakla beraber, işin önem ve büyüklüğüne göre bütün teşkilatı içine alabilecek şekilde olmalıdır. Bu binalar, portatif, sac briket, tuğla ve kerpiçten yapılabilir. Yerden biraz yüksek ve tek katlı binalardır. Üzerleri ahşap tavan, (tavan veya kontrplaktır) Çatısı oluklu sac kiremit veya eternitle örtülüdür. Döşemeleri çok kere adi kalıp tahtasıyla kaplanır. Duvarları sıvalı ve kireç badanalı olur. Proje, detay vs. asmak için duvarlara sunta, kontrplak panolar çakılır. Bu binalar sonuç itibariyle kalıcı olacaklarından içerisinde personelin ihtiyaç duyabileceği tüm bölümler sağlık koşullarına uygun bir şekilde olmalıdır<sup>64</sup>.

Birbirleriyle yakın ilişkileri dolayısıyla, kontrollük ve şantiye şefliği çok kere aynı binada bulunur. Teşkilatın genişliğine göre ayrı binalarda da olabilirler.

Normal bir şantiye binasında oda ihtiyacı<sup>65</sup>:

- a) Şantiye şefi odası
- b) Varsa şantiye şef yardımcısı odası (ikisi bir arada da çalışabilir)
- c) İnşaat kısım mühendisleri odası (yeteri büyüklükte)
- d) Tesisat Mühendisleri odası
- e) Metraj bürosu odası

<sup>64</sup> A.Fuat Berkman, Şantiye Tekniği, Cilt 1 , İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, Sayı:476, S:156

<sup>65</sup> Sunguroğlu, A.g.e., S:112



- f) Sürveyanlar için yeteri büyüklükte oda
- g) Muhasebe, muamelat, sekreter odası
- h) Sağlık memuru, doktor ve muayene odası
- i) Odacı mahalli
- j) Günlük ambar
- k) Çay ocağı vs.
- l) 1 veya 2 adet wc ve duş

Bu teşkilat işin önemine göre ve bulunduğu yere göre değişebilir.

Normal bir kontrollük teşkilatı oda ihtiyacı:

- a) Kontrol şefi odası
- b) Kontrol şef yardımcısı odası
- c) Kontrol kısım mühendisleri odası
- d) Sekreter ve arşiv odası
- e) Sürveyanlar odası
- f) Odacıların odası

Büyük ve şehir dışı şantiyelerde bu teşkilat daha da genişletilebilir. Bilhassa yerleşme merkezlerine uzak olan şantiyelerde, idareci ve kontrol olarak görev alan kimselerin geceleri şantiyede kalmaları gerekebileceği nazara alınarak yatmaya müsait yerlerde bulundurulması yerinde olur.

### 2.6.1. Kantin ve mutfak teşkilatı

Büyük şantiyelerde gerek teknik ve idari personel, gerekse işçiler için yemek pişirilir. Şantiye kadrosunun büyüklüğüne göre bir mutfak, kiler, personel ve işçiler için ayrı ayrı yemek salonu, mutfak idarecisi, aşçı ve yamakları ile bulaşıkçı, garson vs. için yeteri kadar yatakhane yapılır<sup>66</sup>. Sözleşmeye göre, kontrol teşkilatı da bunlardan faydalanabilir. Daha küçük şantiyelerde, bu işi görebilecek şantiye bakkalı da olabilir. Şehir dışı ve çok büyük şantiyelerde işçi ve personel fazla olacağı için kantin işleri şantiye hesabına olmak üzere ayrıca bir veya birkaç gurup müteahhide verilerek yaptırılır. Bunların ihtiyacı olan binaları yine şantiye yaptırır.

### 2.6.2. İşçi barınakları

Yapılan işin hacmiyle orantılı olarak, çalıştırılacak işçilerin yatıp kalkması, yıkanıp temizlenmesi için yeter miktarda işçi barakaları yapılması icap eder. Şahıs

<sup>66</sup> Akkaya, A.g.e., S:84

başına yer ihtiyacı takriben 2.5 m<sup>2</sup>'dir<sup>67</sup>. İşçi barınakları her biri 40-50 kişiyi barındırabilecek büyüklükte ranzalar şeklinde hazırlanmış koğuşlardır. Bunların uygun yerlerinde bırakılacak boşluklara sobalar kurmak suretiyle ısınması sağlanır. Ancak yangın tehlikesi çok olabileceği için gerekli önlemleri almak lazımdır. Soğuk ve yağışlara dayanıklı sağlam binalar olmalıdırlar. Pencereleri küçük fakat havalandırması yeterli miktarda olmalıdır. Bu barakalar çok kere, briket ve kerpiçten yapılıp üzerleri, oluklu sac veya eternitle kaplanır.

Koğuşların yakınında, işçi miktarına göre hela ve duşlar yapılır. Bunların koku ve rüzgar durumu önemli olduğundan şantiye sahasının uygun yerlerinde yapılması lazımdır. (sık sık kireç dökmek suretiyle temiz tutulması ve kesinlikle su bulundurulması, fosseptiğe bağlanması lazımdır.) İşçi barakalarının şantiye sahası içinde veya dışında yapılması mümkündür. Ancak bir kısmı içerde bir kısmı dışarıda olursa, kontrol işi güç olur, zira gerek işçilerin kendi şahsi eşyalarından, gerekse inşaat malzemesinden yapılan hırsızlıklar sık sık şikayet konusu olmaktadır.

Şantiye içinde ise, sabah akşam geliş gidişlerde kapılarda kontrol yapılır.

### 2.6.3. Malzeme ambarları

İşin büyüklüğüne ve yapının cinsine göre, kapalı ve açık anbar ihtiyacı değişir. Anbarlar işçi barakalarından uzak, yangın ve hırsızlıklara karşı her türlü önlem alınmış olarak yapılmalıdır. Yağışlarda içine su dolmayacak şekilde yerden yüksekçe yapılmalıdır. Üzerleri oluklu sac ile örtülür. Küçük parça malzemeler için tavana kadar sağlam raflar yapılır, uygun bir yere baskül yerleştirilir, nem ve sudan zarar görecekt malzemenin altlarına kalaslarla bir döşeme yapılır. Çimento gibi daima alınıp konulacak malzemenin giriş çıkış yolları planlı yapılmalıdır. Çimento torbaları 10 sırayı geçmemek şartıyla düzgünce istif edilir. Şantiye şefine bağlı olarak çalışan anbar memuru, anbardaki bütün malzemenin hesabını tutar, giren çıkan malzemeyi tespit eder, anbar daima kilitli olur. Genel olarak, iş arttıkça işin önemi ve dolayısıyla aygıt, gereç, makine, erzak miktarları da artar. Bundan dolayı yapılacak ambarların

<sup>67</sup> G.Garbotz, Konferanslar (Çev: Sedat Ersoy, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, Sayı:371, İstanbul 1957, S:361

sayısı ve hacimleri, kurulacak yapı işletmesinin büyüklüğü ile az çok yakından ilgilidir demek yanlış olmaz<sup>68</sup>.

Bazı malzeme yalnız yağışlara karşı korunacak şekilde açık sundurmalara konulur. Bu sundurmaların etrafı açık üzerleri oluklu sac veya eternite yahut da yalı baskısı şeklinde tahta, branda, rüberoit veya naylon örtülerle kapatılabilir.

#### 2.6.4. Tamamen açık depo yerleri

Yapıya lüzumlu bazı kaba malzemenin kapalı depolara konulması gereksinme olmamakla beraber bunların şantiyenin uygun yerlerinde depolanması gerekir.

Depo yerleri; malzemenin yapıda kullanılacağı yerlere yakınlığı, kullanılan malzemenin yerine kolayca yenisinin gelebilmesi, doldurma boşaltma olanakları, malzemenin kayıp ve yok olmaması gibi hususlar gözönünde bulundurularak tespit edilmelidir<sup>69</sup>.

Yapının beton gereksinimi, merkezi bir beton şantiyesinden sağlanıyorsa veya belirli yerlere yerleştirilmiş birkaç betoniyele çalışıyorsa, kum, mıcır (kıрма taş) depoları numaralara göre yan yana bu betoniyelelere yakın yerlere yapılmalıdır.

#### 2.6.5. Kireç kuyuları

Kireç kuyuları suyu kolayca emen toprakta kazılmalı ve kirecin toprakla karışmaması için kuyu kenarın kalaslarla kaplama yapılmalıdır. Kuyular yapı yerinin biraz uzağında, söndürme ve süzme işlerinin kolayca yapılabileceği yerde olmalıdır<sup>70</sup>. Kuyular ihtiyaca göre bir veya birçok olabilir. Bu kuyudan sönmüş ve dinlenmiş kireç alınırken diğer kuyularda söndürme işine devam edilmelidir. Kireç kuyuları 1.5-2 metre derinlikte olacağından içine düşülmemesi için etrafına basit bir korkuluk yapılır.

<sup>68</sup> A.Fuat Berkmen; Şantiye Tekniği, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, Sayı:789, İstanbul 1970, S:238

<sup>69</sup> Grimm, A.g.e, S:22

<sup>70</sup> Berkman, A.g.e., S:217

### **2.6.6. Yedek su depoları**

İnşaatta devamlı olarak su aksa dahi bunun zaman zaman kesileceği düşünülerek işin büyüklüğüne göre günlük ihtiyacı karşılayabilecek büyüklükte su depolarına gerek vardır. Bunlar, betondan yapılmış havuzlar, sac depolar veya yeter adette bidonlar olabilir. Bunların devamlı surette dolu bulundurulması gereklidir. Zira işin en sıkışık anında susuz kalma olasılığı vardır.

### **2.6.7. Tamirhane veya makine şantiyesi**

Yapının birçok elemanları dışardan sağlanabileceği gibi, belediyeler bunlardan bir kısmını yapı yerinde atölye kurmak suretiyle de yapılabilir. Mesala; doğrama atölyesi, briket ve karo atölyesi gibi.

Yine belediyeler şantiyede bulunduracakları iş makinaları ve kamyonlar için de buldukları bölgenin iklim şartlarına uygun garajlar yapmalıdırlar. Örneğin; Erzurum'da belediyelerin şantiyelerinde bulunan araçların ağır kış şartları neticesinde sabahları çalışmaları pek mümkün değildir. Bunun önüne geçmek ve araçları istenen anda göreve hazır bulundurmak için bu araçların kapalı bir garaja ihtiyacı vardır.

### **2.6.8. Diğer imalata ait atölyeler**

Belediyeler yukarıda saydığımız binalar dışında kuracağı ek tesisler (asfalt plenti, konkasör tesisleri, beton santrali vs.) için de yeterince alan tahsis etmeli ve bu tesisler için gerekli olan kontrol kulelerini de tekniğine uygun bir şekilde yapmalıdırlar.

Bunların büyüklüğü, küçüklüğü, personel ve idare şekli, yüklenilmiş bulunan işin şekline ve önemine göre değişir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

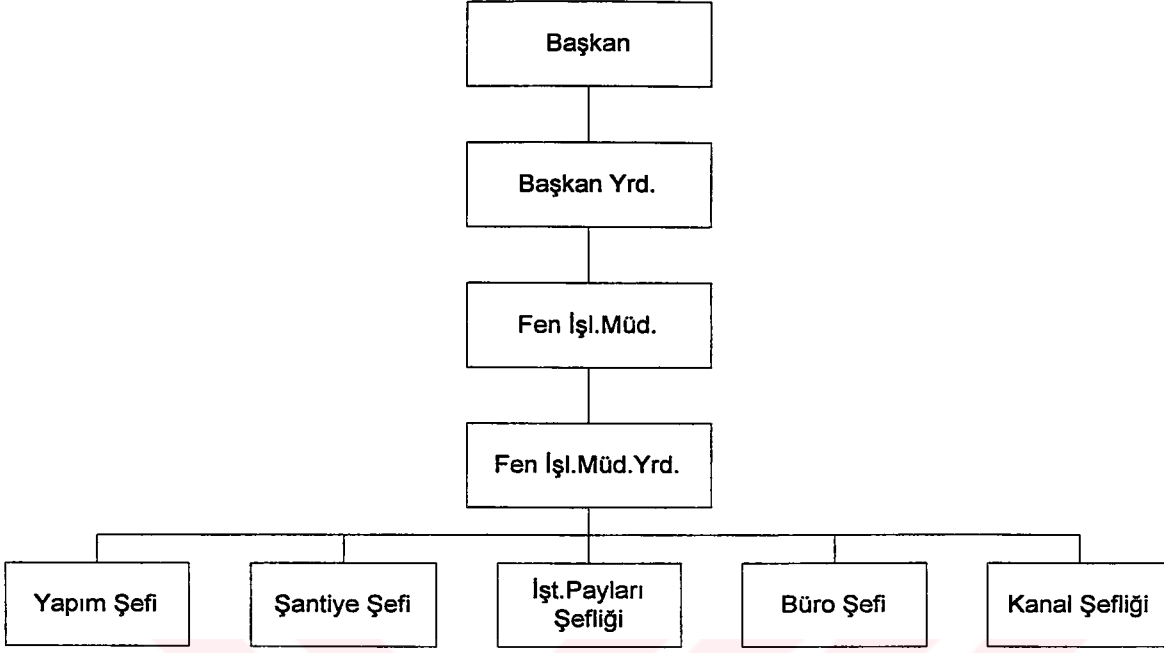
### ŞANTİYELERİN ÖRGÜTLENMESİ VE YÖNETİMİ

Yukarıdaki 2. Bölümde anlatılan çalışmalar bittikten sonra artık belediyelerin yapacağı tek şey kalmıştır. Bu da mevcut hale getirilen şantiyelerin örgütlenmesi ve yönetimidir. Bu aşamada şantiyelerin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Zira şantiyelerin örgütlenmesi ve yönetimi cansız bedene ruh verilmesine benzer. Şantiyelerin verimli bir şekilde çalışması işte bu örgütlenmeye ve yönetime bağlıdır. Acelece ve acemice yapılmış bir örgütlenme şantiye personeli arasında uyumsuzluklara, anlaşmazlıklara ve daha birçok sorunlara yol açacaktır. Bu da verimin düşmesine ve şantiyelerin dolayısı ile belediyelerin başarısız olmasına neden olacaktır. Tüm bu aksaklıklara meydan vermemek için aşağıdaki bölümlerde belediyelerdeki şantiyelerde olması gereken örgüt yapısını ve örgütlenme aşamasındaki dikkat edilecek hususlar incelenecektir.

#### 3.1. Belediyelerde Şantiyelerin Örgütsel Yapısı

Şantiyelerdeki örgütsel yapı, her belediyede farklı yapılar almakla beraber, sonuç itibari ile fonksiyonel olarak tüm şantiyeler aynı işlevleri yerine getirmektedirler. Burada sonuç itibari ile tüm şantiyelerin belli bir örgüt yapısı içerisinde örgütlenebileceğini göstermektedir. 1580 sayılı kanuna göre yönetilen belediyelerde kanal işlerinin de fen işleri müdürlüğü bünyesinde yapılıyor olması, bu belediyelerdeki şantiyelerin daha geniş kapsamlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmamızda 1580 sayılı kanuna göre yönetilen belediyelerde şantiyelerin örgütlenmesini incelememizde fayda görülecektir.

Belediyelerde Fen İşleri Müdürlüklerinin örgütsel yapısını incelediğimizde ana hatları ile örgütsel yapının aşağıdaki şekilde olduğu görülmektedir.



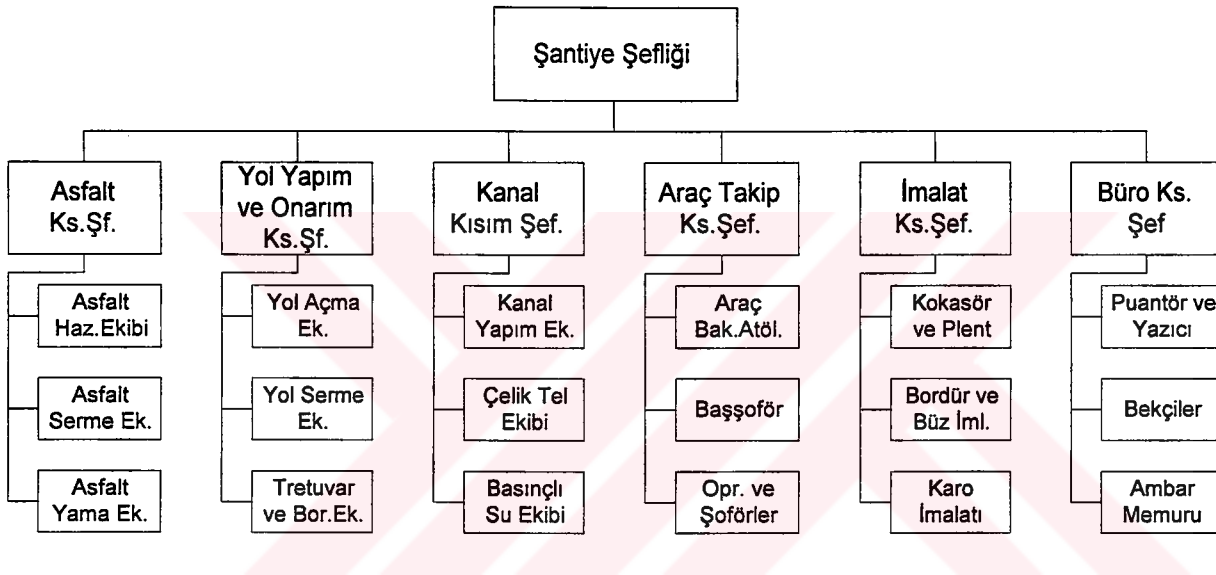
Şema 8 : Fen İşleri Müdürlüklerinin Örgütsel Yapıları

Yukarıda gösterilen örgüt şeması bir yerde Fen İşleri Müdürlüğü'nün görevlerinin ana hatları ile bölünmüş şeklindedir. Bu şekildeki örgütsel yapı gayet basit ve anlaşılabilir bir yapıdadır. Her şefliğin görev ve sorumlulukları belirlidir. Bunlar daha önceki bölümlerde açıklanmıştı. Bunun dışında yapılacak bir örgütlenme personel israfına, görev ve sorumlulukların bir biri ile karışmasına neden olabilecektir. Belediyelerde yol yapım, onarım, asfalt, kanal imalat vb. hizmetler şantiyeler aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Ancak bazı belediyelerde tüm bu işler şantiye şefliği bünyesinde gerçekleştirilirken (örneğin; Erzurum Belediyesi) bazı belediyelerde bu işler kanal şefliği, yol şefliği, şantiye şefliği gibi çeşitli şeflikler aracılığı ile gerçekleştirilmektedir (Örneğin; Trabzon Belediyesi).

Bunun sonucu olarak kanal şefi ihtiyacı olan makine ihtiyacını karşılamak için yol şefliğinin programına uymak, yol şefliği asfalt yapacağı zaman şantiye şefinin programına uymak zorunda kalmasına neden olmaktadır. Şeflerin önce kendi işimi göreyim mantığı da diğer işlerin aksamasına neden olmaktadır. Örneğin; bir kanal kazıyıcı için kanal şefliğinin acil olmayan bir hafriyat işini yapabilmektedir. Sonuçta bu şeflikler arasındaki koordinasyonu sağlamak görevi müdürlük makamına

düşmektedir. Müdürlük makamında bu tür işlerle uğraşması diğer işlerinin aksamasına neden olabilmektedir. Oysa yukarıda saydığımız bu görevlerden bir kişinin müdürüne sorumlu olması tüm bu sorunların giderilmesine neden olacaktır. Bu işlerin şantiye şefliği emrinde olması sonucu, şantiye şefi elindeki araçları işin aciliyet sırasına göre kullanılmasını zorunlu hale getirecektir. Bu da yukarıdaki sıkıntıların olmamasına ve üst makamların daha rahat bir çalışma ortamı bulmasına neden olacaktır.

Tüm bu ön bilgiler ışığında belediyelerde şantiyelerin örgütsel yapısının aşağıdaki şekilde olmasında fayda görülecektir.



Şema 9 : Şantiyelerin Örgütsel Yapısı

Şimdi bu şekilde bir örgütlenmenin ne tür yararları olacağına örgütlenme ilkeleri ışığında kısaca bir gözatalım.

### 3.1.1. Örgütlenme ilkeleri

#### 3.1.1.1. İş Bölümü ve uzmanlaşma ilkesi

Yukarıda öngörülen örgütlenme modelinde küçük çaplı uygulamalarla mevcut yapıyı rasyonel bir konuma getirme amaçlanmıştır. Bu örgütsel yapıda yapılan



hizmetler ana başlıklar altında birbirinden ayrılarak bu hizmetlere göre ekipler oluşturulmuştur. İş bölümü söz konusudur.

İşbölümü, aynı emekle, daha iyi ve daha çok üretimin sağlanmasını mümkün kılar. Organizasyonda her kişiye mümkün olduğu kadar tek bir iş verilmelidir. Uzmanlaşma yolu ile, insan tek bir konu veya benzer konular kümesi üzerinde harcayacağı zihni, çabayı, en ekonomik bir biçimde kullanabilir. Böylece işe hakim olabilme, işin içine girebilme erki ve gücü artar<sup>71</sup>.

### **3.1.1.2. Hiyerarşik yapı (Basamaklar) ilkesi**

Bu yapı ile iş bölümü sonucu oluşturulan yatay farklılaşmada görev alan her bir yöneticinin yetki ve sorumlulukları açıkça ortaya konulmuştur. Ast üst ilişkisi açıkça ortaya konulmuştur. Örneğin bu örgüt yapısında Asfalt Kısım Şefinin emrinde çalıştırdığı ekip sayıları ve elemanları kısım şefine karşı sorumlu olduğu gibi, aynı kısım şefinin de şantiye şefine karşı sorumlu olduğu açıkça görülmektedir.

### **3.1.1.3. Amaç birliği ilkesi**

Organizasyonun her bölümü aynı amacı veya amaçları gerçekleştirecek ve bu yolda yeterli bir yardımı dokunabilecek durumda olmalıdır<sup>72</sup>.

Belediyelerde birincil amacın kar, sağlamak değil, hizmet olduğunu daha önce de belirtmiştik. Örgütsel yapımızı incelediğimizde de örgütteki her kademenin birer hizmet birimi olduğu açıktır. Dolayısı ile örgütsel yapıdaki her alt birim örgütün ana amacına yönelik oluşturulmuştur. Kanal Şefliğinin başarılı olması, ana amacına ulaşmasını sağlayacaktır.

Yalnız burada kişilerin rolü çok büyüktür. Örgütsel yapı içerisindeki her bir elemanın örgütün amacına bilincinde olması ve bu amaca yönelik çalışma arzusunda olması temin edilmelidir. Örgütsel amacın kişisel amaçlardan önde geldiğinin her bir eleman tarafından kavranılması da sağlanmalıdır.

<sup>71</sup> Urwick, L, The Elements of Administration; op. S.: 47-48

<sup>72</sup> Cf Koontz, Harold; O Donnell Cyril; Principles of Management op. S:291

### 3.1.1.4. Emir komuta birliği ilkesi

Her ast, ancak bir üst'e bağlı olmalıdır. Değilse, birkaç üst'ten buyruk alma durumuna düşerse, hem ast hangi komutaya uyacağını şaşırır ve hem de üst, ast'a ne gibi görevler verildiğini ve ne derece yetki göçerildiğini kestiremez<sup>73</sup>.

Her bir elemanın, görevini ifa ederken kimden emir alacağı da bu örgütsel yapı içerisinde belirgindir. Çalışanların belirgin bir şekilde tek bir üstten emir alması ve ona karşı sorumlu olması çalışanı daha rahat hareket etmeye sevk ederek hizmetin daha sağlıklı olması temin edilmiş olur. Muhakkak ki bir iş için birden fazla kişinin emir vermesi, o işi yapan elemanın kimin dediğini yapacağı hususunda düşeceği tereddüt verimi düşüreceği gibi, yöneticilerinde astlar üzerindeki itibarının sarsılması söz konusu olacaktır. İşte tüm bu sorunlar bu örgütsel yapı içerisinde ortadan kaldırılmıştır.

### 3.1.1.5. Sınırlı denetim alanı ilkesi

"Bir üstün etkili bir şekilde kontrol edilebileceği (yönetilebileceği) astların sayısı sınırlıdır". Bu ilke, kişilerin özellikle yöneticilerin zamanlarının ve enerjilerinin sınırlı olduğunu ve dikkatlerini belirli bir sayıdan fazla ast'a dağıtamayacakları düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşünce içerisinde acaba bir üst'ün yöneteceği ast sayısı ne olacaktır? Bu astların sayısına bağlı olarak şantiye şefinin kontrol alanı ne kadar olacaktır? Bu soruya cevap aradığımızda ast sayısının az olması sonucu üstlerin gereği gibi verimli olamayacakları, ast sayısı fazla olması halinde de üstlerin yeterli olmayacağı açıkça görülecektir. Bu konuda GRAICUNAS yaptığı araştırmalarda kontrol alanının sadece ast sayısı ile bağlantılı olmadığını, buna bağlı olarak ast-üst ilişkisinin de önemini vurgulayarak Graicunas formülünü geliştirmiştir. Bu formül

<sup>73</sup> Livingston, Teviot, Robert, The Engineering of Organization and Management, op., S:88

İlişki Toplamı =  $N \left( \frac{2^N}{2} + N - 1 \right)$  şeklindedir.

N: Ast sayısı

Şimdi bu formüle göre bir üste bağlı ast sayısı ve ilişkiler toplamını gösterelim.

Üst Sayısı	Ast Sayısı	İlişki Toplamı
1	1	1
1	2	6
1	3	18
1	4	44
1	5	100
1	6	222
1	7	938

$$N = 1 \text{ için ilişki toplamı} = 1 \left( \frac{2^1}{2} + 1 - 1 \right) = 1$$

$$N = 2 \text{ için ilişki toplamı} = 2 \left( \frac{2^2}{2} + 2 - 1 \right) = 6$$

$$N = 3 \text{ için ilişki toplamı} = 3 \left( \frac{2^3}{2} + 3 - 1 \right) = 18$$

.....

$$N = 7 \text{ için ilişki toplamı} = 7 \left( \frac{2^7}{2} + 7 - 1 \right) = 938$$

Bu sayıların sabit olması da söz konusu değildir. Zira denetlenen işin karmaşıklığı, yapılan işlerin birbirine benzerliği, diğer işlerle olan karşılıklı bağıllığı, organizasyon yapısının sürekliliği, yöneticinin üst ve ast'ların yeterli veya yetersiz oluşu bu rakamların değişmesine neden olabilecektir.

Şimdi bu formülü yukarıda yaptığımız örgütsel yapımız için uygulayalım.

Üst sayısı = 1 (Şantiye Şefi)

Ast sayısı (N) = 6 (Kısım Şefleri)

$$\begin{aligned} \text{İlişki Toplamı} &= N \left( \frac{2^N}{2} + N - 1 \right) \\ &= 6 \left( \frac{2^6}{2} + 6 - 1 \right) \end{aligned}$$

İlişki Toplamı= 222 olarak bulunacaktır.

Bu değeri Trabzon Belediyesi için analiz edelim.

Örgütsel yapımız içersinde belirttiğimiz görevleri Trabzon Belediyesinde ifa eden işçi sayısı 175' dir.

Kısım şefliklerinin birbiri ile bağlantılı olması (Bir yolun yapılması için kanal kısım şefliği alt yapısını yapacak imalat kısım şefliği malzemesini temin edecek, yol yapım ve onarım kısım şefliği yolun üst yapısını yapacak, Asfalt Kısım Şefliği yolun asfaltını serecek, tüm bu hizmetler için Araç Takip Şefliği araç temin edecek ve büro kısım şefliği puantajları tutarak yol hizmete açılacak), organizasyonun sürekli olması bu değerlerin ideal olduğunu açıkça göstermektedir.

### 3.1.1.6. Yetki ve sorumluluk denklığı ilkesi

Örgüt kademesindeki her bir yöneticinin sorumluluğunun belirgin olması, o yöneticinin yetkisinin de sınırlarını belirlemektedir.

Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Bir kimseyi bir görevi yerine getirmekten sorumlu tutunca; o kimseyi bunu yerine getirebilmek için gerekli erk ve yetkiye de sahip olmalıdır<sup>74</sup>.

Bir kanal yapım ekibinin çalışmalarından kanal şefi sorumlu olacağından, kanal şefi bu ekibi çalıştırırken her türlü yetkiye de sahip olabilmelidir. Kanal Şefi gerektiğinde kanal yapım ekibindeki elemanları, basınçlı su ekibinde

<sup>74</sup> Urwick L; a.g.e. S: 45-46

görevlendirebilmeli veya çeliktel ekibini kanal yapım ekibine takviye edebilmelidir. Ancak kanal şefi değişiklikleri yaparken de doğabilecek sorunlardan sorumlu olacağını da bilmelidir.

### **3.1.1.7. Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi**

Organizasyon yapısı basit ve anlaşılabilir bir şekildedir. Kademe sayısı az olduğundan bilgi ve veri akışı kolayca sağlanabilmektedir.

### **3.1.1.8. Esneklik ilkesi**

Toplum yapısında devamlı değişimler olmaktadır. Bu değişimler işletme içi ve dışı olayları da etkilemekte onların süratle değişimini zorlamaktadır. Bu bakımdan organizasyon dinamik bir yapı kazanmaktadır. Değişen iç ve dış şartlara kolayca uyabilecek esnekliğe sahip organizasyon yapısı oluşturulmalıdır<sup>75</sup>.

Değişen çevre koşullarında organizasyon yapısında kolayca değişiklik yapılabilir.

Bu tip bir örgüt yapısı tüm belediyelerde uygulanabilir. Örgütteki ekip sayıları bazı belediyelerde azaltılabilir veya çoğaltılabilir. Bu değişikliklerin tek nedeni de söz konusu belediyenin imkanları ve hizmet ettiği nüfusun büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Örneğin; Erzurum Yakutiye Belediyesi'nde yaz aylarında bu örgüt yapısı tamamiyle uygulanabilir. Ancak burada kanal işlerinin Erzurum Su Kanalizasyon İşleri Genel Müdürlüğü tarafından yapılması neticesinde bu örgüt yapısında kanal kısım şefliği olmayabilir. Yine bu belediyede kış aylarında ise asfalt ve beton işleri hava muhalefeti nedeniyle yapılamayacağından bu kısım şeflikleri kar ve buz mücadelesinde değerlendirilebilir. Bunlar; belediyelerin yetkisi dahilinde yapılabilecek olan değişikliklerdir. Yine başka bir belediyede, ihtiyaca göre kısım şeflikleri bünyesindeki ekip sayıları arttırılabilir veya azaltılabilir.

---

<sup>75</sup> Turay Kaynak, İşletmelerde Değişiklik Uygulaması, İ.Ü.İ.F. Dergisi Cilt 6, sayı 1, İstanbul, 1973, S:154  
Hayri Ülgen, Örgütsel Değişim, Organizasyon, yıl 1, sayı 3, İstanbul 1985, s:43-44

### 3.1.1.9. Açıklama ilkesi

Organizasyon yapısında kişilerin görevleri yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık bir şekilde ve yazılı olarak açıklanabilir. Ancak bu şemanın yeterli olmadığı durumlarda çalışanların günlük görev ve sorumluluklarının ayrıntıları, örgütteki fiili iletişim kanalları, işgörenlerin ne kadar yakından ve sıkça kontrol edildikleri ile her bir pozisyonda bulunan kişinin fiili otorite ve güç düzeyi belli olmayacağından birtakım sıkıntılar oluşacaktır.

Bu sıkıntıların ortadan kalkması için de el kitapları hazırlanarak kimin neyi, hangi yetki ve sorumlulukta, hangi örgütsel ilişki içerisinde ve hangi koordinasyon mekanizması dahilinde yapacağını, gerektiğinde hangi boyutta karar alma yetkisine sahip olabileceğinin bildirilmesi faydalı olacaktır. Bu tür bir çalışma üst ve ast'ların kendilerinden ne beklediğini anlamalarına, yetki karışıklıklarının önlenmesine ve sorumluluk alanları arasındaki başlıkların doldurulmasına yardımcı olacaktır.

Örgütlenme ilkeleri ışığında önemini ve faydalarını anlatmaya çalıştığımız örgütsel yapımızın en büyük özelliklerinden biri de üst ve orta yönetim arasındaki haberleşmenin daha kolayca sağlanabilir olmasıdır.

### 3.1.2. Örgütlenmede karşılaşılan sorunlar

Örgütlenme faaliyetlerini, örgüt üyelerinin bütünüyle benimsemesini ve desteklemesini sağlamak mümkün olmayabilir. Gerçekte insanların çoğu çeşitli sebeplerle değişmeye karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu eğilimin insanın fitratında olduğunu söylemek mümkündür. Ancak buradan hareketle, her türlü değişikliğin her zaman ve herkes tarafından direnişle karşılanacağını söylemek de yanıltıcı olabilir. Ayrıca bazı değişikliklerin arzu edilmesi yanında, bazı değişiklikler karşı konulmayacak kadar önemsiz olabilir.

Diğer taraftan yöneticiler ve örgütlenme uygulamacılarının bir çoğunda da, herhangi bir direnişle karşılaştıklarında; "insanların değişmeye direnecekleri" düşüncesi ağır basmakta ve bu direnişlerin sebepleri üzerinde araştırma yapma hassasiyeti bulunmaktadır.

Herhangi bir örgütlenme programı uygulamaya konulacağında, örgüt üyelerinde direnme eğiliminin olabileceği gözönüne alınmalı, ancak herhangi bir direniş söz konusu olduğu zaman da sebepleri üzerinde önemle durulmalıdır.

Değişikliğe karşı direnmenin tipik bir davranış şekli yoktur. Üretimde sürekli düşüş, işinden ayrılma ve bölüm değiştirme isteklerinin artması, çatışmaların sıklaşması, ansızın çıkan grevler, programı engellemeye yönelik kasti davranışlar ve değişikliğin uygulanamayacağına dair önemsiz sebeplerin ileri sürülmesi direniş için belirti olabilir.

Değişmeye karşı herhangi bir direniş belirtisi görüldüğünde, konunun üzerine hemen eğilmelidir. Burada direnmelerin genelde iki gruba ayrılabilceği söylenebilir.

a. Rasyonel bir araştırma ve inceleme sonucu oluşan direnişler;

Temel dayanakları güçlü olduğu takdirde bu tür direnişler büyük geçerlilik kazanırlar. Örgütlenme uygulamacıları bu tür direnişlere gereken önemi mutlaka göstermelidir.

b. İkinci grup direniş türü ise hissi olanlarıdır: Bu direnişlerin temelinde korku ve güvensizlik bulunur. Ancak bu iki grup direnişi kesin çizgilerle birbirinden ayırmak, hangisinin rasyonel ve geçerli, hangisinin hissi olduğunu tespit etmek her zaman kolay değildir. Diğer taraftan örgütlenme faaliyeti, örgüt içinde kişi veya grupları az veya çok ilgilendiriyor veya etkiliyorsa, o kişi veya grubun savunucu davranışlarına yol açacaktır. Bu tür davranışlar, açık veya gizli olabileceği gibi anında veya gecikmeli de olabilir. Ortaya çıkacak direnişler; rasyonel veya hissi, açık veya gizli, anında veya gecikmeli olsun sebepleri üzerin de ayrıntısıyla durulmalıdır. Herhangi bir örgütlenme faaliyetinde direnişe yol açan hususlar şu şekilde özetlenebilir.

1. Alışkanlıklar ve geçmiş tecrübelerin etkisi: Normal olarak insanlar, duygu ve davranışlarında zamanla bazı alışkanlıklar kazanırlar. Bu alışkanlıklar insanlar açısından hayatı basitleştiren, zihni, fiziki ve hissi enerjilerini daha ilginç faaliyetlere yönelten özelliklere sahiptir. Diğer taraftan, benzer şekilde yıllardan beri yaptıkları şeylerin doğru olduğu konusunda yerleşmiş inançları vardır. Bu alışkanlık ve geçmiş tecrübelerle bağlı olan inançların değiştirilmesi, yeni bir öğrenmeyi gerektirir. Bazen bu tür bir öğrenme çabasına girmeme isteği veya



bazen eski uygulamalardan elde edilen başarılar, direnme ve savunma davranışlarına sebep olabilir.

- II. Kişinin benlik kavramı: Her insan kendisi hakkında aktif, cesur, akıllı, pratik gibi birçok imajla bir tanım yapar. Bu benlik tanımı, kişinin benlik imajına ters düşen herhangi bir şeyin yapılması istendiğinde kuvvetli bir direniş kaynağı olabilir.
- III. Değişiklik fikrinin kaynağı: Direnişi arttıran veya azaltan bir başka faktördür. Örgütün üst kademe yöneticileri, dışardan gelen değişiklik fikrine genellikle açık olmakla beraber, uygulama ile görevli uzmanlaşmış birimler (orta kademe yöneticileri) buna karşı direnirler ve hatta bunun yanlış olduğunu ispat etmek için büyük çaba sarfederler. Değişiklik fikri alt kademelerden gelmişse, çalışanları değişme fikrinin arkasında art niyetler arayabilir.
- IV. Başarısızlıktan kaçma: Örgüt elemanları, kendilerinden beklenen yeni bir görev veya davranıştan dolayı, başarısız olma endişesini taşıyabilirler. Böyle bir endişe ve riski göze almama eğilimi değişikliğe bir engel teşkil edebilir. Diğer taraftan değişme hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, değişimin arzu edilen sonucu getiremeyeceği inancı da direnişi arttırıcı bir faktördür.
- V. Muhtemel maddi ve manevi kayıplar: Bir örgütlenme programında etkilenecek kişiler, sahip oldukları maddi imkanların, statü ve değerlerin ellerinden çıkacağını düşünebilir. Yapılacak değişikliğin kendileri ve örgüt için maddi ve manevi bir takım faydaları olduğuna inanmaları, çalışanların direnişlerini ortadan kaldıracaktır.
- VI. Kişi, grup ve örgütün kültürü: kişi ve grupların sahip olduğu norm ve değerler, değişikliğin konusu veya uygulamada takip edilecek usul açısından bir direnişe sebep olabilir.
- VII. Örgütlenmenin müdahale stratejisi : Örgütlenme örgüt yapısına, teknolojisine veya beşeri-sosyal unsuruna yönelik bir değişme stratejisi kullanabilir. Planlanan değişikliğin örgütün yapısına veya teknolojisine yönelik olması halinde, direniş bazı ön tedbirlerle ortadan kaldırılabilir. Değişiklik örgütün beşeri sosyal yapısına ve süreçlerine yönelikse,

yukarıda da belirtildiği gibi kişi ve gruplar normları, ahlaki değerleri, kültürü önemli bir faktör olarak kendini gösterecektir.

VIII. Örgütlenme programının kapsamı: Örgütlenme programının kapsamı genişse yani sistem ne kadar büyükse, savunma davranışlarının ortaya çıkma ihtimali de artacaktır.

IX. Değişme uzmanının tutum ve davranışları: Değişme uzmanının veya danışmanın yanlış tutum ve davranışları da direnişe sebep olabilir;

- Değişme uzmanının, bütün dikkatini başlatmak istediği değişikliğin teknolojisi üzerine toplayarak, insanlara rahatsızlık veren şeyleri gözden kaçırmaması,
- Orta kademe yöneticilerinin pratik bilgilerinin önemsenmesi,
- Değişikliğin amacı, uygulaması ve felsefesi ile ilgili yeterli bilgiyi verememesi, anlamayacak kavramları kullanması,
- Değişme uzmanının, ilgili kişilerin mutlaka direniş göstereceği düşüncesinden hareket etmesi.

Bu kısımda son olarak, örgütlenme faaliyetlerine karşı çıkabilecek direnişleri ortadan kaldırmak veya azaltabilmek için alınması gereken tedbirler üzerinde kısaca durmak faydalı olacaktır;

- a. Önceki bölümlerde önemle vurgulandığı gibi örgütlenme faaliyetlerine başlamadan evvel, bir ihtiyaç ve teşhis incelemesi yapılmalıdır. Gerçekten değişikliğe ve/veya bu tür değişikliğe ihtiyaç var mıdır? Varsa, kullanılacak metod, araç, malzeme ve uzman gibi kaynaklar yeterli midir? Vs.
- b. Örgütlenme faaliyetlerinden ve yapılacak değişiklikten beklenen sonuçlara kişi, grup veya örgütün beklentileri arasında bir bütünlük sağlamaya çalışılmalıdır.
- c. Kişi veya gruplar, değişiklik kararlarına katılmalıdır.
- d. Örgütlenme uygulamaları sonucunda, çalışanların iktisadi dengelerinin, rol ve statülerinin olumsuz yönde etkilenebileceği kanaati uyandırılmamalıdır. Eğer gerçekten bu dengeler bozulacaksa, bunun tedbirleri önceden alınmalıdır.

- e. Değişiklikler, önceden haber verilmeli, anlaşılacak şekilde uygulama ve sonuçları hakkında bilgiler verilmelidir.
- f. Değişikliğe direnenlere samimiyetle davranılmalıdır. Direnme görüldüğü yerde yok edilmeli düşüncesinden uzaklaşarak, aksine bir şeyin ters gittiğini veya yanlış yapıldığını gösteren bir işaret olarak değerlendirilmelidir. Organizmadaki herhangi bir hastalığı, teşhis etmeden ağrı dindirici bir ilaçla geçiştirilmesinin, ileride daha büyük problemler doğuracağı kabul edilmelidir.
- g. Tepe yönetimi, yapılan çalışmaların yanında olduğunu ve desteklediğini her zaman hissettirmelidir.

Sonuç olarak, herhangi bir değişikliğin olduğu yerde direniş de olacaktır. Bu açıdan, direnişler anlayışla karşılanmalı, hakkında gerekli inceleme yapılmalı ve yeni duruma göre tedbirler alınmalıdır. Ancak yine de direnişlerin hiçbir zaman tamamen ortadan kaldırılamayacağı dikkatten kaçırılmamalıdır.

## 3.2. Şantiyelerin Yönetimi

### 3.2.1. Planlama

Plan, gerçekleştirilmek istenen bir projedir. Proje ile bir toplumda, bütün ihtiyaçları daha kolay karşılamak ve hükümete sosyal organizasyonun sorumluluğunu yüklemek üzere teknik araçları ve aşamaları ifade eder<sup>76</sup>.

Yine plan, genel anlamda bir projenin (amacın) gerçekleştirilmesi için gerekli araçların belirlenmesidir<sup>77</sup>.

Daha önceki bölümlerde belediyelerde yeni oluşturulacak bir şantiyenin ön hazırlık çalışmalarından kuruluşuna ve örgütlenme aşamasına kadar olan süreçte yapılması zorunlu olan işlem ve faaliyetleri anlatmaya çalıştık. Tüm bunların bir plan çerçevesinde yapılmasını zorunluluğu da kendini hissettirmiş oldu. Planlamanın önemi sadece bu süreçte kalmamakta, asıl önemi şantiyelerin yönetiminde ortaya çıkmaktadır.

<sup>76</sup> Laurent TurinCAMbat paule développement, Paris, 1965, S:13

<sup>77</sup> Prof.Dr.Ali Özgüven, İktisadi Büyüme, İktisadi Kalkınma, Sosyal Kalkınma Planlama ve Japon Kalkınması, İstanbul, 1988, S:215

Zira belediye başkanlarının 5 yılda bir seçimle işbaşına gelmesi, şantiyelerin de gerek çalışma şartlarının ve gerekse yönetim anlayışının da değişmesine neden olmaktadır. Seçilen belediye başkanının kendi atayacağı personel ile çalışmak arzusunda oluşu ve seçilmeden önce taahhüt ettiği işlerin biran önce yapılması arzusu, şantiyelerin, 5 yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde planlanmasını zorunlu kılmaktadır. Seçilen belediye başkanlarının veya halkın beklentilerinin gerçekleşebilmesi için şantiye ve belediye yönetiminin aşağıdaki sorulara cevap bulması kaçınılmaz olacaktır.

Acaba şantiyeler eldeki mevcut araç ve gereçle bu beklentilere cevap verebilecekler mi? Tüm bu beklentilerin gerçekleşmesinin maliyeti ne olacaktır? Yapılacak çalışmalar tam ve zamanında yapılabilecek mi? Mevcut şantiye personeli yeterli olacak mı? Personel yetersiz ise bu personelin verimi maksimum seviyeye çıkarılabilecek mi?

Bu sorulara verilecek tek cevap, iyi bir planlama da kendini gösterecektir. İşte bu noktada şantiye yönetiminde planlamanın zorunluluğu açıkça görülecektir.

Bu zorunluluk kendini 2 farklı yönde gösterecektir. Bunlardan birincisi şayet şantiye personeline değişiklik yapılması düşünülüyorsa ki çoğu belediyeler bunu yapmakta iyi bir personel planlaması, yapılmasıdır. İkincisi ise eldeki mevcut araç ve gereçlerin göz önünde bulundurularak yapılacak çalışmaların planlamasının yapılmasıdır.

Bu noktalardan hareketle şantiyelere atanacak personelin seçiminde nelere dikkat edilmesi gerektiğine ve bu konuda karşılaşılan sorunlar ile şantiyede yapılacak çalışmaların planlanması ve karşılaşılan sorunlara değinmekte fayda görülecektir.

### **3.2.1.1. Şantiye personelinin seçimi**

Organizasyon yapısı oluşturulmuş olan şantiyelerde bundan sonra yapılacak en önemli iş şantiyenin dolayısı ile belediyelerin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programların gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgörene gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin hangi dereceye kadar karşılanabileceğine yönelik araştırma ve incelemeler yapılmak suretiyle şantiye personelinin tesbiti ve yerleştirilmesinin yapılmasıdır. İşte tüm bu

çalışmalar ve alınacak doğru kararlar sağlıklı bir insangücü planlaması ile gerçekleşebilir.

Yine şantiye de çalışacak işgörenlerin nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamakta insangücü planlamasının bir gereğidir. Tüm bu tanımlar ışığında insangücü planlaması, örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesi ile emeklilik, işten ayrılma-uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla devamsızlık yada diğer nedenlere ilişkin şimdiki veya gelecekteki beklenen genişletme yada daraltmalarla ilgili öngörülemeyi içermektedir.

Son anda yapılacak personel alımlarının doğuracağı sıkıntılardan kurtulmak yada şantiye içersinde gereğinden az veya gereğinden çok işgören bulundurmanın belediyelere zararı azımsanmayacak düzeyde olacaktır.

Maddi gelirleri az olan belediyelerin gereğinden fazla işgören veya işin niteliğine uygun olmayan işgörene vereceği ücretler belediyeleri daha zor duruma sokacağı gibi beklenen amaçlara ulaşmayı da zorlaştırarak gizli işsizliğe neden olacaktır. İşte tüm bunların engellenmesi insangücü planlamasının ana amaçlarından biri olmaktadır.

İşletmelerin insangücü planlaması sürekli düzenlemeleri gerektirir. Çünkü bir örgütün amaçları değişmez değildir. Belediyelerin ana amacı yöre halkına hizmet olmasına rağmen zaman zaman belediye yöneticilerinin amacı farklı boyutlara yönelebilmektedir. Örneğin; Trabzon Belediyesi'nin 18 Nisan 1999 seçiminden önceki planı ve amacı 1999 yılı içersinde asfaltlama çalışmalarının ve yatırımlarının hızla devam ettirmek olmasına rağmen seçimlerden sonraki ekonomik durum 1999 yılında yatırımların minimuma indirilmesi zorunluluğunu ortaya koymuştur. Yine belediye hizmetlerinin sağlıklı ve zamanında yürütülmesi için personelin bilgili, becerili ve yeterli olması zorunlu olsa da, belediye yönetimlerinin taraflı personel tedariki sonucu belediyelerin amaçlardan uzaklaşması söz konusu olacaktır.

Yine belediyelerin çevresindeki yenilikler, nüfus değişiklikleri, beş yılda bir oluşan yönetim değişikliğine karşı dirençler, halkın talepleri, devlet müdahaleleri veya yasal düzenlemeler gibi çok sayıda bağımsız değişkenler çok karmaşık bir durum ortaya koymaktadır<sup>78</sup>.

<sup>78</sup> Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, S:19

Tüm bu sebeplerden dolayı insangücü planlaması kapsamlı ve sürekli bir süreç oluşturmaktadır. İnsangücü planlamasının önemini ve amacının ortaya koyduktan sonra şimdi bu sürecin aşamalarını kısaca inceleyelim.

Bu aşamaları;

- 1- Örgütün felsefe ve misyonunun belirlenmesi
- 2- Dış çevresel etmenlerin analizi
- 3- İç etmenlerin analizi
- 4- Öngörüleme
- 5- Nihai insangücü planı

Şeklinde sıralayabiliriz.

#### **a. Örgütün felsefe ve misyonu**

Bir örgütün felsefe ve misyonu, örgütün varlığının özünü ve planlamaya başlama noktasını oluşturur<sup>79</sup>. Örgütlerin var olma nedenlerini ortaya koyar. Bilindiği gibi belediyelerin dolayısı ile şantiyelerin var oluş nedeni halka hizmet etmektir. Belediyelerin zaman içerisindeki yönetim değişikliklerinin sıkça olması kurum içindeki personeli de etkileyecektir. Yine belediyenin bulunduğu yöre halkının kültürünün de çalışanlar üzerinde yoğun bir etkisi olacağından ötürü de insangücü planlamasının da belediyelerin felsefe ve misyonunun öncelikle ortaya konulması zorunlu olacaktır.

#### **b. Dış çevresel etmenlerinin analizi**

Genel anlamda çevre kavramı, işletme ile ilgili herşeyi kapsar. Dış çevre ise işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle dış çevreyi, "Bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan herşey"<sup>80</sup> olarak tanımlayabiliriz.

Belediye hizmetleri belirli bir alan içerisinde ifa edildiği bir gerçektir. Örneğin bir Trabzon Belediyesi Trabzon Şehir merkezine, bir Gümüşhane Belediyesi'de şehir merkezine hizmet etmektedirler. Bu bölgeler dışına çıkılması yasal düzenlemelerle

<sup>79</sup> Mathis, Robert – Jackson, John; Personel / Human Resources Management Sixthed, st. Paul, Mn. 1991, S:51

<sup>80</sup> Thomas Kompnes; A Handbook of Management, Penguin Boks, Middlesex, 1980, S:14



kısıtlanmıştır. Bu her iki şehrin coğrafi özellikleri ve halkın ekonomik durumu işsiz oranları vb. değerler, bu yöre insanının belediyelerde çalışma arzu ve isteklerini etkilemektedir. Bu bakımdan belediyeler beşeri kaynaklar planlaması yaparken işgücü yapısı, işgücünün eğitim düzeyi, yasal düzenlemeler, sosyal değerlerdeki değişiklikler, teknolojik değişiklikler, ekonomik koşullar, uluslar arası rekabet ve olaylar gibi dış çevresel etmenlerin analizini yapmak zorundadırlar. Aynı zamanda bu koşulların gelecekte nasıl bir seyir izleyeceğini de tahmin etmek zorundadırlar<sup>81</sup>. Aksi takdirde gelecekte emek arzı yetersizliği ile karşı karşıya kalma sorunu da yaşanabilir.

### c. İç Etmenlerin analizi

Dış çevresel etmenlerin analizinden sonra planlamada belediyelerde iç çevresel etmenlerin değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlemede belediyelerin iç kaynaklar açısından güçlü ve zayıf yönleri ele alınmalıdır. Bunun içinde önce işletmenin analizi yapılarak, daha sonra da mevcut işgörenlerin bilgi ve becerilerinin tesbiti gerekir. İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, Pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç işletmenin neler yapmaya kabiliyeti olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır<sup>82</sup>.

İş Analizi yapılırken planlamacı en azından şu sorulara cevap bulunabilmelidir<sup>83</sup>.

- ✓ Şu an hangi işler mevcuttur?
- ✓ Herbir işi kaç işgören ifa der?
- ✓ Herbir iş ne kadar önemlidir?
- ✓ Herbir işin belediyedeki diğer işlerle ilişkisi ne şekildedir?

<sup>81</sup> Dursun Bingöl; Personel Yönetimi, II Baskı, Batı Yayınları, İstanbul, 1996, S:68

<sup>82</sup> DJ Mc Carthy, Rj Minichiello and J.R. Curran; Business Policy and Strategy Concepts and Readings Richard B. Irwin inc., Homewood III, 1975, S:107

<sup>83</sup> Dursun Bingöl, A.g.e., S:72



Bu sorulara cevap alabilen planlamacı herbir işi tanımış olacağından, mevcut personel üzerinde yapacağı tesbitlerde olumlu karar alabilme gücüne sahip olabilecektir ve alacağı kararlarda daha sağlıklı olacaktır.

Bu aşamadan sonra yapılacak beceri analizin de amaç, tahmin edilen insangücü ihtiyaçlarını karşılamak, mevcut işgörenlerin sayısı, özellikleri, becerileri, etkinlikleri ve gizli güçleri hakkında çok iyi bir bilgi birikimi elde etmektir. Bu birikimi elde etmek ve bir insangücü envanteri oluşturmak için izlenecek yolların başında işgörenlerin dosyalarındaki iş güncellerinden ve ücret bordrolarından faydalanmak gelir. Bunun yanında işgörenin birinci dereceden amirinden bilgi de alınabilir. İşgörenlerin gizli güçlerini ve yeteneklerini tesbit için, ayrıca çeşitli testler ve anket çalışmaları da yapılabilir.

Bu çalışmalar yıllık, aylık, haftalık ve günlük süreleri göstermek üzere yapılabılır. Elde edilen bu bilgiler personel durum kartlarında özet halinde gösterilir.

Personel durum kartlarında;

- 1- İşgörenin adı, soyadı, cinsiyeti, doğum yeri ve tarihi,
- 2- İşgörenin bağlı olduğu bölüm, kısım ve görevi
- 3- İşe giriş tarihi
- 4- Sosyal Sigorta Numarası, İşyeri sicil numarası
- 5- Medeni durumu, bakmakla yükümlü olduğu kişiler,
- 6- Öğrenim durumu, kurumu, konusu, dönemleri ve mezuniyet derecesi
- 7- Okuma, yazma ve konuşma yeterliliği açısından yabancı dil bilgisi
- 8- Aldığı eğitim, konusu, başarı derecesi
- 9- Ücret artışları, ikramiye
- 10- İzin kullanma durumu
- 11- Görev yükselmesi ve iş değiştirmeleri (tarihleri)
- 12- Aldığı cezalar ve ödüller

gibi işgörene ait çeşitli bilgiler yer almalıdır.

Tüm bu kartlar belirli ölçülere göre sınıflandırılarak (bilgi ve beceri veya bölümüne göre) düzenlenmeli ve oluşturulan envanter arşivlenmelidir. Bu bilgiler günümüzün vazgeçilmez teknolojisi bilgisayarlarda da saklanabilir. Bu daha büyük bir kolaylık sağlayacaktır.

Tüm bu çalışmalar sonunda mevcut işgücünün güçlü ve zayıf yönler ile belediyelede gelecekte meydana gelebilecek boşalmaları görme olanağı bulunmuş olur<sup>84</sup>.

#### d. Öngörümleme

Öngörümleme de beklenen gelecek koşulları tahmin etmek amacıyla geçmişten ve mevcut durumdan elde edilen bilgiler kullanılır. Daha önce elde edilen dış çevresel etmenlerin analizi ile iç çevresel etmenlerin analizinden faydalanılarak yapılacak değerlendirmeler ışığı altında beşeri kaynakların arz ve talep öngörümü geliştirilir. Öngörümlemede birçok yöntem olmasına rağmen en yaygın olarak kullanılanları yönetsel yargıya dayanan öngörümleme, Delphi yöntemi, İstatistiksel yöntemler ve Regrasyon Analizi'dir. Şimdi bunu kısaca inceleyelim<sup>85</sup>.

Yönetsel Yargıya Dayanan Öngörümleme Yönteminde; yönetici ve uzman kişilerin belediye planlarına, geçmiş deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak insangücü arz ve talebi konusunda tahminde bulunmalarını öngörür.

Delphi Yöntemi ; Uzun dönemli planlamada etkili olmaktadır ve bu yöntemde bir grup yönetici veya konu hakkında uzman kişilerin görüşlerine birkaç kez başvurmayı öngörür. Bu kişilere yazılı sorular sorulur. Alınan cevaplara bakılarak bir rapor hazırlanıp bu kişilere tekrar sunulur. Bu raporu inceleyen kişilere kendi görüşleri ile rapor arasındaki fark ve benzerlikleri ortaya çıkarırlar. Bu kişiler farklı görüşlerinin nedenlerini de açıklayarak raporu tekrar sunarlar. Bu süreç ortak bir karara varıncaya kadar devam eder.

İstatistiksel Yöntemler ; Öngörümlemede kullanılan tüm istatistiksel yaklaşımlar, tarihsel bilgilerin geleceğe yansıtılması şeklindedir. Bu yöntemde istatistiksel bir öngörü geliştirmek amacıyla uzman kişilerin görüşleri alınarak yöneticiler kendi tahminlerine göre uzmanların öngörülerini ayarlarlar.

Regrasyon Analizi; İstatistiksel yöntemlerden birisi olup, bir veya birden fazla değişkenler arasındaki geçmiş ilişkilerin istatistiksel bir karşılaştırmasını yapar.

<sup>84</sup> Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Marmara Üniversitesi Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1992, S:150

<sup>85</sup> Bingöl, A.g.e., S:76-77-78

Tüm bu çalışmalar üç planlama dönemi için yapılmalıdır. Bunlar; kısa-dönem (1-6 ay), orta-dönem (1-5 yıl) ve uzun-dönem (5 yıldan fazla). Belediyelerde öngörümlemenin en azından kısa dönem ve orta dönem için yapılması uygun olacaktır. Orta ve uzun vadeli öngörüleme biraz daha zor bir işlemdir. Ancak kısa vadeli öngörüleme belediyelerin yakın zamandaki işgücü ihtiyaçları hakkında en iyi tahminleri öngörmesine rağmen yasal zorunluluklar da buna imkan vermemektedir. Şöyle ki belediyenin ihtiyacı olan bir operatörü istihdam edebilmesi için İçişleri Bakanlığından izin alması bazen imkansız olabilmektedir. Bu bilgiler ışığında beşeri kaynakların ayrı ayrı arz ve talebinin öngörümlemesini açıklamaya çalışalım.

### **d1. İnsangücü talebini öngörüleme**

İnsangücü talebini belirlemek için iki temel yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi belediye çapında personel talebini hesaplamak, ikincisi ise belediyelerdeki bireysel birimlerin ihtiyaçlarını ayrı ayrı belirlemektir<sup>86</sup>.

Birim olarak şantiyeler, belediyelerin en çok işgören bulundurdukları birimlerdir. Bu yönüyle de şantiyelerin önemi bir kat daha ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle şantiyelerdeki terfi ve nakil gibi nedenlerle meydana gelen boşalmalar ile her ne kadarda sonuçta işgücü talebini arttırmasada oluşacak teknolojik gelişmeler veya yeni ürünlerin üretilmesi yada üretim kapasitesinin artırılma düşüncesinde olunması gibi ortaya çıkabilecek yeni pozisyonlar insangücü talebinin öngörülenmesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Bu öngörülemeyi bir örnekle açıklamaya çalışalım;

Bir A Belediyesinin şantiyesindeki büz imalathanesinde çalışan işçi sayısı 18 olsun. Bir büzün imal edilme süresi de 1 saat olsun. Yine bu belediyenin 1999 yılı için düşündüğü büz üretim miktarı da 48.000 ise;

1 büz	1 saatte üretileceğinden
48.000 büz	48.000 saatte üretilir.

<sup>86</sup> Bingöl, A.g.e., S:79-85

1 işgününde bir işgören 8 saat çalışacağından  
300 işgününde bir işgören 2400 saat çalışacaktır.

Buna göre;

2400 saati bir yılda 1 işgören kullanırsa  
48.000 saati bir yılda 20 işgören kullanacaktır.

Şantiyede 18 işgören olduğundan gelecek yıl beklenen talebin gerçekleşmesi için 2 işgörene ihtiyaç olacaktır.

Acaba gelecek yıl için 2 işgören alınmalı mıdır? Yoksa bu açık günde 1 saat fazla mesai yaptırılarak mı kapatılmalıdır?

1 işgününde 1 işgören 9 (8+1) saat çalışırsa  
300 işgününde 1 işgören 2700 saat çalışır.

2700 saati bir yılda 1 işçi kullanırsa  
48.000 saati bir yılda (17,77) 18 işçi kullanacağı görülür.

Demek ki; bu şantiye günde 1 saat fazla mesai yapmak suretiyle amacına ulaşabilecektir. Yalnız bu aşamada karar vermeden önce yine bu iki durumun maddi ölçütleride göz önünde bulundurulmalıdır. İşgörenin ise alınması durumunda ödenecek maaşı, primi, tasarrufu vb. giderlerin toplamı ile bir yılda 18 işçiye verilecek fazla mesainin tutarı karşılaştırılmalı ve buna göre de kararı gözden geçirilmelidir.

Bunun dışında mevcut işgücünün ilgili ve personel talebini etkileyen diğer etmenler, personel devri ve devamsızlıktır.

Personel devri başka bir ifadeyle belirli bir dönemde işletmeye giren çıkan personel sayısı bir oran olarak ifade edilmesidir.

$$\text{Personel Devir Oranı (\%)} = \frac{\text{İşten ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama Pers.Sayısı}} \times 100$$

Örneğin; bir yıllık sürede bir belediye şantiyesinin ortalama çalışan sayısı 200, aynı dönemde işten ayrılanların sayısı ise 10 ise;

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{10}{200} \times 100$$

P.D.O. = %5 olarak bulunur.

Personel talebini etkileyen bir başka etmeni olan devamsızlık ise çalışması gereken ve o gün yapacağı iş programlanmış olan bir işçinin işine gelmemesidir<sup>87</sup>. Bu devamsızlıkların bir oran olarak ifade edilmesine de Devamsızlık Oranı denir.

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İnsan} / \text{Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan} / \text{Gün Sayısı} + \text{Kaybedilen İnsan} / \text{Gün Sayısı}} \times 100$$

Devamsızlık yada işe gelmeme durumlarında da şantiyelerin verimi büyük oranda düşecektir. Örneğin bir kepçe operatörünün işe gelmemesi kepçenin boş kalmasına, kepçenin boş kalması da en az 3-4 kamyonun çalışmamasına neden olabilecektir. Bu durum yedek personel ihtiyacını ortaya çıkaracaktır.

Tüm bu çalışmalardan dört dörtlük verimde alınmayabilir. Zira personel talebini öngörümlemeyi etkileyecek daha birçok değişken mevcuttur. Ancak iyi bir çalışma sonucu yapılan öngörümlemelerin birçok avantajı olacaktır.

## d2. İnsangücü arzını öngörümleme

Emek faktörünün arzı, bir ekonomide çalışmak isteyen kişilerin sayısı ile sınırlıdır<sup>88</sup>.

Bu öngörümlemede örgüt içi personel hareketi incelenir. Bu incelemelerde şantiyelerde olabilecek teknolojik değişimler, faaliyet sahasının daraltılması (örneğin büz atölyesinin kapatılması durumu), personel envanteri vb. bilgilerden faydalanılır.

<sup>87</sup> Yalçın, A.g.e., S:62

<sup>88</sup> Zeynel Dinler; Mikro Ekonomi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1989, S:396

Yeni açılacak bir bölüm için içsel işgücü arzı yeterli değilse, dışsal işgücü arzı araştırılır. Örneğin, şantiyeye alınacak bir işmakinası için şantiye içersinde fazla operatör yoksa dışardan bir operatör aranır.

Bu çalışmalar sonunda öngörülen arz, talepten az ise<sup>89</sup>;

- 1- Eğitim ve verimlilik gibi hususlar gözönünde bulundurularak talep öngörülerini değiştirmek.
- 2- Farklı tipte işgücü kullanmayı düşünerek talep öngörüsünü değiştirmek. Örneğin bilgili az sayıda eleman istihdam etme veya yetersiz personeli eğitme
- 3- İşletmenin amaçlarını mevcut insangücüne göre belirlemesi gerekir.

Eğer personel arzı, talepten fazla ise

- 1- Fazla işgücünün maliyetlerinin tesbit edilmesi,
- 2- Fazla personelin işten çıkarılmasının maliyetinin tesbiti ve yönteminin düşünülmesi
- 3- İşgücündeki değişikliklerin maliyetinin düşürülmesi
- 4- İşletme amaçlarının değiştirilip, değiştirilmeyeceği düşünülerek bir karar verilmesi gerekir.

#### **e. Nihai insangücü planı**

Yukarıda saydığımız çalışmalar sonunda işleve, mesleğe, beceriye vb. hususlara göre ayrıntılı bir insangücü planı yapılır ve bu plan sayesinde belediyelerin veya şantiyelerin gelecekte ne kadar personelin istihdam edileceği görülmüş olur. Bu plan sayesinde;

- 1- Gelecekte yeni yapılacak, kalkacak ve değişecek işler
- 2- Personel ihtiyacının ne kadarının yeniden yerleştirme veya eğitime ile temin edileceğinin
- 3- Yapılması zorunlu değişikliklerin neler olacağıının
- 4- Eğitim ihtiyacının ne önemde olduğunun

<sup>89</sup> Bingöl, A.g.e., S:87-88

5- İşe alınacak ve ayrılacaklar ile emekli olacakların ne kadar sayıda olacağını cevapları alınmış olacaktır.

Bu planlamanın başarılı olabilmesi içinde;

- 1- Belediyelerin personel konusundaki siyasi düşüncelerinden uzaklaşmaları
- 2- Personel arasındaki muhalefet veya şüpheliğin ortadan kaldırılması
- 3- Yapılan değişikliklere ilgili personellerin direnç göstermesi
- 4- Belediyelerin bütçelerini iyi analiz etmeleri
- 5- Personel envanterinin muntazaman saklanması
- 6- Teknolojideki hızlı büyüme ve gelişmenin gözönünde bulundurulması gerekir<sup>90</sup>.

### 3.2.1.2. Faaliyetlerin planlanması

Belediyelerde şantiyelerin görevlerini daha önce belirtmiştik. Bu görevleri incelediğimizde bunların bazılarını rutin işler (günlük kanal arızaları), bazılarında belirli bir program dahilinde yapılmasının zorunlu olacağı görülecektir (yol açma, asfalt yapma)

Bu çalışmaların istenen düzeyde ve en kısa sürede yerine getirilmesi tüm belediyelerin arzusudur. Belirli bir plan ve programı olmayan şantiyeler ne yapacağını bilmez bir halde birgün A sokağına asfalt serecek ertesi gün altyapısı hazır olmayan bu sokak, kanal çalışması için yıkılacaktır. Yada birinci gün B sokağında çalışan yol ekibi ikinci gün bir üst yöneticinin talimatı ile bu sokağı yarım bırakarak bir başka yerde çalışma yapacaktır. Bu ve benzeri yanlış uygulamalar hemen hemen çoğu belediyelerde görülmektedir. Bunun en büyük nedeni de iyi bir planlamanın yapılmaması yada mevcut planların uygulamaya konulmamasıdır. Bunun da sebebi belediye yöneticilerinin bazı kişi veya kuruluşlara daha sıcak yaklaşması veya planlamaya gereken önemi vermemeleridir.

Bu açıdan konuyu ele aldığımızda şantiyelerin daha verimli ve daha süratli çalışmalarının temin edilmesi için yapılacak planlamanın önemi üzerinde durmakta

<sup>90</sup> Bingöl, A.g.e., S:88



Fayda görülmektedir. İyi bir planlama ile şantiyelerdeki araç ve kaynaklardan en fazla verim sağlanacak, maliyetler düşecek ve gelecekte olacak riskler en aza indirgenerek belediyelerin amaçlarına ulaşması sağlanacaktır.

Bu açıklamanın ışığında planlamanın faydalarının şöyle sıralayabiliriz;

- 1- Şantiyelerdeki zaman ve emek savurganlığı en aza indirilir
- 2- Şantiye yöneticilerinin dikkatlerini amaçlara yöneltir
- 3- Şantiye faaliyetleri arasında uyum sağlar
- 4- Şantiyelerdeki yetki devrini sağlayarak daha esnek yapıların oluşmasını sağlar
- 5- Şantiye araç, gereç ve işgücünün amaca göre kullanıp kullanılmadığının izlenme ve denetlenmesini sağlar
- 6- Daha akılcı ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesine imkan sağlanmış olur
- 7- Şantiyelerin denetimi için standartlar ve temel oluşturulması sağlanmış olur
- 8- Şantiye çalışanlarını daha rahat ve huzurlu bir ortam bulması sağlanmış olur

Yukarıda yararlarını saydığımız planlamanın geçerli olması için planlamanın yapılırken de yöneticilerin bazı hususlara dikkat etmeleri gerekecektir.

Bunlar;

- 1- Yapılan planlar herşeyden önce açık, kesin ve geçerli bir amaca sahip olmalıdır. Hayalci bir amacın gerçekleştirilmesi beklenmemelidir. Şantiyelerin imkanları göz önünde bulundurulmalıdır.
- 2- Belediyelerin şantiye için yaptığı planlar ile diğer birimler arasındaki planlar uyumlu olmalıdır. Örneğin; şantiyeden beklenen büyük bir yatırımın parasal yönden planlanması da Hesap İşleri Müdürlüğüne uygun bulunmalıdır.
- 3- Yapılan planlar devamlılık arz etmelidir. Uygulanan bir plan yarıda bırakılmamalıdır.
- 4- Yapılan planlar çok katı, kesin olmamalı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak şekilde olmalıdır. Örneğin; parke kaplanması düşünülen bir sokak için, şayet parke taşı yoksa asfalt kaplama yapılması uygun görülebilmelidir.
- 5- Yapılan planlar açık ve anlaşılabilir olmalıdır. Yanlış anlamalara meydan vermemelidir.

6- Yapılan planlar belediyelerin ve Bayındırlık İşlerinin standartlarına uygun olmalıdır.

7- Planlama yapılırken çok uzun yada çok kısa süreli olmamasına dikkat etmeli, istek ve temennilerden uzak olmasına özen gösterilmelidir.

8- Planlama yapılırken, şantiye şefi ve diğer işgörenlerinde görüşlerine başvurulmalıdır.

Kısaca iyi bir planlama ile şantiye içersinde birlik, devamlılık, esneklik, açıklık ve denge oluşturularak huzurlu ve etkili bir çalışma ortamı sağlanmış olacaktır.

### 3.2.2. Yönelme

Yönelme örgütlenmiş hareketi başlatan yönetim fonksiyonudur<sup>91</sup>. Yönelme, kısaca örgütün insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmayı ifade etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yönelme amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş insangücünü harekete geçiren bir işlemdir. Yine yönelmeyi astlara emir verme, eğitime, güdüleme ve örgütte disiplini sağlama çabalarının tümü olarak tarif edenlerde olmaktadır. (Massie)

Bu tanımlar ışığında şantiyelerde yönelmeyi şantiyelerden beklenen amaca ulaşabilmek için şantiye personelinin harekete geçirilmesi ve şantiye personelinden en iyi verimin alınması için gösterilecek ve uygulanacak çabaların tümü olarak tanımlayabiliriz.

#### 3.2.2.1. Yönelme ilkeleri

##### a. Amaç birliği ilkesi

Şantiye çalışanlarının veya herhangi bir işletmede çalışan bireylerin kişisel beklentileri, umutlar, tutum ve davranışları onları örgüt amaçlarından farklı birtakım amaç ve beklentilere yöneltilir. Bireylerin daha çok subjektif, duygusal ve bireysel yönü ağır basan amaçlarına karşılık, şantiye yönetimi tarafından ortaya konan biçimsel,

<sup>91</sup> Theo Haimann; Professional Management Theory and Practice. Boston Houghton and Mifflin co 1962-Bölüm 25, s:408

objektif ve rasyonel standart hedefler söz konusudur. Bu her iki amaçta aynı ortamda gerçekleştirilmeye çalışacağından bu amaçların uyum içinde olmasının beklenmesinin biraz zor olacağı açıktır. Bu durumda şantiye yönetimi çalışanların beklentileri ile şantiye amaçlarını belli bir noktada buluşturabilmelidir. Bunun için şartları iyileştirilmeli, pozitif motivasyon teknikleri uygulanmalıdır. Organizasyonun her bölümü, her ünitesi ana hedefleri gerçekler şekilde anlaşılmalı, organize edilmiş ve belirtilmiş olmalıdır<sup>92</sup>. Aksi takdirde bireyler şantiyelerin amaçlarının gerçekleşmemesi içinde elinden geleni yapmaya çalışacaktır. Örneğin; şantiye personeli henüz maaşını alamamışken, şantiyeye yeni bir iş makinası alınması veya aciliyeti yokken A caddesinin çevre düzenlemesi için milyarların harcanması işçiyi olumsuz yönde etkileyecektir. Bu cadde de çalışacak personel işten kaçmak için bahane arayacak veya caddeye dizilmesi gereken bordür taşının hor kullanarak zayıfın fazla olmasına sebep olacaktır. Bu durumda yapılacak en güzel şey, çalışanların maaşlarını ödedikten sonra bu yatırıma başlamak olacaktır. Dolayısı ile kendi amaçlarına ulaşmış olan işgörenler bu kez şantiye amacı için gayret gösterecektir.

### **b. Kumanda birliği ilkesi**

Örgütlenmenin bir ilkesi olan Kumanda Birliği ilkesi yöneltme işlevinin de önemli bir ilkesini oluşturmaktadır. Astların tek bir üstten emir almalarının temini ile astlar herhangi bir çelişkiye düşmeden vazifelerini yerine getirmiş olacaktır. Şantiye şefi ile Fen İşleri Müdürünün vereceği emirlerin çelişmesi durumunda emiri alan astın düşeceği çelişki daha çok olacaktır. Ast ne yapacağını bilmez bir halde karamsarlığa sürüklenecektir. Örneğin; Fen İşleri Müdürü bir operatöre "A sokağındaki harfiyatı al", şantiye şefi de "B sokağındaki malzemeyi ser" dediğinde acaba ast hangisini yapmalıdır? Müdürün dediğini yaptığı an, şantiye şefi ile sıkıntıya gireceğini düşünecek, şefin dediğini yaptığında da Müdürüyle sıkıntıya gireceğini düşünecektir. Ayrıca şantiye şefi de Müdürüne karşı bir takım art niyet besleyecektir. Zira emir alan operatör nezdinde gücünü, otoritesini kaybedecektir. Tüm bu sıkıntıların

<sup>92</sup> Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, 3.Baskı, İ.İ.T.A. Yayını, İstanbul, 1980, S:232

yaşanmaması için şantiyelerde emir birliği ilkesi uygulanmalı ve her ast bir üstten emir almalıdır.

### **3.2.2.2. Şantiye şeflerine ihtiyaç duyacakları güç, otorite ve yetkinin verilmesi**

Gücü, bir kimsenin başkalarını istediği yönde davranmaya sevk edebilme yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Tanım ışığında şantiye şefinin gücü, şefin emrinde çalışan insanları şantiye amacı doğrultusunda sevk edebilme, çalıştırabilme yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Bu güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak kendini gösterebilir.

Bir şantiye şefi, çalışanlarına yanlış davranış ve tutumlarından dolayı gerekli uyarma veya şantiyeden ilişkisinin kesilmesini kanun ve yasalar çerçevesinde verebilmelidir. Yine aynı şef olumlu davranışlarından dolayı da bir başka çalışanına ödül verebilmelidir. Bu ödül terfi, ek maaş, yetki ve sorumluluk verme olabilir. Eğer şantiye şefi bunları başarı ile uygulayıp ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa ve bu duruma üst yönetim müdahale etmiyorsa şantiye çalışanlarını etkilemek için önemli bir kaynağa sahip olmuş olacaktır.

Bu kaynaklardan bir diğeri de yasal güçle eş anlama gelen otoritedir. Bir başka deyişle otorite, astların, üstlerden alacağı emirlere koşulsuz olarak itaat etmelerinin yasal zorunluluk olarak algılamasıdır. Şantiye şefine verilen resmi yetkidir. Bir üst bir ast'a göre daha çok yetkiye sahip olduğu taktirde o astı'nın davranışlarını doğrudan doğruya etkileyebilmektedir<sup>93</sup>. Bu bakımdan şantiye şefinin otoritesi şantiye personelinin şefin verdiği emirleri benimseyip gereğini yerine getirmeleri ile ölçülür. Atanacak bir üstün astları üzerinde gerçek bir otorite kurabilmesi için aşağıdaki özelliklere ve davranış biçimlerine sahip olmasına da dikkat etmelidir.

- 1- Üst verdiği emirlerde yasalara, belediye hiyerarşisine, belediye yönetmeliklerine saygılı olmalı ve bunu astlara hissettirebilmelidir.
- 2- Üst, biçimsel olmayan fakat örf, adet, gelenek ve dinsel bağlılıklara hürmet etmeli, vereceği emirlerde bu kıstaslara aykırı hareket etmemelidir.

<sup>93</sup> Bintuğ AYTEK, Yönetim Görevleri, Ankara, 1978, S:131

- 3- Üst, iş grubunu teşkil eden hür üyeye işlerin görülmesi, gerekli kararların alınması ve sorunların çözümlenmesi bakımından görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı vermeli, ancak ortaya konan görüşleri iyi bir şekilde değerlemeli, bağdaştırmalı, güzel bir bileşim (kompozisyon) olarak grup üyelerine benimsetebilmelidir.
- 4- Üst, ast gruplarını tanımaya çalışmalı, grup normlarını (değerlerini), grup içi bağlılıkları, astların müşterek duygu ve ihtiyaçlarını değerlemeli, iş içi ve dışı davranışlarını bunlara uydurmaya çalışmalıdır.
- 5- Üst, sorumluluğunu yüklediği yönetsel alanda gerekli uzmanlık bilgilerine sahip olmalı, yeni bilimsel değişme ve gelişmeleri yakından izleme arzu ve davranışında bulunmalıdır.
- 6- Yönetici, "ben önemli kişiyim, ben her şeyi bilirim, beni izleyin" dememeli, "görüşmelerimiz sonucu belirlediğimiz şu ilginç fikri izleyiniz" şeklinde davranmalıdır.
- 7- Yönetici, yazılı emir ve talimatlardan ziyade, astlarla yüzyüze ilişkileri geliştirmeli, emrin amacını astlara duyurmalı, hatalara neden olacak yanlış anlamları ve yorumları ortadan kaldıracak çabalar göstermelidir.
- 8- Üst, örgütün amaçları ile kumandası altında bulunan kişilerin ihtiyaç v amaçlarının bağdaştırılmasını sağlayabilmeli, bu açıdan azimli ve dengeli hareket edebilmelidir.
- 9- Üst, grup iyi ayrılıkları ortadan kaldıracak için, grup üyelerini ortak bir amaca inandırmalı, üyelerin birbirlerine saygı ve sevgi hisleriyle bağlı olmasına ve dayanışmada bulunmalarına gayret göstermelidir.

Sonuç olarak, ast-üst ilişkileri örgütlerde daha etkin bir emir-kumanda sisteminin kurulması için üzerinde dikkatle durulması gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Verilen emirler, astların yeteneklerine, örgüt amaçlarına uygun olmalı, astların örgütteki bekledikleri çıkarlara ters düşmemelidir. Astlar psiko-sosyal bakımdan, üstleri ile ilişkilerde şüpheli ve korku doludurlar. Onları bu psikolojik havadan kurtarabilmek için üstlerinin kişiliklerini bilmek, örgütsel amaçları bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini görmek isterler. Astlar ayrıca, kendilerine emin ve üstün bir gelecek vadeden istikrarlı bir disiplin ile kendilerini

ilgilendiren karar konularına ve örgütsel sorunlara iştirak etmeyi arzularlar. Üstler ise davranışlarında astların yasal ve töresel, hak ve değerlerine saygılı olmalı, astlara görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı tanınmalı, ast gruplarının yapılarını ve grup normlarını bilerek hareket etmelidirler. Ayrıca, astlarla yüz yüze ilişkileri geliştirmeli, grup içi ayrılık ve çatışmaları çözümlenmeye yönelmelidirler.

Bütün bunların ilave olarak şantiye şefi, kendi yetkisini rahatlıkla kullanabilmelidir<sup>94</sup>. Burada yetkiyi karar verme ve şantiye çalışanlarının davranışlarını belirleme hakkı olarak tanımlamak mümkündür. Bir başka deyişle yetkiyi kurumsallaşmış otorite olarak da düşünülebilir. Bir kişinin sahip olduğu yetkinin asıl kaynağı, bu yetkiye tabi olanların bunu kabullenmesidir<sup>95</sup>.

Şantiye şefi emrinde çalışanların hal ve davranışlarından, şantiyenin başarılı ve başarısızlığından sorumlu olacak tek kişidir. Bu açıdan bakıldığında şantiye şefleri, herhangi bir konuda veya çalışma esnasında çalışanlarına yön verebilmeli yada son kararı kendisi verebilmelidir. Emir-komuta yetkisi adını vereceğimiz bu hakkı, şantiye şefleri veya diğer yöneticiler sorumluluk dereceleri oranında kullanabilmeli, bu konuda üzerlerinde herhangi bir baskı hissetmemelidirler. Örneğin; bir kanal çalışmasının yanlış yapılmasının nedenleri sonuçta şantiye şefinden sorulacaktır ve gerekirse cezasını da şantiye şefi çekecektir. Dolayısı ile bu kanal çalışmasının nasıl yapılacağına da kanal şefi karar verebilmelidir. Şantiye şefleri kendi işlerini yaparken belediyelerin diğer birimleri ile olan ilişkilerde de kurmay yetkisini kullanmalıdır. Örneğin; Su işlerinin yapacağı bir çalışma da gerekirse bu birime yardımcı olmak açısından bir takım teknik bilgiler verebilmelidir. Bu durum bölümler arası ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca, su şefi ihtiyaç duyduğunda diğer birimlerin çalışanlarına da müdahale edebilmelidir. (fonksiyonel yetki). Örneğin; yine Su İşleri Müdürlüğü'nün yaptığı bir hat döşeme işinde yapılan bir yanlış uygulama var ise ve çalışanların başında bir üstleri yok ise şantiye şefi belediyenin zarara uğramaması için çalışanlara müdahale edebilmelidir. Ancak bu durum emir-komuta birliği ilkesine aykırı olacağından bu tür yetki kullanılırken çok hassas davranılmalıdır. Mümkünse diğer bölüm yöneticileri ile görüşülerek sorun

<sup>94</sup> Fiedler, Fred E.; "Engineer the job to fit the Manager", Harvard Business Riview, vol. 43, No:5, 1965, S:115-122

<sup>95</sup> Abrann Kardines, The Individual and his society, Newyork; Colombia Üniv., Press, 1939, S:40



halledilmelidir. Şantiye şefleri özellikle kendi meslekleri ile ilgili olmayan konularda kesinlikle ve kesinlikle bu yetkiyi kullanmamalıdır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız bilgiler ışığında kendi gücünü, otoritesini ve yetkisini kullanabilen şantiye şefinin çalışanlarını etkilemeye başlamış olacaktır. Bundan sonra yapacağı tek şey çalışanlarını harekete geçirmek olacaktır. Bunun temini de iyi bir emirle mümkün olacaktır. Emir, bir çalışmayı başlatan, durduran veya çalışmayı değiştiren direktif veya talimat olarak tanımlanabilir. Şantiye şefinin bir astına herhangi bir işi nasıl, ne zaman yapması veya yapmaması konusunda vereceği talimattır. Bu talimatların astlar tarafından anlaşılabilmesi ve verilen emrin etkili olması için verilen emrin aşağıdaki özellikler doğrultusunda olmasına özen gösterilmelidir.

**İyi bir emir;**

- ✓ Yapılması istenen işle doğrudan ilgili olmalıdır
- ✓ Uygulanabilir olmalıdır
- ✓ Açık ve anlaşılır olmalıdır
- ✓ Tam olmalıdır
- ✓ Emir verirken amaç ve gerekçesi açıklıkla ortaya konulmalıdır
- ✓ Motive edici olmalıdır
- ✓ Hiçbir biçimde yasal düzenlemelere aykırı olmamalıdır
- ✓ Sözlü olduğu gibi astların tereddütü halinde emirler yazılı olarak da verilmelidir.

### **3.2.2.3. Şantiye şefinin etkili bir lider olması**

Bu bilgiler ışığında şantiye çalışanlarından istenen verimi almak mümkün olmayabilir. Zira bazı çalışanlar zayıf, güçsüz, cesaretsiz, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri kaybolmaya yüz tutmuş olabilir. Bu durumda insanları belirli hedeflere götürebilmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarlarının neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları, bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir. Çalışanlardan herbirinin yaşadığı ortamın (aile, köy, şehir) durumu her bir bireyin bedensel ve ruhsal yönden farklı oluşu ve her bir çalışanların geçmiş



yıllardaki hayat tecrübelerinin kendi üzerlerindeki etkisi farklı olacağından bunu başarmak güç bir iştir.

Ghiselli ve yardımcıları yapmış oldukları geniş araştırmalar sonunda çeşitli işletmelerdeki yöneticilerin başarı sağlamalarında zeka, yönetim ve denetim yeteneği, insiyatif, kendine güven, mesleki düzey gibi kişisel özelliklerin önemi olduğu kanısına varmışlardır<sup>96</sup>.

Bu noktada şantiye şefi iyi bir yönetici olmakla birlikte iyi bir lider olarak da çalışanlarının yanında olmalıdır. Çalışanlarını şantiye amaçları etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneğine de sahip olabilmelidir. İyi bir lider olarak şantiye şefi fiziksel olarak gösterişli, giyimine özen gösteren, güçlü, sağlıklı ve yaşlı olmamalıdır. Kişisel olarak da;

- ✓ Zekalı
- ✓ Hitabet yeteneği olan
- ✓ Bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği olan
- ✓ Çalışanlarına güven veren ve güvenilir olan
- ✓ Girişimci, riski göze alabilen
- ✓ Cesaretli ve kendine güven duygusu olan biri olmalıdır

Lider olarak şantiye şefi kendine göre bir davranış biçimi oluşturmalıdır. Bu davranış biçimlerini otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbestti tanıyan liderler olarak dört ana gruba ayırabiliriz. Her bir davranış biçiminin yarar ve zararlarını kısaca incelemekte fayda görülecektir<sup>97</sup>.

Otokratik liderler; esas itibariyle çalışanlarını yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde çalışanların hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar sadece önderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Şu halde yönetim yetkisinin tamamı önderde toplanmaktadır.

Demokratik-katılımcı tarzdaki liderliğe gelince, bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde önder daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışı belirlemeye önem gösterir.

<sup>96</sup> Du Brin, Fundamentals of Organizational Behavior, New York, 1977, S:213-214

Tam serbesti tanıyan önderler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar.

Kuşkusuz bu üç tarz liderlik davranışın ortaya çıkmasında durumsal etmenlerin rolü kuşkusuz büyüktür. Örneğin, kişiliği izleyicilerin kişilikleri, kültürel yapıları ve iş tecrübeleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki baskısı vs. liderlik biçimini etkilemektedir. Liderlik davranışlarını üç davranış biçiminde basite indirgedik. Bunun yanında, Tannenbaum ve Schmidt liderlik tipi ayrımlarında çoklu lider davranışları açıklamaktadır. Biz bu görüşleri daha önce çeşitli konuları daha önce işlerken açıklamıştık.

#### **a. Çeşitli liderlik davranış biçimlerinin yarar ve sakıncaları**

Önce otokratik lider davranışlarının sağladığı yararlardan sözedelim. Bu liderlik biçiminin birinci yararı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygun görülür. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda izleyiciler de hiç kuşkusuz liderlerinden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır. Otokratik tutum mütecevizliğin enerjisini yapıcı bir sonuca kanalize eder<sup>97</sup>. Ayrıca otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Bu da otokratik liderlik davranışının ikinci yararını oluşturmaktadır. Çünkü bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenine sahip olabilmekte ve lideri güdüleyici bir ödül niteliği taşımaktadır. Otokratik biçimin üçüncü bir yararı da lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir. O halde, otokratik liderlikte karar sürece hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir.

---

<sup>97</sup> Aytek, A.g.e., S:117-123

<sup>98</sup> Avien Unis, How to be a Successful Leader, New York, Mc Graw Hill Book Company Inc, 1953, S:48

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bedensel davranması ve izleyicilerin sözlü olması dahi inanç ve duygularını hiçe dikkate almamasında görülür. Bu gibi durumlarda işgörme arzusu olumsuz biçimde etkilenir ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkar. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır. Önderin etkinliği ve izleyiciler üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaya yüz tutar. Otokratik liderlik davranışının ikinci bir sakıncası, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve işgörme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Sadece liderin kafasındaki fikir ve görüşleri ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konmaktadır. Fikrini görüş ve sezgilerini dile getiremeyen izleyiciler sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanı ve alışkanlığını edinmektedirler. Otokratik liderler tarafından yönetilen şantiyelerde örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerin de lider kadar şantiyeyi etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili ve öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. Bu koşullara sahip şantiyede daha sıhhatli karar vermeye olanak tanınmaktadır. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin veya izleyicilerin işgörme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Grup içi tansiyon ve çalışmalar ortadan kalkmakta yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır.

Demokratik ve katılımcı liderlik biçiminin en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. İkinci bir sakınca da izleyiciler grubunun büyük olduğunda hem masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar almaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının birinci yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğitim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararları almaktadır. Önderin esas görevi malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik türü uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürüyemeyeceğini peşinen ifade etmek yanlış olmayacaktır.

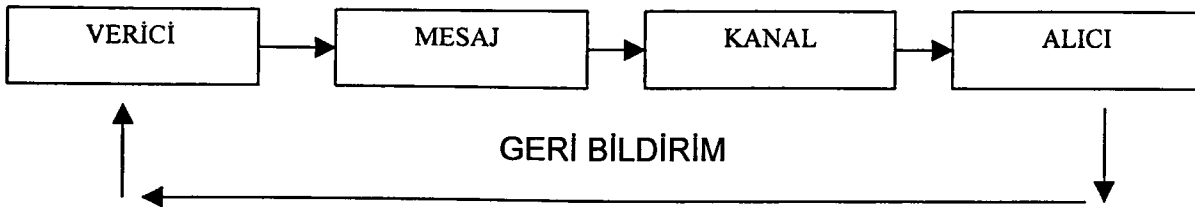
Çünkü tam serbesti tanıyan liderlik davranışı önderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, böyle bir önderlik tarzında grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalır. O halde ilk sakınca grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlarla doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır.

Kısaca belirtecek olursak, burada görülen çeşitli liderlik davranış biçimlerinden hepsinin kendine göre uygulanabileceği çeşitli koşullar vardır. Bu koşullar daha önce de geniş ölçüde açıkladığımız gibi şantiyelerin kendi iç koşulları ile faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşulları, lider ve izleyicilerin kişilik, kültür ve alışkanlıklarıdır. Belirli koşullarda elverişli olan bir liderlik biçimi diğer bazı koşullarda elverişsiz ve başarısız olabilmektedir.

### 3.2.2.4. Şantiyelerde haberleşme

Haberleşme geniş anlamda, bireyler, gruplar ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi ile ilgili ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır<sup>99</sup>. Kan dolaşımı sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önemi ne ise haberleşmenin organizasyonlarındaki rol ve önemi aynıdır<sup>100</sup>. Şantiye açısından haberleşme ise, şantiyeyi meydana getiren çeşitli birimler arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasıdır. Sürekli faal olan şantiyelerde şantiye yöneticileri personelin işe sevk edilmelerinde, kontrollerde ve yaptıkları bilgi alışverişlerinde mesailerinin büyük bir kısmını haberleşme ile doldururlar. Örneğin, telefon görüşmeleri, yazışmalar, personelle yapılan ikili veya toplu görüşmeler, çeşitli konulara ilişkin verilen emir ve direktifler hemen hergün tekrarlanan haberleşme örnekleridir. Örneklerden de açıkça görüldüğü gibi bir yerde şantiye faaliyetlerinin yürümesi tamamen haberleşme ile gerçekleşmektedir. Bu yüzden şantiye içinde etkili ve sürekli işleyen bir haberleşme düzeni varsa, o şantiyenin sağlıklı yürüdüğü ve başarılı olacağı söylenebilir.

Şantiye şefinin astlarına fikir, bilgi, emir ve duygularını iletip, astlarında bunları algılayıp gereğini yaparak üstlerine bilgi vermesi bir süreç oluşturmaktadır. Haberleşme süreci dediğimiz bu süreç başlıca dört unsuru içermektedir. Bu unsurlar; aşağıdaki şekilde şematize edilebilir.



Şekil 1: Haberleşme Süreci

<sup>99</sup> Osman Yozgat; İşletme Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul, İ.İ.T.İ.A. Yayını, 1983, S:187

<sup>100</sup> Harry Lewonson; The Grat Jackass Fallacy; Harward University, Gradvate School of Business Administration, 1973, S:6

Bu sürecin unsurlarını bilmek haberleşme konusu daha iyi öğrenmemize yardımcı olacaktır.

### a. Haberleşme unsurları

Verici (kaynak) ; Kendisine dışarıdan gelen veya kafasında oluşan bir fikir, düşünce veya veriyi semboller yardımıyla kodlayıp hedef ya da alıcıya ileten insan ya da kurum olabilir. Vericinin görevi, alıcıya gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra da bu mesajın anlaşılır nitelikte oluşmasına yardımcı olmaktadır. Göndericinin uygunluğu, haberleşmenin başarılı bir biçimde gerçekleşmesinin temel koşullarındandır<sup>101</sup>.

Mesaj; Vericiden alıcıya gönderilen ve iki taraf arasında ortak bir anlayış zeminini yaratmayı amaçlayan bazen yalın bazen karmaşık simgelerden oluşan bir iletişim unsurudur.

Mesajın dili ve içeriği büyük önem taşır. Mesajın dili, alıcı ve hedef tarafından kolayca anlaşılabilen, açık, net ve kesin bir nitelik taşımalıdır. Mesajın içeriği ise, yoruma mahal bırakmayacak derecede açık ve sistematik dili ve düşüncelerden oluşmalıdır. Mesajın içeriği özellikle şantiye çalışanlarının eğitsel ve toplumsal düzeyi ile diğer özelliklerine hitap edecek nitelikte olmalıdır.

Mesaj, eğer hizmet edeceği amaç için düşünülmemişse, haberleşme etkin bir biçimde gerçekleşmeyecektir<sup>102</sup>.

Kanal ; Mesajın alıcıya iletildiği veya içinde aktığı yol olarak ifade edilebilir<sup>103</sup>. Örneğin; telefon hattı gibi. İletişim kanalları ile araçları çoğu kez aynı anlamda kullanılsa bile aralarında bir nüans farkı mevcuttur. Örneğin; faks sisteminde telefon hattı iletişim kanalı oluştururken faks cihazı ile bu cihazdan karşı tarafa geçilen ve mesajı içeren yazılı kağıt haberleşme aracını oluşturur. Haberleşme araçları yazılı, sözlü, sözsüz veya görsel-işitsel araçlar şeklinde olabilirler. Haberleşmede hangi kanal ve/veya aracın seçileceği haberleşmenin niteliğini belirleyecektir. Kuşkusuz seçilen farklı kanal ve araçların etkinliğini de farklılık arzedecektir. Hangi haberleşme kanal veya aracı seçilirse seçilsin bunların pürüzsüz ve net olmalarına özen

<sup>101</sup> Erol Eren; Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 2. Baskı, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Yayını, İstanbul, 1984, S:277

<sup>102</sup> Tugay Ergun – Aykut Polat; Kamu Yönetimine Giriş, Ankara, TODAİE Yayını, 1978, S:182

<sup>103</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Ü. Yayınları, 6. Baskı, İstanbul 1998, S:360



gösterilmelidir. Günümüz şantiyelerinde kullanılan telsizler bu konuda büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Belediyelerin imkanları ölçüsünde mümkün olduğunca tüm ekiplerine telsiz taksim etmesi işlerin hızlı yürümesini ve takibini kolaylaştıracağı gibi haberleşme giderleri de minimuma inmiş olacaktır.

Alıcı (Hedef); Haberleşme sürecinin sonunda halka veya ögesini alıcı oluşturur. Alıcı olmadan haberleşme sürecinin tamamlanması mümkün değildir. Şantiyelerde alıcı şantiye çalışanlarının her biri veya bir kısım şefliği olabileceği gibi şantiye şefleri de üstlerine karşı bir alıcı durumundadır.

Alıcı kendisine ulaşan mesajı (haberleşmenin tamamlanmış sayılabilmesi için mesajın alıcının eline ya da masasına değil beynine ulaşması gerekir) kendi değer yargıları (filtresi) ve çıkarlarına uygun biçimde değerlendirir. Kuşkusuz sağlıklı bir haberleşmenin olabilmesi için alıcının mümkün mertebe mesajı önyargılardan uzak (objektif) bir biçimde değerlendirmeye tabi tutması gerekir. Bunun yanında alıcının ayrıca iyi bir dinleyici olması da büyük önem taşır.

Etkin bir dinleyici olmak alıcıya, göndericinin mesajını tam olarak anlama imkanı sağlar: Dolayısıyla duyma kulak ile ilgilidir, fakat dinleme zihin ile ilgilidir<sup>104</sup>.

Vericinin gönderdiği mesaja verdiği anlam ile alıcının kafasına ulaşan mesaja aynı anlam verildiği zaman tamamlanmış etkin bir haberleşmenin varlığından söz edilebilir.

Geri Bildirim; Haberleşme sürecinin tamamlanması için mesajın alıcı tarafından nasıl anlaşıldığını belirten karşı bir mesajın (alıcıdan-vericiye) dönüştüğünü görmek mümkündür. Yani geri bildirim işleminde alıcı verici durumuna geçerken, verici de alıcı rolünü üstlenmektedir. Bu, alıcının göndericinin mesajına bir çeşit cevabıdır<sup>105</sup>.

Geri bildirim (feedback) olarak bilinen bu aşamada haberleşme sürecinin başlangıç aşamasında ortaya çıkmış olan tüm güçlüklerin tekrarlanması ihtimal dahilindedir. Çünkü, iletişim kanallarındaki gürültü ve parazit, zaman baskısı, olumsuz faktörler vb. hususlar mesajın anlam ve biçim yönünden değişikliğe maruz kalması riskini her zaman ortaya çıkarabilirler.

Haberleşmenin iki yönden işlemesine hizmet eden geri bildirim mekanizması,

<sup>104</sup> Keth Davis; Human Behavior At Work; Organizational Behavior, 6 th Edition, Mc Graw Hill, 1981, S:339

<sup>105</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Ü. Yayınları, 1998, S:354



bir kısım yöneticilerce zaman kaybına yol açıcı ve maliyetleri artırıcı biçimde algılansa bile, etkin haberleşme açısından önemli bazı yararlar sağlayabilir. Şantiye şefleri bu durumu gözönünde bulundurarak gerektiğinde çalışanlarına verdiği emirlerin anlaşılıp, anlaşılmadığını kontrol amacıyla söylediklerinin sözlü tekrarını istemelidir.

## **b. Haberleşmeyi engelleyen faktörler**

Bu sürecin iyi işletilmesi dışında haberleşmeyi etkileyen birtakım faktörleri de incelemekte fayda görülecektir. Bunların bir kısmı fiziksel, teknolojik, bir kısmı ise sosyo-psikolojik niteliktedir.

Fiziksel ve teknolojik nitelikli olanlar mesajın mekanik olarak iletişimine engel olurlar. Bunlar gürültü veya telsiz-telefon hatlarında ani kopmalar şeklinde olabilir. Bunlar zaman içinde giderilebilir engellerdir. Ancak bizim için önemli olan sosyo-psikolojik faktörlerdir. Şimdi bunlara kısaca göz atalım.

### **a) Kişisel Engeller ve Etkilerinin Azaltılması**

Haberleşmede iki temel unsurun gönderici ve alıcı olduğuna daha önce temas etmiştik. İşte haberleşme sürecinin etkinliğini azaltan en önemli engeller bu iki bireyin (Şantiye şefi ile çalışanlar) farklı kişilikte olmalarıdır. Kişisel arzu ve istekleri, değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde buldukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkler ve tutkuları birbirinden farklıdır. Bu farklılık mesajı gönderen için kullandığı sembollerin niteliğini etkilerden mesajı alan için de buna gösterilecek tepkinin olumlu, olumsuz ya da kayıtsız olmasına yol açabilir. Diğer bir deyimle, şantiye çalışanlarının, şantiye şefinin veya bir üstünün iletmek istediği herşeyi algılayamadığı, her hususa aynı ölçüde önem ve değeri veremediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun dışında, şantiye personelinin şantiye şefine olan güveni, inancı, tutumu da şantiye şefinden gelecek mesajları farklı şekillerde yorumlamasına yol açacaktır. Veya, eğer gelen mesaj alıcının bildiği veya inançları ile ters ise, bu tür bir mesaj muhtemelen tam olarak algılanmayacaktır<sup>106</sup>. Bu nedenle, şantiye şefi mesajını hazırlarken bazı

<sup>106</sup> James Gibson, J. Ivancevich and J. Donnelly, Organizations Behavior, Structure, Process, Business Publications Inc., 1979 S:70

önemli hususları ses tonu ile, mesaj yazılı ise altını çizerek, bazı ifadeleri tekrarlayarak yahut başka biçimlerde yeniden ifade ederek (reformülasyon) şantiye personeline göndermeli ve onun dikkatini önemle vurgulamak istediği semboller üzerinde yoğunlaştırmalıdır.

#### b) Dil Güçlükleri ve Giderilmesi

Dil, haberleşme araçları içinde en önemli olanıdır. Ancak, bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdıklarını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğunu ifade edebiliriz. Buradan şantiye şefinin bir kelimeye ya da kavrama verdiği anlam ile alıcının bu sembol veya kavrama verdiği anlam farklı olabilir. Hatta bazen alıcı göndericinin kullandığı kelime veya kavramı hiç bilmiyor olabilir. Bu takdirde de bilmediği bir şeyi başka bir anlama çeker yani yorumlar, yakıştırır. Bütün bu açıklamalar bize dil güçlüklerinin semantik faktörler olarak haberleşmeyi büyük ölçüde engellediğini göstermektedir. Bu güçlükleri ortadan kaldırmak için yapılacak şey, belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gitmektir. Özellikle yanlış anlaşılmasından kuşku duyulan hususları basit şekilde ve herkesçe bilinen kelimelerle tanımlama yoluna gitmek önemli bir faktör olduğu gibi, kelimeler yanında hazırlanan şemalar, grafikler ve resimlerin sözlü ve yazılı mesaj iletimine büyük ölçüde yardımcı olduklarını ve yanlış anlamaları önlediklerini söyleyebiliriz. Özellikle şekiller ve resimler yazılı ve yüzyüze sözlü haberleşmede yanlış anlamaları asgariye indiren araçlardır. Bunun yanında yüzyüze haberleşmede önemli olan faktörlerden biri de, yüz ifadeleri (gülme, somurtma) mimikler, el sıkma ve benzeri hal ve tutumlardır. Bu tutumlar bazen sözle ifade edilenlerden daha fazla etkili olurlar. Hatta bazen insanın söylediği ile yaptığı arasındaki farkı ortaya koyarlar. Söylenmek istenen şeyin yorumlanmasını, samimi olup, olmamasını ortaya koyarlar. Bu nedenle, dil ve kelimelerden ortaya çıkan yanlış anlamalar hareketlerle takviye edildiği zaman mesajı daha etkili iletildiği söylenebilir. Bilhassa yüzyüze haberleşmenin yazılı haberleşmeye üstünlüğü burada ortaya çıkmaktadır.

Örneğin; Trabzon'da görev yapan bir Erzurumlu operatöre "yol üzerindeki gafulları temizle" denildiğinde bu operatör hiçbirşey anlamayacak ve görevi yerine

getirmeyecektir. Oysa bu operatöre "yol üzerindeki fındık dallarını temizle" denildiğinde o operatör görevi yerine getirecektir.

#### c) Dinleme Yetersizliğinden Doğan Güçlükler ve Giderilmesi

Kişiler belirli öntiplere ve önyargılara sahip iseler, belirli kaynaklardan (göndericilerden) gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır<sup>107</sup>. Bu durum kişilerin duymak istedikleri şeyleri duyacakları ile ilgilidir<sup>108</sup>.

Çoğu kimse karşısındaki kişinin ne söylemek istediği ile ilgilenmez aksine kafasındaki fikri ve düşünceleri karşısındakine aktarmaya çalışır. Bu başkasının söylediklerinin yalnızca bir bölümünü işitmemize yol açar. Üstelik karşımızdaki kimse daha sözünü tamamlamadan hemen kendi fikir ve delillerimizi ortaya koymaya çalışırız. Bu, hem karşımızdakinin mesajını eksik algılamamıza ve hem de duygularına daha az önem vermemize yol açar. Bu durum, bize herşeyden önce, iyi bir dinleyici olmamız gerektiğini ortaya koyar. Sözün gümüş, dinlenmenin altın olmasında yatan ana fikre herhalde bu espride aramalıyız. Bir kimse mesaj aldığı birine cevap vermeden önce aldığı mesajı kelime ve duygular bakımından tekrarlamalıdır. Mesaj gönderenin durumunu alıcı kendi kelimeleri ile yeniden ortaya koyarak (reformüle ederek) anladığı esas karşısındakine ifade etmelidir. Bu papağan usulü taklit etmekten farklı birşeydir. Böylece kendi fikrini söylemeden onun iyi bir dinleyici olduğunu ve karşı tarafın fikirlerine önem vererek dinlediğini göstermektedir. İyice dinlenmeden sık sık kesilen sözler, "fakat" , "evet ama" şeklindeki ifadeler hem haberleşmeyi engeller ve hem de olumsuz bir duygusal ortam yaratır. Özellikle şantiye şefleri astlarının görüş ve düşüncelerini dinleyerek hem onların güven duygusunu kazanmış olur, hem de astın şantiye şefi tarafından verilen emre itaatkar olması sağlanmış olur.

#### d) İfade Açıklığının Bulunmamasından Doğan Engeller ve Giderilmesi

Bir kimse mesaja ilişkin konuşma veya yazma işlemlerini çoğu kez kendi bildiği olay ve durumları muhataplarının (alıcıların) da bildiğini farzederek yetersiz biçimde

<sup>107</sup> Martin Ganman; Organizational Behavior; A Managerial and Organizational Prespective; Litt, Brown Company, 1978, S:473

<sup>108</sup> James Stoner; Management, Prentice – Hall, 1978, S:473

yerine getirir. Aksine bazı kimselerde birkaç satırda ifade edilecek olayları birkaç sayfa içinde ya da iki dakikada söylenebilecek bir olayı yarım saatte açıklayabilir. Doğaldır ki, her iki durumda da ifadenin ilgiliye gereği biçimde açıklanmadığı söz konusu olmaktadır. Şantiye şeflerinin talimatlarını verirken ifadelerinin net ve anlaşılır olmasına özen göstermeleri gerekir. Personelin anlamayacağı şekilde teknik terimlerden kaçınması gerekir<sup>109</sup>.

Özellikle fazla ayrıntıya boğulan haberlerde öze inilmez ve ana fikir kaybolur. Bazen de çok öz vereyim derken bazı açıklanması gereken hususlar gözden kaçırılabilir. Bu nedenle, şantiye şefi kendisini şantiye personelinin yerine koyup önce fikri özet olarak yazdıktan veya açıkladıktan sonra fazla ayrıntıya girmeden gerekli bilgileri de vermelidir. Bazı durumlarda da bir konu açıklandıktan sonra sonuç olarak özet olarak, gibi ifadeler kullanıp birkaç cümle ile ana mesajı vurgulamak birinci şeklin alternatifi olabilir.

#### e) Geri Beslenmeden Doğan Güçlükler ve Giderilmesi

Geri besleme, bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi haberleşme ile istenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır. Haberleşmede geri besleme yaparken bazı yanlış davranışlar vardır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz;

Geri besleme adeta bir geriye yansıtmadır. Bu nedenle, bir değerlendirme işlemi değildir. Aksine, alınan mesajı tanımlama işlemidir. Tanımlamaktan çok değerleyici bir ifade kullanmak göndericinin alıcıya tepki göstermesine ve kendisini savunucu bir tutum içine girmesine neden olacaktır. Bu ise, haberleşmeden beklenen sonucu vermediği gibi, gönderici ile alıcının ilişkilerinin bozulmasına veya çatışmalarına kadar gidebilir. Şu halde, ilişkileri bozmamak haberleşmeyi çıkmaza sokmamak için değerleyici olmaktan kaçınmalıdır.

Geri besleme yaparken genelleme yapmaktan çok kişinin davranışı ile ilgili özel durumu açıklamak daha yararlı olacaktır. Örneğin "siz çok mütehakkim bir kimsesiniz" diye genel bir ifade kullanmak göndericinin geri beslemede bulunan

<sup>109</sup> Tamer Koçel, A.g.e., S:367

kimseye karşı olumsuz şartlanmasına yol açar. Halbuki, “siz başkalarının söylediklerini dinlemeye yanaşmadınız ve ben de sizin görüşünüzü kabul etmek zorunda kaldığımı hissettim” demek göndericinin alıcıya hak vermesine, davranış veya tutumunda istekli değişiklik yapmaya yol açar.

Geri besleme, haberleşmenin sadece bir elemanına hizmet etmez hem alıcı ve hem de göndericinin ihtiyaçlarını ve haberleşmeden bekledikleri yararları dikkate alır. Şu halde geri besleme yaparken hem alıcının ve hem de vericinin haberleşmeden bekledikleri yararlar ile ihtiyaçları gözönünde tutmalıdır.

Geri besleme, mesajı gönderen kişiye alıcı tarafından yapıldığına göre, alıcı vermiş olduğu geri beslemenin göndericinin kontrol edebileceği ve düzeltebileceği davranışlarına yöneltilmesine dikkat etmelidir. Eğer göndericinin kontrol edemeyeceği bazı hususları ve davranışları hatırlatırsa bu hayal kırıklığını artırır, ilişkileri bozar, haberleşmeye zarar verir.

Geri besleme zamanında yapılmalıdır. Yani gönderici mesajını göndermesinden sonra ilk fırsatta verilirse, gönderici davranışının sonucu duymaya hazır olacaktır. Bu durum haberleşme güçlüklerini azaltacaktır.

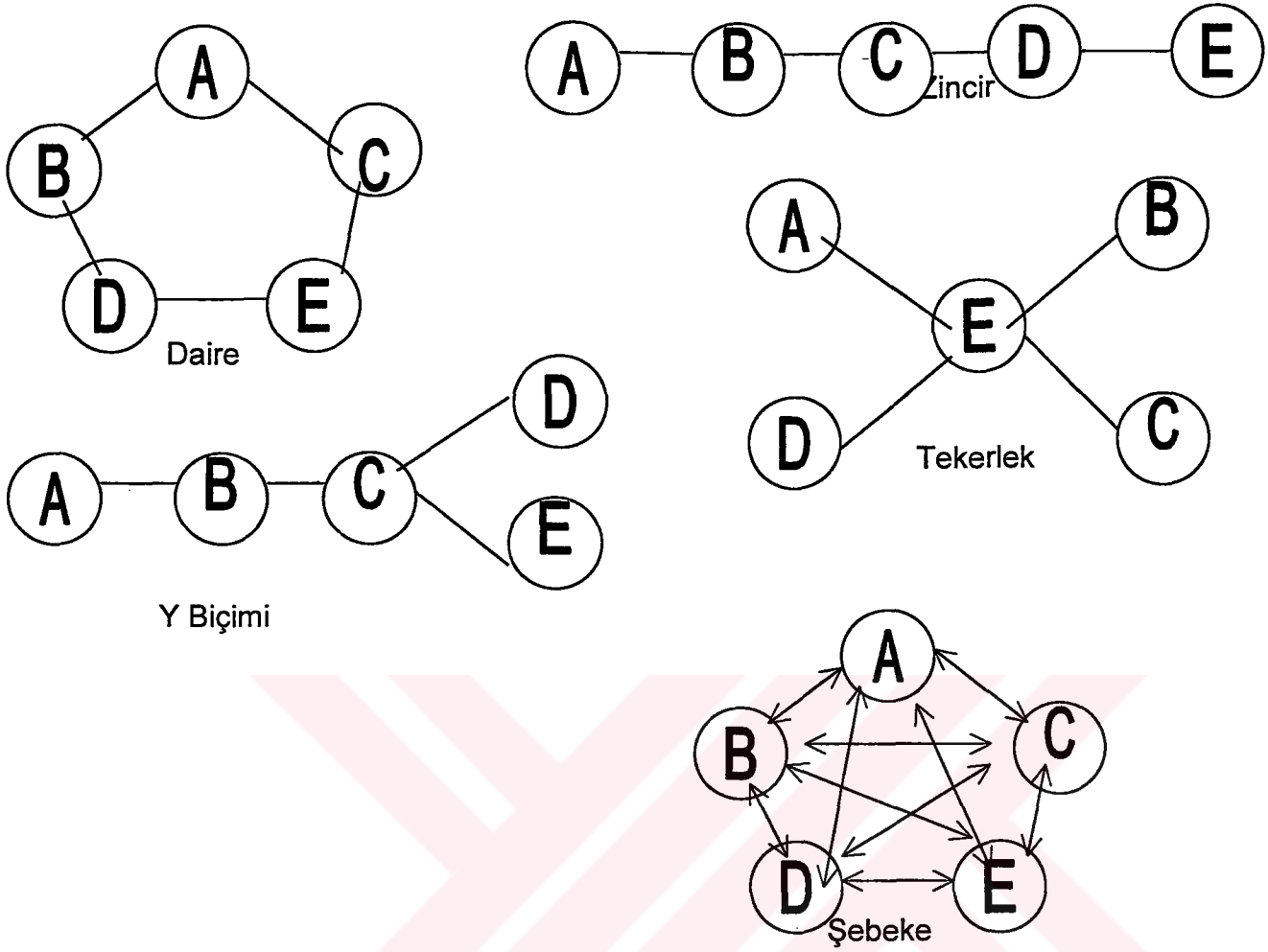
Özetle geri beslemenin yararlı ve amaca ulaştırıcı (etkin) olabilmesi için belirli özelliklere sahip olabilmesi gerekmektedir. Bu özellikleri kısaca şöyle özetleyebiliriz<sup>110</sup>.

### **c. Örgütlerde haberleşme biçimleri**

Birçok araştırmacı örgüt yapısının, sorunları çözmede hızı ve doğruluğu nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Haberleşme biçimleri üzerinde yapılan bir araştırmada “haberleşme ve ilişki sayısı” hesaplanmıştır. İlişki sayısı yüksek olan grup üyelerinin, haberleşme akışı içindeki durumu daha merkezi olmakla ve grubu daha çok etkileyerek kontrol altında bulundurmaktadır.

---

<sup>110</sup> Allan Cohen, S.Fink, H. Gadon and R. Willits; Effective Behaviorin Organizations, Irwin, 1976, S:59



Şekil 2: Örgütlerde Haberleşme Biçimleri

Bevalas'ın araştırmasına göre en az merkezileşmiş biçime sahip olan haberleşme yapısı basit işlerde en fazla hataya neden olmaktadır (yukarıdaki şekilde daire ve zincir). Bu hataları yapı daha merkezileştikçe azalmaktadır. Ancak merkezileşmenin arttığı gruplarda en çok tatmin olan kişiler en fazla merkezi bulunanlardır. Diğerlerinde tatmin ve moral düzeyi azalmaktadır.

Belirli bir haberleşme merkezi olan gruplarda (tekerlek) ortada bulunan kişi dıştakilerin hepsiyle iletişimde bulunabilir. Dıştakiler ise yalnızca ortadaki ile iletişimde bulunabilirler. Tekrarlanan sorunlardan sonra, ortadaki üye, kişiliği dikkate alınmadan, karar verici olması gerektiğini farketmiştir. Niçin? Çünkü ortadaki üye diğerlerine göre gerekli bilgiyi daha kolaylıkla alır. Grubun her üyesinde de bulundurulmuş tek renkli bir mermer parçasının renginin belirlenmesi gibi basit bir



sorunun çözümünde ortadaki üye diğerlerinden renkleri sorar öğrenir, bunlar arasında karşılaştırma yapar, doğru kararı verir ve diğerlerini de yine o haberdar eder. O, her üye ile haberleşmede bulunduğu ve tüm sorun ve bilgilere sahip olduğundan kolayca yönetici olur. Şu halde haberleşme olanağı fazla olan ve bu durumunu etkilice kullanan kişilerin yönetici olma şansı artmaktadır.

Guetzkow ve Simon adlı düşünürler haberleşme yapılarına şebeke biçimini ilave ettiler. Şekil 3.2.2.4.3.'de görüldüğü gibi şebeke türünde herkes birbirleriyle haberleşme olanağına sahiptir. Bununla beraber, düşünürler yaptıkları çeşitli denemelerde grup üyelerinin tümünün şebeke biçimi bir haberleşme türünün pratik olmadığını farkettilerini, böylece kendilerini tekerlek biçimine dönüştürdüklerini gördüler. Yani kendi istekleri ile haberleşme bağlarını sınırlıdılar. Bu nedenle denilebilir ki, pratikte birçok gruplarda merkezdeki bir kişi iletişim noktası olarak ortaya çıkar. Diğerleri yalnız bununla iletişimde bulunabilirler. Eğer bir kişi daha seçkin analizci olursa bu işlem çabuklaştırılır. Gene de, prestij ve kişilik bakımından bütün grup üyeleri dengede olduğu zamanlarda dahi, şebeke biçimi haberleşme yapısı kendini belirli bir haberleşme merkezi olan (tekerlek) biçime çevirme eğilimindedir. Kısaca, yöneticilik bütün bilgileri örgütteki herkese iletmenin zorluğu ve bunun iyi işlemeyişi nedeniyle ortaya çıkar.

#### **d. Etkin bir haberleşme için dikkat edilecek hususlar**

Haberleşme ile ilgili olarak değindiğimiz konulara burada son vermeden önce kısaca etkin bir haberleşme için neler yapılması gerekeceğini özet olarak gözden geçirmekte yarar vardır.

- 1) Haberleşme sadece kişilerarası ifade edilen kelimelerden ibaret değildir. Bunun yanında, tüm davranışlar duygular, jestler, yüz ifadeleri, mimikler, işaretler ve grafikler mesaj iletirken kullanılan haberleşme araçlarıdır. Şantiye şefleri tüm bu unsurları gözönünde bulundurmalıdır.
- 2) Şantiye şefleri daha net konuşmalı, personelinin anlayacağı bir tarzda teknik kelimelerden uzak cümleler kullanılmalıdır. Gerektiğinde anlatmak istediğini basit şekillerle ifade etmelidir.



- 3) Şantiye şefleri söylediklerinin anlaşılıp anlaşılmayacağını tespit için gerektiğinde kendisini personelinin yerine koyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Empati adını verdiğimiz bu olay gerçekleştirilirken şantiye personelinin istek ve arzularını, sosyo-kültürel durumunu, duygularını vb. dikkate almalıdır.
- 4) Şantiye şefleri iyi bir dinleyici olmalıdır. İyi bir dinleyici olmak için konuşmamak, konuşmacıyı dinlemek arzusu olduğunu göstermek ve verdiği mesajla ilgilenmek, başka şeylerle meşgul olmamak, sessiz bir ortam yaratmak, gürültüyü izole etmek, kendini konuşmacının yerine koymak ve ona anlayış göstermek, konuşmayı kesmemek, sabırlı olmak, sınırlara hakim olmak ve kelimelerden yanlış anlam çıkarmamak, tartışma ve eleştirilerde yumuşak olmak, çatışma ve kavgalardan kaçınmak, konuşmacıyı teşvik etmek için soru sormak, onun konuyu daha da geliştirmesine yardım etmek gerekir. Bu durum şantiye şefi ile çalışanları arasında iyi bir diyalogun gelişmesine yardımcı olur.
- 5) Bir alıcı olarak şantiye çalışanları, geri beslemede bulunurken sade, açık anladığı şekilde ve zamanında geri bildirimde bulunmalıdır. Gerektiğinde konuyla ilgili tasvirler yapmalıdır.
- 6) Şantiye şefi kendisine gelen geri beslemeyi kontrol etmelidir. Gerektiğinde geri bildirim yapan kişiden aldığı geri beslemeyi başka bir şekilde ifade etmeye çalışmalıdır. Örneğin; bir asttın "A sokağının hafriyatını aldım" şeklindeki geri bildirimini kontrol amacıyla şantiye şefinin "tretuvardaki taşları aldın mı?" şeklindeki sorusuna asttın vereceği cevap o işin yapılıp yapılmadığına dair bilgi edinilmesini sağlayacaktır.
- 7) Tüm bunların yanında uygun bir haberleşme ortamı yaratmak ve bunu devam ettirmek için hiçbir haberleşme sürecinin mükemmel olmadığını peşinen kabul etmelidir. Şantiye şefleri haberleşmede karşılaşılan güçlüklerden ve zorluklardan kaynaklanan gereksiz eleştirilerden kaçınarak beşeri havayı bozmamaya çalışmak gereklidir.
- 8) Yöneticiler haberleşmeyi yapacakları her konu hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar<sup>111</sup>.

---

<sup>111</sup> K.Davis Human, Relations at Work, New York, 1962, S:387

### 3.2.2.5. Şantiye personelinin motivasyonunun sağlanması

Çoğu zaman özellikle futbol maçlarında galip gelen takım, futbolcularının maça çok iyi motive olduklarından bahsedilir. Örneğin; Galatasaray'ın şampiyon olmasında teknik direktör Fatih Terim'in, futbolcularının çok iyi motive ettiği söylenir. Normalde bir Beşiktaş veya Fenerbahçe'de top oynayan futbolcularla Galatasaray'lı futbolcuların ekonomik , sosyal ve kapasite yönünden aynı şartlarda olmalarına rağmen, Galatasaray'lı futbolcuların maçlarda gösterdiği performansın diğerlerinden fazla olmasının tek sebebi motivasyondur. Futbol kulüplerinin de birer işletme olduğu düşünülürse motivasyonun işletmelerde ne kadar önemli olduğu ortaya çıkacaktır.

Özellikle şantiyelerdeki personelin iyi motive edilmesi belediye hizmetlerinin daha süratli ve standartlara daha uygun olmasını sağlayacaktır. Zira şantiyelerde motivasyonel açıdan uygun bir ortamın bulunması işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Güdüleme etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir ortamda ise, ihtiyaç ve amaçlara ulaşmak için şantiye personeli yetenek ve kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve şantiye katkıda bulunma açısından oldukça kısır kalacaklardır.

Belediyelerin ve belediye yönetiminin 5 yılda bir değişmesi, atamalarda siyasi yönün ağır basması, personel maaşlarının zamanında ödenememesi vb. birçok nedenden dolayı şantiye çalışanlarının motive olamadıkları bir gerçektir. Bu da tamamen idarenin aleyhine bir durumdur.

Motivasyonun şantiyelerde önemini daha iyi anlamak için motivasyon nedir? Motivasyonu arttırmak için neler yapılabilir? Sorularına cevap bulmak daha doğru olur.

#### a. Motivasyon

Türkçe'de güdüleme ve isteklendirme kavramlarıyla ifade edilen motivasyon kavramı Osmanlıca sözcüklere göre "sevkedem" ve "harekete geçirici" gibi anlamlara gelen bir sözcüktür. Motivasyon kavramının pek çok değişik tanımında ki, ortak yan,

bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek vardır<sup>112</sup>.

Motivasyon terimi gerçekte bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak onun bu etkileri olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece, bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması onun güdülenmesini ifade eder.

Şu halde motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici (sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne, gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır<sup>113</sup>.

### **a1. Genel olarak motivasyon teorileri**

Çalışanları güdülemek amacıyla bir dizi teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teorilerin, birbirlerine olan benzerliklerini ve birbirlerinden farklılıklarını tam anlamıyla ortaya koymak oldukça güçtür. Ancak bu teorilerin tamamında kişileri güdülemeye yöneliktir. Bu çok sayıda olan motivasyon teorilerini;

- 1- Kapsam teorileri
- 2- Süreç teorileri olmak üzere 2 gruba ayırabiliriz.

Birinci grup teoriler, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışılırlar. Bu teorilerin tesbitine göre insanlar ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. İnsan davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek için çaba sarfettikleri varsayımına inanan bu teorisyenlerin geliştirdikleri teorilere, ihtiyaçların giderilmesi teorileri adı verilmektedir.

Süreç teorilerinin esası ise; insan davranışlarının altında yatan güdüleri ve ihtiyaçları açıklamaktan çok, kişileri belirli bir davranış eylemine sevk eden dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Böyle olunca da süreç teorilerinin değişkenleri, bireye dışardan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir.

Kapsam teorilerininin motivasyon olgusuna yaklaşımı bir bakıma statiktir. İnsanın, belirli bir anda içinde bulunan güdü veya ihtiyacını tatmin etmeye yönelme

<sup>112</sup> Bingöl, A.g.e., S:254

<sup>113</sup> Yozgat, A.g.e., S:187

veya zaten var olup da saklı bulunan güdüye uyandırma yoluna gitmektedirler. Oysa süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığını, nasıl yönettildiğini, nasıl sürdürüldüğüne ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Başka bir deyişle motivasyonun nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışır. Bu teorilerin motivasyonun oluşumunu bir süreç halinde açıklamaları nedeniyle bunların dinamik modeller olduğunu söyleyebiliriz.

### **a1.1.Kapsam teorileri**

Bu isim altında toplanan teoriler kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur; eğer yönetici, personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse bu faktörlere hitabetmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan 3 adet motivasyon teorisi bulunmaktadır.

Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi (veya Hijyen-Motivasyon teorisi) ile David MC Clelland tarafından geliştirilen Başarma ihtiyacı teorisidir.

#### **a) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı daha öncede incelediğimiz için burada açıklamaya girmeyeceğiz. Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur; eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli bir yönde davranmalarını sağlayabilir.

Maslow'un geliştirmiş olduğu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı iddia

etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlere en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur<sup>114</sup>.

#### b) Çift Faktör Teorisi

Maslow'un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşımaktaydı. Herzberg ve arkadaşları Mausner-Snyderman üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdüleme Herzberg modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir<sup>115</sup>. Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da dolum sağlayan etmenlerin birbirlerinden ayrılımları gerekmektedir.

Bazı iş şartlarının veya faktörlerinin mevcut olmaması halinde, çalışanlar tatminsizlik duymaktadırlar. Öte yandan, bu faktörlerin varlığı durumunda tatmin oldukları da söylenemez. Yani bu faktör veya şartlar motivasyona kuvvetli bir katkıda bulunamazlar. Herzberg bu faktörlere hijyen veya koruyucu faktörler adını vermektedir. Çalışanlar için bu faktörlerin yararı, ancak onların hem tatmin düzeyini, hem de sağlıklarının korunmasından ibarettir. Kimi yöneticiler ve yazarlar tarafından bu faktörler bir motivatör olarak algılanırsa da gerçekte bunlar var oldukları zaman çalışanları güdülemekten daha çok yolukları durumunda tatminsizlik meydana getirirler. Herzberg yaptığı araştırmada sonuçlarına göre hijyenik etmenleri (veya bu dışsal faktörler adını da vermektedir.) Şu şekilde sıralamaktadır; Şirket politikası ve yönetim kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri; iş görenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği. Öte yandan Herzberg ve arkadaşları iş göreni özendiren, işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (içsel faktörler) şöyle sıralamaktadır; Bir işi başarı ile

<sup>114</sup> Dn Hellriegel and Joh Slocum; Management: Contingency Approaches; Addison – Wedey Pub. Co, 1978, S:330-336

<sup>115</sup> Davit Hampton; Contemporary Management, Mc Graw Hill, 1977, S:381

tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarı ile tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenekte ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, işe yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur;

Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa, personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir<sup>116</sup>.

Herzberg'in çift faktör teorisiyle ilgili olarak çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Bunların bir kısmı teoriyi desteklerken bir kısmı da desteklememiştir. Modelin geçerliliğini en iyi kanıtlayan bulguların, profesyonel, yönetsel ve beyaz yakalı çalışanlara uygulanan araştırmalardan elde edildiğini söyleyebiliriz. Buna karşılık teori, mavi yakalı ve vasıf derecesi düşük iş görenler için daha az geçerli görünmektedir.

---

<sup>116</sup> Tamer Koçel, A.g.e., S:441

Kendini Tamamlama	İşin kendisi, başarı, ilerleme imkanı sorumluluk	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ
Takdir ve Saygı	İlerleme, takdir, statü	
Ait olma ve Sevgi	Kişilerarası ilişkiler - Denetçilerle - Üstlerle - Astlarla	HIJYEN – KORUYUCU FAKTÖRLER
Güvenlik	Denetim-Teknik bilgi	
Fizyolojik	İşletme politikası	
	İş güvencesi	
	Çalışma Şartları	
	Maaş-Ücret Kişisel yaşantı	
MASLOW	HERZBERG	

ŞEKİL 3: Maslow ile Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması.

### c) Başarım İhtiyacı Teorisi

Mc Clelland adlı düşünür insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Başarı ihtiyacı, insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin bu ihtiyacının ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Bireylerin kendi ilgi alanlarında en iyi olmalı, istekleri ve mükemmelliğe erişmek gibi duygularını, başarı güdüsüyle izah edebiliriz<sup>117</sup>.

Bağlılık güdüsünün esası, bireyin kendi dışındaki insanlar veya gruplarla ilişki içerisinde bulunmasıdır. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla birarada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlarda çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlenmek, ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar.

Güçlü olma ihtiyacı, kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu güdüye sahip bireyler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler.

<sup>117</sup> O. Tellimen; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, Sermet Matbaası, 1978, S:204-208



Ancak, bu güdünün yoğunlaştırıldığı ve hızlandığı çabanın yıkıcılık biçimine dönüşeceğini de gözönüne almak gerekir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur; eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayacak bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir işi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.

Bu açıklamalarımızdan anlaşılacağı üzere kapsam teorileri esas itibariyle kişiyi davranışa sevkeden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir.

### **a1.2. Süreç teorileri**

Süreç teorileri adı altında toplana motivasyon teorilerinin ağırlık noktası kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktörde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Böyle olunca da bu teoriler, amaçların davranışı harekete geçirme sürecini inceleyerek, bunun sonucunda bireylerin nasıl güdülenebileceğini bir model olarak ele almaktadır.

Burada süreç teorisi adı altında şu dört yaklaşımı inceleyeceğiz;

- 1- Davranış şartlandırılması yaklaşımı
- 2- Bekleyiş teorisi
  - a) Wroom'un ümit (Bekleyiş) kuramı
  - b) Lawlwe-Porter'in geliştirilmiş ümit kuramı
- 3- Adams'ın ödül adaleti veya eşitliği kuramı
- 4- Amaç teorisi

### 1- Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Bilindiği üzere, şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma, diğeri sonuçsal şartlandırmadır. Klasik şartlandırma 1. Pawlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür<sup>118</sup>.

Pavlov köpeklerin salya salgısı hakkındaki araştırmasını seslerden tecrit edilmiş özel odada yapmıştır. Başlangıçta herhangi bir zil sesine karşı köpeğini duyarsız olduğu anlaşılmıştır. Buna karşılık, köpeğe yiyecek verildiği zaman salya salgısını ifraz ettiği görülmüştür. Çünkü, daha öncede değindiğimiz gibi yiyecek, köpek için doğal bir uyarıcıdır. Tek başına zil ise bir nötr uyarıcıdır. Pavlov deneyinin ileriki evrelerinde köpeğin önüne yiyecek verdiği zaman yiyecekle birlikte zilde çaldırılmıştır. Bir çok defalar bu uygulamanın yapılmasıyla köpek, zil sesiyle yiyecek arasında bir bağlantının olduğunu öğrenmiş ve bir süre sonra zil çalınmakla birlikte, köpeğin salya salgısını çıkardığı gözlenmiştir. Salya salgısı başlangıçta yiyeceğe karşı bir doğal tepki veya refleks iken sonunda zil sesine karşılık yiyecek olmadığı halde edildiğinde şartlı tepki veya reflekse dönüşmüştür. Başka bir deyişle, şartlı tepki, doğal tepkinin yerine geçmiştir.

Davranış şartlandırması yaklaşımı, İvan Pavlov'un deneylerine dayanan klasik şartlandırmadan çok, sonuçsal şartlandırma ile ilgilidir. Yaklaşım, davranışın karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırılması varsayıldığından yola çıkar. F.B. Shinner tarafından geliştirilmiştir. Shinner, deney kutusu içersine koyduğu farenin davranışlarını gözler. Çeşitli hareketlerde bulunan fare, tesadüfen basmış olduğu manivelanın sayesinde, kutu içindeki kaba yiyeceğin düştüğünü görür. Fare, her defasında, öncekinden daha kolay şekilde manivelaye basmaya başlar. Çünkü, manivelaye basmak ile yiyecek arasında bir ilişki kurar. Shinner'in işlediği ana tema, tekrarlanması istenen davranış ödüllendirilecek, tekrarlanması istenmeyen davranış ise cezalandırılacaktır. Bireyde uyandırılan ödül ve ceza şartlanması onu motive ederek etkileyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin, geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşılabilecek sonuca (amirin ikazı, uyarısı, cezalandırması, hiçbirşey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer o kişinin karşılaştığı sonuç, acı verici, hoşlanılmayan, üzücü olacaksa o

<sup>118</sup> Davit Hampton, A.g.e., S:375

davranışı tekrar göstermeyecektir. Ama, haz verici memnun edici bir sonuçla da karşılaşırse muhtemelen o kişi aynı davranışı sergileyecektir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, şu hususlara dikkat etmek zorundadır;

- ✓ Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- ✓ Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- ✓ Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- ✓ Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucu davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım ABD'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık işe geç gelme gibi davranışları değiştirmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı düşük olan personelinin çeşitli şekillerde ödüllendirmiştir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü veya para vermekle ödüllendirmiştir.

#### a) Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır;

- Belli bir sonuca ulaşma beklentisi (bekleyiş)
- Onun bu sonuca verdiği değer (ödül arzulama derecesi) Valens

Eğer bir kişinin hem Valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani, bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak yani arzu ederek çalışacaktır. Sıfır değerde motivasyon yoktur. Negatif değerde ise belli bir sonuçtan kaçınma ve uzak durma söz konusu olup, olumsuz motivasyondan bahsedebiliriz. Valens veya beklentiden birinin sıfır olması, işlem çarpım olunca elde edilecek değerinde sıfır olmasını gerektirir. Bunun anlamıda bireyin belli bir sonuca ulaşması için hiçbir aksiyonda bulunmak istemeyeceğidir<sup>119</sup>.

Vroom'un modeli ile ilgili başka bir değişikende araçsallıktır. Araçsallık şunu ifade eder; kişi belli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performansta belirli bir biçimde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülebilir. Ama bu ikinci kademe sonuçları beraberinde getirir.

<sup>119</sup> Doğan Cüceloğlu; İnsan ve Davranışı, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, S:229

Örneğin; birinci kademe sonuç olarak bir kişinin maaşı arttırılabilir, bu kişinin ikinci kademe sonucu olacak, daha yüksek statü edinme, etrafta tanınma, kişinin daha iyi ailesini geçindirebilmesine bir araç teşkil edecektir. Araçsallık, çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Buna göre yani Motivasyon formülümüz;

M : Beklenti (Araçsallık X Valens) olacaktır.

Özetleyecek olursak, Vroom'un modeline göre bir kişinin motivasyon gücü, belli bir davranışın kendini belli sonuca götürme beklentisine, bu belli sonucun kendisi için ortaya koyduğu önem derecesine (Valence) ve elde etmek istediği bazı amaçlara (ikinci) seviyede sonuçlara ulaşmasında, örgütsel ortamda bulacağı imkanların (birinci seviyedeki sonuçları) araç olabirlik ölçüsüne bağlıdır. Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir.

- ✓ Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- ✓ Organizasyon için net bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- ✓ Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Bugünkü düzeyi ile bu teori, ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır.

#### b) Lawler – Porter Modeli:

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Vroom'a göre, kişinin motive olma derecesi Valens ve Bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler-Porter'e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi, gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret sarfederse sarfetsin işi başaramayacak yani performans gösteremeyecektir. Örneğin, muhasebe bilgisinden yoksun bir kişinin bir bilanço düzenleyemeyeceği gibi.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Kişinin, işinin veya statüsünün gerektirdiği davranışın bilincinde olması biçiminde de tanımlanabilen rol algılamasında esas olan, çalışan bireyin rol çatışması içinde olmamasıdır. Kişinin aynı anda birden fazla rolün gereklerine uymak istemesi ve bunlardan birisinin diğerlerine uymayı güçleştirecek şekilde ortaya çıkmasına da rol çatışması diyoruz. Ve bu da kişinin performansını engelleyecektir. Herkes kendi performansını ile başkalarının performansını karşılaştırır, ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin beklentisi etkilenecektir. Beklenti eklenince de motivasyonda etkilenecektir.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylediklerimize ek olarak şu hususlara dikkat etmek zorundadır.

- ✓ Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- ✓ Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalı
- ✓ Personelin fiilen aldığı ödül tutarında çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalı.
- ✓ Kişilerin içsel ve dışsal, ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmeli.
- ✓ Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki kişiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde değişiklikler yapılmalıdır<sup>120</sup>.

### 3-Eşitlik Kuramı

Bu teorinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Y.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır<sup>121</sup>.

<sup>120</sup> Koçel, A.g.e., S:448-450

<sup>121</sup> Metin Türko: Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Ankara, A.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:39, 1973, S:67

Eşitlik kuramı, parasal ödüllere bir hayli önem verir. Bireyin eğitim, zeka, ustalık, yaş, statü, vs. gibi girdileri karşılığında aldığı şey ödüdür. Bireye göre, birde öteki bireylerin girdileri ve aldıkları ödüller vardır. Kendi girdi ve ödülleri ile diğerlerininkini karşılaştıran birey herhangi bir eşitsizlik durumunda tatminsizlik duyacak güdülenmesi güçleşecektir. Bu kurama göre bireyler, yüksek düzeyde ödüllendirilenleri seçerler.

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır.

- ✓ Bu teorinin ağırlık noktası, eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiğidir.
- ✓ Eşitlik veya eşitsizlik, personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- ✓ Eşitsizliğe gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir. Genel olarak eşitlik teorisinde gözönünde tutmamız gereken önemli bir husus, ödüller ve katkıların subjektif bir değer taşımasıdır. Birisinin eşit algıladığını bir başkası adil bulmayabilir. İşte bu yüzden ki, eşitlik teorisi izafi kalmaktadır.

#### 4- Amaç Teorisi

Edwin Looke tarafından geliştirilen teorinin varsayımı, bireylerin belirledikleri amaçların, onların motivasyon derecelerini de belirleyeceği biçimindedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen birey, elde edilmesi kolay amaçlar belirleyen bireye oranla daha yüksek bir başarı gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise, amaç belirlemede astların katkısını gerektirmektedir<sup>122</sup>.

<sup>122</sup> Taner Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak., 1982, S:313

## **a2. Motivasyonu arttırma yolları**

Yukarda verdiğimiz bilgiler ışığında şantiye şefleri, insanların davranışlarının nedenleri ile bu davranışların nasıl meydana geldiğini iyi bilmek zorundadırlar. Çalışanları belirli amaçlara doğru yönlendirmek zorunda olan şantiye şefi bunları nasıl harekete geçireceğini de iyi bilmelidir. Şantiye şefi yönetsel davranışlarını örgütsel amaçlarını, denetimlerini ve ödülleri, insanların tabiatına ve psiko-sosyal yapısına uygulamak zorundadır. Çalışan insanın işinden duyduğu hoşnutluğu arttırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıları arttıracaktır. Sonuçta ise, güdülenmiş insan gücü, örgütsel amaçlara ulaşılmasındaki sebep derecesini yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmasını sağlayacaktır. Çalışanların iş yerlerindeki beklentilerinin de gerçekleştirilmesi onların tatmin olmalarına ve daha iyi motive olmalarına yol açacaktır. Yapılan işin işgörene uygunluğu sağlanmalı, o işe verilen ücretin tatminkar oluşu ve iş ortamının çalışanı tatminkar düzeyde oluşu motivasyonu daha da arttıracaktır.

İşgörenleri daha verimli olmaya ve yüksek nitelikte üretmeye doğru motive etme, çok kere şantiye şefi tarafından tahmin edilecek içinde değişen alanlarda bir seri teşvik aracının kullanılmasını gerektirir.

Bu teşvik araçlarını kısaca belirtelim;

### **a2.1. Ekonomik teşvik araçları**

Şantiye çalışanlarının, çalışma nedenlerinin ekonomik nedene dayandığı bilinen bir gerçektir. Şantiye çalışanlarının ana gelir kaynağı olan işini kaybetmemeleri için yönetimin kendilerinden beklediğini vermeye çalışırken, yönetimde işgörenden daha etkili bir biçimde yararlanabilmek için birtakım ekonomik teşvik araçları kullanabilir. Bunlar<sup>123</sup>;

- Ücret artışı,
- Fazla mesai
- Ekonomik ödül
- İmkanlar müsait ise lojman

<sup>123</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Endüstriyel Davranışlar, Bursa, İ.T.İ.A. Yayın No:10, 1982, S:94



- Ücretsiz servis imkanının sağlanması şeklinde olabilir.

## **a2.2. Psiko-Sosyal teşvik araçları**

Şantiye Şefleri işgörenleri özendirmede ekonomik araçlardan başka psiko-sosyal araçlardan da yararlanabilir. Bunlar<sup>124</sup>;

- Çalışma alanında bağımsızlık
- Sosyal katılmanın sağlanması
- İşgörenlere değer ve statü verilmesi
- İşgörenlerin gelişme ve başarılarının takdir edilmesi
- İşgörenlerin çevreye uyumlarının sağlanması
- Görüş ve önerilerine saygı duyulması
- İşgörenlere psikolojik güvence verilmesi
- İşgörenlerin boş zamanlarında şantiye içersinde sosyal aktivitelerine müsaade edilmesi ve gerekli sosyal tesislerin yapılması. (Örneğin; futbol müsabakaları düzenlenmesi, masa tenisi için masaların bulundurulması vb.)
- Şantiye çalışanlarının çalıştıkları ortamların yeterince temiz, aydınlık olması, çalışanların sağlıklarını tehlikeye düşürecek ortamların oluşmasına müsaade edilmemesi
- Şantiye çalışanlarının günlük bakım ve temizliklerini yapacakları ortamın sağlanması (yeterli sayıda duş, sıcak su, temizlik malzemeleri vb.)

## **a2.3.Örgütsel ve yönetsel araçlar**

Bunları<sup>125</sup>;

- Şantiyede amaç birliğinin sağlanması,
- Yetki ve sorumluluklarının belirgin ve dengeli olması,
- Çalışanlara eğitim imkanlarının sağlanması,
- Başarılı olanlara yükselme imkanının verilmesi
- Etkili bir haberleşme imkanının sağlanması

<sup>124</sup> Nurullah Genç: Motivasyonun Önemi ve Genel Olarak Motivasyon Teorileri. Yüksek Lisans Tezi (Basılmamış Erzurum, 1987, S:35)

<sup>125</sup> Genç, A.g.e., S:37

- Çalışanlara kişisel otorite ve güç kazandırılması
- Şantiye yönetiminin adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin oluşturulması ve uygulanması,
- Kişilerin özel yaşamlarına saygılı olma gibi birçok etmeni sayabiliriz.

Bütün bunlara karşılık motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan, bazı teşvik araçlarının varlığı kabul edilse bile, her topluma her bireye ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bunun yanı sıra yönetsel, mesleki, bilimsel ve teknik personel, mavi yakalı işgörenler gibi farklı personel grupları için de farklı teşvik araçları kullanılması gerekmektedir.

### 3.2.3. Şantiyelerde koordinasyonun (Eşgüdüm) sağlanması

Şantiyelerin amacı doğrultusunda hazırlanan planlar ile şantiye faaliyetlerine başlar ancak bu faaliyetlerini sürdürebilmesi için düzenleyici koordine edici bir kurum gereklidir. Bu yöneltme ile sağlanır.

Yöneltmenin koordinasyondaki önemini anlatmadan önce koordinasyonun tanımını yapalım.

Koordinasyon (Eşgüdüm) : Bir örgütün çalışmalarını kolaylaştırmak başarısını arttırmak için örgütün bütün birimleri arasında uyum sağlamaktır. Henri Fayol'a göre "Koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir teşkilatın bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir. Diğer bir deyimle koordinasyon, malzeme ve faaliyetlerin arzu edilen ölçülerde akord edilmesi ve sonuçlara yöneltmesidir<sup>126</sup>.

#### 3.2.3.1. Koordinasyonun şantiyeler açısından önemi

Koordinasyonun bulunduğu bir şantiyede idari birimler birbirleriyle haberli ve uyum içinde çalışırlar. Değişen şartlara karşı kolayca uyum, sağlayabilirler. Koordinasyonun olmadığı şantiyede ise sorumluluktan kaçma, şahsi çıkarların ön plana çıkması ve disiplin bozuklukları görülebilir.

<sup>126</sup> Yozgat, A.g.e., S:281-282

Koordinasyon; şantiyenin kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesi amacıyla gereklidir.

Şantiyelerin varlık sebebi bir hizmet ve bu hizmeti yapabilmek için mal (asfalt, bordür, büz, beton, çakıl vb.) üretmek iken bunun yanında çeşitli üretim unsurlarını bir araya getirerek verimli bir sonuç elde etmektir. Dolayısıyla yönetim bizzat kendisi koordinasyonu sağlama aracıdır.

Koordinasyonun olduğu şantiyelerde personel faaliyetlerini ortak bir hedefe yöneltmek söz konusudur.

Şantiye şefi açısından koordinasyon ana hedeflerinden biri olmasına karşın çalışma zamanının tamamını koordinasyona ayırması beklenemez. Şantiye şefi sahip olduğu yönetim fonksiyonlarından faydalanmak suretiyle yönetimleri altında bulunan faaliyetleri ahenkleştirebilirler. Ancak şantiyeler büyüdükçe birimlerin sayısı otomatikman artacağından koordinasyonun sağlanması güçleşebilir.

Şantiyelerde koordinasyon sağlandığı ölçüde verim artar. Koordinasyonun sağlanmasında şantiye şefini bir orkestra şefine benzetebiliriz. Nasıl ki, orkestra şefi çeşitli müzik aletlerinin kullanılmasında uyum sağlayarak bize güzel bir parça sunma olanağı sunuyor ise, bunların birbirlerine uymamaları halinde ise hiçbir anlam çıkmıyorsa, yönetimde de durum aynıdır.

Bir makinenin bütün parçaları istenilen zamanda harekete geçer ve uyumlu çalışırsa makine normal çalışmış olur. Aksi takdirde hoş gitmeyen bir takım sesler ve istenilen sonucu vermeyen çalışmalarla karşılaşabiliriz. Bir yolun altyapısı (kanal) yapılmadan, üst yapısı (asfalt, bordür, tretuvar vs.) yapılması durumunda kanal hattına ihtiyaç duyulduğu an mevcut üst yapı tamamen tahrip olacaktır. Bu da belediyelerde zaman, para ve işgücü kaybına neden olacaktır.

Şantiye şefi eğer emrinde bulunan personeli, orkestra şefinin durumunda olduğu gibi karşılıklı anlayış ve uyumlu bir işbirliği içinde çalıştırma olanağı bulursa, verimlilik artar, zaman, para ve işgücü israfı önlenmiş olur.

Şantiye şefi eşgüdümleme ile insanların didinmelerini birleştirip, ortaklaşa amaca ulaşabilmek için eylemlerin birbiri ardına gelmesini ve içiçe girip birbirleriyle bütünleşmesini sağlar. Bir şantiyenin etkili bir şantiye olma niteliği, gerçekleştirdiği eşgüdümleme ölçüsünde önem kazanır.

Koordinasyona önem verilen şantiyelerde bölümler arasında bilgi, haber ve iş akışı kolaylıkla sağlanır. Her bölüm yaptığı işlerde diğer bölümlerin eylemlerine uyum sağlamak zorundadır.

Koordinasyon yukarıda söylediğimiz gibi; şantiye şefinin ana hedeflerinden sadece biri olduğu için bütün zamanını bu iş için ayıramaz. Dolayısıyla küçük şantiyelerde bu ilişki, şantiye şefi ve çalışanları arasında sürdürülür, büyük şantiyelerde ise koordinasyon birimi kurulabileceği gibi şantiye şefi ile kısım şefleri arasında da yapılabilir .

Koordinasyon işini yapmak kolay bir iş değildir. Çünkü bir şantiyede çalışan insanların değişik tip ve yaradılıştaki olmaları onların yaptıkları işlerde akla ve mantığa uygunlaştırmak hoşlarına gitse de verilen işlerde istenilen verimi almaları beklenemez.

Koordinasyonun sağlandığı şantiyelerde birimler birbirlerinin hegemonyası altına girmez sadece uyum içinde çalışırlar.

Şantiyeler için büyük bir önem arzeden koordinasyonun organlarını yöneltme açısından işleyişini ve koordinasyon türlerini incelememiz, etkili bir koordinasyonun sağlanması açısından faydalı olacaktır.

### **3.2.3.2. Koordinasyon organları ve yöneltme açısından işleyişi**

Şantiyelerde eşgüdümleme işlevini yerine getiren kişi yada kişiler eşgüdümleme organı olarak adlandırılır. Koordinasyon, yukarıda söylediğimiz gibi; şantiye şefinin ana hedeflerinden sadece biri olduğu için bütün zamanını bu iş için ayıramaz. Dolayısıyla küçük şantiyelerde bu ilişki, şantiye şefi ve çalışanları arasında sürdürülür, büyük şantiyelerde ise koordinasyon birimi kurulabileceği gibi şantiye şefi ile kısım şefleri arasında da yapılabilir .

Koordinasyon, yönetimle ilgili birimlerin iyi teşkilatlanması ve ilişkilerin iyi düzenlenmiş olmasıyla yakından ilgilidir. Koordinasyon beşeri ilişkiler dediğimiz teşkilat psikolojisi ile de yakından ilgilidir. Bu yüzden şantiyelerdeki ilişkilerin iyi düzenlenmiş olması ve insan ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesi koordinasyonu kolaylaştırır.

Koordinasyonda en büyük görev şantiye şeflerine düşmektedir. Şantiye şefleri baskılı, sert, otoriter davranışlar yerine, çalışanların gönüllü ve istekli çalışmalarına önem vermelidir. Gönüllü ve istekli çalışmalar, başarı oranını ve verimliliği arttırır<sup>127</sup>.

Yönetim fonksiyonlarından, koordinasyonun üç unsurundan bahsedebiliriz;

- 1- Ahenkli birleştirme (zamanlama) : Uygun zamanda, uygun kişilerin, malzemelerin, araç ve gereçlerin temin edilmesi.
- 2- İşbirliği : Farklı kısımların bir amaca yönlendirilmesi. (Kanal ve asfalt kısım şefliğinin bir program üzerinde yoğunlaştırılması).
- 3- Teşvik : İş bitiminde işgörenlerin takdir edilmeleri ve ödüllendirilmeleri.

Sonuç olarak koordinasyon ve yöneltmenin boyları aynıdır. İççedirler, birbirinden ayrılamazlar. Fiili bir hareket başlamadan önce koordinasyon planlaması gelir. Daha sonra yöneltme planı gelir. Fiiliyatta her ikisi de aynıdır. Yumurta tavuk, tavuk yumurta misali.

### 3.2.3.3. Eşgüdümleme ilkeleri

Eşgüdümleme işlevinin duyarlı ve düzgün bir biçimde yürüyebilmesi için bazı temel ilkelere uyulması gerekir. Bu ilkeler şöylece sıralanabilir<sup>128</sup>.

- 1- Bölümler arası yatay ve görevsel işbirliğinin yapılması: Yatay işbirliği şantiyenin bölümleri arasında yatay otoriteye dayanan ilişkileri ifade eder. İki grubu ifade eden (İlgilendiren) sorun yatay işbirliğiyle etkili haberleşme ile çözülür. Bu haberleşme yanlış anlamaları önler.
- 2- Taraflardan birinin diğer üzerine birleştirici yöntemin uygulanması örgütte çıkan uyuşmazlıkları aşağıdaki yöntemlerle çözer.
  - a) Taraflardan birinin diğer üzerine baskı kurması, bu durumda güçlü olan taraf gücünü kullanarak sorunu kendi lehine çözerek olayı bitirir. Ancak karşı tarafta hazmedemez. En ufak bir boşluk anında üstünlük kurmaya çalışır.
  - b) Orta yolun bulunması: Yukarıdaki çekişmenin ortadan kaldırılması için tarafların karşılıklı anlaşmaları olayı daha mantıklı bir şekilde çözer. İstekler karşılıklı ödünlerle çözülür.

<sup>127</sup> Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Damla Matbacılık, Konya, Ekim 1995, S:225

<sup>128</sup> Güngör Önal, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Akademi Kitabevi Yayınları, No:4, Bursa, 1983

c) Tarafları tatmin edici üçüncü bir yolun bulunması (ENTEGRASYON) : Ortaya çıkan uyuşmazlığı yepyeni bir alternatifle çözme şeklidir. Bu yöntemde taraflar taviz vermez. Örneğin; asfalt kısım şefinin biran önce sıcak asfalt serilmesi talebinde bulunduğu bir yol için, imalat kısım şefinin yeterli sıcak asfalt malzemesiz yok şeklinde cevap vermesi durumunda doğacak uyuşmazlığı çözmek için şantiye şefinin söz konusu yolu rotmiks (soğuk asfalt) yapması sorunu çözecektir. Böylece hem asfalt kısım şefinin, hem de imalat kısım şefinin birbirlerine karşı taviz vermeden sorunları çözümlenmiş olacaktır.

3- Ortak Sorumluluk: Üçüncü ilke fonksiyonel bölünmenin sonucu olarak ortaya çıkar. Örneğin; yol yapım kısım şefi yeni bir yol için gerekli olan makineyi temin etmek için şantiye şefinden önce araç takip kısım şefliğine başvurur. Fikir birliğine varılırsa bu sorumluluk bilinciyle olay şantiye şefine aktarılır. Sorumluluk bilinci her birimi şantiye başarısına yöneltir. Şantiye yapısında sadeleştirme yapmalı, haberleşme kaynaklarından iyi faydalanılmalıdır.

#### 3.2.3.4. Koordinasyon türleri

Koordinasyon sağlanış biçimlerine göre hiyerarşiye dayanan, inandırıcı koordinasyon, komiteler yoluyla koordinasyon ve iç ve dış koordinasyon şeklinde çeşitlere ayrılır<sup>129</sup>.

Hiyerarşiye Dayanan Koordinasyon : Bir teşkilatın üst seviyesindeki yönetici emrinde bulunan kişileri çalıştırmak ve iç bütünlüğü korumak, personel arasındaki çatışmaları önleme yükümlülüğü altındadır. Yöneticinin astları üzerinde sahip olduğu yetki ve otorite koordinasyonu sağlamada önemli ölçüde kolaylık sağlar. Yönetici koordinasyonu sağlamak için denetleme ve cezalandırma gibi zorlayıcı yöntemlere başvurur. Hiyerarşi koordinasyonla yönetici yönünden beklenen amaçlar gerçekleştirilmiş olur.

İnandırıcı Koordinasyon : Yöneticiler, çalışanlarla işbirliği ve birlikte çalışmayı teşvik eder. Bu tür koordinasyon sağlam temele dayanır. Bütün personel hem aynı amaca yönelir hem de personelin birbirine güveni artar.

<sup>129</sup> Şimşek, A.g.e., S:227-230

Yatay ve Dikey Koordinasyon: Aynı düzeydeki gruplar arasında sağlanan koordinasyon şeklidir. Örneğin; şantiyedeki kısım şeflikleri arasında yapılan koordinasyondur. Dikey koordinasyon ise; şantiye şefi ile operatörler arasında yapılan koordinasyondur.

Yapı ve Görevle İlgili Koordinasyon : Daha örgütün kuruluş aşamasında, koordinasyona elverişli olarak düzenlenmesidir. Görevle ilgili koordinasyon ise örgütün işleyişi arasında koordinasyonun sağlanmasıdır.

İç ve Dış Koordinasyon : İç koordinasyon, dahili birimler arasındaki koordinasyondur. Bu tür koordinasyonun unsurları, yöneticiler, yürütme elemanları, hizmetin kendisi, araç ve gereçlerdir. Dış koordinasyon ise; teşkilatlar arası koordinasyondur. Unsurları her iki teşkilatın yöneticileridir.

### **3.2.3.5. Şantiyelerde koordinasyonunun sağlanmasında dikkat edilecek hususlar**

Bu bilgiler ışığında şantiyelerde koordinasyonun sağlanması için yapılması gerekenleri ve dikkat edilmesi gereken hususları aşağıdaki maddeler halinde sıralayabiliriz.

- 1- Şantiyelerde iyi ve basit bir organizasyon yapısının kurulması : Organizasyon yapısında kimin ne yaptığının kesin olarak bilinmemesi iki yöneticinin herhangi bir konuda kendilerini yetkili ve sorumlu sanmaları koordinasyon aksaklıklarına neden olacaktır. Bunun için daha önce de üzerinde durduğumuz şekilde bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.
- 2- Plan ve programların uyumlaştırılmasını sağlanması : Planlama aşamasında planlanan işin ne zamanda biteceği ve mevcut iş gücünün yeterli olup, olmayacağına tespit edilmesi lazımdır. Bazı işlerin bir dizi faaliyetler sonucu yapılabileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Böylece gelecekte uygulanmak üzere alınan kararların eşgüdümleme ve faaliyetlerin önceden belirlenmiş amaçlara yönlendirilmesi sağlanmış olabilir. Zaman bakımından eşgüdümlenimin sağlanması için şunlara dikkat etmelidir;



- İşin yapılması için zorunlu faaliyetlerle bunların yapılış sırasının tespit edilmesi,
  - Herbir işin yapılış süresinin tespit edilmesi,
  - Daha sonra her işin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğinin tespit edilmesi,
- 3- Etkili bir haberleşme düzeninin kurulması,
  - 4- Şantiyede aynı basamakta yer alan personelin karşılaştıkları sorunları kendi aralarında bilgi alış verişinde bulunarak üstlere iletmeden halletmelerinin temin edilmesi ve buna özendirilmeleri,
  - 5- Personel alımında işe uygun adam alınmasına özen gösterilmesi,
  - 6- Etkili bir ödüllendirme sisteminin kurulması,
  - 7- Yetki devrinin sağlanması; Burada kastedilen emir komuta yetkisinin organizasyonda bir alt kademedeki yönetici tarafından kullanılmasıdır. Örneğin; bir kanal sorununda şantiye şefi kanal kısım şefine herhangi bir görüş veya fikir beyan etmeden sorunu çözmesi için gerekli yetkiyi verebilir. Böyle bir devir işinde genellikle üç özellik vardır. Bunlar;
    - ✓ Ast'a belirli işlerin devredilmesi
    - ✓ Ast'a karar verme hakkının devredilmesi
    - ✓ Ast'ın kendisine devredilen işi tamamlaması ile ilgili sorumluluğu almasıdır.

İyi bir yetki devrinin sağlanması için amaçlar açık seçik olarak belirlenmeli, devredilen işle dengeli bir yetki verilmeli, yetki devredilecek ast'ın iş konusunda bilgili ve yeterli olması gerekecektir. Bunun yanında devredilen yetki sürekli olmayacağından yapılan işin başarı oranı kontrol edilmeli, yanlış giden bir durum karşısında anında müdahale edilmelidir.

Yetki devreden üst'ler ast'larına güven duymalı, gerekli kontrolleri zamanında yapmalı ve riski göze almaktan çekinmemelidir. Üst'ler gerektiğinde ast'ları teşvik amacıyla birtakım teşvik araçları da kullanmalıdırlar.

Yetki devralan ast'lar ise kendilerine güven duymalı, eleştirilme korkusu içinde olmamalı, işi başarmak için gerekli bilgi, veri, yetenek ve tecrübeye sahip olduklarına inanmalıdırlar.

### 3.2.4. Şantiyelerde kontrol (Denetim)

Şantiye şeflerinin en önemli işlevlerinden birisi de denetimdir. Bu nedenle öncelikle denetimin tanımını yapmak doğru olur.

En geniş anlamıyla kontrol, arzulanan bir amaca ulaşıp, ulaşılmadığının veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır. Daha açık bir biçimde tanımlamak gerekirse; kontrol, diğer işlevlerin neleri, nasıl, ne ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Gerçekten diğer yönetim işlevlerinin (planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme) ne ölçüde başarılı oldukları yada başarılı oldukları konusu ancak kontrol ile öğrenilebilir<sup>130</sup>. Denetim ile yöneticiler gerçekleştirmek istedikleri amaçlara ne ölçüde yaklaştıklarını belirlemekte ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasındaki fark varsa miktarını ve nedenlerini araştırmaktır.

Bu durumu basit bir şekilde şöyle gösterebiliriz<sup>131</sup>;



Şekil 4: Kontrol Süreci

Şekil 4'den de görüleceği gibi planlama ile belirlenen amaçlar, ulaşılmak istenen üretim standartları olarak ortaya konmaktadır. Yönetim diğer bütün fonksiyonları ile bu standartları gerçekleştirmeye yönelmektedir. Kontrol fonksiyonu ile bu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı araştırılmaktadır. Kısaca planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, gerçekleşen fiili icraat sonuçlarının saptanması, bu ikisinin karşılaştırılması suretiyle aralarında varsa fark veya sapmaların tespiti ile nihayet düzeltici önlemlerin alınması şeklinde işleyen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

İş örgütlerinde kontrole konu oluşturabilecek belli başlı faaliyet alanlarını şöyle sıralayabiliriz<sup>132</sup>;

<sup>130</sup> Kamuran Pekiner, İşletme Denetimi, İstanbul Ü. Yayınları, No:2306, İstanbul, 1977, S:4

<sup>131</sup> Şimşek, A.g.e., S:238

<sup>132</sup> Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi Cilt: 1, İstanbul 1970, S:319

- 1- İşlemlerde kalite ve standartlaşmayı sağlamak için kontrol; özellikle şantiye çalışanlarının maddi sıkıntıya düştüğü sıkıntılı zamanlarında veya seçim öncesinde belediyelerde olan yönetim boşluğundan istifade ederek vurdumduymaz davrandıkları çok olmaktadır. Bu da beklenen standartlardan uzak bir üretime sebep olmaktadır. Bu nedenle üretimde standardizasyonu sağlamak için kontrol gerekir.
- 2- Yine bu zamanlarda şantiyenin ürettiği mallar hunharca kullanılmakta ve çalışanlar yakınlarına veya kendilerine birtakım menfaat sağlama çabasına girmektedirler. Örneğin; şantiyeden büz alınması, 1 m3 beton kullanılması gereken yere 2 m3 beton dökülmesi gibi. Dolayısıyla şantiyenin aktiflerini israftan korumak için kontrol gereklidir. Bu da ancak kayıt yöntemi ile denetlenir.
- 3- Devredilen yetkinin standartlara ve şantiye amacına uygun kullanılıp, kullanılmadığının kontrol edilmesi gerekir. Kontrol işlemi tüm yöneticilerin görevidir.
- 4- Şantiye personelinin çalışma veriminin tespiti ile terfi ve ödüllendirme mekanizmasının işleyip işlemediğinin kontrol edilmesi gereklidir. Örgüt amacına erişmede personelin nasıl organize edildiği, bunlara yönelik ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin etkinlik derecesi, yetki ve sorumluluk dağıtımı, idari ve çalışan personelin niteliği, bireyleri çalıştırmak için konulmuş bulunan politika, ilke ve yöntemler vb. personel yönetimine ilişkin kontrolün kapsamına girer.
- 5- İşletmelerin yaşama veya gelişme gücü, içinde çalışmakta buldukları toplumsal, siyasal, hukuksal, iktisadi ve doğal çevreye uyabilme ölçüsüne bağlıdır. Bu nedenle birer işletme olan şantiyelerin de dış çevre ve ilişkili buldukları kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin kontrol edilmesi gerekir.
- 6- Şantiye varlığının devamı ile işletme çıkarları ve politikası şantiye şefinin elinde bulunduğundan öncelikle yönetim organı olan şantiye şeflerinin kontrole tabi olması gerekir. Şantiye şefinin kontrolü dolaylı veya dolaysız şekilde olabilir. Dolaylı kontrolde şantiyedeki sapmaların nedeni olarak şantiye şefinin yetersiz oluşu görüşü hakim olur. Kararlardaki etkinlik derecesinin düşüklüğü, şantiye şefinin bilgi ve tecrübesinden

kaynaklanıyorsa bu giderilebilir, giderilemiyorsa yönetici değiştirilir. Ancak çoğu belediyelerde görülen şudur ki, atanan bir insan 5 yıl süreyle görevde kalmaktadır. Dolaysız kontrol de ise; direk şantiye şefi kontrol edilir. Yaptığı çalışmalar bizzat gözlenir.

7- Finansal olarak yapılan kontroller daha çok belediyelerin muhasebe bölümlerini ilgilendirdiğinden bu konuda şantiye şeflerine fazlaca bir görev düşmemektedir.

Bunların yanında kontrol, insan davranışlarında güvenirliliği sağladığı gibi, diğer yandan bireyin davranış özgürlüğünün sınırlarını belirler. Bireylerin özgürlüklerine objektif standartlar getirilebilir. Böylece sadece yöneticilerin değil tüm bireylerin birbirlerine karşı olan davranışlarını önceden kestirme olanağına sahip olacaklardır.

Örneğin; bir ast amirinin kendisine karşı olan tepkilerini önceden kestiremezse neleri yapmada özgür olduğunu anlamada sıkıntı duyacağından, bu yöntemle keyfi ve yanlış davranışlar bir dereceye kadar sınırlanacağından bireyin özgürlüğüne olumlu katkısı olacaktır.

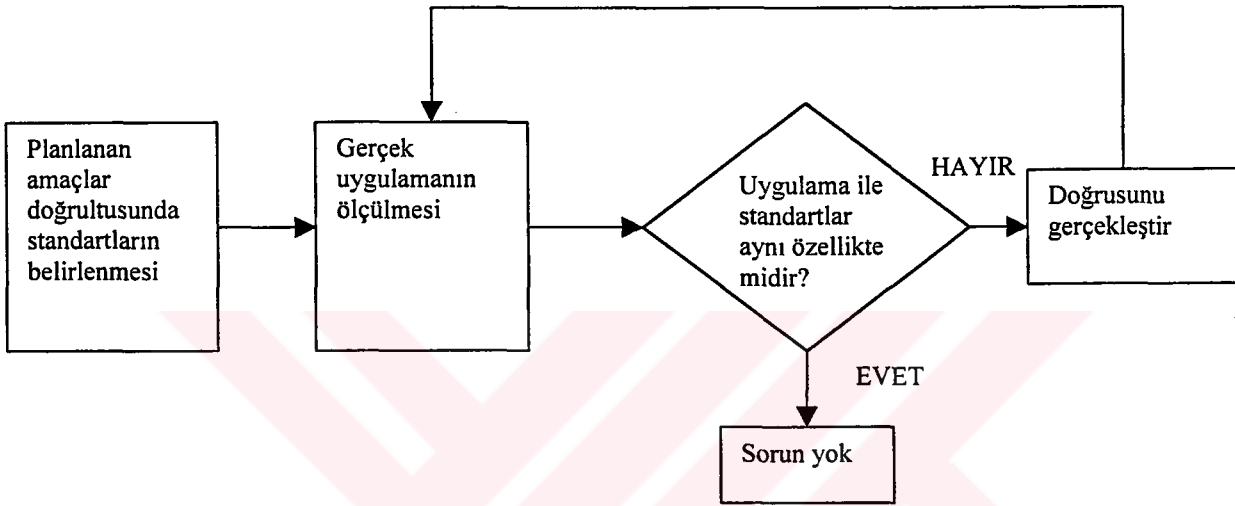
Kontrol ile davranış özgürlüğü arasında denge sağlama sorunu, merkezden yönetme ilkesi ve yönetim biçimiyle yakından ilgilidir. Örgütle mesleki uzmanlık yetkisinin arttığı bölümlerde yerinden yönetim ve demokratik önderliğin giderek ağırlık kazandığı görülebilir.

Ancak sıkı kontrol, belki kısa dönemde örgütsel etkinlik doğurabilir. Ama bireysel tatmine olumsuz etkisi olduğu yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Bu durum uzun dönemde de verimliliği aynı yönde etkileyecektir.

Herhangi bir kontrol sistemi bireyi onu algılayışına bağlı olarak psikolojik yönde etkilemektedir. Teknik yönden iyi kurulmuş bir kontrol sistemi kişilerin etkileri yüzünden başarısızlığa uğrayabilir. Etkili bir yönetmenin olduğu örgütler de alt kademelerden gelen raporlar üst yönetimin beklentileriyle uygun olmalıdır. Astlar, üstlerine raporlarındaki bilgileri kendilerine zorluk çıkarmak için kullandıklarını iddia ederlerse bilgi akışını engelleme yoluna giderler.

### 3.2.4.1. Kontrol aşamaları

Bildiğimiz gibi yönetim usullerinin son halkasını denetim oluşturur. Denetim ise ancak belirli bir planın yapılması çalışmalarının gözetimi ve rapor edilmesi ile elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmasıyla gerekli düzeltici faaliyetlerde bulunulması aşamalarının varlığı halinde söz konusudur. Bu aşamaları aşağıdaki şekilden de görüldüğü üzere açıklamaya çalışalım<sup>133</sup>;



Şekil 5: Kontrol Sürecinde Temel Aşamalar

#### a. Amaç, plan ve politikaların ışığında standartların belirlenmesi

Standart oluşturabilecek amaçlar belirlenmelidir. Yönetimsel yada diğer örgütsel bir faaliyetin sonuçları standart dediğimiz belli bir ölçüde karşılaştırılmalıdır ki denetim bir anlam kazanabilsin<sup>134</sup>. Örneğin; asfalt yama ekibinin bir günde yapacağı ortalama yama sayısı 20 ise bu yeterli midir? Veya yapılan asfalt yamalar teknik ve kalite yönünden yeterli midir? Görüleceği gibi standartlar sayısal olabileceği gibi niteliksel de olabilir.

#### b. Yapılan faaliyetlerin ölçülmesi

<sup>133</sup> Şimşek, A.g.e., s:244

<sup>134</sup> Hans Raffée, Grund Problemo der Betriebswircschafcslehre. Bd.I.Ü. Taschenbücher 97, Vandenhoech und Ruprecht in Göttingen 1974, S:90

Çalışmanın gözetimi ve rapor edilmesi aşaması, örgütte önceden konulan standartlara hangi ölçüde uyulduğunun tespit edilmesidir. Bu ölçümler standartlarla orantılı olarak nitelik yada sayı yönünden ölçülerek ortaya çıkarılır<sup>135</sup>. Örneğin; asfalt yama ekibinin yaptığı yama sayısının 10 olduğu ve tekniğine uygun yapılmadığı tespit edilmiş olabilir. İşte bunlar yapılan faaliyetlerin sonuçlarıdır.

İdeal durum her faaliyet sonucunun konulan standartlarla karşılaştırılmasıdır. Ancak uygulamada kontrollerin sürekli yapılması ya ekonomik değil yada imkansızdır. Bunun için denetimin şantiye içersinde özellikle üretim, iş makinalarının kullanılması, devamsızlık ve işgörenin emniyeti üzerinde yoğunlaştırılması gerekir.

### **c. Mevcut faaliyetlerin sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması**

Bu aşamada şantiye şefi fiili sonuçlarla standartlar karşılaştırılmalı ve varsa sapmalar iyi belirlenmeli, zamanını ayarlayarak darboğazları yeterince inceleyebilmelidir. Bunlar için problemleri kolayca teşhis edebilecek teknikler kullanılabilir gibi kendisi de teknik açıdan yeterli olmalıdır. Bu sapmalar olumlu veya olumsuz olabilir<sup>136</sup>.

### **d. Sapmaların giderilmesi ve düzeltme kararlarının verilmesi**

Gerçek durumun veya üretimin standartlardan sapması durumunda bu farklılığın nedenlerinin araştırılması ve giderilmesi kontrol fonksiyonunun başlıca amacıdır diyebiliriz. Bu aşamada gerek daha önceki planlar gözden geçirilip gerekli değişiklikler yapılabileceği gibi örgütlenme durumu yeniden gözden geçirilerek yetki, sorumluluk ve görevlerde gerekli değişiklikler yapılabilir. Bu durum bize yönetim fonksiyonlarının birbiriyle yakından ilgili olduklarını ve birindeki başarının diğer alanlardaki başarıya bağlı olduğunu göstermektedir. Sapmaların nedeni şayet personel ise personelin kendisine düşeni yapmasını sağlamak için “pozitif” ve “negatif” olmak üzere iki yola başvurulur. Bunlardan pozitif yöntemler, örgütün

<sup>135</sup> Şan Özalp, Küçük İşletmeler, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:90/49, Ankara 1971, S:75

<sup>136</sup> Raffee, A.g.e., S: 92

üyelerini isteklendirme ve etkili önderlik; negatif yöntemler ise, üyelere birtakım cezaların uygulanmasıdır. Şimdi bunları kısaca görelim<sup>137</sup>.

Cezalar;

- a- Sözlü ihtar,
- b- Yazılı ihtar,
- c- Para cezaları,
- d- İmtiyazların kaybı,
- e- Geçici işten çıkarma,
- f- Rütbenin indirilmesi ve
- g- İşten atma şeklinde sıralanabilir.

Negatif yöntemlerin uygulanması durumunda iyi sonuçların alınabilmesi için yöneticinin şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir:

- a- Ceza verildikten sonra normal ilişkilere devam etmek,
- b- Kişinin değil hareketin cezalandırıldığını açıklamak,
- c- Gerekeni zaman geçirmeden yapmak,
- d- Cezanın gizlilik içinde geçmesini sağlamak,
- e- Suç ve cezalarda objektifliği sağlamak (kişi gözetmeksizin aynı tip hatalarda aynı cezayı vermek)
- f- Cezanın istenen amaca bizi ulaştırıp ulaştırmadığını izlemek ve düzeltici eylemlerde bulunmak.

#### **3.2.4.2. Şantiyelerde etkili bir kontrolün yapılması için dikkat edilecek hususlar**

Şantiyelerde etkili bir kontrol sisteminin uygulanması için aşağıdaki ilke ve özellikler gözönünde bulundurulmalıdır;

- 1- Sağlıklı güvenilir ve gerçekçi amaçların (standartların) belirlenmiş olmalıdır.
- 2- Standartların yapılabilir nitelikte olmasına özen gösterilmelidir.
- 3- Yapılacak işin amaçlara uygunluğu konusunda şantiye personeline sürekli olarak bilgi verilmelidir.

<sup>137</sup> Sinan Artan, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1981, S:112



- 4- Fiilen elde edilen sonuçların sağlıklı ve zamanında tespit edilerek kayda geçilmelidir.
- 5- Etkili bir haberleşme sistemi kurulmalıdır.
- 6- İş yapanların kendi kendilerini denetlemelerine olanak veren "Amaçlara Göre Yönetim" gibi tekniklerin kullanılması yararlı olacaktır.

Her ne kadar şantiyeler için kontrol sistemi şantiyenin ve şantiye şefinin birtakım özelliklerine göre birtakım farklılıklar gösterecek olsa da, tüm bu ilkeler ışığında kontrolün etkili olması için aşağıdaki genel özelliklere dikkat edilmesi de gerekebilir.

### 3.2.4.3. Etkili bir kontrol için dikkat edilecek genel özellikler

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan kontrolün başarılı bir biçimde yerine getirilmesi ile yönetim iyi sonuçlar verebilir. Ancak işletmede iyi bir kontrol sisteminin gerçekleştirilmesi için şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir<sup>138</sup>. Bunlar;

- 1- Uygunluk: Kontrol, kontrol edilen eylemin karakterine uygun olmalıdır.
- 2- Doğruluk : Etkili bir kontrolün yapılabilmesi için her şeyden önce doğru bilgiye ihtiyaç vardır. Yöneticilerin karşı karşıya olduğu en ciddi sorunlardan biri de doğru bilginin temin edilmesi hususudur.
- 3- Zamanlama: Doğru bilgi zamanında toplanmalı ve kullanılmalıdır. Aksi takdirde, gereksiz yere maliyete katlanılmış olur.
- 4- Objektif ve Şumüllü Olması: Kontrol sisteminde kullanılan bilgi, herkesçe kolay bir şekilde anlaşılabilen ve objektif bir niteliğe sahip olmalıdır.
- 5- Stratejik Kontrol Sistemleri Üzerinde Yoğunlaşmalıdır: Detaylar yerine sistem, temel stratejik noktalar üzerinde kurulmalıdır.
- 6- Ekonomiklik: Kontrol sistemi ekonomik olmalıdır. Yani yapılan harcamalara değmelidir.
- 7- Esneklik: Örgütsel ortam dinamiktir. Bu nedenle kontroller bu dinamikliğe uygun bir esnekliğe sahip olmalıdır.
- 8- Kontrol sistemi, plandan olan sapmaları mümkün olduğu kadar çabuk haber vermelidir.

<sup>138</sup> M.Hulusi Demir, ve Diğerleri, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul 1997, S:189-190

9- Kontrol geleceğe dönük olabilmelidir.

10-Kontrol anlaşılır olmalıdır.

Sonuç olarak örgütün yönetsel açıdan başarısının sağlanması ve diğer fonksiyonların meyvesinin alınabilmesi için denetim fonksiyonun yönetim tarafından eksiksiz ve zamanında örgütün bütün departmanlarına uygulanması gereklidir. Aksi takdirde örgüt kısa zamanda dağılır, amacına ulaşmaması gündeme gelir.

Yönetmenin bozuk olduğu durumların tespit edildiği an kontrol ile yöneltmenin kesiştiği andır. Bundan sonra da önlem almada kontrol ile yöneltme aynı masaya yan yana konulmalıdır.



## 4. BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın araştırma bölümünün amaçları şunlardır.

- a- Trabzon Belediyesi Fen İşleri şantiyesinde görev yapan yöneticiler ve işgörenler hakkında bilgi toplamak ve yöneticilerin örgüt içindeki rollerini tanımlamak
- b- Trabzon Belediyesi Fen İşleri şantiyesinde yöneticilerin yetkilerini ve nasıl daha etkin ve başarılı olabileceklerini incelemek
- c- Trabzon Belediyesi Fen İşleri şantiyesinin örgütsel yapısının nasıl olduğunu tespit etmek
- d- Bu örgütsel yapı içerisinde işgörenlerin ne derece başarılı olabileceklerini tespit etmek
- e- Şantiyedeki işgörenlerin çalışma ortamlarının sağlıklı olup olmadığını tespit etmek
- f- Şantiye çalışanlarının gerekli eğitim alıp almadıklarının ve eğitim seviyesini tespit etmek
- g- Trabzon Belediyesi Fen İşleri şantiyesindeki yönetici ve işgörenlerin yönetim fonksiyonlarının uygulamadaki katkılarını tespit etmek

#### 4.2. Araştırmanın Problemi

Belediyelerin her faaliyeti insanlarla ilgili olduğundan bu örgütler sosyal bir varlıktır. Bu örgütün her türlü işlevinde insanlar dolayısıyla yönetsel faaliyetler vardır. En üst seviyeden en alt seviyedeki işgörene kadar belediyelerdeki her yönetici ve işgören mutlaka yönetim faaliyetleri ile içiçedir. Bu durumun belediyelerin bir alt birimi olan şantiyeler içinde geçerli olacağı da bir gerçektir. Bu durum konusunda belediyelerin başarılı ve verimli olabilmesi için etkili bir şantiye yönetimini zorunlu kılmaktadır. Şantiyelerde yönetim eksikliğinden kaynaklanabilecek bir boşluğun veya aksaklığın belediyeler için çok büyük kayıplara neden olacağı bir gerçektir. Bu kayıplara rağmen belediye şantiyelerinde personel alımından kontrol aşamasına

kadar bir takım sorunlar olduğunu da söyleyebiliriz. Zaten bu araştırmanın problemini de bu eksikliği gündeme getirmek ve çözüm yollarını bulmaya çalışmak oluşturmaktadır. Bu araştırmanın ana problemi şöyle ifade edilebilir;

Trabzon Belediyesi Fen İşleri şantiyesinin yönetim sorunları nelerdir?

Bu ana sorunun çözümlenebilmesi için belediye bünyesindeki yönetici ve işgörenlerin görev, yetki, sorumluluk ve örgüt içerisindeki konumlarının belirlenmesi, eğitilmeleri, çalışma şartları, konularındaki problemlerin yanıtları araştırmanın sonucunu oluşturacaktır.

### 4.3. Araştırmanın Varsayımları

- 1- Belediye yönetimi personel alımı ve görevlendirmede gerekli araştırmaları yapmamaktadır.
- 2- Belediye yönetimi ile şantiye personelinin amaçları farklı olabilmektedir.
- 3- Belediye şantiyelerde uygulanabilir bir planlama yapmamaktadır.
- 4- Belediye şantiye personelini geliştirmek için bir eğitim programı uygulamamaktadır.
- 5- Yöneticiler işgörenler üzerinde gerekli yetkiye sahip değildir.
- 6- Belediye üst düzey yönetimi, astların görüşlerine önem vermemektedirler.
- 7- Şantiyelerde gruplaşmalar minimum düzeydedir.
- 8- İşgörenler görevlerini ifa ederken gerekli araç ve gerece sahip olamamaktadırlar.
- 9- Şantiye yöneticisi ve işgörenlerin çalışma ortamları yeterince sağlıklı değildir.
- 10-Çalışanlar stres içersindedirler.
- 11-Şantiyelerin haberleşme sistemleri yeterlidir.
- 12-Belediyede, şantiye ile diğer birimler arasında zamanında ortak bir çalışma yapılamamaktadır. Koordinasyon eksikliği vardır.
- 13-Şantiyede faaliyetlerin yeterli kontrolleri yapılmamaktadır.
- 14-Şantiyedeki işgörenler için gerekli motivasyon sağlanamamaktadır.
- 15-Şantiye çalışanları, mecbur kaldıklarından bu işyerinde çalışmaktadırlar. Başka iş imkanları olsa, şantiyeden dolayısıyla belediyeden ayrılırlar.

#### 4.4. Araştırmanın Yöntemi

##### 4.4.1. Örneğin seçimi, verilerin toplanması ve anket sorularının niteliği

Araştırmanın yığınınını, 1999 yılında Trabzon Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğüne bağlı Şantiye Şefliği personeli ile bu müdürlük bünyesinde yönetici ve şef konumundaki teknik personel oluşturmaktadır. Bu teknik personel içerisinde geçmiş yıllarda yönetici konumunda olup da, şu an mühendislik hizmeti veren personelde ilave edilmiştir. İşgörenler, şoför, operatör, çavuş, düz işçi ve vasıflı işçilerden oluşmaktadır.

Araştırmada, bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Söz konusu ankette, toplam 75 kişiye ulaşılmış olup, bunun 25'i yönetici 50'si de işgören olarak seçilmiştir. Yöneticiler için anket formu A ve işgörenler için anket formu B şeklinde iki anket düzenlenmiştir. Her iki ankette aynı sorular olduğu gibi farklı sorularda sorulmuştur. Bu anketler 3,5 ve bazende 10'ar kişilik gruplar halinde uygulandığı gibi, anket uyguladığım kişilerin müdürleri olmam açısından tarafsız olamayacakları düşüncesi ile anketin bir kısmı da dağıtılıp daha sonra başka birine toplatılarak yapılmıştır. Ulaşılan 75 kişi anket sorularını cevaplamıştır.

Araştırmadaki işgörenleri oluşturan, 50 kişinin sürekli şantiyede çalışan personel olması ve şantiye mevcudunun bu rakamı aşmaması nedeniyle daha çok deneye ulaşma imkanımız olmuştur. Denek sayısını artırabilmek için değişik belediye personelinde yararlanma düşüncem ise sonuç olarak belediye yönetimlerinin kıyaslanması şeklini alacağı ve mukayesede belirgin bir ölçütün olmaması nedeni ile cazip olmamıştır.

Bu durum bizi Trabzon Belediyesi Şantiyesindeki mevcut personel üzerinde anket yapmamıza ve denek sayısında sınırlı kalmamıza neden olmuştur.

İki bölümden oluşan anketlerin herbir bölümünde, araştırmada yanıt problemi alt hipotezlerine yönelik sorular yer almaktadır. Anket şantiyelerin yönetimi konusunda yeralan bilgiler ve araştırma bulgularına dayalı olarak hazırlanmıştır. Araştırma kapsamına girmeyen 6 kişi üzerinde yapılan ön deneme ile anket sorularının anlaşılabilirliği sağlanmıştır.

Her bir anket iki bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümünde sorular yönetici ve işgörenlerin yaş, cinsiyet, kurumda çalışma süreleri, eğitim, yapılan işin niteliği ve işe alınışları ile ilgilidir. İkinci bölümdeki sorular ise deneklerin çalışma ortamları şantiye yönetimi ile ilgili sonuçların yansımaları şekillerini içermektedir.

Anketin ikinci bölümünde Likert tipi dördümlü ölçek kullanılmıştır. Likert ölçeğinin şantiye yönetici ve işgörenlerinin bakış açılarını en iyi yansıtacak yöntem olduğu belirlenmiştir. Soru kağıdında ölçeğin seçiminin en önemli nedene yanıtlayana yeterli alternatifini sağlayacak derecelenmeyi içermesidir. Bu açıdan “evet-hayır” tipindeki iki yada üç dereceli ölçeklere göre üstün bulunmuştur.

Öte yandan ölçeğin “yedili-dokuzlu” gibi çok geniş tutulması yanıtlayıcıların yanıtına yol açabileceği gibi, her dereceyi dil açısından belirtmenin olanaksızlığı da söz konusu olabilir.

İlk düzenleyen sosyal bilimci Rensis Likert’in adından ötürü Likert tipi denilen ölçek yanıtlayanın “tamamen kabulünden – tamamen reddine” kadar uzanan beşli bir derecelendirmeyi belirtir. Bu ölçekte ortaya yer alan “bilmiyorum-kararsızım” biçimindeki yanıtların araştırmaya katkısı azdır.

Bu nedenle burada Likert tipi ölçeğin değiştirilmiş bir biçimi kullanılmıştır. Anket yapılan işgörenlerin eğitim seviyesi göz önüne alınarak derecelendirme dördümlü alınmakta ve “tamamen kabul ediyorum – bilmiyorum – tamamen reddediyorum” biçimindeki ifadelerde farklılık göstermektedirler.

Anketlerin ikinci bölümünde deneklere sorulacak sorular şantiye ve şantiye yönetimi ile ilgili olumlu cümleler şekline getirilip deneklerin bu görüşlere katılıp katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Verilen her bir cümleye deneğin “Tamamen katılıyorum- katılıyorum – kısmen katılıyorum – hiç katılmıyorum” şeklinde dört görüş sınıfı sunulmuştur. Anket bu görüşlere, tamamen katılıyorum (A), katılmıyorum (B), kısmen katılıyorum (C) ve hiç katılmıyorum (D) şekline dönüştürülerek deneklerin kendilerine en uygun olan görüşü yuvarlak içersine almaları istenmiştir. Değerlendirmede A için 4, B için 3, C için 2, D için 1 değeri verilerek matris oluşturulmuştur.

Yöneticilere uyguladığımız anket toplam 48, işgörelere uyguladığımız anket ise toplam 52 sorudan oluşmaktadır.

Her iki ankette de ilk 8 soru kişisel bilgiler ağırlıklı birinci bölümü, diğerleri ise şantiye yönetimi ile ilgili ikinci bölümü oluşturmuştur.

#### 4.4.2. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda amaç, çeşitli araçlar yoluyla toplanmış çok geniş bir veri topluluğundan, araştırma yönünden bazı bilimsel bulgulara varabilmektir. Fakat toplanan bilgileri oluşturan olgular ve sayılar aynı veri topluluğu içinde diğerleri ile karmaşık bir ilişki düzeni içersindedirler. Toplanan verilerin analiz ve yorumunu kolaylaştırmak maksadıyla istatistiksel tekniklerden geniş ölçüde yararlanmak gerekir.

Araştırmada kullanılan başlıca istatistiksel analiz yöntemleri;

Merkez eğitim ölçülerinden aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), yayılım ölçülerinden, standart sapma (SD), en çok kullanılan değer anlamına gelen mod ve de yüzde hesaplarıdır.

Hesaplanan aritmetik ortalamalar ( $\bar{X}$ ), tüm ana kütlelerin ortalamasını temsil etmektedir. Çok hassas bir ortalama olmasından dolayı, sezideki bütün kıymetli ortalamaya kademe kademe etki etmektedirler. Kullanılan standart sapma (SD), seriye olan uzaklıkları vermektedir. Standart sapmanın büyümesi, aritmetik ortalamaya olan uzaklığın artması anlamına gelir. Kullanılan yüzde hesapları ise, sorulara verilen cevapların yorumlanmasında büyük ölçüde yardımcı olmaktadır.

Kullanılan diğer bir istatistik teknik de korelasyon analizidir. Özellikle anketin araştırma sorularını içeren anketlerin ikinci bölümlerindeki nonparametrik veriler arasında ilişkinin olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır.

#### 4.5. Araştırmada Uygulanan Anket Sonuçlarının Değerlendirmesi

Araştırmanın bu bölümünde uygulanan anket sonuçları ve bu sonuçların değerlendirilmesi ankette her soru ayrı ayrı ele alınarak yapılmaya çalışılmıştır. Anketteki bazı soruların varsayımlarda yeri yok gibi görünmesine karşın, araştırmanın kütlelerini oluşturan Trabzon Belediyesi Fen İşleri şantiyesini tanıtmak amacıyla bazı demografik belirlemelerin verilmesi açısından önem taşımaktadır.



#### 4.5.1. Yönetici anketinin (Anket formu A) analizi ve yorumu

Anketin “Yaşınız?” şeklindeki soruya verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 : Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Yaş grupları	1	---	---
	2	12	48
	3	9	36
	4	8	16

1: 25’in altında      2: 25-30 arası      3 : 31-40 arası      4 : 40 üzeri

Tablo 1’den görüldüğü gibi deneklerin yaşları %48 oranında 25-30 arasındaki insanlardan oluşmaktadır. %36’sı 31-40, %16’sı da 40 üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

Anketin “Cinsiyetiniz?” şeklindeki soruya verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2 : Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Cinsiyet	1	17	68
	2	8	32

1: Erkek      2: Kadın

Anket uyguladığımız yöneticilerin cinsiyetleri gözönüne alındığında Tablo 2’den görüldüğü gibi %68 oranında erkeklerden, %32 oranında kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Anketin “Kaç yıldır bu kurumda çalışıyor sunuz?” şeklindeki sorusuna verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3 : Yöneticilerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Kurumda çalışma Süresi	1	11	44
	2	6	24
	3	4	16
	4	2	8
	5	2	8

1: 4 yıl    2: 5-9 yıl    3 : 10-14 yıl    4 : 15-19 yıl    5:20'nin üzeri

Deneklerin kurumda çalışma sürelerinin Tablo 3'den de görüldüğü gibi %44 gibi önemli bir oranın 1-4 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. %24'ü 5-9 yıl, %16'sı 10-14 yıl, %8'i 15-19 yıl, %8'i 20'nin üzerindeki çalışanlardan oluşmaktadır.

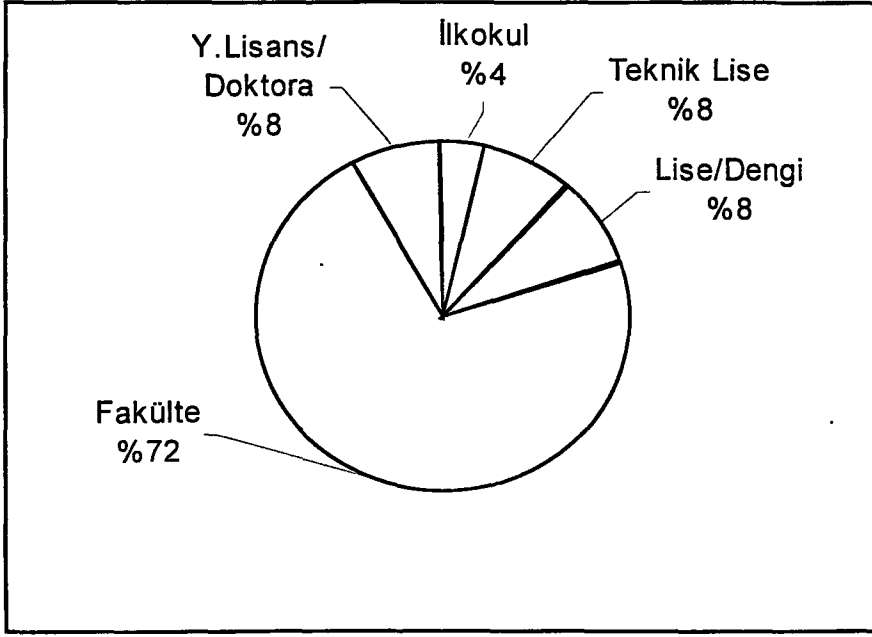
Ankette "Eğitiminiz?" şeklindeki soruya verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4 : Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Eğitim Durumu	1	1	4
	2	2	8
	3	2	8
	4	18	72
	5	2	8

1: İlkokul    2: Teknik Lise    3 : Lise/Dengi okul    4 : Fakülte  
5 : Yüksek Lisans ve Doktora derecesi

Deneklerin eğitim düzeyine bakıldığında Tablo 4'den görüldüğü gibi %4'ünün ilkokul, %8'inin teknik lise, %8'inin lise ve dengi okul, %72'sinin fakülte, %8'inin yüksek lisans ve doktora derecesi mezunu olduğu görülmektedir. Bunu Grafik 1'den de görmek mümkündür.



Grafik 1 : Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

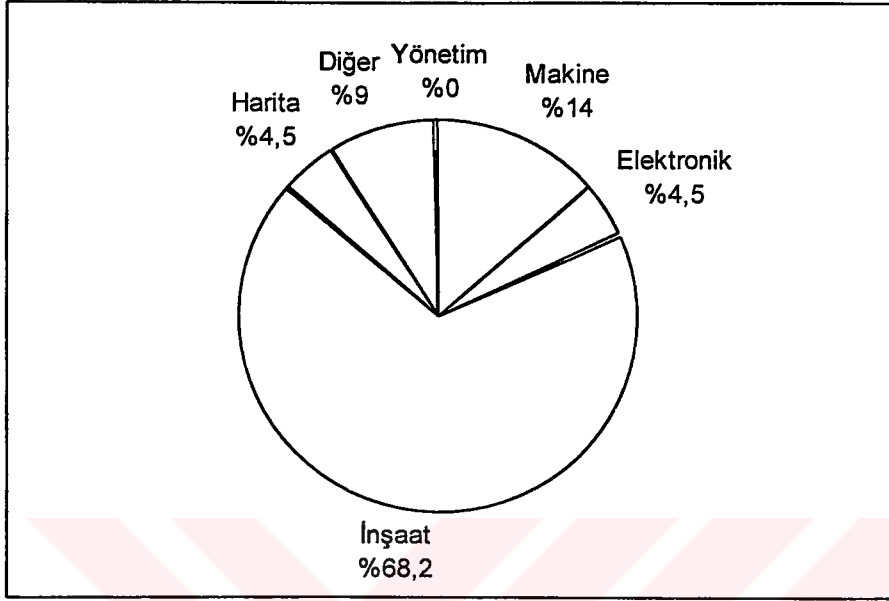
Anketin “Eğer yüksekokul veya üstünü işaretlediyseniz branşınız?” şeklindeki soruya verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5 : Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Branş (Meslek)	1	---	---
	2	3	13.6
	3	1	4.5
	4	15	68.2
	5	1	4.5
	6	2	9.1

1: Yönetim 2: Makine 3 : Elektronik 4 : İnşaat  
5: Harita 6: Diğer

Deneklerin branşları gözönüne alındığında Tablo 5'den görüldüğü gibi %13.6'sı makine, %4.5'i elektronik, %68.2'si inşaat, %4.5'i harita, %9.1'inin diğer mezunlardan oluştuğu görülmektedir. Bunu grafik 2'den de görebiliriz.



Grafik 2 : Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı

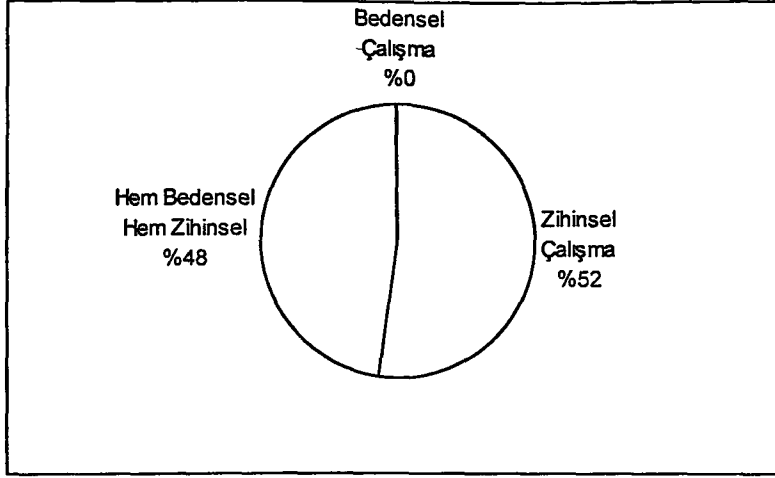
Anketin "Yaptığınız işin niteliği?" şeklindeki sorusuna verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6 : Yöneticilerin Yaptığı İşin Niteliğine Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Yapılan işin Niteliği	1	---	---
	2	13	52
	3	12	48

- 1: Daha Çok Bedensel Çalışmayı Gerektiriyor
- 2: Daha Çok Zihinsel Çalışmayı Gerektiriyor
- 3: Hem Bedensel Hem de Zihinsel Çalışmayı Gerektiriyor

Yapılan işin niteliği gözönüne alındığında Tablo 6'dan görüldüğü gibi deneklerin %52'sinin zihinsel çalışma, %48'inin hem fiziksel hem de bedensel çalışma yaptığı görülmektedir. Bunu Grafik 3'den de görebiliriz.



Grafik 3 : Yöneticilerin Yaptığı İşin Niteliğine Göre Dağılımı

Anketin “İşe girerken yazılı ve sözlü sınava tabi tutuldunuz mu?” şeklindeki sorusuna verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 : Yöneticilerin İşe Başlama Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
İşe başlama şekli	1	11	44
	2	12	48
	3	2	8

1 : Evet

2 : Hayır

3 : Tayinle Geldim

İşe girişte sınav olup olmadıkları veya tayinle gelip gelmedikleri konusu gözönüne alındığında %44’ünün sınavla, %48’inin sınavsız, %8’inin ise tayinle çalışmaya başladıkları görülmektedir. %48 gibi bir rakamın sınav olmadan işe girmeleri birinci varsayımımız olan “Belediye yönetimi personel alımı ve görevlendirmede gerekli araştırmaları yapmamaktadır”ı doğrular niteliktedir.

Anketin “İşe girerken herhangi bir yakınınızı referans olarak gösterdiniz mi?” şeklindeki sorusuna verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8 : Yöneticilerin İşe Girerken Referans Gösterip Göstermediklerine Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Referans	1	5	20
	2	20	80

1 : Evet

2 : Hayır

İşe girerken herhangi bir yakınının referansı olup olmadığı konusu gözönüne alındığında Tablo 8'de görüldüğü gibi %20'sinin referans ile, %80'inin ise referans olmadan çalışmaya başladıkları görülmektedir. %80 gibi bir bölümün referans olmadan işe başlamaları ise, pek inandırıcı olmamaktadır. Bunun nedenini de bizzat benim anket uyguladığım kişilerin birinci derecede amirleri olmam ile açıklamak mümkün olsa gerek. Zira anket uyguladığımız kişilerin bazı durumlarını ortaya çıkarmamak düşüncesi olabilir.

Demografik özelliklerle ilgili ilk 8 soruda yeralan verilerin analizi yukarıdaki gibi yapıldıktan sonra anketin ikinci bölümünü oluşturan Likert tipi sorgulamadan elde edilen verilerin analizi aşağıdaki Tablo 9'daki gibidir. Buradaki yargılar araştırmanın ana amacına yönelik hazırlanmışlardır. Yine buradaki yargıların bir kısmı üzerinde yüzeysel durulurken diğer bazı önemli yargılar üzerinde derinlemesine analizler yapılarak yorumları yapılacaktır.

Tablo 9 : Şantiye Yönetimini Betimleme Anketi Sonuçları  
(Yönetici Anketi İkinci Bölüm)

Yargılar	-- X	Mod	Standart Sapma
1	3	3	0.690
2	2	2	0.913
3	3	3	0.764
4	2	2	0.790
5	2	2	0.907
6	2	2	0.800
7	2	2	0.638
8	2	1	0.653
9	2	1	1.091
10	2	1	1.041
11	2	1	0.995
12	2	1	0.850
13	1	1	0.768
14	3	3	1.068
15	2	2	0.943

Tablo 9 (Devamı)

Yargılar	-- X	Mod	Standart Sapma
16	1	1	0.770
17	3	4	0.717
18	3	2	1.041
19	2	2	1.046
20	3	4	1.041
21	3	4	0.866
22	3	3	0.810
23	3	2	0.802
24	2	2	0.833
25	2	2	0.907
26	2	2	0.866
27	2	2	0.586
28	2	2	0.926
29	2	2	0.676
30	2	2	0.640
31	2	2	0.957
32	2	2	0.891
33	2	3	1.005
34	2	2	0.945
35	3	3	0.955
36	4	4	0.415
37	2	2	0.726
38	2	3	0.816
39	3	2	0.823
40	3	2	0.907

1: Hiç Katılmıyorum    2: Kısmen Katılıyorum    3: Katılıyorum  
4: Tamamen Katılıyorum

Şimdi Tablo 9'un analiz ve yorumlarını yapmaya çalışalım.

Yönetici anketinin ikinci bölümünde yer alan birinci soruyla sorgulanan "Tam olarak işimin içeriğini biliyorum." yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 3 ve standart sapması 0.69'dur. Bu değerler yöneticilerin işlerinin içeriğini 0.69'luk bir standart sapma ile oldukça güçlü bir homojenite ile bildiklerini ortaya koymaktadır.

Aynı anketin "Tam olarak görev ve sorumluluklarım bellidir." şeklindeki yargısına yöneticilerin katılıp katılmadığına ilişkin görüşleri Tablo 10'da verilmiştir.

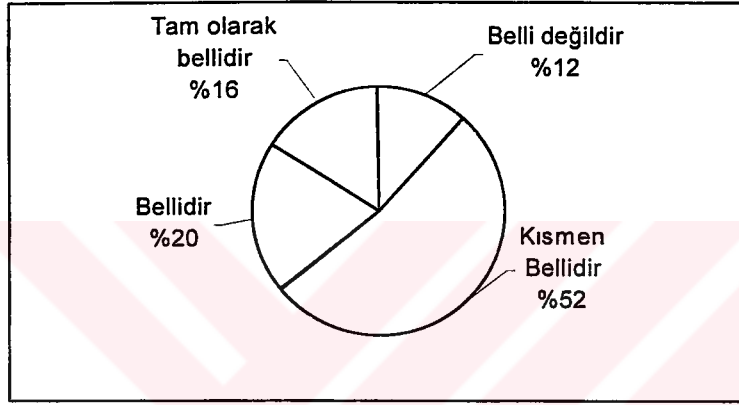


Tablo 10 : Yöneticilerin Görev ve Sorumluluklarının Dağılımı

Yargı	Seçenek	Frekans	%
Tam olarak görev ve sorumluluklarım bellidir.	1	3	12
	2	13	52
	3	5	20
	4	4	16

1 : Hiç Katılmıyorum      2 : Kısmen Katılıyorum      3 : Katılıyorum  
4 : Tamamen Katılıyorum

Tablo 10' da görüldüğü gibi yöneticilerin, görev ve sorumluluklarının belli olduğu konusuna %12'si hiç katılmıyor, %52'si kısmen katılıyor, %20'si katılıyor, %16'sı ise tamamen katılıyor. Bunu Grafik 4'den görmek mümkündür.



Grafik 4 : Yöneticilerin Görev ve Sorumluluklarının Dağılımı

Yine aynı yargıya yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 2 ve standart sapması 0.913'dür. Bu yargıda en çok verilen cevabın "kısmen katılıyorum" oluşu yöneticilerin görev ve sorumluluklarının kısmen belli olduğunu vurgulamaktadır. Standart sapmanın yüksek oluşu ise cevapların homojen olmadığını göstermektedir.

Anketin üçüncü yargısı olan "Çalıştığım kurumun amaç ve hedeflerini biliyorum." sorgusuna verilen cevapların ortalaması 3, modu 3 ve standart sapması 0.764'dür. Bu cevaplar ışığında yöneticilerin çalıştıkları kurumun amaç ve hedeflerini bildikleri görülmektedir.

Yönetici anketinin dördüncü sorusu ile sorgulanan "Görevimi yerine getirirken ihtiyaç duyduğum araç, gereç ve elemana yeterince sahip olabiliyorum." yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2 ve standart sapması da 0.790'dır. Bu yargıya

verilen cevapların çoğunun “kısmen katılıyorum olması yöneticilerin görev esnasında yeterli araç, gereç ve elemanı kısmen temin edebildiklerini göstermektedir.

Aynı anketin beşinci sorusunda “Elimde bu amaç ve hedeflere ulaşmak için bir program ve planım vardır.” sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 2, modu 2 ve standart sapması 0.907’dir. Burada yöneticilerin çalışmalarında plan ve programların kısmen var olduğu, standart sapmanın biraz yüksek olması ile de kısmen de olsa heterojen bir yapını olduğu görülmektedir. Ancak bu yargıya verilen cevaplardan uygulamanın yapıldığı şantiyede program ve plan eksikliğini olduğu görülmektedir. Bu da üçüncü varsayımımız olan “Belediye, şantiyelerde uygulanabilir bir planlama yapmamaktadır”ı doğrulamaktadır.

Aynı anketin altıncı sorusunda mevcut “Plan ve programları günü gününe uygulayabiliyorum.” şeklindeki yargıya vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 2 ve standart sapması 0.800’dür. Yine bu yargıya verilen cevaplardan görüldüğü gibi zaten yetersiz olan plan ve programların zamanında gerçekleştirilmediği aksaklıklar olduğu görülmektedir.

Anketin yedinci sorusundaki “Plan ve programlarda değişiklik yapma yetkim vardır.” şeklindeki yargıya yöneticilerin katılıp katılmadığına ilişkin görüşleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 : Yöneticilerin Plan ve Programlardaki Değişiklik Yapma Yetkilerine Ait Görüşlerinin Dağılımı

Yargı	Seçenek	Frekans	%
Plan ve programda Değişiklik yapma yetkim Vardır.	1	11	44
	2	12	48
	3	2	8
	4	---	---

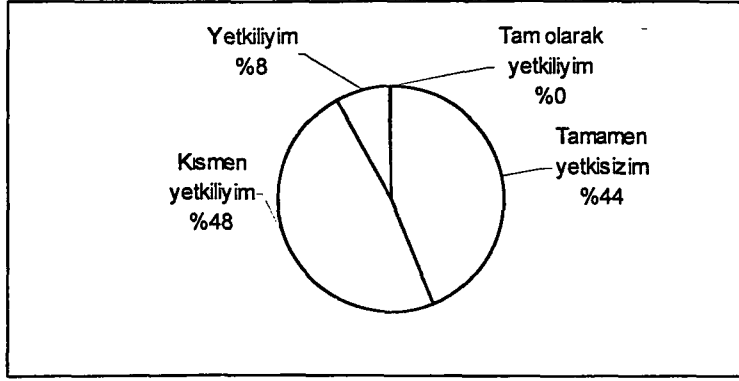
1 : Hiç Katılmıyorum

2 : Kısmen Katılıyorum

3 : Katılıyorum

4 : Tamamen Katılıyorum

Plan ve programda değişiklik yapma yetkim var şeklindeki yargı gözönüne alındığında Tablo 11’de görüldüğü gibi yöneticilerin %44’ü hiç katılmamakta, %48’i kısmen katılmakta, %8’i katılmaktadır. Bu Grafik 5’de de açıkça görebiliriz.



Grafik 5 : Yöneticilerin Plan ve Programlardaki Değişiklik Yapma Yetkilerine Ait Görüşlerinin Dağılımı

Yine aynı yargıya yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 2 ve standart sapması 0.638'dir. Bu durum yöneticilerin planlamada minimum düzeyde yetkiye sahip olduklarını açıkça göstermektedir.

Aynı anketin sekizinci sorusunda verilen "Plan ve programda değişiklik yapıyorum." şeklindeki yargıya yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 1 ve standart sapması 0.653'dür. Bu cevaplar üstteki yargıyı teyid eden biçimde, yöneticilerin plan ve programda değişiklik yapma yetkilerinin hemen hemen hiç olmadığını göstermektedir.

Anketin dokuzuncu sorusunda sorgulanan "Personelin yıllık detaylı performans düzeylerini takip ediyorum." yargısına yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 1, standart sapması 1.091'dir. En çok verilen cevabın "hiç katılmıyorum" ve ortalama cevabın "kısmen katılıyorum" oluşu, yöneticilerin personelin performanslarını takip etmedikleri sonucunu vermektedir. Standart sapmanın yüksek olması cevapların homojen olmadığını göstermektedir.

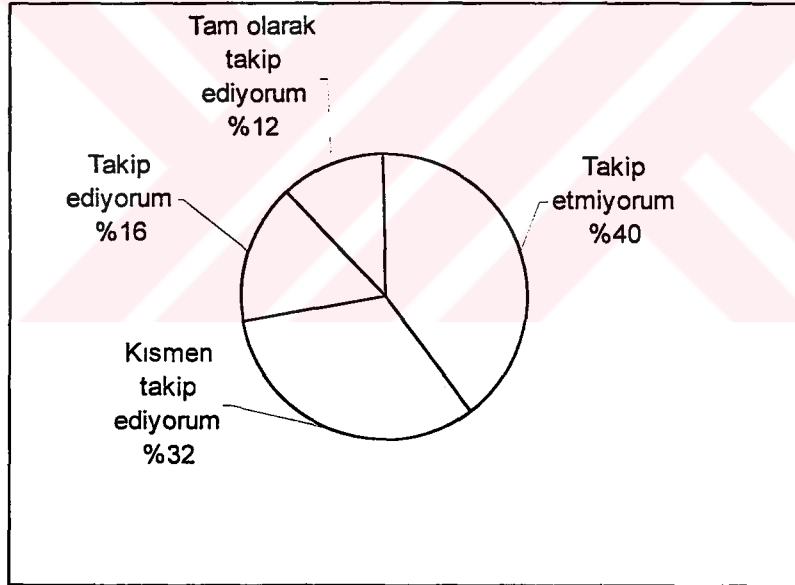
Anketin onuncu sorusunda sorgulanan "Personelimizin geliştirilmesi için performans düzeylerini bir rehber olarak kullanıyorum." şeklindeki yargıya yöneticilerin katılma oranları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12 : Yöneticilerin Personel Performansını Takibi

Yargı	Seçenek	Frekans	%
Personelin performans Düzeylerinin rehber olarak kullanıyorum.	1	10	40
	2	8	32
	3	4	16
	4	3	12

1 : Hiç Katılmıyorum      2 : Kısmen Katılıyorum      3 : Katılıyorum  
4 : Tamamen Katılıyorum

Personelin geliştirilmesi için performans düzeyleri bir rehber olarak kullanıyorum şeklindeki yargı gözönüne alındığında Tablo 12’de görüldüğü gibi yöneticilerin %40’ı hiç katılmamakta, %32’si kısmen katılmakta, %16’sı katılmakta ve %12’si tamamen katılmaktadır. Bu yargıya %72’lik bir kısmın kısmen ve hiç katılmaması yöneticilerin personel üzerinde herhangi bir yetki ve sorumluluk taşımadıklarını açıkça göstermektedir. Bunu grafik 6’ da da görebiliriz.



Grafik 6: Yöneticilerin Personel Performansını Takibi

Yine yöneticilerin bu konudaki yargıya vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu1 ve standart sapması 1.041’dir. Standart sapmanın yüksek oluşu cevapların homojen olmadığını göstermektedir.

Anketin onbirinci yargısı olan “Başarılı bulduğum personelimi herhangi bir şekilde ödüllendiriyorum.” yargısına yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması 2, modu 1, standart sapması ise 0.995’dir.

Anketin onikinci sırasında yeralan “Çalışmayan personelime ceza uygulayabiliyorum.” şeklindeki yargıya yöneticilerin, verdikleri cevapların ortalaması 2, modu 1 ve standart sapması 0.850’dir. Onbirinci ve onikinci yargılara verilen cevapların çoğunluğunun “hiç katılmıyorum” oluşu yöneticilerin personele herhangi bir ödül ve ceza veremediklerini göstermektedir.

Anketin onüçüncü sırasında yeralan “Personelimde değişiklik yapma yetkisine sahibim.” şeklindeki yargıya yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 1, modu 1, standart sapması ise 0.768’dir. Bu durum karşısında yöneticilerin personel üzerinde kendilerini yetkili göremediklerini, yöneticilerin personel üzerinde herhangi bir yetkiye sahip olmadıklarını açıkça görmek mümkün. Bu da bizim “Yöneticiler, işgörenler üzerinde gerekli yetkiye sahip değildir.” şeklindeki beşinci varsayımımızı doğrulamaktadır.

Anketin ondördüncü sorusunda sorgulanan “Yapmaya yetkili olmadığım değişikliklerle ilgili fikirlerim oldu” şeklindeki yargıya yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 3 ve standart sapması da 1.068’dir. Homojen olmayan bir dağılım arzeden cevaplar sonucunda yöneticilerin fikirlerini söyleyebildiklerini göstermektedir.

Anketin onbeş ve onaltıncı sorularında sorgulanan sorgulardan “Önerilerim sonucunda birtakım değişiklikler oldu.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.943’dür.

“Öneride bulunduğum için bana teşekkür edildi.” şeklindeki yargıya verilen cevapların ortalaması 1, modu 1 ve standart sapması 0.770’dir. Her iki cevaplar gözönüne alındığında öneriler sonucu birtakım değişikliklerin kısmen yapıldığı ancak bu değişikliklerden dolayı öneri sahibine teşekkür edilmediği görülmektedir. Bu da “Belediye üst düzey yönetimi, astların görüşlerine önem vermemektedirler” şeklindeki altıncı varsayımımızı doğrulamaktadır.

Anketin onyedinci sırasında belirtilen “Yaptığım iş için kendimi yeterli buluyorum.” yargısına yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4

ve standart sapması 0.717'dir. Bu durum yöneticilerin kendilerine güven duyduklarını da göstermektedir.

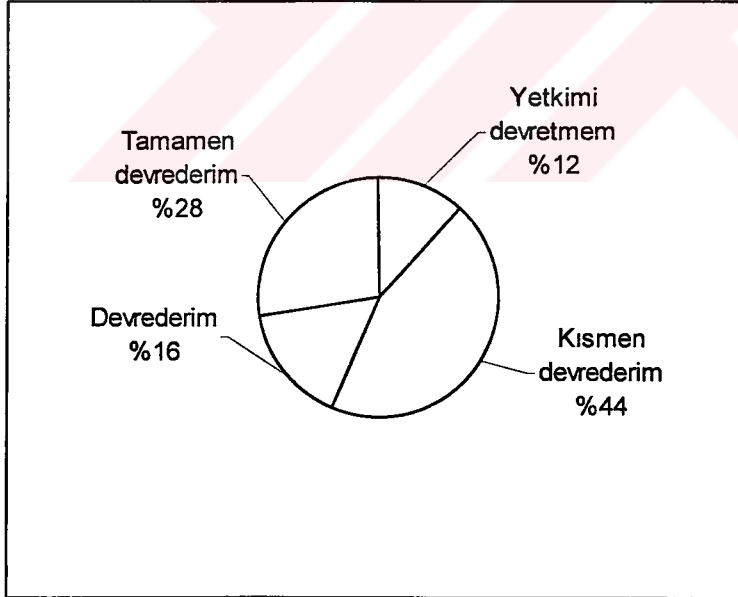
Anketin onsekizinci sorusunda sorgulanan "İşlerimin bir kısmını çok yoğun olduğum zamanlarda en yakınimdaki astıma devrederim." şeklindeki yargıya yöneticilerin katılıp katılmadığına ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13 : Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Görüş Dağılımı

Yargı	Seçenek	Frekans	%
İşlerimin bir kısmını çok yoğun olduğum zamanlarda en yakınimdaki astıma devrederim.	1	3	12
	2	11	44
	3	4	16
	4	7	28

1 : Hiç Katılmıyorum      2 : Kısmen Katılıyorum      3 : Katılıyorum  
4 : Tamamen Katılıyorum

Tablo 13'den de görüldüğü gibi yöneticilerin %12'si hiç katılmamakta, %44'ü kısmen katılmakta, %16'sı katılmakta ve %28'i ise tamamen katılmaktadır. Bunu Grafik 7'de de görebiliriz.



Grafik 7 : Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Görüş Dağılımı

Yine bu yargıya yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 2 ve standart sapması 1.041'dir. Tablo 9'da bu değerler görülmektedir. Bu değerler

ışığında yöneticilerin işlerini kısmen devrettikleri görülmektedir. Standart sapmanın yüksek olmasında cevapların homojen olmadığını göstermektedir.

Anketin ondokuzuncu ve yirminci sorusunda sorgulanan “Astlarımın yetersiz olduklarını düşünmüyorum.” şeklindeki yargıya vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 1.046’dır. Yine homojen olmayan cevaplar ışığında yöneticilerin astlarından bazılarının yeterli, bazılarının yetersiz olduklarının düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

“Astlarımın özel sorunlarımı dinlerim.” Yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 1.041’dir. Yöneticilerin bir üst yargıda kısmen yeterli buldukları astlarının özel sorunlarına çok ilgili oldukları açıkça görülmektedir.

Aynı anketin yirmibirinci ve yirmiikinci sorularında sorgulanan “İş arkadaşlarıyla iyi anlaşabiliyorum.” ile “Çalıştığım arkadaşlara karşı tarafsız olabiliyorum.” şeklindeki yargılara yöneticilerin vermiş oldukları cevapların yirmibirinci yargı için ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 0.866, yirmiikinci yargı için ortalaması 3, modu 3, standart sapması ise 0.810’dur. Her iki yargının cevaplarını incelediğimizde yöneticilerin iş arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olduğu açıkça görülmektedir.

Anketin yirmiüçüncü sorusunda yöneticilerin üstleriyle ilişkilerini açığa çıkarmak amacıyla verilen “Yöneticilerimle iyi anlaşabiliyorum.” şeklindeki yargıya ankete katılanların vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 2, standart sapması ise 0.802’dir. Bu durum yöneticilerin iş arkadaşlarıyla iyi geçinmesine rağmen üstleri ile kısmen anlaşabildiklerini ortaya koymaktadır.

Anketin yirmidört, yirmibeş ve yirmialtınıcı soruları ile çalışma ortamı hakkında elde edilecek bilgileri temin için verilen yargılardan “Çalışma ortamım (sağlık yönünden) benim için yeterlidir.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.833’dür.

“Çalıştığım yerde gerekli büro malzemelerim vardır.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.907’dir.

“Bu malzemelerle çalışmak beni tatmin ediyor.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.866’dır. Anketin yirmidört, yirmibeş, yirmialtınıcı yargılarına verilen cevapların her birinin ortalamasının 2, modunun 2 ve standart sapmalarının birbirine çok yakın olduğu gözönüne alınırsa, yöneticilerin çalışma



ortamlarının kısmen yeterli olduğu görülmektedir. Bu da “Şantiye yöneticisi ve işgörenlerin çalışma ortamları yeterince sağlıklı değildir.” şeklindeki dokuzuncu varsayımımız doğrulamaktadır.

Anketin yirmiyedi, yirmisekiz, yirmidokuz, otuz, otuzbir, otuzikinci sorularıyla ortaya çıkarılmak istenen strese yönelik yargılara yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir.

“Çalışırken yanlışlıklar yapmıyorum.” yargısına vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 2 ve standart sapması 0.586’dır.

“Sürekli yorgunluk hissetmiyorum.” yargısına yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.926’dır.

“Kendimde gerginlik hissetmiyorum.” şeklindeki yargıya verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.676’dır.

“Sık sık alıngan ve sinirli olmuyorum.” yargısına vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.640’dır.

“Vücudumda herhangi bir ağrı hissetmiyorum.” yargısına vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.957’dır.

“Çalıştığım ortamda kendimi sağlıklı hissediyorum.” yargısına yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.891’dır.

Yukarıda son altı yargıya verilen cevapların ortalamalarının 2, modlarının 2 ve standart sapmalarının da birbirine çok yakın olduğu gözönüne alındığında, yöneticilerin kısmen stresli bir ortamda çalıştıklarının ortaya koymaktadır. Bu durum “Çalışanlar stres içersindedirler.” şeklindeki onuncu varsayımımızı doğrulamaktadır.

Aynı anketin otuzüç, otuzdört, otuzbeş ve otuzaltıncı sorularındaki sorgular ile örgütün haberleşme sistemi ele alınmıştır.

Otuzüçüncü soruda sorgulanan “Çalıştığım kurumun etkili bir haberleşme sistemi vardır.” şeklindeki yargıya vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 3, standart sapması ise 1.005’dır. Bu homojen olmayan cevaplar ışığında yöneticilerin kurumun etkili bir haberleşme sistemi olduğuna katıldıklarını göstermektedirler.

“Mevcut haberleşme sistemi yeterlidir.” şeklindeki otuzdördüncü soruda verilen yargıya yöneticilerin vermiş olduğu cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 0.945’dır. En çok verilen cevabın 2 oluşu, yöneticilerin mevcut haberleşme sistemini kısmen yeterli bulduklarını ortaya koymaktadır. “Şantiyelerin

haberleşme sistemleri yeterlidir.” şeklindeki onbirinci varsayımımızda kısmen doğrulanmış olmaktadır.

Otuzbeşinci sırada verilen “Haberleşme esnasında dil problemi ile karşılaşmıyorum.” şeklindeki yargıya yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 3, standart sapması ise 0.955’dir. Bu yargıya verilen cevapların çoğunluğunu “katılıyorum”un teşkil etmesi, çalışanlar arasında dil problemi yaşanmadığını göstermektedir.

Otuzaltıncı sırada verilen “Çalıştığım kişilerle iletişimin önemli olduğuna inanıyorum.” şeklindeki yargıya yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 4, modu 4, standart sapması ise 0.415’dir. Homojen bir dağılım gösteren cevaplardan çıkarabileceğimiz tek sonuç, tüm yöneticilerin iletişime büyük önem verdiğidir.

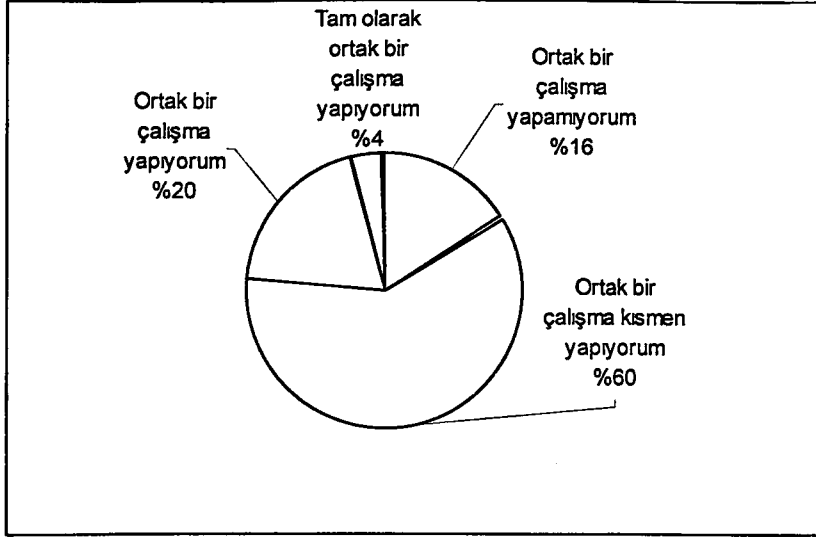
Anketin otuzyedinci sırasında sorgulanan koordinasyonla ilgili “Yapılması gereken bir iş için diğer birimlerle zamanında ortak bir çalışma yapabiliyorum” şeklindeki yargısına yöneticilerin katılıp katılmadığına ilişkin görüşleri Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14 : Yöneticilerin Koordinasyon Sağlama Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı

Yargı	Seçenek	Frekans	%
Yapılması gereken bir iş için diğer Birimlerle zamanında ortak bir çalışma yapabiliyorum.	1	4	16
	2	15	60
	3	5	20
	4	1	4

1 : Hiç Katılmıyorum      2 : Kısmen Katılıyorum      3 : Katılıyorum  
4 : Tamamen Katılıyorum

Yapılması gereken bir iş için diğer birimlerle zamanında ortak bir çalışma yapabiliyorum şeklindeki yargıya bakıldığında Tablo 13’de görüldüğü gibi yöneticilerin %16’sı hiç katılmamakta, %60’ı kısmen katılmakta, %20’si katılmakta, %4’ü ise tamamen katılmaktadır. Bu durum Grafik 8’de de görülmektedir.



Grafik 8 : Yöneticilerin Koordinasyon Sağlama Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı

Yöneticilerin, yapılması gereken bir iş için diğer birimlerle zamanında ortak bir çalışma yapabilme ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalaması 2, modu 2 ve standart sapması 0.726'dır. Homojen bir dağılım gösteren cevaplar ışığında ortak bir çalışmanın kısmen yapılabildiği görülmektedir. Bu sonuç "Belediyede, şantiye ile diğer birimler arasında zamanında ortak bir çalışma yapılamamaktadır. Koordinasyon eksikliği vardır." şeklindeki varsayımımızı kısmen doğrulamaktadır.

Anketin otuzsekizinci sırasında yer alan "Yaptığım işlerle ilgili aldığımız sonuçlardan astlarım tarafından düzenli olarak bilgilendiriliyorum." şeklinde sorulara yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 3, standart sapması ise 0.816'dır. Bu durum, astların çalışmalar hakkında üstlerine yeterli derecede bilgi verdiklerini ortaya çıkarmaktadır.

Yöneticilerin, "Yaptığım işleri günü gününe kontrol ediyorum." şeklindeki otuzdokuzuncu sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 2, standart sapması ise 0.823'dür. Homojen bir dağılım gösteren cevapların değerlendirmesine, yöneticilerin yaptıkları kontrolleri kısmen yeterli gördükleri görülmektedir. Bu durum "Şantiyede faaliyetlerin yeterli kontrolleri yapılmamaktadır." şeklindeki onüçüncü varsayımımızı kısmen doğrulamaktadır.

Anketin son sırasında yer alan "Yaptığım kontrollerin yeterli olduğuna inanıyorum." şeklindeki sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 2,

standart sapması ise 0.907'dir. Burada da yöneticilerin yaptıkları kontrolleri kısmen yeterli buldukları ortaya çıkmaktadır.

Yönetici anketinin analiz ve yorumlarını bu şekilde yaptıktan sonra ilişki gördüğümüz bazı yargıları korelasyon yardımıyla açıklamaya ve yorumlamaya çalışalım.

Buradaki korelasyonlarda yönetici anketinin birinci ve ikinci bölümü bir bütün olarak ele alınıp, sıralama ona göre yapılmıştır.

Tablo 15: Yöneticilerin Tecrübeleri İle İlgili Yargı İle Diğer Bazı Yargılar Arasındaki Korelasyon

Değişken	16	19	20	27	29
3	0.0216	0.1957	-0.2078	-0.0747	0.1775

Tablo 15'de görüldüğü gibi yöneticilerin tecrübelerine ilişkin olarak verilen cevaplar ile onaltıncı değişken arasında 0.0216, ondokuzuncu değişken arasında 0.1957, yirminci değişken arasında -.02078, yirmiyedinci değişken arasında -0.0747, yirmidokuzuncu değişken arasında 0.1775'lik bir ilişki mevcuttur.

Tablo 16 : Yöneticilerin İşin İçeriğini Bilmesi İle Diğer Bazı Yargılar Arasındaki Korelasyon

Değişken	10	11	12	13
9	-0.1454	0.0316	-0.2813	0.4070

Tablo 16'da görüldüğü gibi yöneticilerin işin içeriğini bilmeleri ile ilgili sorulan yargıya alınan cevaplar ile onuncu değişken arasında, -0.1454, onbirinci değişken arasında 0.0316, onikinci değişken arasında -0.2813, onüçüncü değişken arasında 0.4070 şeklinde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu değerlerden çıkan sonuca göre tam olarak işinin içeriğini bilmek ile tam olarak görev ve sorumlulukların belli olması arasında nötr'e yakın olumsuz bir ilişki vardır. Yine çalışılan kurumun amaç ve hedeflerini bilme ile ilgili yargı ile de nötr bir ilişki mevcuttur.

Ayrıca araç, gereç ve eleman bulma ile ilgili ilişki ise orta düzeyde olumsuzdur. Bu yargı ile yöneticilerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için bir program ve planı olması durumuyla ilgili olarak da orta düzeyde olumlu bir ilişki olduğu açıkça

görülmektedir. Yani işin içeriğini daha iyi bilen yöneticilerin hedeflere ulaşma konusunda daha planlı ve programlı çalışmaya hazırlıklı oldukları söylenebilir.

Tablo 17 : Plan ve Programları Günü Gününe Uygulayabilme İle Diğer Bazı Yargılar Arasındaki Korelasyon

Değişken	41	45
14	-0.2032	0.3244

Tablo 17’de görüldüğü gibi plan ve programları günü gününe uygulayabilme ile ilgili yargı ile kırkıbirinci yargı arasında  $-0.2032$ , kırkbeşinci yargı arasında  $0.3244$  oranında bir ilişki mevcuttur.

Plan ve programları gününü gününe uygulayabilme ile kurumun etkili bir haberleşme sistemi olması arasında zayıf bir olumsuz ilişki görülmektedir. Bu iki yargı arasında korelasyon yapmaya yönelme amacımıza göre olumlu bir ilişkinin olabileceğini düşünmemize rağmen yukarıdaki tabloda tam tersi bir durumu görmekteyiz. Bu yargı ile diğer birimlerle ortak bir çalışma yapabilme yargısı arasında ortalama olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 18 : Personelin Geliştirilmesi İçin Performans Düzeylerini Bir Rehber Olarak Kullanma İle Diğer Bazı Yargılar Arasında Korelasyon

Değişken	19	20	21
18	0.4828	0.0941	0.4691

Tablo 18’de görüldüğü gibi personelin geliştirilmesi için performans düzeylerini bir rehber olarak kullanma ile ilgili olarak sorulan yargı ile ondozuncu yargı arasında  $0.4828$ , yirminci yargı arasında  $0.0941$ , yirmibirinci yargı arasında  $0.4691$  oranında bir ilişki mevcuttur.

Performans düzeylerini rehber olarak kullanılması ile personelin ödüllendirilmesi arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı yargı ile ceza uygulaması arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Yine bu yargı ile personelde değişiklik yapma yetkisi arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin varlığı açıkça görülmektedir.

Tablo 19 : Çalışırken Yanlışlıklar Yapmama, Çalışılan Ortamda Kendin Sağlıklı Hissetme Yargıları İle Diğer Bazı Yargılar Arasında Korelasyon

Değişken	1	2	6	10	15
35	0.0798	0.0239	-0.2454	0.5609	0.2587
40	-0.0475	-0.1218	-0.4000	0.5739	0.2582

Tablo 19'da görüldüğü gibi otuzbeşinci yargı ile birinci yargı arasında 0.0798, ikinci yargı arasında 0.0239, altıncı yargı arasında -0.2454, onuncu yargı arasında 0.5609, onbeşinci yargı arasında 0.2587 oranında bir ilişki mevcuttur.

Çalışırken yanlışlıklar yapmama ile yaş arasında, yaş ile cinsiyet arasında nötr bir ilişki mevcuttur. Yine bu yargı ile işin niteliği arasında düşük derecede olumsuz bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Çalışırken yanlışlıklar yapmama ile tam olarak görev ve sorumlulukların belli olması yargıları arasında orta düzeyde önemli sayılabilecek bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu da görev ve sorumluluklar belli olduğu zaman yöneticilerin yanlışlıklar yapmalarının azaldığını göstermektedir.

Yine aynı yargı ile plan ve programda değişiklik yapma yetkisi arasında zayıf bir olumlu ilişki mevcuttur.

Çalışılan ortamda kendini sağlıklı hissetme ile diğer yargılar arasındaki ilişkiye gelince; bu yargı ile yaş , cinsiyet ve işin niteliği arasında ilişki yoktur.

Bu yargı ile tam olarak görev ve sorumlulukların belli olması arasında orta derecede olumlu bir ilişki mevcuttur. Buna göre tam olarak görev ve sorumlulukların belli olmasının insan psikolojisi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yine bu yargı ile plan ve programda değişiklik yapma yetkisi arasında olumlu zayıf bir ilişki mevcuttur.

#### 4.5.2. İşgören anketinin (Anket formu B) analiz ve yorumları

Anketin “Yaşınız?” şeklindeki soruya verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20 : İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Yaş grupları	1	---	---
	2	5	10.2
	3	18	36.7
	4	26	53.1

1: 25'in altında      2: 25-30 arası      3 : 31-40 arası      4 : 40 üzeri

Tablo 20’den görüldüğü gibi deneklerin yaşları %10.2 oranında 25-30 arasındaki insanlardan oluşmaktadır. %36.7’si 31-40, %53.1’i de 40 üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

Anketin “Cinsiyetiniz?” şeklindeki soruya verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21 : İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Cinsiyet	1	50	100
	2	---	---

1: Erkek      2: Kadın

Anket uyguladığımız yöneticilerin cinsiyetleri gözönüne alındığında Tablo 21’den de görüldüğü gibi çalışanların tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Kadın işgören bulunmamaktadır.

Anketin “Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?” şeklindeki sorusuna verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 22’de verilmiştir.



Tablo 22 : İşgörenlerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Kurumda çalışma Süresi	1	11	22.4
	2	1	2.0
	3	18	36.7
	4	11	22.4
	5	8	16.3

1: 4 yıl 2: 5-9 yıl 3 : 10-14 yıl 4 : 15-19 yıl 5:20'nin üzeri

Deneklerin kurumda çalışma sürelerinin Tablo 22'den de görüldüğü gibi %22.4'lük bir oranının 1-4 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. %2'si 5-9 yıl, %36.7's. 10-14 yıl, %22.4'ü 15-19 yıl, %16.3'ünün ise 20'nin üzerindeki çalışanlardan oluşmaktadır.

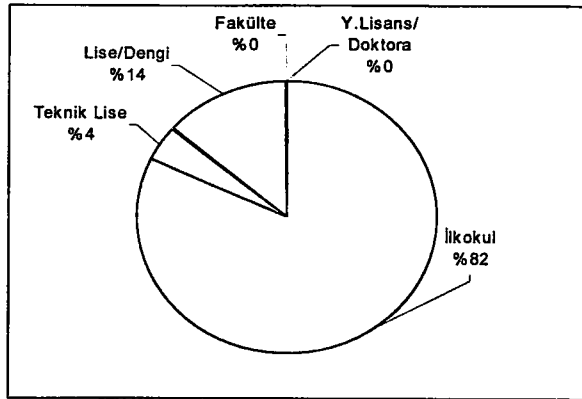
Ankette "Eğitiminiz?" şeklindeki soruya verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23 : İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Eğitim durumu	1	41	82
	2	2	4
	3	7	14
	4	---	---
	5	---	---

1: İlkokul 2: Teknik Lise 3 : Lise/Dengi okul 4 : Fakülte  
5 : Yüksek Lisans ve Doktora derecesi

Deneklerin eğitim düzeyine bakıldığında Tablo 23'den görüldüğü gibi %82'sinin ilkökul, %4'ünün teknik lise ve %14'ünün lise ve dengi okul mezunu olduğu görülmektedir. Bunu Grafik 9'dan da görmek mümkündür.



Grafik 9 : İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Anketin “Eğer yüksekokul veya üstünü işaretlediyseniz branşınız?” şeklindeki soruya verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24 : İşgörenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Branş (Meslek)	1	---	---
	2	---	---
	3	---	---
	4	---	---
	5	---	---
	6	---	---

1: Yönetim 2: Makine 3 : Elektronik 4 : İnşaat  
5: Harita 6: Diğer

Tablo 24’den de görüldüğü gibi işgörenlerin herhangi bir mesleği bulunmamaktadır.

Anketin “Yaptığınız işin niteliği?” şeklindeki sorusuna verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25 : İşgörenlerin Yaptığı İşin Niteliğine Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Yapılan işin Niteliği	1	18	36.7
	2	---	---
	3	31	63.3

1: Daha Çok Bedensel Çalışmayı Gerektiriyor  
2: Daha Çok Zihinsel Çalışmayı Gerektiriyor  
3: Hem Bedensel Hem de Zihinsel Çalışmayı Gerektiriyor

Yapılan işin niteliği gözönüne alındığında Tablo 25’den görüldüğü gibi deneklerin %63.3’ünün hem fiziksel hem de bedensel, %36.7’sinin daha çok bedensel çalışma yaptığı görülmektedir.

Anketin “İşe girerken yazılı ve sözlü sınava tabi tutuldunuz mu?” şeklindeki sorusuna verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 26’de verilmiştir.

Tablo 26 : İşgörenlerin İşe Başlama Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
İşe Başlama Şekli	1	30	60
	2	18	36
	3	2	4

1 : Evet

2 : Hayır

3 : Tayinle Geldim

İşe girişte sınav olup olmadıkları veya tayinle gelip gelmedikleri konusu gözönüne alındığında %60'ının sınavla, %36'sının sınavsız, %4'ünün ise tayinle çalışmaya başladıkları görülmektedir.

Anketin "İşe girerken herhangi bir yakınınızı referans olarak gösterdiniz mi?" şeklindeki sorusuna verilen yanıtların dökümü aşağıdaki Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27: İşgörenlerin İşe Girerken Referans Gösterip Göstermediklerine Göre Dağılımı

Değişken	Seçenek	Frekans	%
Referans	1	12	25.5
	2	35	74.5

1 : Evet

2 : Hayır

İşe girerken herhangi bir yakınının referansı olup olmadığı konusu gözönüne alındığında Tablo 27'de görüldüğü gibi %25.5'inin referans ile, %74.5'inin ise referans olmadan çalışmaya başladıkları görülmektedir.

Demografik özelliklerle ilgili ilk 8 soruda yeralan verilerin analiz ve yorumları yukarıdaki gibi yapıldıktan sonra anketin ikinci bölümünü oluşturan Likert tipi sorgulamadan elde edilen verilerin analizi de aşağıdaki Tablo 28'deki gibidir. Buradaki yargılar da araştırmanın ana amacına yönelik hazırlanmışlardır. Yine buradaki yargıların bir kısmı üzerinde yüzeysel durulurken diğer bazı önemli yargılar üzerinde derinlemesine analizler yapılarak yorumları yapılacaktır.

Tablo 28 : Şantiye Yönetimini Betimleme Anket Sonuçları (İşgören Anketi İkinci Bölüm)

Yargılar	-- X	Mod	Standart Sapma
1	4	4	0.510
2	4	4	1.042
3	3	4	1.017
4	3	2	1.088
5	2	1	1.256
6	3	4	1.155
7	3	4	1.140

Tablo 28 (Devamı)

Yargılar	-- X	Mod	Standart Sapma
8	2	1	1.342
9	3	4	1.229
10	3	4	1.360
11	2	2	1.120
12	1	1	0.888
13	3	4	1.234
14	3	4	1.169
15	2	1	1.111
16	2	1	1.148
17	4	4	1.003
18	3	4	0.961
19	3	2	1.111
20	3	4	1.014
21	3	4	1.186
22	2	2	1.158
23	2	2	1.178
24	2	4	1.260
25	3	4	0.917
26	3	4	1.154
27	2	2	1.191
28	2	1	1.246
29	3	4	1.260
30	2	1	1.120
31	2	1	1.096
32	1	1	0.713
33	3	4	1.021
34	2	2	1.043
35	2	2	1.088
36	2	2	1.153
37	3	4	1.229
38	3	4	1.253
39	3	4	1.085
40	3	4	1.166
41	3	2	1.199
42	2	1	1.098
43	2	1	0.960
44	2	1	1.196

1: Hiç Katılmıyorum    2: Kısmen Katılıyorum    3: Katılıyorum  
4: Tamamen Katılıyorum

Şimdi Tablo 28'in açıklamasını yapmaya çalışalım.

İşgören anketinin ikinci bölümünde yer alan birinci soruyla sorgulanan “Tam olarak işimin içeriğini biliyorum.” Yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 3 ve standart sapması 0.69’dur. Homojen bir dağılım gösteren cevaplardan en çok tekrarlanan cevabın “katılıyorum” oluşu işgörenlerin işlerinin içeriğini bildiğini göstermektedir.

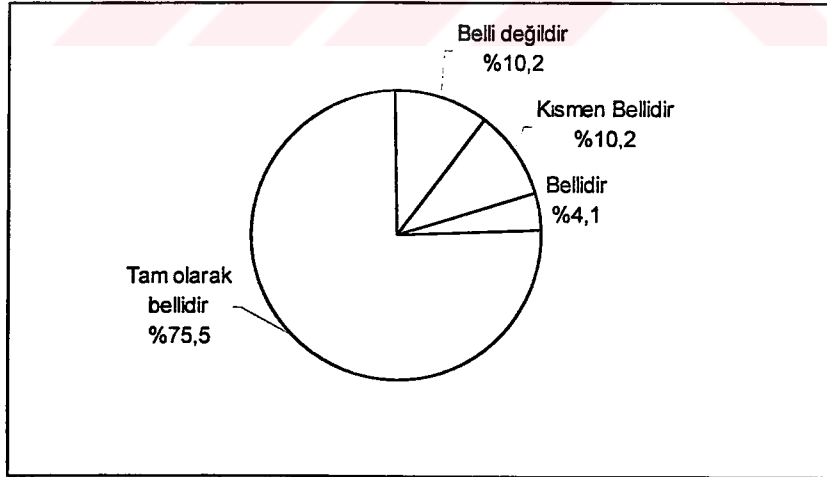
Aynı anketin “Tam olarak görev ve sorumluluklarım bellidir.” şeklindeki yargısına işgörenlerin katılıp katılmadığına ilişkin görüşleri Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29 : İşgörenlerin Görev ve Sorumluluklarının Dağılımı

Yargı	Seçenek	Frekans	%
Tam olarak görev ve sorumluluklarım bellidir.	1	5	10.2
	2	5	10.2
	3	2	4.1
	4	37	75.5

1 : Hiç Katılmıyorum      2 : Kısmen Katılıyorum      3 : Katılıyorum  
4 : Tamamen Katılıyorum

Tablo 29’ dan görüldüğü gibi işgörenlerin, görev ve sorumluluklarının belli olduğu konusuna %10.2’si hiç katılmıyor, %10.2’si kısmen katılıyor, %4.1’i katılıyor, %75.5’i ise tamamen katılıyor. Bunu Grafik 10’dan da görmek mümkündür.



Grafik 10 : İşgörenlerin Görev ve Sorumluluklarının Dağılımı

Yine aynı yargıya işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 4, modu 4 ve standart sapması 1.042’dir. Grafik 10 ve mod’dan da görüldüğü gibi işgörenlerin görev ve sorumlulukları tam olarak bellidir.

Anketin üçüncü sorusu olan “Çalıştığım kurumun amaç ve hedeflerini biliyorum.” yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 4 ve standart sapması 1.017’dir. En çok tekrar edilen cevabın “tamamen katılıyorum oluşu”, işgörenlerin kurumun amaç ve hedeflerini çok iyi bildiklerini göstermektedir. Standart sapmanın yüksek oluşu, cevapların homojen olmadığını göstermektedir.

İşgören anketinin dördüncü sorusu ile sorgulanan “Görevimi yerine getirirken ihtiyaç duyduğum araç ve gereç zamanında temin ediliyor.” yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 2 ve standart sapması da 1.088’dir. Yine homojen bir yapı göstermeyen cevaplardan çıkarılabilecek tek sonuç, işgörenlerin görev esnasında ihtiyaç duydukları araç ve gerece kısmen sahip olabildikleridir. Bu durum “İşgörenler görevleri ifa ederken gerekli araç ve gerece sahip olamamaktadırlar.” şeklindeki sekizinci varsayımımızı da doğrulamaktadır.

Aynı anketin beşinci sorusunda “Kullandığım ekipman ve makinelerin nasıl çalıştığını gösterir rehber kitaplarımız vardır.” şeklindeki sorgusuna verdikleri cevapların ortalaması 2, modu 1 ve standart sapması 1.256’dır. Bu durum işgörenlere kullandıkları araç ve ekipman hakkında tanıtıcı bilgilerin verilmediğini göstermektedir.

Aynı anketin altıncı sorusunda mevcut “Kullandığım makinenin günlük bakımını yapıyorum.” şeklindeki yargıya vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4 ve standart sapması 1.155’dir. Bu değerlerden görüleceği gibi işgörenler kullandıkları makinelerin günlük bakımını yapmaktadırlar.

Anketin yedinci sorusundaki “Kullandığım makine hakkında eğitildim.” şeklindeki yargıya işgörenlerin katılıp katılmadığına ilişkin cevaplarının ortalaması 3, modu 4, standart sapması 1.140’dır. Homojen olmayan bir dağılım gösteren bu cevaplar ışığında işgörenlerin büyük çoğunluğunun eğitilmiş olduğu görülmektedir.

Aynı anketin sekizinci sorusunda verilen “Bu eğitimimi şu an çalıştığım kurum gerçekleştirdi.” şeklindeki yargıya işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 1 ve standart sapması 1.342’dir. Yukarıdaki yedinci soruya da gözönüne aldığımızda işgörenlerin, belediye tarafından eğitilmedikleri açıkça görülmektedir. Bu durum “Belediye şantiye personelini geliştirmek için bir eğitim programı uygulamamaktadır.” şeklindeki dördüncü varsayımımızı doğrulamaktadır.

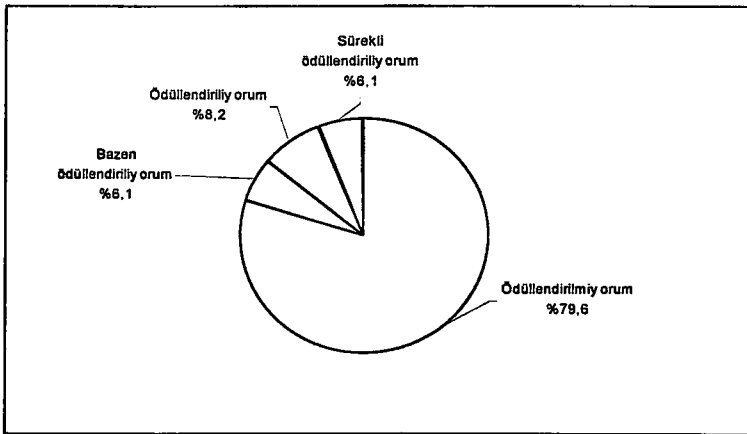
Anketin dokuzuncu sorusunda sorgulanan “Çalışma anında gerekli emniyet tedbirlerini alıyorum.” yargısına işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması 1.229'dur. İşgörenlerin en çok verdikleri cevabın “tamamen katılıyorum” olması, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda gerekli tedbirlerini aldıklarını göstermektedir. .

Anketin onuncu sorusunda sorulan “Göreve çıktığımda işimi yapamadan geri döndüğüm olmuyor.” şeklindeki yargıya işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması 1.360'dır. Yine burada da işgörenlerin kendilerine verilen görevleri eksiksiz yaptıkları görülmektedir.

Anketin onbirinci yargısı olan “Elimdeki çalışmayı bitirmeden başka bir görevle görevlendirildiğim olmuyor” yargısına işgörenlerin verdiği cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 1.120'dir. Onuncu soruda, verilen işi yapmadan geri dönmeyen işgörenlerin, onbirinci soruya kısmen şeklinde cevaplamaları bu durumun işgörenler dışındaki faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir.

Anketin onikinci sırasında yer alan “Görevimde başarılı olduğum zaman herhangi bir şekilde ödüllendiriliyorum.” şeklindeki yargıya işgörenlerin, verdikleri cevapların ortalaması 1, modu 1 ve standart sapması 0.888'dir.

Burada işgörenlerin hiçbir şekilde ödüllendirilmedikleri açıkça görülmektedir. Bu durum karşısında Grafik 11'den de görüleceği gibi işgörenlerin %79.6'sı bu yargıya hiç katılmamakta %6.1'i kısmen katılmamakta, %8.2'si katılmakta, %6.1'i ise tamamen katılmaktadır.



Grafik 11 : İşgörenlerin Ödüllendirilme Dağılımı



Anketin onüçüncü sırasında yeralan “Görevimde başarısız olduğum zaman cezalandırılmıyorum.” şeklindeki yargıya işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 1.234’dür. Homojen olmayan bu cevaplar ışığında işgörelere herhangi bir ceza verilmediği de ortaya çıkmaktadır.

Anketin ondördüncü sorusunda sorgulanan “Yapmaya yetkili olmadığım değişikliklerle ilgili fikirlerim oluyor.” şeklindeki yargıya işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4 ve standart sapması da 1.169’dur. Bu değerlerden işgörenlerin yönetime bir takım fikirler ileri sürdükleri açıkça görülmüştür.

Anketin onbeş ve onaltıncı sorularında sorgulanan “Önerilerim sonucu birtakım değişiklikler yapılıyor.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 1, standart sapması ise 1.111’dir. “Öneride bulunduğum için bana teşekkür ediliyor.” şeklindeki yargıya verilen cevapların ortalaması 2, modu 1 ve standart sapması 1.148’dir.

Onbeş ve onaltıncı yargılara işgörenlerin katılım oranları, yönetimin işgörenlerin fikirlerine hiç önem vermediklerini göstermektedir.

Anketin onyedinci sırasında belirtilen “Yaptığım iş için kendimi yeterli buluyorum.” yargısına işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 4, modu 4 ve standart sapması 1.003’dür. Bu durum işgörenlerin kendilerine güven duyduklarını da göstermektedir.

Anketin onsekizinci sorusunda sorgulanan “Görevlerimi en yakınımıdaki üstümden alıyorum.” şeklindeki yargıya işgörenlerin katılıp katılmadığına ilişkin cevaplarının ortalaması 3, modu 4 ve standart sapması 0.961’dir. Bu da bize işgörenleri görevlerini bir tek üstten aldıklarını göstermektedir.

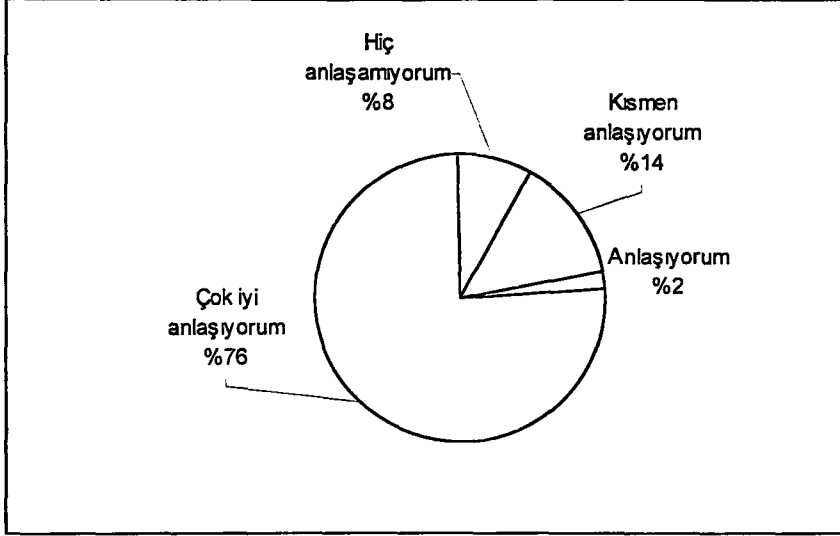
Anketin ondokuz, yirmi, yirmibir, yirmiiki, yirmiüç, yirmidört ve yirmibeşinci sorularında ortaya çıkarılmak istenen örgüt iklimi ile ilgili, sorulara işgörenlerin cevaplarının dağılımı şu şekildedir.

“Üstlerimin yeterli olduklarını düşünüyorum.” yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 2, standart sapması ise 1.111’dir. Bu dağılım ışığında işgörenlerin üstlerini kısmen yeterli buldukları ortaya çıkmaktadır.

“İş arkadaşlarımla iyi anlaşıyorum.” yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 1.014’dür.

“Yöneticilerimle iyi anlaşıyorum.” yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması 1.186’dır. İşgörenlerin %8’i bu yargıya hiç katılmamakta,

%14'ü kısmen katılmakta, %2'si katılmakta, %76'sı ise tamamen katılmaktadır. Bu durum Grafik 12'de görülmektedir.



Grafik 12: İşgörenlerin Yöneticileriyle Anlaşılabilirlik Dağılımı

Yirminci yargıya verilen cevapların modundan ve Grafik 12'den de görülebileceği gibi işgörenlerin büyük bir çoğunluğu iş arkadaşları ve yöneticileriyle iyi anlaşabilmektedir.

“Yöneticilerim benim sorunlarımla yeterince ilgileniyor.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması 1.158'dir. Yine homojen olmayan bir dağılım gösteren bu cevaplar ışığında, işgörenler üstlerinin kendi sorunlarıyla kısmen ilgilendiklerini düşünmektedirler.

“Yöneticilerime her türlü sorunumu anlatabiliyorum.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması 1.178'dir. Bu da işgörenlerin yöneticilerine sorunlarını kısmen anlatabildiklerini göstermektedir.

“Yöneticilerim bazı kişilere inanç ve görüşlerinden dolayı ayrıcalık tanımıyor.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 4, standart sapması 1.260'dir. Çok yüksek bir standart sapma gösteren cevaplar neticesinde yöneticilerin işgörenlerin inanç ve görevlerinden dolayı farklı davranmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

“Birlikte çalışmaktan özellikle hoşlanmadığım arkadaşlarım yoktur.” yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması 0.917'dir. Bu yargıya en

çok verilen cevabın “tamamen katılıyorum” olması, işgörenler arasında herhangi bir kopukluğun olmadığını göstermektedir.

Anketin ondokuz, yirmi, yirmibir, yirmiiki, yirmiüç, yirmidört, yirmibeşinci yargılarına verilen cevapları incelediğimizde işgörenlerin birtakım özel sorunlarını anlatma ve yöneticiler tarafından dinlenmemesi dışında çok iyi bir örgüt ikliminin hakim olduğu, arkadaşlık ilişkilerinin çok iyi olduğu açıkça görülmektedir.

Aynı anketin yirmialtıncı ve yirmiyedinci sorularında sorgulanan “Arkadaşlarımın inanç ve tutumları benim için önemli değildir.” ile “Arkadaşlarım arasında siyasi bir gruplaşma yoktur.” şeklindeki yargılara işgörenlerin vermiş oldukları cevapların yirmialtıncı yargı için ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 1.154, yirmiyedinci yargı için ortalaması 2, modu 2, standart sapması ise 1.191’dir. Yirmiyedinci yargı için işgörenlerin kendi aralarında kısmen de olsa siyasi bir gruplaşma olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç “Şantiyelerde gruplaşmalar minimum düzeydedir.” şeklindeki yedinci varsayımımızı da destekler niteliktedir.

Anketin yirmisekiz, yirmidokuz, otuz, otuzbir, otuzikinci sorularıyla ortaya çıkarılmak istenen ergonomik (fiziksel çevre faktörleri) şartların ortaya çıkarılmasına yönelik yargılara işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir.

“Rahat bir çalışma ortamım vardır.” yargısına vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 1 ve standart sapması 1.246’dır.

“Çalıştığım ortamın aydınlatması yeterlidir.” yargısına işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 1.260’dır.

“Çalıştığım ortamda kişisel eşyalarımı koyabileceğim özel bir yerim vardır.” şeklindeki yargıya verilen cevapların ortalaması 2, modu 1, standart sapması ise 1.120’dir.

“Çalıştığım ortamda gürültülü makine, ekipman ve işlemler uyarı işaretleriyle belirtilmiştir.” yargısına vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 1, standart sapması ise 1.096’dır.

“Çalıştığım ortamda tuvalet, banyo ve yemek ihtiyaçlarımı karşılayabileceğim tesisler yeterlidir.” yargısına vermiş oldukları cevapların ortalaması 1, modu 1, standart sapması ise 0.713’dür.

Yukarıda son beş yargıya işgörenlerin katılım oranlarını incelediğimizde (Tablo 28) çalışma ortamının aydınlatılması dışında, şantiye ortamının rahat olmayan,

gürültülü, kişisel eşyaların koyulabileceği özel yerlerden yoksun, banyo, tuvalet ve yemek ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli olmayan bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum işgörenlerin verimini düşüreceği gibi “Şantiyedeki işgörenler için gerekli motivasyon sağlanamamaktadır.” şeklindeki ondördüncü varsayımımızı da kısmen doğrulamaktadır.

Yine işgörenlerin stres ve psikolojik faktörler açısından ne derece etkilendiğini tespit etmek amacıyla sorulan otuzüç, otuzdört, otuzbeş ve otuzaltıncı yargılara işgörenlerin vermiş olduğu cevapları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

“Çalışırken yanlışlıklar yapmıyorum.” yargısına verilen cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması 1.021’dir. Bu durum işgörenlerin kendilerini yeterli görmeleri veya eksik yönlerini açığa çıkarmamaları düşüncesi ile verilen cevapların çalışırken hiç yanlışlık yapmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

“Sık sık alıngan ve sinirli olmuyorum.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması 1.043’dür.

“Vücudumda herhangi bir ağrı hissetmiyorum.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması 1.088’dir.

“Çalıştığım ortamda kendimi sağlıklı hissediyorum.” yargısına verilen cevapların ortalaması 2, modu 2, standart sapması 1.153’dür.

Otuzdört, otuzbeş ve otuzaltıncı yargılara verilen cevapların herbirinin aritmetik ortalaması 2, modu 2 ve standart sapmalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir (Tablo 28) . Bu durum işgörenlerin kısmen stresli olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu da onuncu varsayımımızı doğrulamaktadır.

Aynı anketin otuzyedinci, otuzsekiz ve otuzdokuzuncu sorularındaki sorgular ile örgütün haberleşme sistemi ele alınmıştır. Otuzyedinci soruda sorgulanan “Çalıştığım yerin haberleşme sistemi vardır.” şeklindeki yargıya işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 1.229’dur.

“Mevcut haberleşme sistemi yeterlidir.” şeklindeki otuzsekinci soruda verilen yargıya işgörenlerin vermiş olduğu cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 1.253’dür.

Otuzdokuzuncu sırada verilen “Yaptığım işlerle ilgili aldığım sonuçlar hakkında üstlerimi düzenli olarak bilgilendiriyorum.” şeklindeki yargıya işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 1.085’dir.

Yukarıda son üç yargıya verilen cevapların ortalaması 3, modu 4 ve standart sapmaları homojen olmayan bir yapıda (otuzyedinci yargı için 1.229, otuzsekizinci yargı için 1.253, otuzdokuzuncu yargı için 1.085) birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. (Tablo 28) Bu durum işgörenler açısından mevcut haberleşme sisteminin çok iyi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum onbirinci varsayımımızı da desteklemektedir.

İşgörenlerin "Yaptığım işler günü gününe kontrol ediliyor." şeklindeki kırkıncı yargıya vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 4, standart sapması ise 1.166'dır. Bu değerler ışığında işgörenlerin kontrolle ilgili yargıya tamamen katıldıkları ve kontrollerin günü gününe tam olarak yapıldığını ortaya koymaktadır.

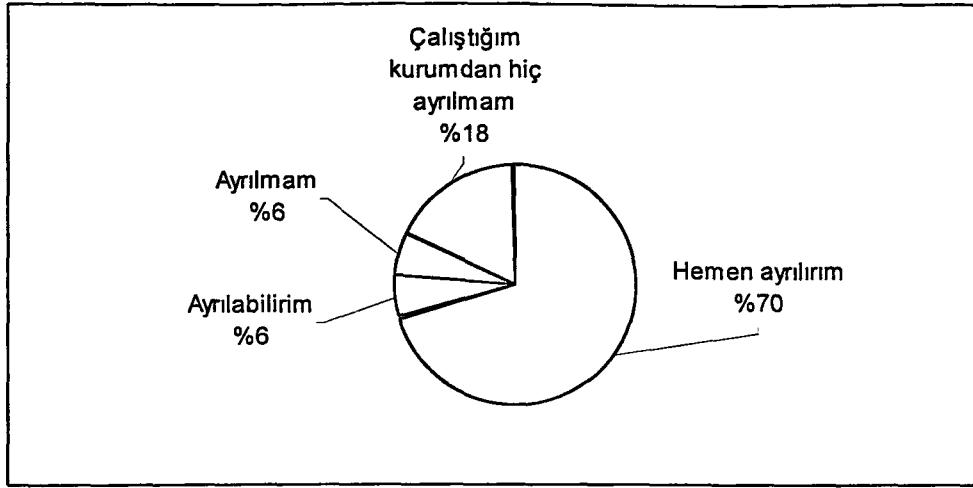
Aynı anketin kırkbirinci sırasında sorgulanan kontrollerin yeterliliğine dair "Yapılan kontrollerin yeterli olduğuna inanıyorum." şeklindeki yargıya vermiş oldukları cevapların ortalaması 3, modu 2, standart sapması 1.199'dur. Kırkıncı yargıda gözönüne alındığında işgörenlerin yapılan kontrolleri kısmen yeterli buldukları ortaya çıkmaktadır.

Anketin son üç sırasında yeralan ve işgörenlerin ekonomik yönden çalışma şartlarını ele alan sorguların cevapları aşağıdadır.

"Maaşımı gününde alabiliyorum." şeklinde kırkikinci sıradaki yargıya vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 1, standart sapması ise 1.098'dir.

"Maaşımın yeterli olduğuna inanıyorum." şeklinde kırküçüncü sıradaki yargıya işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 1, standart sapması 0.960'dır.

Anketin son sırasında yeralan ve işgörenlerin sonuç itibariyle bu kurumda çalışmaktan memnun olup olmadıklarını tespit amacıyla sorulan "Başka bir kurumda çalışma imkanı olsa dahi çalıştığım kurumdan ayrılmam." şeklindeki yargıya işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalaması 2, modu 1, standart sapması 1.196'dır. Ayrıca Grafik 13'den de görüleceği gibi işgörenlerin %70'i bu yargıya hiç katılmamakta, %6'sı kısmen katılmakta, %6'sı katılmakta ve %18'i tamamen katılmaktadır.



Grafik 13: İşgörenlerin Kurumda Çalışma İsteklerinin Dağılımı

İşgören anketinin ikinci bölümünün son üç yargısı ele alındığında herbirinin cevaplarının ortalaması 2, modlarının 1 ve standart sapmalarının homojen olmayan bir dağılımla birbirine çok yakın olduğu görülecektir. (Tablo 28). Bu değerler ışığında işgörenlerin maaşlarını gününde hiç alamadıkları gibi maaşlarının çok az olduğu da ortaya çıkmaktadır. “Başka bir kurumda çalışma imkanım olsa dahi, çalıştığım kurumdan ayrılmam” şeklindeki yargıya verilen cevapların modunun 1 ve %70’lik bir oranın bu yargıya hiç katılmaması, çalışanların ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağını göstermektedir. Bu da “Şantiye çalışanları mecbur kaldıklarından bu işyerinde çalışmaktadırlar. Başka iş imkanları olsa, şantiyeden dolayısıyla belediyeden ayrılırlar.” şeklindeki onbeşinci ve son sıradaki varsayımımızı doğrulamaktadır. Yine bu durum işgörenlerin şantiyede çalışmalarındaki asıl amacının maddi kazanç olduğunu ve belediyenin amacı ile kendi amacı arasında herhangi bir ilişkisi olmadığını ortaya koymaktadır. “Belediye yönetimi ile şantiye personelinin amaçları farklı olabilmektedir.” şeklindeki ikinci varsayımımız da bu durum kısmen doğrulamış olmaktadır.

İşgören anketinin analiz ve yorumlarını bu şekilde yaptıktan sonra ilişki gördüğümüz bazı yargıları korelasyon yardımıyla açıklamaya ve yorumlamaya çalışalım.

Buradaki korelasyonlarda işgören anketinin birinci ve ikinci bölümü bir bütün olarak ele alınıp, sıralama ona göre yapılmıştır.



Tablo 30: İşgörenlerinin Göreve Çıktıklarında İşlerini Yapmadan Geri Döndüklerinin Olmaması ile Ellerindeki Çalışmayı Bitirmeden Başka Bir Görevle Görevlendirildiklerinin olmaması Hakkındaki Yargı Arasındaki Korelasyon

Değişken	19
18	0.4828

Tablo 30'da görüldüğü gibi işgörenlerin göreve çıktıklarında işlerini yapmadan geri dönmeleri ile ilgili sorulan yargıya alınan cevaplar ile ondokuzuncu yargıya verilen cevaplar arasında 0.4828 oranında bir ilişki mevcuttur. Bu da işgörenlerin işlerini bitirmeden başka bir görevle görevlendirilmemeleri ile göreve çıktıklarında işlerini yapmadan geri dönmeleri arasında olumlu ve ciddi bir ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 31 : İşgörenlerin Rahat Bir Çalışma Ortamlarının Olduğuna İlişkin Yargıyla Diğer Bazı Yargılar Arasından Korelasyon

Değişken	41	42	43	44	51
36	0.0993	0.2250	0.3569	0.4986	0.5099

Tablo 31'de görüldüğü gibi işgörenlerin rahat bir çalışma ortamı olması yargısı ile kırkbirinci yargı arasında 0.0993, kırkikinci yargı arasında 0.2250, kırküçüncü yargı arasında 0.3569, kırkdördüncü yargı arasında 0.4986, ellibirinci yargı arasında 0.5099 oranında bir ilişki vardır.

Buna göre çok güçlü bir ilişki beklediğimiz rahat bir çalışma ortamı ile çalışırken yanlışlıklar yapmama arasında nötr bir ilişki çıkmıştır.

Aynı şekilde rahat bir ortamda çalışma ile sık sık alıngan ve sinirli olmama arasında düşük derecede olumlu bir ilişki mevcuttur.

İşgörenlerin rahat bir çalışma ortamı olması ile vücutlarında ağrı hissetmeme ve kendini sağlıklı hissetme arasında orta derecede olumlu bir ilişkinin varlığı göze çarpmaktadır.

Bu tablodan da görüldüğü gibi en güçlü ilişkiyi rahat bir çalışma ortamı ile maaşın yeterli olduğuna inanma arasındadır. Bu da çalışanların ortamlarının rahatlığından yeterli maaşı almalarını anladıklarını göstermektedir. Buna göre işgörenlerin psikolojisi üzerinde en etkili olan faktörün gelir olduğu anlaşılmaktadır.



Tablo 32 : İşgörenlerin Başka Bir Kurumda Çalışma İmkanları Olsa Dahı Çalışmayacakları Kurumdan Ayrılmayacakları Yargısı İle Diğer Bazı Yargılar Arasındaki Korelasyon

Değişken	3	10	20	23	28	29
52	-0.888	0.2298	0.2789	0.0715	0.2934	0.3492

Tablo 32'de görüldüğü gibi işgörenlerin başka bir kurumda çalışma imkanları olsa dahi çalıştıkları kurumdan ayrılmayacakları konusundaki yargıya vermiş oldukları cevaplar ile üçüncü yargı arasında  $-0.0888$ , onuncu yargı arasında  $0.2298$ , yirminci yargı arasında  $0.2789$ , yirmiüçüncü yargı arasında  $0.0715$ , yirmisekizinci yargı arasında  $0.2934$ , yirmidokuzuncu yargı arasında  $0.3492$  oranında bir ilişki mevcuttur.

Buna göre, işgörenlerin başka bir kurumda çalışma imkanları olsa dahi çalıştıkları kurumdan ayrılmayacaklarına ilişkin düşünceleri ile bu kurumda çalışmış oldukları yılların, önerileri sonucu birtakım değişiklikler yapılmasının hiçbir ilişkisi görülmemiştir.

Yine bu yargı ile işgörenlerin görev ve sorumluluklarının belli olması, işgörenlerin görevlerinde başarılı oldukları zaman ödüllendirilmesi, iş arkadaşlarıyla iyi anlaşması, yöneticileriyle iyi anlaşması arasında orta dereceli olumlu bir ilişki mevcuttur. Buradan da anlaşıldığı gibi işgörenlerin çalıştıkları yerden ayrılmamayı istemelerinin en önemli nedeni olarak iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iyi anlaşmalarını gösterebiliriz.

## SONUÇ

Belediyelerde şantiye organizasyonu ve yönetimi sorunlarına ilişkin yapmış olduğumuz bu çalışmada konuyu oldukça geniş bir perspektiften görmeye gayret ettik. Çalışmamızda yerel yönetimler belediyeler, şantiye ve şantiyelerin belediyeler açısından önemi ile şantiyelerin örgütlenmesi şeklinde bir yol izlenmiştir. Şantiye konusu önce mühendislik açısından ele alınarak, şantiyelerin kuruluşu aşamaları anlatılmış olup, daha sonra kuruluşu tamamlanan şantiyelerin yönetimi ele alınmıştır. Yine teorik çerçevede, genel olarak şantiyelerin belediyeler için önemi üzerinde durulmuş ve belediyelerin kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyacakları şantiyelerin nasıl olması gerektiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Varsayımlar ışığı altında yapılan ampirik çalışmada şantiyelerde karşılaşılabilecek yönetim sorunları ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada Trabzon Belediyesi, Fen İşleri Şantiyesi'nde yönetim sorunlarının neler olabileceği ele alınmış, bu durumu tespit edebilmek için yönetici ve işgörenlere yönelik iki anket uygulanmıştır. Yönetici anketi iki bölümden oluşmak üzere toplam 48 sorudan, işgören anketi ise yine iki bölümden oluşmak üzere toplam 52 sorudan oluşturulmuştur.

Uygulamaya ait bu araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmada elde ettiğimiz en önemli sonuç şantiyelerde personel alımından, faaliyetlerin kontrol aşamalarına kadar olan süreçte birtakım sorunların olduğunun ortaya çıkmasıdır. Elde edilen diğer bir önemli sonuç da, varsayımlarımızın tamamının gerçekleşmiş olmasıdır. Araştırmamızın ilk varsayımı "Belediye yönetimi personel alımı ve görevlendirmede gerekli araştırmaları yapmamaktadır." Şeklindeydi. Yöneticilerin %48'lik bir kısmının sınavsız işe başladıkları gerekli araştırmanın yapılmadığını göstermektedir. Bu da varsayımımızı kısmen doğrulamıştır.

İkinci varsayımımız olan, belediye yönetimi ile şantiye personelinin amaçlarının farklı olacağı şeklindeydi. İşgörenlerin %70'lik bir kısmının başka bir iş imkanı bulduklarında kurumdan hemen ayrılacaklarını belirtmesi bu varsayımımızı da doğrulamaktadır. İşgörenler bu kurumda amaç ve hedefleri uğruna değil, mecbur

kaldıkları için çalışmaktadırlar. Bu durumda da amaç birliğinden söz etmek mümkün değildir.

Belediyede planlamaların yetersiz olduğuna dair üçüncü varsayımımıza, yöneticilerin plan ve programların kısmen var olduğu şeklinde katılması bu varsayımımızı da doğrulamaktadır.

Dördüncü varsayımımızda, belediyenin şantiye personelini geliştirmek için bir eğitim programı uygulamadığını belirtmiştik. İşgören anketinden çıkan sonuca göre işgörenlerin tamamına yakınının eğitilmiş oldukları ancak hiçbirinin bu eğitimi, belediyeden almadıkları görülmüştür.

Bu durum varsayımımızı doğruladığı gibi şantiye personelinin de eğitime açık olduğunu göstermiştir.

Yöneticilerin işgören üzerinde yetkiye sahip olmadıklarına ilişkin beşinci varsayımımız, "Personelimde değişiklik yapma yetkisine sahibim." şeklindeki yargıya yöneticilerin hiç katılmaması ile doğrulanmış oldu.

Altıncı varsayımımızda, belediye üst düzey yönetiminin astların görüşlerine önem vermedikleri savunulmuştur. Gerek anket uyguladığımız yöneticilerin ve gerekse işgörenlerin önerilerinin kısmen dikkate alındığını belirtmesi ile bu varsayımımızda doğrulanmıştır. Dolayısı ile belediye üst yönetiminin otokratik bir yönetim sergilediği ortaya çıkmıştır.

Şantiyelerde gruplaşmaların minimum düzeyde olduğu şeklindeki varsayımımız, işgörenlerin kısmen gruplaşma var şeklindeki cevapları ile doğrulanmış bulunmaktadır.

Sekizinci varsayımımızda, işgörenlerin görevlerini ifa ederken gerekli araç ve gerece sahip olmadıkları belirtilmiştir. İşgörenlerin araç ve gerece kısmen sahip olduklarını belirtmeleri, bu varsayımımızı kısmen doğrulamıştır.

Şantiyedeki çalışma ortamının sağlıklı olmadığına ilişkin varsayımımız, yöneticilerin bu konu ile ilgili yargılara verdikleri cevabın çoğunluğunun kısmen oluşu, ile yöneticilerin bu varsayıma kısmen katıldıklarını göstermiştir. İşgörenlerin bu konu ile ilgili olumlu yargılara hiç katılmamaları, sadece aydınlatmanın yeterli olduğunu göstermiştir. Dolayısı ile yönetici ve işgören açısından bu varsayımımızda doğrulanmıştır.

Yöneticilerin çalışma ortamı işgörenlere göre biraz daha iyi olduğu görülmektedir.

Onuncu varsayımımızda çalışanların stres içerisinde olduklarını ileri sürmüştük. Gerek yöneticilerin ve gerekse işgörenlerin bu konu ile ilgili yargılara katılım oranlarının kısmen oluşu, her iki grubun da kendilerini ve çalışma ortamlarını kısmen stresli olduğunu göstermektedir. Bu durum onuncu varsayımımızı da bir derece doğrulamıştır.

Onbirinci varsayımımızda şantiyelerin mevcut haberleşme sistemlerinin yeterli olduğunu savunmuştuk. İşgörenlerin bu görüşe tamamen katılması, bu varsayımı doğrulamaktadır. Ancak yöneticiler bu varsayımına kısmen katılmaktadırlar.

Belediyede koordinasyonun eksik olduğuna dair onikinci varsayımımız da, koordinasyonla ilgili yargıya yöneticiler %60'lık bir kısmının ortak bir çalışmayı kısmen, %16'lık bir kısmının da hiç yapamıyorum şeklinde katılması ile doğrulanmış olmaktadır.

Onüçüncü varsayımımızda, yapılan kontrollerin yeterli olmadığını belirtmiştik. Yine yönetici ve işgörenlerin bu görüşe kısmen katılmaları da bu varsayımımızı doğrulamıştır.

İşgörenlerin yeterince motive olamadıklarına ilişkin ondördüncü varsayımımız da, işgörenlerin çalışma ortamlarını yeterli bulmamaları, ödüllendirilmemeleri, stresli oluşları, ücretlerini zamanında ve yeterli alamadıkları düşüncesi ile doğrulanmış olmaktadır. Zira yukarıda saydığımız şartlar var olduğu müddetçe işgörenlerin motivasyonlarının sağlanması düşünülemez.

Son varsayımımız, şantiye çalışanlarının, mecbur kaldıklarından bu işyerinde çalıştıklarını, başka bir iş imkanı olsa belediyeden ayrılacakları şeklinde idi. İşgörenlerin "Başka bir kurumda çalışma imkanım olsa dahi çalıştığım kurumdan ayrılmam." şeklindeki yargıya hiç katılmamaları (cevapların ortalaması 2, modu 1, standart sapması 1.196) bu varsayımı tamamen, diğer varsayımları da kısmen doğrulamaktadır.

Çalışmamızın kavramsal çerçevesi ve teorik temelleri doğrultusunda oluşturduğumuz varsayımların tümünün gerçekleşmesi ile ulaştığımız bu genellemelerle ilgili önerileri şöyle özetlemek mümkündür.

Söz konusu varsayımların ışığı altında yapılan ampirik çalışmada, şantiyelerin yönetimi sorunları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Uygulamanın belirli bir alanda yapılması, sonuçlarında uygulama alanı için geçerli olduğunu göstermektedir. Ancak diğer belediyelerde de çalışmış olmam nedeniyle gördüğüm izlenimler sonucu, bu sorunların kısmen de olsa diğer belediyelere ait şantiyelerde de var olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Sonuçlar dikkate alındığında şantiyelerin verimliliğinin artırılması ve belediyelerin hizmetlerinin zamanında yerine getirilmesi için, şantiyelerin kuruluşundan, kontrol aşamasına kadar olan süreçte, organizasyon yapısının belirli ilkelere göre oluşturulması ve işletilmesi gerekir.

Ayrıca yönetsel fonksiyonlarında aksaksız bir şekilde yerine getirilmesi zorunlu olmaktadır. Bu nedenle, özellikle belediyelere bağlı şantiyelerin örgütsel ve yönetsel sorunlarının giderilmesi büyük önem arz etmektedir.



## KAYNAKLAR

- Akkaya, Fevzi. Şantiye El Kitabı. STFA İnşaat A.Ş. Yayınları, İstanbul 1996
- Akyurt, Uğur. Şantiye El Kitabı. İnşaat Mühendisleri Odası İzmir Şubesi, 4. Baskı, 1992
- Artan, Sinan. Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1981
- Avoy, R .Mac. Business Strategy and Inflation. Finding the Real Bottom Line, Management Review, Januarj, 1978
- Aytek, Bintuğ. Yönetim Görevleri. Ankara, 1978
- Berkman, A.Fuat. Şantiye Tekniği. Cilt 1, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, Sayı:476
- Berkmen, A.Fuat. Şantiye Tekniği. İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, Sayı:789, İstanbul 1970
- Bingöl, Dursun. Personel Yönetimi. II Baskı, Batı Yayınları, İstanbul, 1996
- Birkan, Uysal. –Sezer. Yerel Yönetimler ve Halkla İlişkiler. Çağdaş Yönetimler Dergisi, Cilt 5, Sayı:6, Kasım 1996
- Birleşmiş Milletler Raporu (Çeviren Lütfullah Tenker-İmdat Osmanoğlu), İktisadi Kalkınma Projeleri İçin El Kitabı, İstanbul
- Brin, Du. Fundemantols of Organizational Behavior. New York, 1977
- Carthy, DJ Mc. Minichiello, Rj. and Curran, J.R. Business Policiy and Strategy Concepts and Readings Richard B. Irwin inc., Homewood III, 1975
- Ceyhun, Ekrem. Yapı İşletmesi Maliyet Hesabı ve Şantiye Tekniği. Cilt 1, Ankara 1993
- Cf Koontz, Harold. O Donnell, Cyril. Principles of Management op.
- Cohen, Allan. Fink, S., Gadon, H. and Willits, R. Effective Behaviorin Organizations, Irwin, 1976
- Cüceloğlu, Doğan. İnsan ve Davranışı. 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991
- Çiftçi, Oya. Temsil, Katılma ve Yerel Demokrasi, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi. Cilt 5, Sayı 6, Kasım 1996
- Danıştay 2.D. 22.6.1956 gün 56/1785 ve K.56/2168 sayılı kararları
- Danıştay Dergisi, 1992 sayı : 84-85

- Davis, Keth.- Human, Behavior. At Work Organizational Behavior. 6 th Edition, Mc Graw Hill, 1981
- Demir, M.Hulusi. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İstanbul 1997
- Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Marmara Üniversitesi Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1992
- Dinler, Zeynel. Mikro Ekonomi. Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1989
- Emrealp, Sadun. – Yıldırım, Selahattin. Yerel Yönetimde Başarının Yolları. T.C. TOKİB İstanbul 1993
- Emrealp, Sadun. Belediyelerde Proje Yönetimi. T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, İstanbul 1994
- Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 2. Baskı, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Yayını, İstanbul, 1984
- Ergun, Tugay. – Polat, Aykut. Kamu Yönetimine Giriş. Ankara, TODAİE Yayını, 1978
- Ertekin, Yücel. Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler Sorunu. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 4, Sayı:5, Eylül 1995
- Esat, Çam. Siyaset Bilimine Giriş. Der Yayınları, İstanbul 1990
- Fiedler, Fred E.“Engineer the job to fit the Manager”, Harvard Business Riview, vol. 43, No:5, 1965
- Ganman, Martin. Organizational Behavior A Managerial and Organizational Prespectiv. Litt, Brown Company, 1978
- Garbotz, G., Konferanslar (Çev: Sedat Ersoy) İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, Sayı:371, İstanbul 1957
- Genç, Nurullah. Motivasyonun Önemi ve Genel Olarak Motivasyon Teorileri. Yüksek Lisans Tezi (Basılmamış) Erzurum, 1987
- Gibson, James. J. Ivancevich and J. Donnelly, Organizations Behavior, Structure, Process, Business Publications Inc., 1979
- Glueck, W.F. Business Policy and. Strategic Management. Mc Graw-Hill, New York, 1980
- Grimm, Rtehm. (Çeviri: Muhittin Kulin), Şantiye Tekniği. Çağlayan Basımevi, İstanbul 1989
- Gürdoğan, Nazif. Beyaz Şehir Dergisi. 1995, Sayı:2



- Haimann, Theo. Professional Management Theory and Practice. Boston Haighton and Mifflin co, 1962
- Hampton, Davit. Contemporary Management. Mc Graw Hill, 1977
- Hellerieegel, Dn. and Slocum, Joh. Management Contingency Approaches Addison. Wedey Pub. Co, 1978
- Human, K.Davis. Relations at Work. New York, 1962
- İbn Haldun; Mukaddime II (Çev.Z.Kadiri Ugan) M.E.B. İstanbul 1989, S:270)
- Kardines, Abrann. The Individual and his society. Newyork, Colombia Üniv., Press, 1939,
- Kaynak, Turay. İşletmelerde Değişiklik Uygulaması. I.Ü.I.F. Dergisi Cilt 6, sayı 1, İstanbul, 1973
- Keleş, Ruşen. Yerinden Yönetim ve Siyaset. Cem yayınevi, İstanbul 1994
- Kocahanoğlu, O.Selim. Belediye Vergileri. Temel Yayınları No:16, İstanbul 1986
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. İstanbul Ü. Yayınları, 6. Baskı, İstanbul 1998
- Kompnes, Thomas. A Handbook of Management. Penguin Boks, Middlesex, 1980
- Lewonson Harry; The Grat Jackass Fallacy; Harward University, Gradvate School of Business Administration, 1973, S:6
- Livingston, Teviot, Robert. The Engineering of Organization and Management op.
- Mete, Yıldız. Yerel Yönetimler ve Demokrasi. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 5, Sayı:4, Temmuz 1996
- Meyer, J. Objectif et Strotegies de jen tegrisen Dvond, 1972
- Nadaroğlu, Halil. Mahalli İdareler. Beta Yayınları, İstanbul 1989
- Oluç, Mehmet. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. Cilt: 1, İstanbul 1970
- Orbaylı, İlber. Türkiye İdare Tarihi. TODAİE Ankara, 1979
- Önal, Güngör. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. Akademi Kitabevi Yayınları, No:4, Bursa, 1983
- Özalp, Şan. Küçük İşletmeler. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:90/49, Ankara 1971

- Özey, İlhan. Yerel Yönetimlere Katılım, Türkiye'nin Demokratikleşme Sorunu. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi yayınları, İstanbul 1995
- Özgüven, Ali. İktisadi Büyüme, İktisadi Kalkınma, Sosyal Kalkınma Planlama ve Japon Kalkınması. İstanbul, 1988
- Pazarcı, Şevki. Belediye Başkanlarının Görevleri, Yetkileri, Özlük ve Sosyal Hakları. Yerel Gündem Yay. Ankara 1993
- Pazarcı, Şevki. Belediye Kanunu ve Yargı Kararları. Gri Ajans, Ankara,
- Pazarcı, Şevki. Belediye Meclislerinin Görevleri ve Yetkileri. Seçkin Yayınevi Ankara, Eylül 1995
- Pekiner, Kamuran. İşletme Denetimi. İstanbul Ü. Yayınları, No:2306, İstanbul, 1977
- Raffee, Hans. Grund Problemo der Betriebswirtschaftslehre. Bd.I.Ü. Taschenbücher 97, Vandenhoech und Ruprecht in Göttingen 1974
- Robert, Mathis.– John, Jackson. Personel / Human Resources Management Sixthed. st. Paul, Mn. 1991
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. Endüstriyel Davranışlar. Bursa, İ.T.İ.A. Yayın No:10, 1982
- Sedan, Ramazan. Belediye Kanunu ve Açıklaması. Mahalli İdareler Derneği, Ankara 1995
- Seminerler. Yerel Özerklik, Demokrasi ve Halkın Katılım Sonuç Bildirgesi, İller ve Belediyeler Dergisi, Temmuz-Ağustos 1995, Sayı:597-598
- Stoner, James. Management. Prentice – Hall, 1978
- Sunguroğlu, Kerim. Yapı İşletmesi Şantiye Tekniği Maliyet Hesapları. Bilim Yayınları, Ankara 1996
- Şimşek, Şerif. Yönetim ve Organizasyon. Damla Matbacılık, Konya, Ekim 1995
- Tatar, Tevfik. İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Teknikleri. Ankara Devlet Müh. ve Mimarlık Yayınları No:4
- Tellimen, O. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. İstanbul, Sermet Matbaası, 1978
- Toprak, Zerrin. Belediye Hizmetlerinin Etkinliği ve Yerel Yönetime Katılmada Halk Faktörü. Mahalli İdareler ve Toplum Kalkınması Sempozyumu, DPT yayınları, Ankara 1989

- Tosun, K. Ülkemizde İşletme Yönetimi Sorunlarına Genel Bakış. İ.İ.E. Yönetim Dergisi, Yd 1, Sayı:1, Temmuz-Eylül 1975
- Turin, C, Laurent. Ambat paurle développement, Paris, 1965
- Türko, Metin. Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon. Ankara, A.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:39, 1973
- Umar, Faruk. - Yayla, Nadir. Yol İnşaatı. İ.T.Ü. Yayınları Sayı:1541, 4.Baskı, İstanbul 1994
- Unis, Avien. How to be a Succesful Leader. New York, Mc Graw Hill Book Company Inc, 1953
- Urwick, L. The Elements of Administration op.
- Yalçın, Selçuk. Personel Yönetimi. 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994
- Yalçındağ, Selçuk. F.Almanya'da Türkiye'de Yerel Yönetimler. TODAİE, Ankara 1992
- Yaşayan, Sabri. Büyük Şehirler, İller ve Belediyeler Dergisi. Ankara
- Yerel Yönetimler Sorunlar ve Çözümler TÜSIAD; 1992
- Yıldırım, Selahattin. Yerel Yönetim ve Demokrasi. TKOİB, İstanbul 1993
- Yozgat, Osman. İşletme Yönetimi. 3.Baskı, İ.İ.T.A. Yayını, İstanbul, 1980
- 14/4/1930 tarih 1471 sayılı Resmi Gazete
- 1580 sayılı Kanun, 54. Madde (29.4.1946 gün ve 4878 sayılı Kanunla Değişik)
- 24.2.1993 tarih ve 3866 sayılı Kanununun 2. maddesi
- 9/7/1984 tarih ve 18453 sayılı Resmi Gazete

## ÖZGEÇMİŞ

22.12.1969 Tarihinde Erzurum merkez Kırmızıtaş Köyü'nde dünyaya gelmiştir.

İlk, orta, lise tahsilini Erzurum'da tamamlamıştır. 1987 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümüne kaydını yaptırarak, 1991 yılında bu bölümden inşaat mühendisi olarak mezun olmuştur.

Erzurum Belediyesi'nde 1992 yılında göreve başlayarak, kontrol mühendisliği, imar müdürlüğü ve uzun bir süre şantiye şefliği görevlerinde bulunmuştur. 1997 yılında tayinle Trabzon Belediyesi'ne geçiş yaparak fen işleri müdür yardımcılığı görevinde bir süre bulunduktan sonra, 1998 yılında fen işleri müdürlüğü görevine atanmıştır. Halen bu görevini sürdürmektedir.

Dursun Ali Kırmızıtaş, evli ve iki çocuk babası olup, Fransızca bilmektedir.



**EKLER**



**EK – 1 :**

**ŞANTİYELERDEKİ YÖNETİM SORUNLARINI BETİMLEME  
ANKETİ**

**(FORM A)**

**YÖNETİCİ ANKETİ**

**ERZURUM  
1999**

**ANKET FORMU A**

Sayın Yönetici;

Bu anketin amacı; "Belediyelerde Şantiye Organizasyonu ve Yönetim Sorunları" konulu yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Bu ankette elde edilecek bilgiler yalnız ve yalnız bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketin her hangi bir yerine ad ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın bilimsel amacına ulaşması ankete vereceğiniz samimi ve tarafsız cevaplarla mümkün olacaktır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır. Kendinize uygun düşen şıkkı (X) ile işaretlemeniz istenmektedir. İkinci bölümde ise işletme yöneticisi ile bu işletmede çalışan işgörenlerin, işletmede gösterdikleri çeşitli davranışlar ile çalışma ortamı ve şantiye yönetimine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İşletmenizde yönetici-işgören olarak sizin bu konulara ilişkin görüşlerinizi belirtmeniz istenmektedir. Eğer sorudaki durum hakkındaki görüşünüz, Tamamen katılıyorum ise A, Katılıyorum ise B, Kısmen katılıyorum ise C, Hiç katılmıyorum ise D'yi daire içine alınız.

Örnek :

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1- Mesleğimi severek yapıyorum	A	B	<b>C</b>	D

Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Eğer seçeneklerden herhangi biri sizin görüşünüzü yansıtmıyorsa, görüşünüze en yakın olanı tercih ediniz.

Anketi cevaplama hususunda göstereceğiniz özen ve samimiyetten dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Dursun Ali KIRMIZITAŞ  
Atatürk Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
ERZURUM



**BÖLÜM I (Kişisel Bilgiler)****1- Yaşınız?**

1 ( ) 25'in altında 2 ( ) 25-30 arası 3 ( ) 31-40 arası 4 ( ) 40 üzeri

**2- Cinsiyetiniz**

1 ( ) Erkek 2 ( ) Kadın

**3- Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?**

1 ( ) 1-4 yıl 2 ( ) 5-9 yıl 3 ( ) 10-14 yıl 4 ( ) 15-19 yıl  
5 ( ) 20'nin üzerinde

**4- Eğitiminiz?**

1 ( ) İlkokul 2 ( ) Teknik Lise 3 ( ) Lise ve Dengi okul  
4 ( ) Fakülte 5 ( ) Yüksek Lisans ve Doktora derecesi

**5- Eğer Yüksekokul veya üstünü işaretlediyseniz branşınız?**

1 ( ) Yönetim 2 ( ) Makine 3 ( ) Elektronik 4 ( ) İnşaat  
5 ( ) Harita 6 ( ) Diğer

**6- Yaptığınız işin niteliği nedir?**

1 ( ) Daha çok bedensel çalışmayı gerektiriyor  
2 ( ) Daha çok zihinsel çalışmayı gerektiriyor  
3 ( ) Hem bedensel hem de zihinsel çalışmayı gerektiriyor

**7- İşe girerken yazılı ve sözlü sınava tabii tutuldunuz mu?**

1 ( ) Evet 2 ( ) Hayır 3 ( ) Tayinle geldim

**8- İşe girerken herhangi bir yakınınız referans olarak gösterdiniz mi?**

1 ( ) Evet 2 ( ) Hayır

## BÖLÜM II BELEDİYELERDE ŞANTIYE YÖNETİMİNİ BETİMLEME ANKETİ

### ANKET SORULARI

	Tama men katılı- yorum	Katılı- yorum	Kıs- men katılı- yorum	Hiç katılımı- yorum
1. Tam olarak işimin içeriğini biliyorum.	A	B	C	D
2. Tam olarak görev ve sorumluluklarım bellidir.	A	B	C	D
3. Çalıştığım kurumun amaç ve hedeflerini biliyorum.	A	B	C	D
4. Görevimi yerine getirirken ihtiyaç duyduğum araç, gereç ve elemana yeterince sahip olabiliyorum.	A	B	C	D
5. Elimde bu amaç ve hedeflere ulaşmak için bir program veya planım vardır.	A	B	C	D
6. Plan ve programları günü gününe uygulayabiliyorum.	A	B	C	D
7. Plan ve programda değişiklik yapma yetkim vardır.	A	B	C	D
8. Plan ve programda değişiklik yapıyorum.	A	B	C	D
9. Personelimin yıllık detaylı performans düzeylerini takip ediyorum.	A	B	C	D
10. Personelimin geliştirilmesi için performans düzeylerini bir rehber olarak kullanıyorum.	A	B	C	D
11. Başarılı bulduğum personelimi herhangi bir şekilde ödüllendiriyorum.	A	B	C	D
12. Çalışmayan personelime ceza uygulayabiliyorum.	A	B	C	D
13. Personelimde değişiklik yapma yetkisine sahibim.	A	B	C	D
14. Yapmaya yetkili olmadığım değişikliklerle ilgili fikirlerim oldu	A	B	C	D
15. Önerilerim sonucunda birtakım değişiklikler oldu.	A	B	C	D
16. Öneride bulunduğum için bana teşekkür edildi.	A	B	C	D
17. Yaptığım iş için kendimi yeterli buluyorum.	A	B	C	D
18. İşlerimin bir kısmını çok yoğun olduğum zamanlarda en yakınımındaki astıma devrederim.	A	B	C	D
19. Astlarımin yetersiz olduklarını düşünmüyorum.	A	B	C	D
20. Astlarımin özel sorunlarını dinlerim.	A	B	C	D
21. İş arkadaşlarımla iyi anlaşabiliyorum.	A	B	C	D

## ANKET SORULARI

	Tama men katılı- yorum	Katılı- yorum	Kıs- men katılı- yorum	Hiç katılmı- yorum
22. Çalıştığım arkadaşlara karşı tarafsız olabiliyorum.	A	B	C	D
23. Yöneticilerimle iyi anlaşabiliyorum.	A	B	C	D
24. Çalışma ortamım (Sağlık yönünden) benim için yeterlidir.	A	B	C	D
25. Çalıştığım yerde gerekli büro malzemelerim vardır.	A	B	C	D
26. Bu malzemelerle çalışmak beni tatmin ediyor.	A	B	C	D
27. Çalışırken yanlışlıklar yapmıyorum.	A	B	C	D
28. Sürekli yorgunluk hissetmiyorum.	A	B	C	D
29. Kendimde gerginlik hissetmiyorum.	A	B	C	D
30. Sık sık alıngan ve sinirli olmuyorum.	A	B	C	D
31. Vücudumda herhangi bir ağrı hissetmiyorum.	A	B	C	D
32. Çalıştığım ortamda kendimi sağlıklı hissediyorum.	A	B	C	D
33. Çalıştığım kurumun etkili bir haberleşme sistemi vardır.	A	B	C	D
34. Mevcut haberleşme sistemi yeterlidir.	A	B	C	D
35. Haberleşme esnasında dil problemi ile karşılaşmıyorum.	A	B	C	D
36. Çalıştığım kişilerle iletişimin önemli olduğuna inanıyorum.	A	B	C	D
37. Yapılması gereken bir iş için diğer birimlerle zamanında ortak bir çalışma yapabiliyorum.	A	B	C	D
38. Yaptığım işlerle ilgili aldığımız sonuçlardan, astlarım tarafından düzenli olarak bilgilendiriliyorum.	A	B	C	D
39. Yaptığım işleri günü gününe kontrol ediyorum.	A	B	C	D
40. Yaptığım kontrollerin yeterli olduğuna inanıyorum.	A	B	C	D

**EK - 2:**

**ŞANTİYELERDEKİ YÖNETİM SORUNLARINI BETİMLEME  
ANKETİ**

**(FORM B)**



**İŞGÖREN ANKETİ**

**ERZURUM  
1999**

## ANKET FORMU B

Sayın İşgören;

Bu anketin amacı; "Belediyelerde Şantiye Organizasyonu ve Yönetim Sorunları" konulu yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Bu ankette elde edilecek bilgiler yalnız ve yalnız bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketin herhangi bir yerine ad ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın bilimsel amacına ulaşması ankete vereceğiniz samimi ve tarafsız cevaplarla mümkün olacaktır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır. Kendinize uygun düşen şıkkı (X) ile işaretlemeniz istenmektedir. İkinci bölümde ise işletme yöneticisi ile bu işletmede çalışan işgörenlerin, işletmede gösterdikleri çeşitli davranışlar ile çalışma ortamı ve şantiye yönetimine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İşletmenizde yönetici-işgören olarak sizin bu konulara ilişkin görüşlerinizi belirtmeniz istenmektedir. Eğer sorudaki durum hakkındaki görüşünüz, Tamamen katılıyorum ise A, Katılıyorum ise B, Kısmen katılıyorum ise C, Hiç katılmıyorum ise D'yi daire içine alınız.

Örnek :

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1- Mesleğimi severek yapıyorum	A	B	<input checked="" type="radio"/> C	D

Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Eğer seçeneklerden herhangi biri sizin görüşünüzü yansıtmıyorsa, görüşünüze en yakın olanı tercih ediniz.

Anketi cevaplama hususunda göstereceğiniz özen ve samimiyetten dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Dursun Ali KIRMIZITAŞ  
Atatürk Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
ERZURUM

**BÖLÜM I (Kişisel Bilgiler)****1- Yaşınız?**

1 ( ) 25'in altında 2 ( ) 25-30 arası 3 ( ) 31-40 arası 4 ( ) 40 üzeri

**2- Cinsiyetiniz**

1 ( ) Erkek 2 ( ) Kadın

**3- Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?**

1 ( ) 1-4 yıl 2 ( ) 5-9 yıl 3 ( ) 10-14 yıl 4 ( ) 15-19 yıl  
5 ( ) 20'nin üzerinde

**4- Eğitiminiz?**

1 ( ) İlkokul 2 ( ) Teknik Lise 3 ( ) Lise ve Dengi okul  
4 ( ) Fakülte 5 ( ) Yüksek Lisans ve Doktora derecesi

**5- Eğer Yüksekokul veya üstünü işaretlediyseniz branşınız?**

1 ( ) Yönetim 2 ( ) Makine 3 ( ) Elektronik 4 ( ) İnşaat  
5 ( ) Harita 6 ( ) Diğer

**6- Yaptığınız işin niteliği nedir?**

1 ( ) Daha çok bedensel çalışmayı gerektiriyor  
2 ( ) Daha çok zihinsel çalışmayı gerektiriyor  
3 ( ) Hem bedensel hem de zihinsel çalışmayı gerektiriyor

**7- İşe girerken yazılı ve sözlü sınava tabii tutuldunuz mu?**

1 ( ) Evet 2 ( ) Hayır 3 ( ) Tayinle geldim

**8- İşe girerken herhangi bir yakınınız referans olarak gösterdiniz mi?**

1 ( ) Evet 2 ( ) Hayır

## BÖLÜM II BELEDİYELERDE ŞANTIYE YÖNETİMİNİ BETİMLEME ANKETİ

### ANKET SORULARI

ANKET SORULARI	Tama men katılıyo rum	Katılımı yorum	Kıs- men katılı- yorum	Hiç katılımı yorum
1. Tam olarak işimin içeriğini biliyorum.	A	B	C	D
2. Tam olarak görev ve sorumluluklarım bellidir.	A	B	C	D
3. Çalıştığım kurumun amaç ve hedeflerini biliyorum.	A	B	C	D
4. Görevimi yerine getirirken ihtiyaç duyduğum araç ve gereç zamanında temin ediliyor.	A	B	C	D
5. Kullandığım ekipman ve makinelerin nasıl çalıştığını gösterir rehber kitaplarımız vardır.	A	B	C	D
6. Kullandığım makinenin günlük bakımını yapıyorum.	A	B	C	D
7. Kullandığım makine hakkında eğitildim.	A	B	C	D
8. Bu eğitimimi şu an çalıştığım kurum gerçekleştirdi.	A	B	C	D
9. Çalışma anında gerekli emniyet tedbirlerini alıyorum.	A	B	C	D
10. Göreve çıktığımda işimi yapamadan geri döndüğüm olmuyor.	A	B	C	D
11. Elimdeki çalışmayı bitirmeden başka bir görevle görevlendirildiğim olmuyor.	A	B	C	D
12. Görevimde başarılı olduğum zaman herhangi bir şekilde ödüllendiriliyorum.	A	B	C	D
13. Görevimde başarısız olduğum zaman cezalandırılmıyorum.	A	B	C	D
14. Yapmaya yetkili olmadığım değişikliklerle ilgili fikirlerim oluyor.	A	B	C	D
15. Önerilerim sonucu birtakım değişiklikler yapılıyor.	A	B	C	D
16. Öneride bulunduğum için bana teşekkür ediliyor.	A	B	C	D
17. Yaptığım iş için kendimi yeterli buluyorum.	A	B	C	D
18. Görevlerimi en yakınimdaki üstümden alıyorum.	A	B	C	D
19. Üstlerimin yeterli olduklarını düşünüyorum.	A	B	C	D
20. İş arkadaşlarımla iyi anlaşıyorum.	A	B	C	D
21. Yöneticilerimle iyi anlaşıyorum.	A	B	C	D



## ANKET SORULARI

	Tama men katılıyo rum	Katılı yorum	Kıs- men katılı- yorum	Hiç katılı yorum
22.Yöneticilerim benim sorunlarımla yeterince ilgileniyor.	A	B	C	D
23.Yöneticilerime her türlü sorunumu anlatabiliyorum.	A	B	C	D
24.Yöneticilerim bazı kişilere inanç ve görüşlerinden dolayı ayrıcalık tanımıyor.	A	B	C	D
25.Birlikte çalışmaktan özellikle hoşlanmadığım arkadaşlarım yoktur.	A	B	C	D
26.Arkadaşlarımın inanç ve tutumları benim için önemli değildir.	A	B	C	D
27. Arkadaşlarım arasında siyasi bir gruplaşma yoktur.	A	B	C	D
28.Rahat bir çalışma ortamım vardır.	A	B	C	D
29.Çalıştığım ortamın aydınlatması yeterlidir.	A	B	C	D
30.Çalıştığım ortamda kişisel eşyalarımı koyabileceğim özel bir yerim vardır.	A	B	C	D
31.Çalıştığım ortamda gürültülü makine, ekipman ve işlemler uyarı işaretleri ile belirtilmiştir.	A	B	C	D
32.Çalıştığım ortamda tuvalet, banyo ve yemek ihtiyaçlarımı karşılayabileceğim tesisler yeterlidir.	A	B	C	D
33.Çalışırken yanlışlıklar yapmıyorum.	A	B	C	D
34.Sık sık alıngan ve sinirli olmuyorum.	A	B	C	D
35.Vücudumda herhangi bir ağrı hissetmiyorum.	A	B	C	D
36.Çalıştığım ortamda kendimi sağlıklı hissediyorum.	A	B	C	D
37.Çalıştığım yerin haberleşme sistemi vardır.	A	B	C	D
38.Mevcut haberleşme sistemi yeterlidir.	A	B	C	D
39.Yaptığım işlerle ilgili aldığım sonuçlar hakkında üstlerimi düzenli olarak bilgilendiriyorum.	A	B	C	D
40.Yaptığım işler günü gününe kontrol ediliyor.	A	B	C	D
41.Yapılan kontrollerin yeterli olduğuna inanıyorum.	A	B	C	D
42.Maaşımı gününde alabiliyorum.	A	B	C	D
43.Maaşımın yeterli olduğuna inanıyorum.	A	B	C	D
44.Başka bir kurumda çalışma imkanım olsa dahi çalıştığım kurumdan ayrılmam.	A	B	C	D