

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

ANKARA İLİ MAMAK İLÇESİ KAMU EĞİTİM KURUMLARI
YÖNETİCİLERİNİN BELGE YÖNETİMİNDE
YAŞADIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gürkan AVCI

ANKARA
Nisan, 2009

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

ANKARA İLİ MAMAK İLÇESİ KAMU EĞİTİM KURUMLARI
YÖNETİCİLERİNİN BELGE YÖNETİMİNDE
YAŞADIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gürkan AVCI

Danışman: Doç. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ

ANKARA
Nisan, 2009

Jüri Üyelerinin İmza Sayfası

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK
LİSANS TEZİ ÇALIŞMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali Balcı

Doç Dr. Yasemin Kepenekci.....

Yrd. Doç. Dr. Canan Aslan.....

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../04/2009

Prof. Dr. Ayşe Çakır İlhan
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

İletişim, günümüz toplumunun en önemli olgularındandır. Çağın iletişim çağı, toplumun da iletişim toplumu olarak adlandırılmış olması iletişimin günümüzdeki önemini vurgulamaktadır. Günümüzde bütün örgütler, örgütsel amaçlarına ulaşabilmek için alt birimleriyle ve işgörenleriyle iletişim kurmak zorundadır.

Günümüzde bilgi iletişim araçlarında meydana gelen değişimler ve gelişmeler örgütlerin iletişim biçimlerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Geçmiş dönemlerde haftalar alan yazışmalar, zamanımızda internet ve bilgisayar kullanımı sayesinde çok kısa süreler içerisinde gerçekleşmektedir. Kamu kurumlarında yaşanan bu değişim çabaları “e-Devlet Uygulamaları” olarak adlandırılmaktadır. Gerek geleneksel gerekse yeni iletişim yöntemlerinin kullanıldığı günümüzde, kurumların birbirleriyle haberleşmesi sürecinde çeşitli aksaklıklar yaşanmaktadır.

Bu çalışmada kamu eğitim kurumu yöneticilerinin belge yönetimi sürecindeki gelişmeler ve bu süreçte yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri ve çözüm önerileri araştırılmış; yaşanan sorunlara çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın her aşamasında büyük bir sabırla bana destek olan değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Yasemin Kepenekci'ye, dersleriyle eğitime ve eğitim yönetimine bakış açımızı değiştiren hocalarım Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. İnyet Aydın, Yrd. Doç. Dr. Şakir Çinkır, Yrd. Doç. Dr. Seçkin Özsoy, Dr. Fevziye Sayılan'a ve desteğini esirgemeyen sevgili eşime sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Gürkan Avcı

ÖZET

ANKARA İLİ MAMAK İLÇESİ KAMU EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN BELGE YÖNETİMİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Avcı, Gürkan

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Politikası

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasemin Kepenekci

Mart, 2009, 104 sayfa

Bu çalışmada, Ankara İli Mamak İlçesi kamu eğitim kurumu yöneticilerinin belge yönetiminde yaşadıkları sorunlar ile bu sorunların çözümüne yönelik önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bir nitel araştırma tekniği olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Ankara İli Mamak İlçesi kamu eğitim kurumlarında görevli üçü kadın, 22 eğitim kurumu yöneticisiyle görüşülmüştür. Görüşmelerde altı açık uçlu sorunun yer aldığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler, yazılı metne çevrilmiş ve bu metinler “içerik çözümlemesi” yöntemiyle çözümlenmiştir. Görüşmelerle elde edilen bulguların desteklenmesi amacıyla aynı bölgede bulunan 82 okula ait resmi yazı örnekleri de içerik çözümlemesi yöntemiyle incelenmiş ve bu yazılarda yapılan yanlışlar belirlenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre kamu eğitim kurumu yöneticileri belge yönetiminin farklı alanlarında sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların bir bölümünün kaynağı yöneticilerin kendisi, bir bölümünün kaynağı yasal düzenlemeler, bir bölümünün kaynağı da devletin yönetsel yapısıdır. Yöneticiler, belge yönetiminin farklı alanlarında yaşadıkları sorunlara ilişkin çeşitli çözümler önermişlerdir. Bu çözüm önerilerinin bir bölümü yöneticilerin kendisiyle ilgili iken bir bölümü Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatıyla ilgilidir.

ABSTRACT

THE PROBLEMS WHICH THE ADMINISTRATORS OF PUBLIC SCHOOLS HAVE EXPERIENCED IN DOCUMENT MANAGEMENT AND THE SOLUTIONS TO THESE PROBLEMS IN MAMAK IN ANKARA

Avcı, Gürkan

Master, Education Administration and Politics

Thesis counsellor: Associate Professor Yasemin Kepenekci

March 2009, 104 pages

In this study, it has been aimed to identify the problems which the administrators of public schools have experienced and the solutions to the problems in document management. In the research, the technique of interview which is a kind of qualitative research method has been used. It has been interviewed with 22 administrators working in the public schools in Mamak in Ankara. Three of these administrators are women. An interview form including six open-ended questions has been used in interviews. The voice record of this interview has been translated into the written text and the texts have been analyzed by the method of content analyses. Formal written samples of 82 schools in the same region have been investigated by the method of content analyses in order to support the findings obtained in the interviews. The errors in these texts have been determined. According to the findings of this research, it has been noticed that the administrators of the public schools have experienced the problems in the different areas. A part of these problems are caused by the managers by themselves. The second cause is the legal arrangements and the third cause is the administrative structure of the government. The administrators have suggested different solutions to the problems in different areas of the document management. The solution to these problems are related with administrators themselves. The other part is related with the central and local organizations of the Ministry of National Education.

İÇİNDEKİLER

Jüri Üyelerinin imza Sayfası.....	i
Önsöz.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
Tablolar Listesi.....	v
Şekiller Listesi.....	vi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Araştırmanın Amacı.....	6
Araştırmanın Önemi.....	7
Sınırlılıklar.....	8
Tanımlar.....	8
Kısaltmalar.....	9
BÖLÜM II.....	10
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
İletişim.....	10
İletişim Süreci.....	12
İletişim Kanalları.....	15
İletişim Türleri.....	15
Sözlü İletişim.....	16
Sözsüz İletişim.....	16
İletişim Araçları.....	17
Örgütsel İletişim.....	18
Örgütlerde İletişimin İşleyişi.....	22

Örgütsel İletişimin Engelleri.....	25
Örgütsel İletişimin Etkinleştirilmesi.....	27
Örgüt Kuramları ve İletişim.....	27
Klasik Yönetim Kuramları ve İletişim.....	29
Neo-Klasik Yönetim Kuramları ve İletişim.....	30
Modern Yönetim Kuramları ve İletişim.....	31
Çağdaş Yönetim Kuramları ve İletişim.....	32
Bürokrasi Kuramı ve İletişim.....	34
Örgütlerde Yazılı İletişim.....	43
Örgütlerde Belge Yönetimi.....	45
Resmi Yazılar ve Yazışma Kuralları.....	49
Resmi Yazı Türleri.....	51
Resmi Yazışma Kuralları.....	52
BÖLÜM III.....	60
YÖNTEM.....	60
Araştırma Modeli.....	60
Çalışma Grubu.....	60
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması.....	62
Verilerin Analizi.....	62
BÖLÜM IV.....	64
BULGULAR VE YORUM.....	64
Katılımcıların Resmi Yazışma Süreci Hakkındaki Bilgi Kaynaklarına İlişkin Görüşleri.....	64
Katılımcıların Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik'in Bazı Maddelerine İlişkin Görüşleri.....	69
Katılımcıların Resmi Yazışma Ortamlarına İlişkin Görüşleri.....	69

Katılımcıların Nüsha Sayısına İlişkin Görüşleri.....	72
Katılımcıların Belge Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	73
Katılımcıların Yazı Tipine İlişkin Görüşleri.....	75
Katılımcıların Resmi Yazıların Bölümlerine İlişkin Düşünceleri.....	76
Katılımcıların Resmi Yazıların Gönderiliş ve Alınışlarında Yapılacak İşlemlere İlişkin Görüşleri	78
Katılımcıların Resmi Yazışmaların Hiyerarşik Yapıya Uygun Yapılmasına İlişkin Görüşleri.....	80
Katılımcıların Resmi Yazıların Arşivlenmesine İlişkin Görüşleri....	83
Katılımcıların Resmi Yazışma Sürecine İlişkin Diğer Görüşleri.....	85
BÖLÜM V.....	89
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
Sonuçlar.....	88
Öneriler.....	93
KAYNAKÇA.....	96
EK-1 Okul Yöneticilerinin Belge Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Görüşme Formu.....	101
EK-2 Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik Kurallarına Uygun Hazırlanmış Örnek Yazı.....	104

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları Kurumlara Göre Dağılımı.....	61
Tablo 2. Katılımcıların Mezun Oldukları Alanlara Göre Dağılımı	61
Tablo 3. Katılımcıların Yöneticilikteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	61
Tablo 4. Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Resmi Yazışma Süreci Hakkındaki Bilgi Kaynakları	65
Tablo 5. Resmi Yazışma Süreci Hakkındaki Bilgi Kaynaklarına İlişkin Katılımcıların Yaşadığı Sorunlar.....	66
Tablo 6. Katılımcıların Resmi Yazışmalar Hakkındaki Bilgi Kaynaklarına İlişkin Yaşanan Sorunların Çözülmesine Yönelik Önerileri.....	68
Tablo 7. Resmi Yazışma Ortamlarına İlişkin Düşünceleri.....	70
Tablo 8. Katılımcıların Resmi Yazışma Ortamlarına İlişkin Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Görüşleri	71
Tablo 9. Katılımcıların Kâğıtla Yapılan Yazışmaların İki Suret Olması Hakkındaki Görüşleri.....	73
Tablo 10. Katılımcıların Kâğıt Boyutunun A4 ve A5 ile Sınırlandırılmış Olması Hakkındaki Görüşleri.....	74
Tablo 11. Katılımcıların Bilgisayarla Yapılan Yazışmalarda Yazı Tipinin “Times New Roman” Olması Hakkındaki Görüşleri.....	75
Tablo 12. Katılımcıların Resmi Yazıların Bölümlerine İlişkin Görüşleri.....	77
Tablo 13. Resmi Yazıların Gönderilmesinde ve Alınmasında Yaşanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	78
Tablo 14. Katılımcıların Resmi Yazıların Gönderilmesinde ve Alınmasında Yaşanan Sorunlara Çözüm Önerileri.....	79
Tablo 15. 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu Gereği Yazışmanın Hiyerarşik Yapıya Uygun Yapılması Hakkındaki Olumsuz Görüşleri.....	81
Tablo 16. Katılımcıların Yazışmaların Hiyerarşik Yapıya Uygun Yapılmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri.....	82
Tablo 17. Katılımcıların Resmi Yazıların Arşivlenmesinde İlişkin Yaşanan Sorunlar Hakkındaki Görüşleri.....	84
Tablo 18. Katılımcıların Resmi Yazıların Belli Süreler Arşivlenmesinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri.....	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. İletişimde Aristo Modeli.....	12
2. İletişimde Shannon-Weaver Modeli.....	13
3. Temel İletişim Süreci.....	13

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem

İletişim, günümüz toplumunun en önemli olgularındandır. Çağın iletişim çağı toplumun da iletişim toplumu olarak adlandırılmış olması iletişimin günümüzdeki önemini vurgulamaktadır. “Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak tanımlanan iletişim, toplumsal yaşamın her alanında görülmektedir (Türk Dil Kurumu, 1998, 66).

İletişimin karmaşık bir süreç olduğu ve üç ana ögesinin bulunduğu söylenebilir. Bu ögeler sırasıyla iletişimi başlatan kaynak, iletilmek istenilen mesaj (sembol) ve kaynağın mesajını iletmek istediği hedef (alıcı) olarak ifade edilebilir. Bunların dışında çevre, gürültü, geri bildirim, kodlama, kod çözme gibi kavramlar da iletişim sürecini anlatmakta sık olarak kullanılmaktadır (Bülbül, 2000, 59).

Etkin bir iletişimin gerçekleşmesi çeşitli etkenlerin bir araya gelmesiyle mümkündür. Örneğin ortamdaki gürültünün fazlalığı önemli bir iletişim engelidir. Kaynak, mesajlarını ne kadar anlaşılır kodlarsa kodlasın gürültü hedefin mesajı tam ve doğru olarak algılamasını engelleyecektir. Aynı şekilde hedefin bilgi deneyim ve düşüncelerine uygun olarak kodlanmayan mesajlar da iletişimden beklenen sonucun gerçekleşmesini engelleyecektir. Mesaj kodlanırken kullanılan sembollerin kaynak ve alıcı tarafından bilinmemesi de önemli iletişim engelleri oluşturabilir (Tutar, 2003, 90).

İletişimi etkili kılmanın en iyi yollarından biri, iletilmek istenen mesaja uygun iletişim türünü seçmektir. Tutar (2003, 32), iletişim türlerini sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak üç grupta toplamıştır. Sözlü iletişim, iletişim türlerinin en hızlı ve etkili olanıdır. Bu tür iletişimde kaynak, hedefi seçeceği kelimelerle doğrudan etkileme şansına sahiptir. Sözlü iletişimde kaynak, hedefteki değişimleri anında görerek mesajda gerekli düzeltmeleri yapma

şansına da sahiptir. Beden dili de denilen sözsüz iletişim, sözcükleri kullanmadan vücut diliyle yapılan iletişimdir. İnsanın duruşu, bakışları, yüz ifadesi bazen kelimelerin anlatamayacağı birçok mesajı kolayca iletebilir. Sözsüz iletişim aynı zamanda sözlü iletişimde iletilmek istenilen mesajların anlatılmasını da kolaylaştırır. Bu nedenle iyi konuşmacıların vücut dilini iyi kullandıkları görülür (Koç ve Öztoprak, 2003, 31).

Yüz yüze iletişim kurmanın olanaklı olmadığı durumlarda iletilmek istenilen mesajlar çeşitli araçlar yardımıyla iletilir. Bunlardan en önemlisi yazıdır. Özdemirci (2001), yazılı iletişimin yeğlenmesinin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Yazılı belgelerin arşiv değeri vardır ve daha kalıcıdır.
2. Konu bir bütünlük içerisinde ifade edilerek iletebilir.
3. Daha resmidir ve yetkiyi daha fazla hissettirir.
4. Kişilerin gidemeyeceği yerlere gidebilir.
5. Zaman açısından daha elverişlidir; uygun zamanlarda yazılabilir ve okunabilir; gerektiğinde üzerinde değişiklikler yapılabilir.
6. Kurumun konuyla yakından ilgilendiğini gösterir.

Örgütlerin yönetiminde iletişim büyük bir öneme sahiptir. Birçok yönetim kuramcısı yönetim süreçlerine iletişimi de ekleyerek bu önemi vurgulamıştır. Örneğin Campbell yönetim süreçlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Akt. Taymaz, 2003, 28):

1. Karar verme
2. Planlama
3. Örgütlenme
4. İletişim sağlama
5. Etkileme
6. Eşgüdüm sağlama
7. Değerlendirme.

Tutar (2003, 25) ise, iletişimin bütün örgütsel süreçlerin içerisinde bulunması gereken bir olgu olduğunu, bu nedenle ayrıca bir madde olarak sıralanmasının gereksiz olduğunu vurgulamıştır.

Örgütlerde oluşturulacak iletişim yapılarının örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde büyük önemi vardır. Doğru kurulmuş iletişim yapıları sayesinde yöneticiler karar vermek için gereken bilgiyi kolaylıkla elde ederken, alınan kararların alt kademelerde kolaylıkla anlaşılması ve uygulanması sağlanabilir. Böylelikle çalışanların ortak bir amaç çevresinde toplanarak örgütsel bağlılıklarının artırılması sağlanabilir (Vural, 1998, 141; Tutar, 2003, 23).

Örgütler farklı iletişim yapılarına sahiptir. İletişim yapısının seçiminde örgütün kuruluş amacı, etkinlik alanı, işgörenlerinin eğitim düzeyi gibi etkenler önemli rol oynar. Geleneksel örgütlerle modern örgütlerin iletişim yapıları birbirinden farklıdır. Koç ve Öztoprak (2003, 29) örgütlerde dört farklı iletişim yapısını bulunduğunu belirtirler:

1. Dikey iletişim
 - a. Yukarıdan aşağıya
 - b. Aşağıdan yukarıya
2. Yatay iletişim
3. Çapraz (Diagonal) iletişim
4. Çok yönlü ve açık iletişim.

Geleneksel örgütler daha çok dikey iletişimi yeğlerken, modern örgütler daha çok yatay, çapraz ve çok yönlü iletişimi yeğlemektedir. Yönetim kuramları da gelenekselden moderne doğru benzer bakış açısıyla dikey iletişimden çok yönlü ve açık iletişime doğru geçmektedir. Örneğin, bürokratik yönetim kuramı örgütte her astın iletişim kuracağı üstleri belirler. Aynı zamanda astların emir alacakları üstler de belirlenmiştir. Örgütsel iletişim bu hiyerarşik yapının dışına çıkılmadan yürütülür. Modern örgütler ise artan uzmanlaşmadan yararlanmak amacıyla çapraz, çok yönlü ve açık iletişimi yeğlemektedirler. Böylece herhangi bir karar alınacağı zaman konu ile ilgili kişiler bir araya getirilmekte, konuya ilişkin bütün yönler tartışılmakta, kararın bütün örgüte ulaşması sağlanabilmektedir. Üniversiteler gibi işgörenlerinin büyük bölümünü çalıştığı alanın uzmanlarının oluşturduğu örgütlerin çok yönlü ve açık iletişimi seçmesi uygunken, istihbarat örgütlerinde dikey iletişimin seçilmesi uygun olabilir (Tutar, 2003, 28).

Örgütlerin çok büyüdüğü, sürekli yüz yüze iletişimin mümkün olmadığı durumlarda yazılı iletişimin yeğlendiği daha önce belirtilmişti. Bu nedenle özellikle kamu kurumlarında yazılı iletişim tercih edilmektedir. Aynı anda birden fazla örgüt birimine mesajı iletme olanağının olması bu seçimin önemli sebeplerindendir. Yazılı iletişim aracılığıyla birden fazla örgüt biriminden istenilen bilgilerin alınması da olanaklı olmaktadır. Kamu örgütlerinde yazılı iletişime başvurulmasının bir diğer nedeni, kamu kurumlarının büyük bölümünün iletişimde bürokratik örgüt biçimini benimsemiş olmalarıdır. Bilindiği gibi bürokratik örgüt yaklaşımında iletişim, yazılı olarak yapılır (Özdemirci, 2001).

Weber, önerdiği ideal tip bürokrasi yaklaşımının öğelerini hiyerarşik yapı, görevsel uzmanlaşma, tanımlanmış yetki ve sorumluluklar, tahmin gücünü sağlayan kayıtlar ve davranış kuralları olarak sıralamıştır (Bursalıoğlu, 2005, 20). Weber (2006, 47), tahmin gücünü sağlayan kayıtların oluşturulabilmesi için örgüt içi iletişimin yazılı yapılması gerektiğini vurgulamış; üstelik sözlü yapılan toplantıların da kayıtlarının tutulması gerektiğini vurgulamıştır. Bugün ülkemizde gerçekleştirilen her türlü resmi toplantının tutanaklarında yapılan konuşmaların yer almasının sebebi de bu olsa gerektir.

Yazılı iletişim aynı zamanda örgütlerde “belge yönetimi”nin önemli bir alanını oluşturur. Kurumlarda oluşturulan belgelerin üretimi, planlanması, örgütlenmesi ve denetlenmesi için oluşturulan sistemlere “belge yönetimi” denilmektedir (Özdemirci, 1996, 8). Rhoads (1991, 4), belge yönetim sistemlerinin temel süreçlerini üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; belgelerin oluşturulması, belgelerin kullanımı ve korunması, belgelerin elden çıkarılmasıdır. Kurumlarda güncel, idari, mali vb. konularda belgeler üretilirler. Bu belgeler kurumların işlerini ve işleyişini düzenlemekte kullanılırlar. Belgeler, kullanımlarının ardından belli süreler dosyalarda ve arşivlerde saklanırlar. Ham (1993, Akt: Odabaş, 2001), belgelerin dosyalarda saklanmasını yarı güncel depolama, arşivlerde saklanmasını ise güncel olmayan depolama olarak adlandırmıştır. Elden çıkarma sürecin ise belgelerin sürekli arşivlere alınması ya da imhasının yapıldığı aşamadır.

Türkiye’de kamu kurumları arasında yapılan yazılı iletişim, “resmi yazışma” olarak adlandırılmaktadır. Herhangi bir kamu kurumunun bir başka kamu kurumuna göndereceği resmi yazı önceden belirlenmiş bazı kurallara uygun olarak hazırlanmalıdır. Türkiye’de resmi yazışmalarda uyulması gereken kuralların düzenlenmesi 1960’lı yıllara kadar uzanır. 1961 yılında çıkarılan yazışmalarda kopya sayısının üç olmasının gerektiğini bildiren bir genelgenin ardından 1966 yılında üç suretin gereksiz olduğunu ve iki suretin yeniden uygulanmasını bildiren bir genelge daha yayınlamıştır (Odabaş, 2001).

1981 yılında da “Resmi Yazışma Kuralları Yönergesi” yayınlanmıştır. Bu yönerge, 12 Eylül İhtilali sonrasında askeri mantığın yazışmaları tek biçime dönüştürme gayretinin yansıması olarak görülebilir. 1992 yılında ise başbakanlıkla yapılacak yazışmaları düzenleyen üç genelge yayımlanmıştır. Bu genelgeler ve 1981 yılında yayınlanan yönerge birleştirilerek 1994 yılında Resmi Yazışma Kurallarını Belirleyen Esaslar adında bir genelge yayımlanmıştır. 2004 yılında yayınlanmış ve halen yürürlükte olan “Resmi Yazışmalarda Uygulacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik” 1994 yılında yayınlanan genelgenin iletişimde bilgisayar ortamı da düşünülerek hazırlanmış ve genişletilmiş şekli olduğu söylenebilir (Odabaş, 2001).

Resmi Yazışmalarda Uygulacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik, 18.10.2004 tarihinde alınan 2004/8125 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı gereği 02.12.2004 tarihinde 25658 Sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik 3056 Sayılı Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’nin Değiştirilerek Kabulü Hakkındaki Kanun’un 2. ve 33. maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır. Bu kanun Başbakanlığa devlet teşkilatının düzenli ve müessir bir şekilde yürümesi ve idarede etkililiğin sağlanması için gerekli düzenlemeleri yapma yetkisi vermiştir. Bugün ülkemizdeki bütün kamu kurumları yaptıkları her türlü yazışmada bu yönetmelik hükümlerine uygun davranmak durumundadır.

Resmi yazılar kurumların arşivlerinde belirli süreler saklanır. Örneğin, okullarda genel yazılar yıl sonuna kadar saklanırken, ödeme yazıları süresiz saklanır. Gerektiğinde bu yazılarda bulunan bilgilere başvurmak için yazıların arşivlenmesi belirli bir düzen içerisinde gerçekleştirilir. Saklanma süresi dolan yazılar da belirli şekillerde imha edilir. Resmi yazıların arşivlenmesi ve imha

edilmesi Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik (16.05.1988 tarih ve 19816 sayılı Resmi Gazete) hükümleri doğrultusunda gerçekleştirilir.

Milli Eğitim Bakanlığı, ülkedeki en yaygın örgütsel yapıya sahiptir. Ülkenin en ücra köylerinde Bakanlığa bağlı okullarda hizmet verilmektedir. Bu yapı 3797 sayılı kanun gereği “merkez”, “taşra” ve “yurt dışı teşkilatı” olarak üçe ayrılmıştır. Taşra teşkilatı olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ve okullar hiyerarşik biçimde yapılandırılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın herhangi bir okuldan istediği bilgiyi alması için önce okulun bulunduğu ilin milli eğitim müdürlüğüne yazı yazması, ilin ilçeden, ilçenin okuldan gereken bilgiyi istemesi gerekir. Bilgi istendiği hiyerarşik yolu izleyerek Milli Eğitim Bakanlığı'na iletilir. Gerek bilginin istenmesinde, gerekse istenilen bilginin gönderilişinde uzun bir yol izlenir. Bu süreçte meydana gelebilecek en küçük bir yanlış anlaşılma iletişim sürecinin yinelenmesine neden olacaktır.

Bu araştırmanın problemi, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin belge yönetimi sürecinde yaşadıkları sorunların ve bu sorunların çözümüne ilişkin önerilerinin ne olduğudur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, 2008–2009 Eğitim-Öğretim yılında Ankara İli Mamak İlçesi sınırları içerisinde görev yapan kamu ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin belge yönetiminde yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri hakkındaki görüşlerini ortaya koymaktır.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Kamu ilk ve ortaöğretim kurumu yöneticilerinin;

1. Resmi yazışmalarda bilgi kaynakları açısından yaşadığı sorunlar nelerdir?

2. Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik'in;

a. Yöneticilerin, resmi yazışma ortamları, nüsha sayısı, belge boyutu, yazı tipi ile ilgili hükümlerinin uygulanmasında yaşadıkları sorunlar nelerdir?

b. Yöneticilerin, resmi yazıların bölümleri ile ilgili hükümlerinin uygulanmasında yaşadıkları sorunlar nelerdir?

c. Yöneticilerin, resmi yazıların gönderiliş ve alınışlarında yapılacak işlemlerle ilgili hükümlerini uygulanmasında yaşadıkları sorunlar nelerdir?

3. Yöneticilerin, 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu'nun resmi yazışmalara ilişkin öngördüğü hiyerarşik yapıda yaşadıkları sorunlar nelerdir?

4. Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik ve Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik gereği resmi yazıların arşivlenmesinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?

5. Resmi yazışmalarda yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin önerileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Günümüzde yönetim bilimini inceleyen bilim adamlarının en önemli uğraş alanlarından biri, örgütlerde iletişimdir. Birçok bilim adamı da yönetim süreçlerini sıralarken iletişimi bu sıralamaya dâhil etmiştir.

Çocukları geleceğe hazırlayan okullar, kurumsal yapılarıyla birer örgüt olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle okulların geniş anlamda içinde buldukları toplumla ve dar anlamda da öğrencilerinin velileriyle iletişim halinde bulunmaları gerekmektedir. Bu yolla sağlanacak etkili iletişim okulların kendilerini topluma olumlu tanıtımalarına yardımcı olacaktır. Günümüzde okulların yakın çevre ile kurdukları iletişim farklı yöntemlerle olabilmektedir. Okul gazeteleri, internet sayfaları, veli görüşme günleri, okul aile birliği toplantıları, müsamereler bu yöntemlerden bazılarıdır.

Okulların aynı zamanda içinde buldukları büyük örgütsel yapı olan Milli Eğitim Bakanlığı ve onun alt birimleriyle iyi bir iletişime sahip olması gerekmektedir. Bu sayede emirlerin doğru şekilde alt kademelere aktarılması ve alt kademelerdeki kurumların ihtiyaçlarının üst kademelerce yerine getirilmesi beklenmektedir.

Üst kademelerle kurulan iletişimde genellikle yazılı iletişimden yararlanılmaktadır. Bu nedenle okulların üst kademelerle olumlu iletişim

kurabilmesi için iyi ve etkin bir yazılı iletişim yapısının oluşturulması gerekir. Bu yapının iyi ve etkili olarak işletilmesinin okul boyutundaki sorumluları okul yöneticileridir.

Bu araştırma, eğitim kurumu yöneticilerinin belge yönetiminin resmi yazışmalar boyutunda yaşadıkları sorunları ortaya koyacağından ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini yansıtacağından dolayı önemli görülmektedir. Daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacağı için de ayrıca önemlidir.

Sınırlılıklar

Araştırma, Ankara İli Mamak İlçesi sınırları içerisinde 2008–2009 Eğitim-Öğretim yılında kamu eğitim kurumlarında (anaokulları, ilköğretim okulları, genel liseler, meslek liseleri, Anadolu liseleri, halk eğitim merkezi, bilim sanat merkezi) görevli müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının belge yönetiminin resmi yazışmalar boyutunda yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Kurum: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı anaokulları, ilköğretim okulları, genel liseler, meslek liseleri, Anadolu liseleri, halk eğitim merkezi, bilim sanat merkezidir.

Yönetici: Kamu anaokulları, ilköğretim okulları, genel liseler, meslek liseleri, Anadolu liseleri, halk eğitim merkezi, bilim sanat merkezi müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısıdır.

Bakanlık: Milli Eğitim Bakanlığı.

Belge yönetimi: Kurumlarda oluşturulan belgelerin üretimi, planlanması, örgütlenmesi ve denetimi için geliştirilen sistemlerdir.

Resmi yazı: Kamu kurum ve kuruluşlarının birbirlerine yazdıkları resmi içerikli yazılardır.

İletişim: Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşmedir.

Kısaltmalar

AHHY: Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik.

RYY: Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas Ve Usuller Hakkında Yönetmelik.

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında iletişim, örgütsel iletişim, örgüt kuramları ve iletişim, bürokrasi kuramı ve iletişim, belge yönetimi ve yazılı iletişim ile örgütlerde yazılı iletişim konuları tartışılmıştır.

İletişim

Günümüzde yönetim bilimini inceleyen bilim adamlarının en önemli uğraş alanlarından birini iletişim oluşturmaktadır. Yönetim kuramları yönetsel süreçleri sıralarken iletişime de yer vermektedirler. Bursalıoğlu (2000, 14) okulda yönetim süreçlerini sıralarken, iletişime de yer vermektedir. Benzer şekilde Taymaz (2003, 42), yönetim süreçlerine iletişimi de dahil etmiştir.

Kökeni Latince “communis” terimine dayanan ve Türkçede, İngilizce ve Fransızcadaki “communication” kelimesinin karşılığı olarak kullanılan “iletişim” kavramının çok fazla sayıda kullanımının olduğu ve bu kullanımlardan 15 farklı anlamının çıkabileceği saptanmıştır. Bu anlamlardan bazıları; “düşüncenin değiş-tokuşu, anlama-anlatabilme, etkileşim, aktarım süreci, paylaşım süreci, belleğin uyarılması, geçiş süreci, iktidar kaynağı” olarak sıralanabilir (Zıllıoğlu, 1996, Akt: Yılmaz, 2003).

Tutar’a (2003, 13) göre iletişim, bir kişi ya da grubun başka bir kişi ya da gruba ortak anlamlara göre oluşmuş mesaj aktarımıdır. İletişim; kişinin kendisiyle, kişiler arasında, gruplar arasında, örgütlerde ve kitleler düzeyinde oluşabilir. Cüceloğlu (1987, 221) iletişimi, iki birim arasında birbirine ilişkin mesaj alış verişi olarak tanımlamıştır.

İletişim, bir başka anlatımla duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim ve haberleşme olarak tanımlanmıştır (TDK, 1998, 696). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere iletişim sürecinde pek çok farklı araç ve yöntem kullanılabilir.

Bülbül (2000, 2), basın sözlüğünden alıntı yaparak iletişimi, birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran; aynı olgular, sorunlar, nesnelere

karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duyguları taşıyıp, bunları birbirine açıklayan insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleşen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirim olarak tanımlamıştır.

Buraya kadar iletişim tek yönlü ve kaynaktan alıcıya mesajın aktarımı olarak tanımlandı; ancak iletişim aynı zamanda iki yönlü bir süreçtir. Bu özelliği de dikkate alındığında tanım haberi, düşünceleri, duyguları vb. bildirme, düşünceleri paylaşma ya da değiş tokuş etme etkinliği; bilgi, haber, düşünce ya da görüş alışverişi şeklinde ifade edilebilecektir (Bülbül, 2000, 2).

Yukarıda sıralanan tanımlar incelendiğinde iletişimin, birey, grup, topluluk ya da kitleler arasında anlamların ortak kılınması amacıyla yapılan etkinliklerin tamamının ortak adı olduğu görülür. Tanımlamalar iletişimin kullanıldığı alana göre farklılık göstermekte ve her tanımlayan iletişimin kendi alanını ön plana çıkaracak kelimeleri seçmektedir.

Konuya yönetim bilimi penceresinden bakan bilim adamları da iletişimi, yönetim biliminin bakış açısıyla tanımlamışlardır. Taymaz (2003, 42) iletişim sürecinin insan davranışlarını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir eşgüdüm sağlamak amacıyla kullanıldığını belirterek; iletişimi aşağıdaki biçimlerde tanımlamıştır:

—İletişim, toplumsal birimler arasında gelişen bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişidir.

—İletişim, insan davranışlarını değiştirmek amacıyla her türlü kavram ve sembolün iletilmesi sürecidir.

—İletişim, bireyler ve birimler arasında önceden kabul edilmiş simge ve sembollere göre bir haberin geçiriliş sürecidir.

Bakan ve Büyükmeşe ise (2004, 3) iletişimi, örgütsel bakış açısıyla örgütte bir mesajın bir kişiden başka kişi veya kişilere doğrudan sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan ya da dolaylı (telefon, faks, e-posta vb.) yollarla iletilmesi ve alınması olarak tanımlamışlardır.

Tutar (2003, 23), farklı tanımları arasında en kısa ve en kapsamlısı olarak iletişimi, bilgi alış verisi ve anlamların iletilmesi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde kısa bir tanımda Dökmen (2002, 19), iletişimin bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak iletişim, kişi ve ya gruplar arasında anlamların ortak kılınması amacıyla yapılan her türlü etkinlik olarak tanımlanabilir.

İletişim Süreci

İletişim, herhangi bir mesajı hedefine iletmeye çalışan kaynakla hedefi arasında gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürecin açıklamasını farklı yazarlar, farklı biçimlerde yapmışlardır. Bülbül (2000, 59), iletişimin karmaşık bir süreç olmasına karşın üç ana ögesinin bulunduğunu belirtmiştir.

1. Kaynak
2. Mesaj (sembol)
3. Hedef (alıcı)

Bu üç öge, bütün iletişim süreçlerinde bulunur. Bazı yazarlar bu öğeleri kullanarak iletişim sürecini modelleştirmişler ve böylece daha kolay anlaşılabilirliğini savunmuşlardır. İletişimde Aristo Modeli bu öğelerin bir arada bulunduğu ilk modeldir (Bülbül, 2000, 5). Aristo'nun, öğrencilerine ders anlama şeklini temel alan bu ilk modelde iletişim süreci tek yönlüdür. Mesaj kaynaktan çıkar ve hedefe ulaşır. Bu modelde mesajın kaynağı hedefle doğrudan iletişim halindedir. Aristo Modelinde hedefin, kaynaktan gelen mesaja yönelik bir geribildirim göstermesi beklenmez.

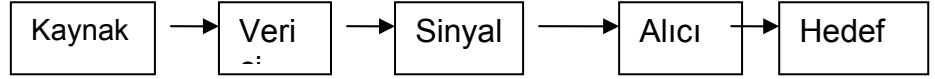


Şekil 1. İletişimde Aristo Modeli (Bülbül, 2002)

Şekil 1'de Aristo Modeli kısaca anlatılmıştır. Bu modelde iletişim sözcüklerle ve tek yönlü olarak, doğrudan hedefe yönelik gerçekleşmektedir.

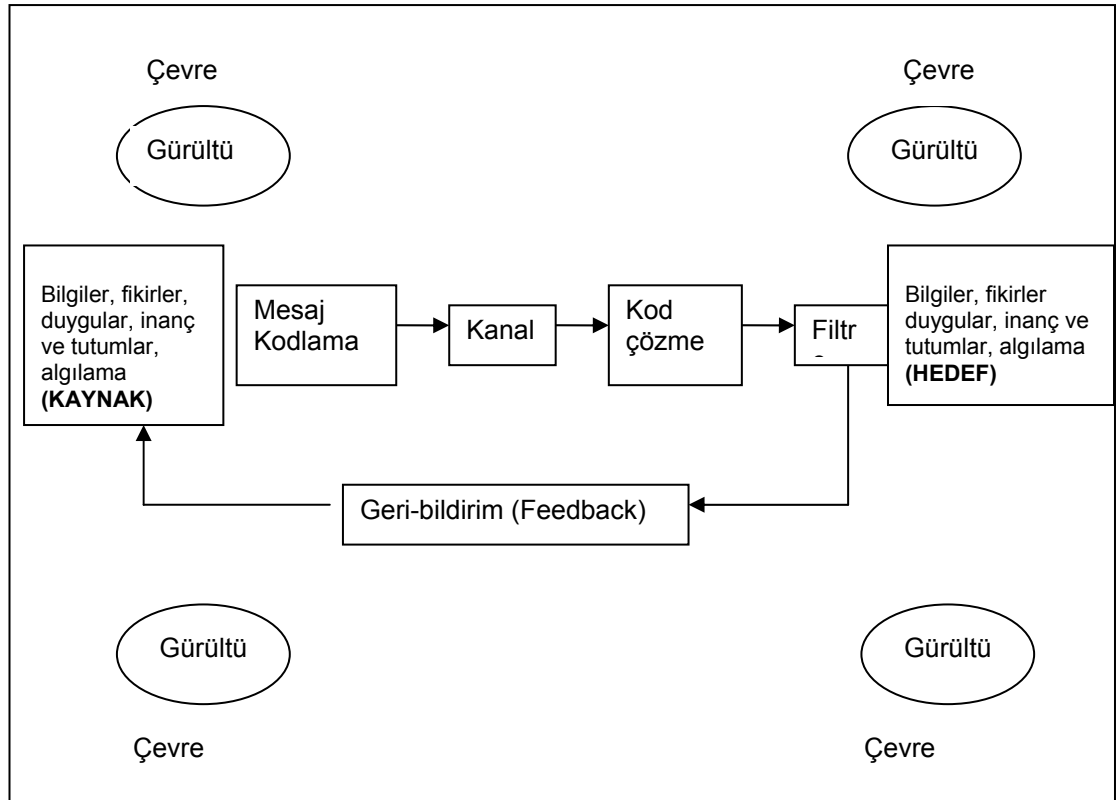
İnsanlığın zamanla meydana getirdiği teknolojik gelişmeler, mesajların yalnızca sözcüklerle ve yüz yüze iletilmesi yerine, farklı araçların da kullanılmasını sağlamıştır. Shannon ve Weaver Modeli'nde (Şekil 2) sözün yerini sinyal almış ve kaynakla hedefi arasında sinyalin iletilmesini sağlayan alıcı ve verici yer almıştır(Bülbül, 2000, 6).

Görüldüğü gibi bu model, 20. yüzyılın başlarında meydana gelen iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmiştir. Bugün hala kitle iletişim araçlarında kullanılan iletişimin modelleştirilmesi için uygundur (Bülbül, 2000, 7).



Şekil 2. İletişimde Shannon-Weaver Modeli (Bülbül, 2002)

Günümüzdeyse iletişim modelleriyle sürecin karmaşık yapısı bütün yönleriyle açıklanmaya çalışılmaktadır. İletişim sürecine ilişkin David Berlo tarafından geliştirilen modelde sinyalin yerini mesaj (ileti) almış, ayrıca mesajın alıcısı olan hedefe ulaşmasını sağlayan kanal eklenmiştir (Bülbül, 2002).



Şekil 3. Temel İletişim Süreci (Tutar, 2003)

Şekil 3'te görüldüğü gibi bütün iletişim süreçleri bir çevre içerisinde gerçekleşir. Çevre koşulları iletişimi önemli ölçüde etkiler. Özellikle mesajın hedefe ulaşmasını engelleyen ya da ulaşan mesajın yanlış anlaşılmasına neden olan gürültü iletişim sürecini olumsuz etkiler.

Etkin bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi, çeşitli etmenlerin bir araya getirilmesiyle güvence altına alınabilir.

Koç ve Öztoprak (2003, 35) iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi için kaynak, hedef, geri bildirim ve çevrenin bazı özellikler taşıması gerektiğini belirtmiştir. Koç ve Öztoprak (2003, 35)'a göre kaynak mesajı kodlarken;

- a) Hedefin bilgi ve tecrübe alanına giren sembolleri kullanmalı,
- b) Soyut ifade ve sembollerden çok somut semboller kullanmalı,
- c) Sembolleri hedefin daha önce alışmış olduğu anlamda kullanmalı,
- d) Hedefin anlamama olasılığı olan semboller önceden açıklanmalıdır.

Mesajı, "alıcı için bir uyarın olarak işlev gören bir sinyal ya da sinyaller birleşimi" olarak tanımlayan Tutar (2003), hedefin olumlu geribildirimini sağlayabilmesi için mesajın aşağıdaki özelliklere sahip olmasını gerekli görür:

1. Hedefin; bilgi, deneyim ve düşüncelerine uygunluk
2. Hedefin; tutum, inanç ve değer yargılarına uygunluk
3. Hedefin; gereksinim, istek ve amaçlarına uygunluk
4. Hedefin; ilgi alanlarına uygunluk
5. Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygunluk.

İletişim sürecinde kaynak iletmek istediği mesajı bir kanal aracılığıyla hedefe (alıcı) iletir. Kanal, "mesajın göndericiden hedefe doğru aktığı yol" olarak tanımlanabilir (Koç ve Öztoprak, 2003, 27). İletişim sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için kaynağın mesajı doğru kodlaması kadar, alıcının doğru anlamasını sağlayacak kanalı seçmesi de önemlidir. Bu nedenle mesajın içeriğine göre kanal da değişebilir. Bazen kelimelerle mesaj iletilirken bazen de bir gülümseme mesajın bütün özünü alıcıya aktarabilir. Bu süreçte birden fazla kaynaktan yararlanmak amaca ulaşmayı kolaylaştırır. Her duyu organı için değişik bir kanal kullanılabilir (Kızılluluk, 2001).

Koç ve Öztoprak (2003, 27) hedefi, "iletişim sürecinde mesajın ulaştırılmak istendiği kişi, grup, örgütsel birim veya makine" olarak

tanımlamıştır. Mesajın doğru anlaşılabilmesi; doğru kodlanması ve doğru kanalla iletilmesi kadar hedefin özelliklerine de bağlıdır. Tutar (2003, 59) hedefin taşınması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Hedef mesajı algılayabilmelidir.
2. Hedef, bilgili olmalı ve bir geri besleme sistemine sahip olmalıdır.
3. Hedef, seçici olmamalı; değer yargısına ve inanç sistemine aykırı mesajları da doğru algılamalıdır.
4. Hedef, bulunduğu düzleme ve onun özelliklerine uyabilmelidir.
5. Hedef, kaynak olma özelliği de taşınmalıdır. Hedefin kaynak olma özelliği mesajın doğru anlaşıldığının ve gereklerin yerine getirildiğinin kaynağa iletilmesi açısından önemlidir. Çünkü iletişimin tamamlanması, mesajın alınmasına bağlı olduğu halde, etkililiği mesajın alınmasıyla istenen davranışın hedef tarafından gösterilmesine bağlıdır (Tutar, 2003, 57).

İletişim Kanalları

Kaynak tarafından kodlanan mesajın alıcıya ulaşmasını sağlayan yola “kanal” denilmiştir. Örgütsel açıdan bakıldığında iletişim kanalları iki ana gruba ayrılabilir (Koç ve Öztoprak, 2003, 29). Bunlar “biçimsel” ve “biçimsel olmayan” iletişim kanallarıdır. Biçimsel iletişim aynı zamanda “resmi iletişim” olarak da adlandırılır. Bu iletişim, ast ve üstler arasında yapılan ve örgütsel etkinlikler hakkında yapılan iletişimdir.

Biçimsel iletişim; dikey, yatay ve çapraz olabilir. Biçimsel olmayan iletişim ise örgütte çalışanların görev gereği olmayan iletişimleri olarak tanımlanabilir. Bu iletişim türüne “dedikodu yapma” ve “söylenti çıkarma” örnek olarak verilebilir (Koç ve Öztoprak, 2003, 31).

İletişim Türleri

İletişimi farklı bakış açlarına göre değişik türlere ayırmak olanaklıdır. Örneğin, iletişimde anlaşılabilme aracına bağlı bir sınıflama yapılıyorsa bu durumda iletişim yazılı, sözlü ve sözsüz olarak üç türe ayrılabilir. Kullanılan kanallara göre yapılan bir sınıflamada ise; görsel, işitsel, dokunma ile telekomünikasyon ve kitle iletişimi olarak gruplanabilir. Zaman ve mekân

boyutuna göre yapılacak bir sınıflamada, iletişim türleri “yüz yüze” ve “uzaktan iletişim” olarak ifade edilebilir (Tutar, 2003, 32).

Bu çalışmanın konusunun örgütlerde yazılı iletişim olması nedeniyle burada yalnızca sözlü, sözsüz, yazılı ve elektronik iletişim konularına değinilecektir.

Sözlü iletişim. İletişim şekillerinden en hızlı ve etkili olanıdır (Koç ve Öztoprak, 2003, 31). Kaynak, seçeceği kelimelerin mesajın içeriğine uygunluğu ölçüsünde hedefi etkileme şansına sahiptir.

Sözlü iletişim yüz yüze yapıldığında kaynağın jest ve mimiklerini kullanarak hedefi etkileme, bir başka deyişle sözsüz iletişimi sözlü ile kullanma olanağı da vardır.

Sözlü iletişimde kullanılan ifadelerin hedef tarafından yanlış anlaşılma olanağı yazılı iletişime göre daha yüksektir. Tutar (2003,31)'a göre kaynak iletişimi başlatmadaki amacını en doğru ifade eden kelimeleri seçmeye çalışmalıdır. Aynı zamanda söylenen kelimeler kadar, hatta ne söylendiğinden daha çok, nasıl söylediği önemlidir (Dökmen, 2002, 27). Bu nedenle iletişimde amaca hizmet edecek kelimelerin dikkatli seçiminin yanı sıra doğru bir tonlama, vurgu ve beden dilinin kullanımı da önemlidir.

Sözsüz iletişim. Sözsüz iletişime “beden dili” de denir. İnsanların sözcükleri kullanmadan, beden dilini kullanarak yaptıkları iletişime “sözsüz iletişim” denir (Koç ve Öztoprak, 2003, 32).

Sözsüz iletişimde insanların duruş şekilleri, ellerini oynatışları, jest ve mimikleri sözlü iletişime yardımcı olabileceği gibi, sadece bir göz kırpma, başını onaylar şekilde sallama da sözcükler olmadan birçok şeyi anlatabilir. Çoğu zaman sözlü iletişime yardımcı olan bu iletişim biçiminin eski dönemlerden beri kullanılmasına karşın önemi son dönemlerde anlaşılmaya başlanmıştır.

Sözsüz iletişimin dilinin evrensel oluşu, en güçlü yönüdür. İnsanların tamamının sevindiklerinde, yorulduklarında, kızdıklarında takındıkları ifadeler birbirine yakındır. Bu da insanların birbirinin dillerini anlamadan da bazı konuları karşılıklı olarak anlatmalarını sağlar (Tutar, 2003,71).

Tutar (2003, 72), sözsüz iletişimin beş temel fonksiyonundan söz eder. Bunlar:

1. Sözsüz jestlerle sözlü mesajı pekiştirmek amacıyla kullanılan olumlama hareketleri veya yineleme,
2. Jestlerle kafayı olumsuz anlamda sallayarak yalanlama veya tersini savunma,
3. Sözlü mesajı kullanmak yerine onunla aynı anlama gelecek bir davranışta bulunma,
4. Verilmiş bir mesajın anlamını tamamlama,
5. Mesajı vurgulamadır.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı gibi sözsüz iletişim çok farklı alanlarda kullanılabilir. Aynı zamanda konuşma ile sözsüz iletişim (beden dili) arasındaki farklar da bize konuşmacının gerçekte ne düşündüğüne ilişkin fikir verebilir.

“Yazılı iletişim” konusu, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

Yukarıda değinilen iletişim türleri dışında bazı araştırmacıların bir tür olarak değindiği; bazılarının ise iletişim araçları altında yer verdiği “elektronik iletişim” bulunmaktadır. 20. yüzyılın başlarından itibaren teknolojiye meydana gelen gelişmeler iletişim sürecine yeni araçların dâhil edilmesini sağlamıştır. Günümüzde mektupların yerini e-postalar, telgrafın yerini kısa mesajlar almaya başlamıştır. İletişim kurulan kişinin sesini duymak hala bütün cazibesini korumaktadır. Günümüzde telefon teknolojisindeki önemli gelişmeler yanında internet sayesinde insanlar birbirleriyle hem sesli hem de görüntülü iletişim kurabilmektedir. Görüldüğü gibi her ne kadar diğer iletişim biçimlerinin özelliklerini taşıyalar da iletişim araçları yeni iletişim biçimlerini ortaya çıkarmaya başlamışlardır.

İletişim sürecinde yüz yüze iletişimin olanaklı olmadığı durumlarda iletişim çeşitli araçlarla (medya) sağlanmaktadır. İletişimin amacına ve başlatacak kişinin olanaklarına göre kullanılan araç da değişmektedir. Bir yazar okurlarıyla iletişimini yazdığı bir romanla sağlarken, bir siyasi parti seçmenleriyle iletişimini ilan panolarına astığı afişlerle sağlayabilir.

İletişim Araçları

İletişim araçları dendiğinde akla ilk olarak kitle iletişim araçları gelmektedir. Kitle iletişimi günümüzde çok boyutlu önem kazanmıştır. Kamuoyunun oluşturulmasında, yansıtılmasında, halkla ilişkiler çalışmalarında başarıya ulaşmanın yolunun kitle iletişim araçlarından geçtiği artık kabul edilmektedir (Bülbül, 2000, 11).

Koç ve Öztoprak (2003, 33), iletişim araçlarını iki grupta toplamıştır:

1. Yazılı iletişim araçları,
2. Görsel ve işitsel iletişim araçları.

Günümüzde kullanılmakta olan görsel ve işitsel iletişim araçlarının bazıları bilgisayar, televizyon, radyo, telefon, belgegeçer, telsiz, teleks olarak sıralanabilir (Koç ve Öztoprak, 2003, 35).

Örgütler genellikle mesajlarının kalıcı olmasını isterler. Bu nedenle de yazılı iletişim araçlarını yeğlerler. Yazılı iletişimin yeğlenmesinin bir diğer nedeni de mesajın içeriğinin değişmeden hedefe ulaşmasıdır.

Yazılı iletişimde kullanılan değişik birçok iletişim aracı vardır. İletişimin amacına göre kaynak, seçeneklerden en uygun olanını belirler ve iletişimi bu araçla gerçekleştirir. Yazılı iletişimde kullanılan araçlardan başlıcaları gazeteler, dergiler, bültenler, kitaplar, ilan panoları, broşürler, el ilanları, mektuplar, yazışmalar, yıllıklardır.

Günümüzde teknolojide meydana gelen gelişmeler görsel ve işitsel iletişim araçlarının iletişimde daha sık kullanılmasını sağlamıştır. Bu araçların yoğun kullanımı bazı alanlarda yazılı iletişim araçlarının yerlerini anlamaya başlamalarına neden olmuştur. Önceden gazete reklâmlarını seçen firmaların bugün daha çok hedefe ulaşabilmek için televizyonu seçmeleri buna örnek gösterilebilir. Yakın bir gelecekte reklâm piyasasında önemli bir yükün internete kayacağı da söylenebilir. Çünkü daha şimdiden bilgisayar oyunları yoğun bir şekilde reklâm amaçlı kullanılmaktadır.

Örgütsel İletişim

İnsanların birlikte yaşadıkları ilk dönemlerden beri örgütlendikleri, bazı gereksinimlerini birlikte karşıladıkları bilinmektedir. Ancak örgüt üzerine

yapılan bilimsel çalışmaların başlangıcı 20. yüzyılın başlarına rastlar. Yüzyıllardır bir şekilde örgütsel yapıların içerisinde yer alan insanoğlu, örgütü sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan yönetim, verimlilik, bürokrasi gibi kavramların gündelik yaşantılarına girmesiyle tanımıştır (Atabek, 1991, 13). Örgütsel iletişim konusunun gündeme gelmesi ise, 1950'li yıllara rastlar. Son 20 yılda ise büyük gelişme göstermiştir (Atabek, 1991, 14).

Örgütsel iletişim konusuna geçmeden önce örgütün ve örgütlenmenin birkaç tanımının verilmesi çerçevenin çizilmesi açısından yararlı olacaktır. Presthus, örgütü, "bireylerin ve işlevlerin üretici bir ilişki içerisinde yapılandırılması" olarak tanımlamıştır (Akt: Tutar, 2003, 15). Örgütler yalnızca bireylerin bir araya gelmesiyle değil; bir araya gelen bireylerin faaliyetlerinin eşgüdümlü olarak yürütülmesiyle oluşabilmektedir. Örgütlenme ise, örgütü amaçlarına götürecek en uygun yapının kurulmasıdır. Örgütlenme sayesinde çalışanların görevlerini kim ya da kimlerle ve kimin ya da kimlerin denetimi altında yapacakları belirlenir (Balci, 2006).

Etzioni, örgütü tanımlarken amaç boyutuna önem vermiştir. Etzioni (1969, 3)'ye göre örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş ve tekrar kurulan toplumsal birimlerdir.

Bursalioğlu (2000, 15), örgütü tanımlarken bazı noktaların altını çizmiştir. Ona göre örgüt, bir yapıdır. Yönetim ise bu yapıyı işleten süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki iletişim, dayanışma, uzlaşma ve eşgüdüm olarak da görülebilir.

Örgüt yapısında iletişimin önemini vurgulamak açısından örgütlerde yönetim süreçlerini anlamak yararlı olabilir. Klasik denilen ilk yönetim süreçleri sıralaması Fayol tarafından yapılmıştır. Bu sıralamada Fayol yönetim süreçlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Akt. Bursalioğlu, 2000,79):

1. Planlama
2. Örgütlenme
3. Yönelme
4. Eşgüdüm
5. Denetim

Yukarıdaki süreçlere bakıldığında her bir sürecin gerçekleşebilmesi için iletişim gerekirken, iletişim ayrı bir süreç olarak yer almamıştır.

Gulick ve Urwich tarafından yapılan yönetim süreçleri sıralamasında POSDKORB formülü kullanılmıştır. Bu formüldeki harfler “planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, eşgüdüm, raporlama, bütçeleme” sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının ilk harfleridir (Akt: Bursalıoğlu, 2000, 79). Gulick ve Urwich’in de yönetim süreçleri arasında iletişime yer vermedikleri görülebilir.

Başaran (2000, 85–104), yönetimi bir sorun çözme işi olarak görür. Ona göre iletişim örgütsel yönetim süreçlerine değil de örgütsel yönetimin alt süreçlerine dahil edilebilir. Başaran, örgüt yönetiminin alt süreçlerini planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme olarak ifade etmiştir.

Yönetim süreçlerine iletişimi de ekleyen Campbell, bu süreçleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Akt. Taymaz, 2003, 28):

1. Karar verme
2. Planlama
3. Organize etme
4. İletişim sağlama
5. Etkileme
6. Eşgüdümleme
7. Değerlendirme.

Yönetim süreçlerinden iletişim, örgüt ortamında insan davranışını değiştirme, örgütte bir haberleşme ağı kurma, kişi ve gruplar arası ilişkileri geliştirme, yetkinin görevlerini gerçekleştirme ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Bursalıoğlu, 2000, 110).

İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla sembollere dönüştürülerek belli bir araç ya da araçlar aracılığıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanmıştır (Allen, 1999, Akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Örgütlerde yönetim süreçleri değerlendirildiğinde iletişimin belirtilsin ya da belirtilmesin her sürecin içinde yer alacak bir etkinlik olduğu görülür. Örneğin bir çalışanın

etkilenmesi iletişimsiz gerçekleşemez. Aynı şekilde örgütsel etkinliklerin değerlendirilmesi aşamasında da etkinliklerin sonuçlarının değerlendirmeyi yapacak işgörene iletilmesi gerekir. Benzer biçimde eşgüdümlemeden sorumlu olan işgörenin iletişimsiz bu etkinliği gerçekleştirmesi olanaklı gözükmemektedir.

İletişim tanımlarının çoğulluğu ve farklı bakış açısı taşımaları örgütsel iletişim tanımlarına da yansımaktadır. Karakoç (1989), örgütsel iletişimi, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması olarak tanımlamıştır (Akt: Vural, 1998, 140). İletişim, örgütte bir mesajın, bir kişiden başka kişi ya da kişilere doğrudan sözlü, yazılı ya da sözsüz kanallardan veya dolaylı yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Bu tanımlardan iletişimin örgütlerde ikincil bir işlev olmadığı, örgütsel süreçlerin tamamını etkileyen temel bir işlev olduğu görülebilir (Tutar, 2003, 25).

İyi bir örgütsel iletişim yapısı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için son derece önemlidir. Bu tür bir yapının örgütler için faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Vural, 1998, 141; Tutar, 2003, 23; Bakan ve Büyükbeşe, 2004):

1. Yönetime karar almada gereksinim duyulan bilgiyi elde etme olanağını sunar.
2. Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanmasını ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
3. Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
4. İş tatmini, güdülenme, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak işgörenlerin örgütsel performanslarının artmasını sağlar.
5. Örgütsel iletişim, ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
6. Örgütsel iletişimin yönetim tarafından belirlenen bir işleyişi olduğu gibi, örgütteki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak

ortaya çıkan programlanmamış iletişim paylaşımlarının yer aldığı doğal bir görünümü de bulunmaktadır.

7. İş ortamındaki sürtüşme baskılarını azaltır.

8. Örgütsel etkinliklerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.

9. Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına olanak tanıyarak örgütte karlılığı ve etkinliği artırır.

10. Çevrenin örgütten beklentilerinin farkına varılmasını ve bu beklentilere hızlı uyum sağlanmasını kolaylaştırır.

11. Örgütün çıktılarının çevre gereksinimlerine ne ölçüde yanıt verdiğinin anlaşılmasını sağlar.

12. Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Yukarıda da belirtildiği gibi iletişimin örgütlerde karar vermeden değerlendirmeye kadar bütün süreçlerle iç içe geçmiş bir yapısı vardır. Örgütlerin ve örgütte bulunan işgörenlerin uyumlu ve başarılı bir şekilde etkinliklerini sürdürebilmelerinin en temel aracı iletişimdir (Özdemirci, 2006). Tutar (2003, 83) örgütsel iletişimi örgütte örgütsel ve yönetsel etkinliklerinin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün öğeleri arasında (iç çevre) ve örgütle dış çevre arasında bilgi ve düşünce alış-verişi olarak görmekte ve rastlantıların dışında hiçbir işin, iletişim işlevi olmaksızın gerçekleşemeyeceğini belirtmektedir.

Örgütlerde İletişimin İşleyişi

Örgütlerde iletişimi inceleyen yazarlar örgütsel iletişimi dört farklı bakış açısıyla incelemişlerdir. Bu bakış açılarından ilki iletişimin hangi araçla gerçekleştiğine bağlıdır. İlk sınıflamanın türleri iletişimin sözle, yazıyla, sözsüz ve teknolojik araçlarla yapılmasını göredir (Vural, 1998, 142; Taymaz, 2003, 43; Tutar, 2003, 123).

Sözel iletişim insanlar arasında yüz yüze yapılan iletişimdir. Bazı yazarlar yazılı iletişimi de sözcüklerle yapıldığı için sözel iletişim kapsamında değerlendirirler (Vural, 1998, 143). Yazılı iletişim ise yazılı araçların kullanıldığı iletişimdir. İletişimi inceleyen bazı yazarlar telefon, belgegeçer,

bilgisayar, telsiz vb. araçlarla yapılan iletişimi yazılı ve sözlü iletişim olarak değerlendirirken, bazıları bu araçlarla yapılan iletişimi elektronik (teknolojik) iletişim olarak değerlendirmektedir. Sözsüz iletişim ise sözcükler kullanılmadan mimiklerle ve davranışlarla mesajların hedefe iletilmesidir.

Örgütsel iletişimde bir diğer sınıflandırma iletişimin kurallı ve kuralsız gelişmesine bağlı olarak formal (biçimsel) ve informal (doğal) oluşudur. Formel iletişim, örgütün kendi içinde ve dış çevre ile yetkili kişilerce önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışına verilen addır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Bir ilde meydana gelen bir olayın ardından il valisinin izniyle emniyet müdürünün basına olay hakkında bilgi vermesi formal bir iletişim etkinliğidir. İlköğretimi başarıyla bitiren öğrencilere diploma verilmesi, okullar arası ve okul içi yazışmalar, kişilerin devlet kurumlarına verdikleri dilekçeler formal iletişim örnekleridir. Çünkü tüm bu örneklerde iletişimin kuralları önceden belirlenmiştir. Diplomanın kime hangi şartlarda verileceği, dilekçenin yazılış biçimi, okullar arasındaki yazışmaların üslup ve biçimi önceden bilinmektedir.

Formal iletişim, iletişimi başlatana ve iletişimin yönüne göre dört gruba ayrılır (Tutar, 2003, 125; Koç ve Öztoprak, 2003 29):

1. Dikey iletişim
 - a. Yukarıdan aşağıya
 - b. Aşağıdan yukarıya
2. Yatay iletişim
3. Diagonal (çapraz) iletişim
4. Çok yönlü ve açık iletişim

Yukarıdan aşağıya iletişim, üstlerin astlarına yönelik başlattığı iletişimidir. Bu iletişim genelde iş emirlerine, emirlerin gerekçelerine, örgüt süreç ve politikalarına, örgüt amaçlarına ve performans değerlendirmelerine ilişkin bilgileri içerir (Vural, 1998,150). Yukarıdan aşağıya iletişim sürecinde bilgi talebi varsa, aşağıdan yukarı iletişimin başlangıcını oluşturur.

Dikey iletişimin ikinci türü olan aşağıdan yukarıya iletişimim temel amacı, etkinlikler, kararlar ve alt düzeydeki personelin performansı hakkında bilgi sağlamaktır (Vural, 1198, 152). Katz ve Kahn'a göre aşağıdan yukarıya iletişimle;

1. İşgörenin kendisi, performansı ve sorunları hakkındaki bilgiler,
2. Diğer çalışanların sorunları hakkındaki bilgiler,
3. Örgütsel politika ve uygulamaların sonuçları hakkındaki bilgiler,
4. Yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı hakkındaki bilgiler üst kademedekilere aktarılır (Akt. Tutar, 2003, 128).

Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya iletişim etkinliklerinde örgütlerde hiyerarşik yapı izlenir. Her birim hiyerarşik yapıda bir altındaki ve bir üstündeki birimle iletişim kurabilir. Örneğin, Milli Eğitim örgütünde bakanlık doğrudan bir ilköğretim okulundan bilgi istemez. Bakanlık valiliğe, valilik il milli eğitim müdürlüğüne, il milli eğitim müdürlüğü yine valilik aracılığıyla kaymakamlığa, kaymakamlık ilçe milli eğitim müdürlüğüne, sonuçta ilçe milli eğitim müdürlüğü okula yazarak gereken bilgiyi ister. Bilginin Milli Eğitim Bakanlığı'na ulaşması da hemen hemen istenmişindeki yolu izler.

Örgütlerde aynı hiyerarşik düzeydeki kişi ve kurumlar arasındaki iletişime yatay iletişim denilmektedir. Okullar arasındaki iletişim bu tür bir etkinliktir.

Yukarıda açıklanan üç iletişim yönteminin birlikte kullanıldığı iletişim yöntemine çapraz iletişim denilmektedir. Bu iletişim türünde örgüt hiyerarşisinin farklı düzeylerindeki birimler, basamaksal kanalları kullanmadan doğrudan gereken iletişimi kurarlar. Bu sayede uzun zaman ve fazla masraf gerektiren çalışmalardan kurtulup, iletişim amacının kısa sürede gerçekleşmesi sağlanır (Taymaz, 2003, 43).

Çok yönlü ve açık iletişim, bilgi ve haberlerin hem aşağıdan yukarı, hem yukarıdan aşağı, çeşitli kanallar kullanılarak serbest ve sağlıklı bir biçimde aktarılmasıdır. Bu tür iletişimin gerçekleştirilebildiği kurumlarda;

1. Çalışanların kendilerine ve örgütlerine güvenleri artar.
2. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmeleri artar.
3. Üst yönetimin saygınlık ve otoritesi artar.
4. Örgütte değişim önerisi getirme ve sorun çözme yeteneği artar.
5. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artar.
6. Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar.
7. Örgütte demokratik yönetim kültürü gelişir (Tutar, 2003, 132).

Doğal iletişim de denilen informal iletişim örgütte planlanmamış ve örgütlenmemiş bir süreçte gelişir. Bu iletişime örgütlerde sık rastlanır. Sosyal bir varlık olan insanın iletişim kurma gereksiniminden beslenir. Örgüt çalışanlarının örgütsel olmayan iletişimleri bu tür iletişim etkinlikleridir. Bir işgörenin nişanı nedeniyle iş arkadaşlarına tatlı ikram etmesi sürecinde gerçekleşen konuşmalar bu türdür. İnfomal iletişimde bilgi örgüte söylenti ve dedikodularla yayılır ve genelde doğrudur (Taymaz, 2003,43; Tutar, 2003,133; Vural 1998, 155). Örgütte görevli bir müdürün terfi etmesi ya da işten kovulması informal kanallarla kısa sürede örgüte yayılır. Haber, resmi kanallardan işgörenlere ulaştığında çoktan bayatlamıştır.

Örgütlerde içe yönelik iletişimin yanında dışa yönelik iletişimden de söz edilmelidir. Çünkü örgütler müşterileriyle birlikte, tedarikçiler, meslek kuruluşları, potansiyel iş gücü, rakipler, kaynak ve kredi sağlayanlar, düzenleyici ve denetleyiciler, yerel yönetimler gibi çeşitli kişi ve kuruluşlarla iletişim kurmak durumundadırlar (Kocabaş, 2005).

Örgütsel İletişimin Engelleri

İyi kurulmuş iletişim yapılarının örgütlere önemli katkıları vardır. Örgütün verimliliği, çalışanların örgütsel bağlılığı, iş doyumunu gibi çeşitli alanlarda iletişimin olumlu katkıları bilindiğinden örgütler iyi işleyen iletişim yapıları kurmaya gayret ederler. Böyle yapıları oluşturmanın yollarından biri örgütsel iletişimin engellerini tanımak ve bu engelleri aşmak için gereken önlemleri almaktır.

Örgütsel iletişim engelleri, örgütün içinden ve dışından kaynaklanabilir. Eğer aşılmazlarsa iletişim sürecini güçleştirebilecekleri gibi zamanla durdurabilirler. Bursalıoğlu (2000, 116) örgütlerde iletişim engellerini psikolojik, semantik, statü, korunma, alan, hiyerarşi, uyutma ve sınırlama olarak sıralamıştır.

Tutar (2003, 155), örgütsel iletişimde kalitenin sağlanabilmesi için alıcının, kaynağın ve mesajın bazı özellikler taşıması gerektiğini belirterek örgütlerde dokuz değişik iletişim engelinden söz eder:

1. Örgütsel iletişimin yapıcı engelleri: Toplumsal ve protokol kuralları etkin iletişimi engelleyebilir.

2. Örgütsel iletişimin bozucu engelleri: Tutarsızlık, güvensizlik, yetersiz dinleme, mesaja aşırı bilgi yükleme.
3. Örgütsel iletişimin kanal engelleri: Fiziksel, teknolojik, sosyo-politik engeller.
4. Örgütsel iletişimin teknik engelleri: Şifreleme, filtreleme, kullanılan kanalda gürültünün bulunması.
5. Fiziksel uzaklık: Beden dilinin iletişime yardımcı olmak için kullanılamaması, örgütlerin aşırı büyümesi.
6. Zaman baskısı: İletişimde az zamanda fazla bilgi aktarma zorunluluğu, iletişim kurulan kişilere yeterli zaman ayıramama.
7. Kesintiler: İletişim sürecinin kesintiye uğraması.
8. Statü ve hiyerarşik farklılıklar.
9. Örgütsel stres: İşgörenden beklentilerin belirsizliği, beklentilerin işgörenin niteliğinin üzerinde olması, işgörenin kariyer yapma niyeti.

Örgütlerde iletişimi engelleyen etkenlerin başında iletişimde tarafların insan olması ve her insanın olaylara farklı bakması gösterilebilir. Bu yaklaşımla örgütsel iletişim engelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004):

1. Kültürel farklılıklar
2. Geri beslemenin yetersiz veya hiç olmayışı
3. Statü farkları
4. Mesajı alanın isteklendirme ve ilgi eksikliği
5. Mesaja fazla bilgi yüklenmesi
6. Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar
7. Fiziksel koşullar
8. Güvensizlik
9. Örgütsel hatalar
10. Kişisel farklılıklar

Yukarıda sıralanan maddeler incelendiğinde birçok nedenle örgütlerde iletişim sorunlarının yaşanabileceği görülür. Hatta bunlardan kaçınılması çok zor olabilir. Ancak örgütün yöneticisi iletişimi engelleyen etkenleri bilerek, işgörenlerle kurduğu bütün ilişkilerinde iletişim engeli oluşturacak

davranışlardan uzak duracaktır. Örneğin işgörene iletilen mesaj onun algılama yeteneğinin üzerindeyse iletişim sonucu hedeflenenin gerçekleşmeyeceği kesindir. İşgören, yöneticinin teknik bilgisine güvenmiyorsa da ondan gelen mesajları tepkili karşılayacaktır. Yönetici tüm bunların yanında örgütte etkin işleyen bir iletişim yapısının oluşturulmasından da sorumludur.

Örgütsel İletişimin Etkinleştirilmesi

Örgütlerde iletişimi engelleyen etkenler bulunduğu gibi, örgütsel iletişimi güçlendiren ve etkinleştiren uygulamalar da vardır. İyi bir yönetici örgütteki iletişim engellerini iyi incelemeli ve bulunduğu probleme yönelik çözümler üretebilmelidir. Örgütlerde yöneticilerin iletişim sorunlarını çözmeye kullanabilecekleri yöntemlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Tutar, 2003, 142):

1. Medya: Mesajları iletmede kullanılan araçların etkililiğinin artırılması.
2. Örgütlenme: Örgütün iletişim sisteminin incelenerek, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılan yeni bir yapının oluşturulması.
3. Mesajın tekrarı: Hedefin iletilen mesajı yinelenmesini sağlamak.
4. Sonucu izlemek: iletilen mesajın arzu edilen sonucu sağlayıp sağlamadığını denetlemek.
5. Haber ve bilgi akışını yönetmek.
6. Empati: Kendini hedefin yerine koyarak mesajları kodlamak.
7. İletişimde kullanılan dili sadeleştirmek.
8. İletişim kanallarını artırmak.
9. İletişimde bilgisayar teknolojilerinden yararlanmak.

Örgüt Kuramları ve İletişim

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. İnsanların birlikte çalışarak başarabilecekleri her etkinlik, yönetsel bir yapıyı ve bu yapının bulunduğu bir çatıyı (örgüt) beraberinde getirir (Karip, 2004, 1). Yönetimin tarihi eski Mezopotamya'ya kadar uzanmaktadır. O dönemde sanat gruplarının yöneticileri, üstün artistik ve teknik yeteneği olan sanatçılardan seçilirdi (Bursalıoğlu, 2005, 1). Mısır Piramitleri'nin ya da Çin Seddi'nin müthiş bir örgütlenme olmadan yapıldığı düşünülemez.

Yöneticiliğin bir kitabının olmadığı savunulur. Ancak bu alandaki ilk kitaplar dönemin yöneticilerine ve hükümdarlarına işlerin nasıl yürütüleceğini anlatmak amacıyla yüzyıllar önce yazılmıştır. Bunlardan bazıları Aristo'nun Politika'sı, Eflatun'un Cumhuriyet'i, Nizamülmülk'ün Siyasetname'si, Machiavelli'nin Prens'idir (Bursalıoğlu, 2005, 2).

Kuramlar, belli bir alanda denenmiş bilgilerin sistemli olarak bir araya getirilmesiyle oluşur. Yönetim kuramları da yönetim alanının bilgi birikimini taşır ve bu yolla yöneticileri bu bilgi birikimini deneme yanılma yoluyla edinmekten kurtarır (Başaran, 2000, 32). Lunenburg ve Ornstein (1991) kuramı, belirli bir fenomeni (olguyu) açıklamak ya da kestirebilmek amacıyla değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyerek, fenomene ilişkin sistematik açıklama sağlayan kavramlar, tanımlamalar, önermeler bütünü olarak tanımlamıştır (Akt: Karip, 2004, 3).

Yönetimin bir bilimsel alan olarak görülmesi ve bu alanda bilimsel nitelikte çalışmaların yapılması ise çok daha yenidir. Sanayileşme sonrası örgütlerde verimlilik ve dolayısıyla karlılığın artırılması amacıyla yapılan çalışmaların bulguları yönetim biliminin oluşmasına temel oluşturmuştur (Tutar, 2003, 29). Etzioni (1969, 23), Klasik Kuram'ın örgütlerde daha fazla etkililik ve verimlilik amacıyla yapılan araştırmalar sonucu oluştuğunu ve bu nedenle de bu kurama Bilimsel Yönetim adının verilmiş olmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Bilimsel Yönetim Kuramı'nın ardından kısmen birbirini eleştiren kısmen de tamamlayan kuramlar yönetim biliminin zenginleşmesini sağlamıştır.

Günümüzde çok sayıda kuramın bakış açılarıyla farklı sözcüklerle tanımlanan yönetim bilimi en geniş anlamıyla; ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla işbirliği içinde çaba gösteren birey ya da grupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir. Yönetim aynı zamanda "bir işi başkalarına yaptırma sanatı" ya da "bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı" olarak da tanımlanmaktadır (Karip, 2004, 2).

Bu çalışmada yönetim kuramlarını teker teker incelemek yerine, gruplandırarak incelemenin yararlı olacağı düşünülmektedir. Zira gruplar içerisinde yönetim kuramlarının iletişime bakış açılarının benzer olduğu düşünülmektedir.

Yönetim kuramlarını Başaran (2000b) dört grupta toplamıştır:

1. Yapısal ve süreçsel kuramlar
2. Davranışsal kuramlar
3. Nicel kuramlar
4. Sistem kuramları

Yönetim kuramlarının sınıflamasını Karip (2004, 5-32) ise aşağıdaki gibi yapmıştır:

1. Klasik yönetim kuramları
2. İnsan ilişkileri kuramları
3. Davranış bilimleri kuramları
4. Sistem kuramları
5. Yönetimde kalite kuramları

Bursalıoğlu (2005, 17) ise yönetim kuramlarını üç başlık altında toplayarak, onları “eski”, “yeni” ve “daha yeni kuramlar” olarak adlandırmıştır. Gruplamalara bakıldığında en genel grüplamanın Bursalıoğlu tarafından yapıldığı, Karip’in ise daha ayrıntıya inen grüplamada bulunduğu görülebilir. Bu çalışmada benimsenen ise yönetim kuramlarının klasik, neo-klasik, modern ve çağdaş yönetim kuramları olarak grüplanmasıdır. Bu seçimin nedeni ise kuramların iletişime bakış açılarındaki benzerlikten kaynaklanmaktadır.

Klasik Yönetim Kuramları ve İletişim

Klasik yönetim kuramı başlığı altında üç kurama değinilecektir. Bu kuramlardan ilki F.W. Taylor’un Bilimsel Yönetim Kuramı’dır. Taylor 1880’lerden itibaren üretim sorunlarına eğilerek, teknik ya da ekonomik verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar yapmıştır (Erdem, 1997). Bilimsel yaklaşım örgütün yapısından çok, yapılan işlerin incelenmesiyle ilgilenmiştir. Yönetimin temel görevinin, bir işin en iyi şekilde nasıl yapılacağıının belirlenmesi ve örgütün verimliliğinin sağlanması olduğu savunulmuştur.

Henri Fayol’un ortaya attığı Yönetim Süreçleri Kuramının örgüte ve işgörene bakış açısı Taylor’unki ile aynıdır. Ancak Taylor’un işçilerden beklediğini Fayol yöneticilerden bekler (Bursalıoğlu, 2005, 18). Fayol’a göre yönetimin beş temel işlevi vardır: Planlama, örgütleme, emretme,

eşgüdümleme ve denetleme. Örgütlerin başarılı olmaları yöneticilerinin bu işlevleri yerine getirmedeki başarılarına göre değişir (Karip, 2004, 8).

Klasik kuramlar arasında sayılan Max Weber'in öncülüğünü yaptığı Bürokrasi Kuramı üzerinde sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak durulacağından bu bölümde yer verilmemiştir.

Klasik Kuram, örgütlerde insan etkeni dışındaki etkenler üzerinde durmuştur. Birim iş süresinin araştırılması, performans ve planlamanın ayrılması, işbölümü, yetki, disiplin, merkezden yönetim gibi konular klasik kuramın temel uğraş alanları olmuştur (Karip, 2004, 8). Bu yaklaşımın temel varsayımı, maddi etkenlerin düzenlendiğinde işgörenlerin buna uygun davranacaklarıdır. Ancak örgütlerde işlerin her zaman önceden belirlendiği şekilde gitmediği bilinen bir gerçektir (Karip, 2004, 8).

Klasik kuram, örgütte iletişimin formal iletişim kanallarıyla yapılmasına önem verir. Yetki ve sorumluluğun alt kademedekilere devrine izin vermeyişine benzer şekilde iletişimde de hiyerarşi kademelerinin dışına çıkılmasına izin vermez. İletişim mekanik bir süreçtir. Daha çok resmi (özellikle yazılı iletişim), otoriter, yukarıdan aşağıya işleyen bir süreçtir. İşgörenin insani özellikleri göz ardı edildiğinden, doğal iletişimin tamamıyla örgüt dışında bırakılması amaçlanmıştır (Tutar, 2003, 32).

Neo-Klasik Yönetim Kuramları ve İletişim

Klasik kuram 1930'lu yıllara kadar tek ve hâkim yönetim kuramı olarak gelişmeye devam etmiştir. Ancak 1924–1932 yılları arasında yapılan Hawthorne Araştırmaları ve 1929'da patlak veren Dünya Ekonomik Krizi nedeniyle işletmelerde görülen işgören sorunları bu durumun değişmesine yol açmıştır. Hawthorne Araştırmaları, işgörene karşı gösterilen tutum ve davranışın; verim ve üretim bakımından dinlenme, ışık ve hatta ücretten daha etkili olduğu sonucunu doğurmuştur. Bu sonuç klasik kuramın temel savını (maddi faktörler düzenlendiğinde insanın buna uygun davranacağı) çürütmüştür. Böylece insan ilişkileri ya da davranışsal kuramlar da denilen Neo-Klasik kuram yönetim alanyazınına girmiştir (Bursalıoğlu, 2005, 28).

Klasik kuram savunucuları örgütte işgörenin insani boyutuna önem vermez, "sopa ve ucundaki havuç" varsayımını kabul ederlerdi. Oysa neo-klasik yaklaşımın savunucuları, örgütteki insani öğeyi anlamayı, onun

yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmek için gerekli görmüşlerdir. Bu amaçla ele aldıkları konuların başında insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışları, informal örgüt, formal örgüt, algı ve tutumlar, isteklendirme, liderlik, örgütlerde değişim ve gelişme ve örgüt bütünleşmesi gibi konular gelir (Ertürk, 1995, Akt: Şahin, 2007).

Neo-klasik kuramı savunan bilim adamları örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt misyonu ve paylaşılan bir vizyon oluşturmada etkin ve doğal iletişimin önemini Hawthorne Araştırmaları sayesinde gördükleri için örgütlerde informal iletişimin varlığını kabul etmekle kalmayıp; aynı zamanda formal iletişimin etkinliğinin ancak informal (doğal) iletişim yoluyla sağlanabileceğini savundular (Tutar, 2003, 34). Klasik düşüncenin tersine örgütlerde aşağıdan yukarıya bir iletişimin sağlanması gerektiğine inanarak, dilek ve şikâyet kutuları ve özel komitelerin kurulmasına öncülük etmişlerdir. Ayrıca örgütlerde eşit seviyedeki birimler arasında yatay iletişim kurulmasını önermişlerdir (Tutar, 2003, 34).

Neo-klasik kurama yöneltilen eleştirilerin başında örgütü ve yapıyı göz ardı ederek, büyük önemi örgütün işgörenlerine ve onlar arasındaki iletişime kaydırmış olmasıdır. Bununla birlikte örgütün dış çevre ile iletişimine gereken önem verilmemiştir. Bir diğer eleştiri noktası da örgütün bütün sorunlarının duygu sorunlarıymış gibi görülmesidir. Oysa örgütlerin yapılarından kaynaklanan sorunlar yaşayabilecekleri de kesindir. En önemlisi klasik yönetim kuramcılarının düştüğü hatanın tersine düşmüş ve örgütte formal iletişimle yeterince ilgilenmemişlerdir (Tutar, 2003, 35).

Modern Yönetim Kuramları ve İletişim

Klasik ve neo-klasik yönetim kuramları örgütleri içinde buldukları çevreden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak görmekteydiler (Şahin, 2007). Modern kuram ise örgütü, bütün yönleriyle içinde bulunduğu çevreyle devamlı ilişki halinde bulunan bir yapı olarak ele almıştır. Bu yeni yaklaşıma sistem yaklaşımı adı verilmektedir (Çetin, 2007).

Sistem, karmaşık ve etkileşimli yapıların bütünleşmiş bir topluluğudur (Bursalıoğlu, 2005, 57). Yönetim açısından sisteme bakıldığında, yönetim olgusunu meydana getiren örgüt, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan

oluşan bir bütün olarak görülür. Bütün aynı zamanda içinde bulunduğu çevrenin sürekli etkisine maruz kalır (Şahin, 2007).

Örgütlerin açık sistemler olarak görülmesinin doğal sonucu olarak, örgüt ve çevre arasında yoğun ve sürekli bir iletişimin varlığı ve gereksinim kabul edilmiştir. Gerek örgüt hakkında çevrenin ne tür bir tutum, düşünce ve davranış içinde olduğunun bilinmesi gerekse örgütün çevreye ne tür katkılarda bulunabileceğinin anlaşılabilmesi amacıyla iletişime büyük önem verilmiştir (Şahin, 2007).

Durumsallık yaklaşımına kadar yönetim kuramları en iyi örgüt yapısını ve bu yapıyı oluşturmada kullanılacak evrensel kuralları bulmuş olma iddiasını taşımışlardır (Tutar, 2003, 36). Durumsallık yaklaşımı ise her zaman ve her yerde bütün örgütler için geçerli olan “en iyi örgüt yapısı”nın olmayacağını, verimliliği sağlamak amacıyla her örgütün kendisine has özellikleri nedeniyle farklı şekilde yönetilmesi gerektiğini savunmuştur.

Modern yönetim kuramları, klasiklerin rasyonel-ekonomik insan, neo-klasiklerin sosyal insan kavramlarının yanına yeni bir insan tipi eklemiştir: karmaşık insan. Çünkü birey kendi doğasında karmaşıktır. Örgütteki koşulların ve çevrenin koşullarının değişmesiyle bu karmaşıklığı daha da artar (Şahin, 2007). Bu nedenle insanın örgütsel davranışlarını açıklamada kuramlar yeterli olmayabilir.

Sistem, birbiriyle karşılıklı ve iç bağımlılıkları olan öğelerden meydana gelmiş bir bütün olarak tanımlanmıştır. Bu bütünün her öğesinin diğerleriyle uyumlu bir etkileşim içinde olması gerekir. Bunun tek yolu iletişimdir. Başlangıçta örgütü kapalı sistemler olarak görenler içeride ast ve üstler arasında aşağı ve yukarı yönü iletişimi yeterli gördüler. Ancak örgüte açık sistem yaklaşımını savunanlar, örgütte entropiyi (güç yitimi) engellemenin yolunun çevre ile etkili iletişimden geçtiğini ve bu yolla entropinin negatif entropiye dönüştürülebileceğini savundular (Başaran 2000b, 49; Tutar, 2003, 36).

Durumsallık yaklaşımının iletişime bakışı örgüt yapılarına bakışı gibi ihtiyatlıdır. Örgütlerin faaliyet alanlarına, işgörenlerin sayısına ve eğitilmişlik düzeyine, örgütsel çevreye bağlı olarak iletişim modeli seçilebilir. İletişime de pragmatik bakılarak örgüt yapısına en uygun iletişim türünün seçilmesine çalışılır (Şahin, 2007; Tutar, 2003, 37- 38).

Çağdaş Yönetim Kuramları ve İletişim

Çağdaş yönetim kuramları başlığı altında iki yaklaşıma kısaca değinilmiştir: toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi.

Kalite, toplam kalite yönetimi kavramıyla birlikte 1990'lardan itibaren yoğun olarak gündeme gelmiş bir kavram olsa da esasen yönetim olgusuyla daima bir arada olmuş bir kavramdır. Dolayısıyla kalite kavramı yönetim kavramı kadar eskilere dayanır (Balcı, 2004, 246)

Toplam kalite yönetimi kavramını ilk olarak ortaya atan Feigenbaum'dur. 1950'li yıllarda bir firmada kalite yöneticisi olarak çalışırken örgütsel etkililik sorunlarına ilgi duymuş ve Industriel Quality Control isimli makalesini ve ardından da Total Quality Management adlı kitabını yazmıştır (Baksan ve Aydın, 2000).

Balcı (2004, 247) kalitenin iki boyutunun bulunduğunu belirtir. Birinci boyut kalite ölçmeyle ilgilidir. Ölçülenin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymadığının kararlaştırılmasıdır. İkinci boyutta ise kalite dönüşümle ilgilidir. Üründen çok tüketiciye odaklanarak; tüketiciye özen gösterme, tüketici hizmeti, sosyal sorumluluk, tüketici doyumu gibi kavramları içerir. Toplam kalite yönetimini benimseyen örgütlerin aşağıdaki ilkelere uymaları beklenir (Kaufman ve Zahn, 1993, Akt: Özdemir, 1995):

1. Örgütlerin dikkatinin müşteri istek ve beklentilerine yöneltilmesi.
2. Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması.
3. Örgüt işgörenlerinin en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme, yenileşme olanağına sahip olmaları.
4. Sürekli gelişim ve ilerleme için, herkes için sistematik yenileşme süreçlerinin oluşturulması.
5. İnsan odaklı yönetim tarzının benimsenmesi.

Yukarıda da anlatıldığı gibi toplam kalite yönetimi müşteri ve işgören odaklıdır. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için ürün sürekli geliştirilmeli; ürünü üreten işgören de sürekli eğitilmelidir. Gerek üründeki eksiklerin gerekse gelişime açık yönlerin belirlenmesi için örgüt müşterileriyle daima iletişim halinde bulunmalıdır (Demirel, 2007).

Toplam kalite yönetiminde iletişim sistemlerinin genel amacı sürekli gelişimi sağlamaktır. Müşterinin örgütten beklentilerini öğrenmek, örgütün güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmak, fırsat ve tehditler hakkında araştırmalar yapmak etkin bir iletişimle gerçekleştirilir. Bu örgütler yazılı iletişimde toplam kalite standartlarına göre hazırlanmış belgeler kullanılır (Tutar, 2003, 39).

Küreselleşme ve uluslararası rekabette yer alma isteği örgütlerde yönetici, insan etkeni ve çalışma normlarının yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Örgütte işgöreni, işi, iş yaşamını ve ortamını, statüleri etkilemekte ve yeni çalışma profillerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bir örgütte işgörenlerin yönetimiyle ilgili felsefeyi, politikaları, yöntemleri ve uygulamaları anlatmada kullanılan kavramdır (French, 1998, Akt: Öğüt, Akgemci, Demirsel, 2004).

Makineler ve teknoloji insan aklının ürünleridir. Bu araçlar ancak insanlar tarafından verimli kullanılabilir. Örgütlerin herhangi bir projede başarılı olabilmeleri, insan kaynağının etkin kullanımıyla olanaklıdır (İnce, 2005). Bugün işverenler “biz çalışanlarımızdan önlerine konan işi yapmalarını bekleriz, ötesi bizim işimiz” anlayışından “çalışanlarımız ve müşterilerimiz bizim stratejik ortağımız” anlayışına doğru kaymaktadırlar (İnce, 2005). Bu yaklaşımla çağdaş örgüt kuramları, örgütlerin doğasında bulunduğu varsayılan örgüt amaçları ile işgören amaçları arasındaki çatışmayı aşmaya; örgütsel amaçlarla işgören amaçlarını dengelemeye ve işgörenle örgüt arasında bir uzlaşma ve uyum sağlamaya çalışmaktadır (Tutar, 2003, 39).

Bürokrasi Kuramı ve İletişim

Bürokrasi toplumda genelde olumsuz çağrışımları olan bir kelimedir. İnsanlar bu sözcüğü, örgütlerde karşılaştıkları kişi, işlem ve işleyiş hakkında eleştiride bulunacaklarına kullanmaktadırlar (Mises, 2000, 5). Halk dilinde genellikle kırtasiyecilik, sorumluluktan kaçma, işlerin yavaş yürütülmesi, keyfi kararlar ve hatta idari yoldan baskı yapma anlamında kullanılır (Abadan, 1959, 7).

Sözcük ilk kez 1745 yılında Fransa'da dönemin ticaret bakanı Vincent de Gourney tarafından kullanılmıştır. Sözcük Latince "burrus" ve eski Yunanca "cratie" kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur. Burrus, koyu renk kumaş anlamındadır ve masaların kumaşla örtülüşünü ifade etmektedir. Cratie ise, güç anlamındadır. Sözcük, büroların hâkimiyeti anlamında kullanılmıştır (Abadan, 1959, 8). Sözcük, o yıllarda krala ait olan egemenliğin bir bölümünün kurallarla bürolara aktarılmasını ifade ediyor ve temelde mülk sahiplerinin çıkarlarını krala karşı korumayı amaçlıyordu. Bürokrasi gücün bir bölümünün siyasal ve bürokratik elitin eline geçmesini sağlıyordu. Böylece "devlet benim" anlayışı, "genel kamu çıkarı" anlayışına dönüşmekteydi (Kale, 1996). Günümüze geldiğimizde ise bürokrasi, işbölümü, uzmanlaşma, örgütlenme, hiyerarşik bir yapı oluşturma ve planlama çerçevesi içinde geniş grupların disiplinli bir şekilde yönetilmesini ifade eden yönetim anlayışıdır (Abadan, 1959, 12).

Tarihsel süreçte bürokrasinin ilk örneklerinden biri Mısır'da Firavunlar döneminde görülür. Bu dönemde kuraklıklara karşı ve tapınak yapımında kullanılacak malzemelerin karşılanması için planlı yönetime geçilmiş; halktan toplanan ürün depolarda saklanmış ve gerekli yerlerde kullanılmıştır. Bu işleri yöneten kâtipler devlet tarafından çalıştırılmıştır (Abadan, 1959, 17).

Tarihte bürokrasinin en gelişmiş örneklerinden biri de Çin'de görülür. Çok geniş bir toprak parçası üzerinde kurulmuş olan devlet sık sık düşman saldırılarına maruz kalmıştır. Bu nedenle büyük bir ordu kurmak ve bu ordunun gereksinimlerini karşılamak gerekmiştir. Memurlar vergi toplamak ve bu vergileri gerekli yerlere aktarmak görevini yürütüyorlardı. Çin'de devlet memurlarının suistimallerinin önlenmesi için görevliler mensubu oldukları bölgede hizmet edemezdi. Memuriyet babadan oğula aktarılamazdı. Memurlar bir görev yerinde üç yıl çalışmanın ardından başka bölgelere atanırlardı. Dünyada ilk olarak memurların işe alımında sınav uygulayan Çinlilerdir (Abadan, 1959, 18,19).

Avrupa'da derebeylikler döneminin ardından başlayan ve sanayi devrimiyle hızlanan kapitalizm hareketi ve bu hareketin servetlerini kralın tahakkümünden koruma çabalarıyla başlayan bürokrasinin güçlenmesi zamanımıza kadar sürmüştür. Günümüzde devlet yapılarının her alanda büyüdüğü görülmektedir. Gerek vatandaşlara götürülen devlet hizmetlerinin

çeşitlenmesi ve gerekse çeşitli uzman mesleklere gereksinim duyulması bürokratik yapının kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Milyonlara hizmet eden bir eğitim sisteminin, bütün nüfusa hizmet eden bir sağlık sisteminin, ülke içi güvenlikle sorumlu jandarma ve polis teşkilatının, askeri birimlerin büyük örgüt yapıları ve bütün bunların sevk ve idaresiyle, işlerinin karşılanmasıyla görevli merkez birimlerin büyüklüğü bürokratik yönetimi zorunlu kılmaktadır (Abadan, 20).

Bürokrasi terimini yönetim bilimi alanında ilk olarak kullanan ise Max Weber'dir. Alman toplumbilimcisi Weber, 1909 yılında yazmaya başladığı ve ölümünden iki yıl sonra yayınlanan *Wirtschaft und Gesellschaft* (Ekonomi ve Toplum) adlı kitabında bürokratik örgütlerin yapılarından bahsetmektedir. Giderek büyüyen ve karmaşıklaşan örgütlerin çoğulcu bir yaklaşımla ve komşu bilim dallarının verilerinden de yararlanarak bürokratik yapılanmayla yönetilmesi gerektiği Weber'in temel savıdır. Bu nedenle Weber, örgütlerin insan unsurundan daha çok yapı ögesiyle ilgilenmiş ve yönetim bilimciler onun bürokratik yönetim kuramını klasik yönetim kuramları arasında değerlendirmişlerdir (Gülmez, 1975). Klasik kuramlar örgütte verimlilik ve etkililiği üretimin artırılması şeklinde görürken, Weber daha çok örgütlenme sorunlarıyla ilgilenmiştir.

Bürokratik yönetim kuramının açıklanmasına geçilmeden önce onu hazırlayan nedenlerin sıralanması yararlı olacaktır. Weber'e göre bu nedenler dört başlık altında sıralanabilir (Abadan, 1959, 54):

1. Paranın tahsil ve harcanmasını ve kişisel olmayan esaslara dayanan iş ilişkilerini kolaylaştırmak için ortaçağdan kalma takas yönteminin yerine para ekonomisinin geçmesi,
2. Vergi sisteminin istikrarlı, makul, güvenilir ve verimli esaslara bağlanması,
3. Yeterli haberleşme ve ulaştırma araçlarının yardımı ile verilen emirlerin, hazırlanan raporların, yapılacak denetimlerin verimliliklerinden kaybetmeksizin gerçekleşmesi,
4. Telefon, daktilo, otomatik fiş düzenleme araçları gibi araçlarla modern yönetim yöntemlerinin geliştirilmesi.

Weber'e göre, yukarıda belirtilen koşulların gerçekleşmesi ve örgütlerin belli büyüklüğe ulaşmasıyla bürokratik yapı kendiliğinden oluşmaya başlar. Örgütlerin belli büyüklüğü ifadesiyle kastedilenin yüz yüze iletişimin olanaklı olmamasıdır (Abadan, 1959, 67). Bürokrasi kuramının yazıldığı dönemin ekonomik şartları incelendiğinde, kuramın kaleme alınma nedeni anlaşılabilir. Bürokrasi kuramının yer aldığı *Wirtschaft und Gesellschaft* adlı kitabını Weber 1909 yılında yazmaya başlamıştır. Dönem kapitalizmin bütün dünyada gücünü iyiden iyiye hissettirdiği dönemdir. En kârlı yatırımı yapabilmek için uygun koşulların hazırlanmasını ve devletin çeşitli alanlarda tekelinin kaldırılmasını isteyen kapital sahipleri bütün ticaretin para kullanılarak yapılmasını, ticaret için ülkelerin gerekli mekanizmaları kurmalarını ve belli yasal düzenlemeleri yapmalarını beklerler (Abadan, 1959). Böylelikle kapital sahipleri gelir ve giderleri hesaplayarak uygunsa yatırım yaparlar. Eğer belirsizlik ortamı varsa parayı riske atmayı tercih etmezler. Böyle bir düzenlemenin ve sistemin kurulması da devletler açısından "bürokrasi" anlamına gelir.

Bürokrasinin oluşmasında itici etkenlerden biri aynı zamanda kapitalizmi de destekleyen sanayi devrimidir. Özellikle Avrupa'da feodal yapının devam ettiği sürece toprak sahiplerinin işlerini yaparak yaşamını sürdüren halk, sanayileşme ile topraktan koparak kentlere yerleşmek zorunda kalmıştır. Özellikle fabrikaların bulunduğu kentlerde yoğun bir nüfus artışı olmuştur. Bu nüfusun günden güne artan ve çeşitlenen gereksinimlerini karşılamak için yeni kurumlar kurulmuş, bu da devletin büyümesine neden olmuştur (Abadan, 1959, 47).

Bürokrasi sözcük olarak 1745 yılından itibaren kullanılıyor olmasına rağmen, bilimsel alanyazında ilk olarak Max Weber tarafından incelenmiştir. Günlük dilde "kırtasiyecilik" ve "büroların egemenliği" gibi anlarda kullanılan bürokrasi, Weber tarafından "önceden saptanmış kesin kurallara ve ilişki kalıplarına göre işleyen biçimsel yapı" olarak tanımlanmıştır. Weber'e göre bu yapı kusursuzdur. Bu nedenle "ideal tip bürokratik örgüt" olarak adlandırır (Gülmez, 1975).

Weber'in bürokratik örgütünü anlamak için onun kullandığı bazı kavramları açıklamak yararlı olacaktır. Weber bürokrasisinde önem taşıyan kavramlardan bazıları ideal tip, memur, iş ilişkisi, otoritedir.

Örgüt ve yönetim kuramcılarının örgüte bakışındaki temel amaç verimi ve karlılığı artırmak ve bu süreçte işgöreni de memnun kılmaktır. Oysa Weber'in örgüte bakışında bu amaçların hiçbiri yoktur ya da hiçbirini ifade etmez. Onun gayesi idealize edilmiş bir örgütsel yapının nasıl oluşturulabileceğini açıklamaktır (Gülmez, 1975). Aslında bir sosyolog olmasına rağmen Weber'in kuramı, sosyologlardan daha çok yönetim bilimcilerin dikkatini çeker. Çünkü Weber, o zamana kadar yönetim alanında kullanılmamış birçok yönetsel kavramı ayrıntılı olarak tanımlamıştır (Mayntz, 1968).

Bu kavramlardan ideal kelimesi sıfat olarak kullanıldığında "düşüncenin tasarlayabileceği bütün üstün nitelikleri kendinde toplayan" anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 1988). Tip kelimesi ise "aynı cinsten bütün varlıkların veya nesnelerin özelliklerini kendinde toplayan" anlamına gelir (Türk Dil Kurumu, 1988). Kavramların kelime anlamlarından da anlaşılabilir gibi Weber, gerçekte olmayan, kendisinin hayal ettiği bir ideal örgüt yapısını anlatmaktadır. Bu örgütün bütün yapısal özelliklerini ayrıntılarıyla anlatmıştır. Weber'in ideal tip bürokratik örgütünün karakteristikleri aşağıda sıralanmıştır (Bosetzky ve Heinrich, 1965, 35):

1. Örgütte kesin bir örgütsel ve hiyerarşik yapının bulunması
2. Kesin bir yetki ve görev dağılımının yapılmış olması
3. Örgütsel tutum ve davranışlara ilişkin kural ve normların oluşturulması ve örgütsel kararların kişisellikten etkilenmemesi
4. Örgütün üretim ve yönetim araç gereçlerinin hiçbirinin mülkiyetinin işgörenlerde olmaması
5. Makam ile işgörenin birbirinden ayrılması (makamın bir işgörene tahsis ya da miras kalmaması)
6. Yazılı iletişimin özel olarak vurgulanması
7. Herhangi bir kademeye yapılacak atamada sınav ya da diploma şartının aranması
8. Örgüt yöneticilerinin kararları doğrultusunda kıdeme ya da performansa dayalı terfi olanağı
9. Örgütte performansa göre değişmeyen, işin örgütsel işlevine çalışanın hizmet süresine uygun maaş ödemesi.

Weber, bürokratik yönetiminin çerçevesini çizerken günümüz bürokrasilerinde olan ya da olması istenen özellikleri sıralamıştır. Yukarıda belirttiği özellikteki bürokratik örgütün kurulma gerekçelerini 19. ve 20. yüzyılda yaşanan bazı gelişmelere bağlamış; bu gelişmeleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Bosetzky ve Heinrich, 1965, 36):

1. Paraya dayalı ticaretin gelişmesi.
2. Örgütlerin sunmak zorunda kaldıkları hizmetlerin çeşitlenmesi.
3. Örgütlerde uzmanlaşmanın artması.
4. Bürokratik yönetim şeklinin teknik olarak diğer yönetim şekillerinden daha üstün olması.
5. Örgütlerde bulunan üretim araçlarına daha az yönelmesi.
6. Ekonomik ve sosyal farklılıkların görece olarak giderilmesi (herkes için aynı kuralların geçerli olması, eşit seviyedekiler eşit maaş gibi).
7. Düşüncede sistematik ve mantıklı bir eşitliğin yaratılması (Bazılarına örgütte ayrıcalık tanınmasının engellenmesi).

Weber'in bürokrasi kuramında döneminin düşünsel ve yönetsel yapısının izlerini görmek mümkündür. Özellikle Karl Marx'ın "Das Kapital" adlı eserinde anlattığı dünya görüşünün izleri görülebilir.

Weber'in, örgütlerin sıkı bir denetim içinde olmalarının gerektiği düşüncesinden hareketle ideal tip bürokrasinin yönetimi konusuna da ayrıntılı olarak değinmiştir. Ona göre üç tip meşru otorite vardır (Weber, 2006, 42):

1. Yasal otorite
2. Geleneksel otorite
3. Karizmatik otorite

Weber (2006, 59), geleneksel otoriteyi geçmişten gelen -daima var olan- kural ve güçlerin kutsallığını öne sürerek meşruluk tezinde bulunan egemenlik türü olarak tanımlar. Karizmatik otoriteyi ise bireysel olarak bazı yönleriyle sıradan insanlardan ayrılan insanların çevresindekilere iş yaptırma gücü olarak tanımlar.

Çeşitli kural ve düzenlemelerle kurulmuş olan bürokratik örgütler bu kurallara göre atanmış yöneticilerce idare edilirler. Weber (2006, 46), bürokratik örgütlerin yasal otoriteye sahip yöneticilerce yönetileceğini ifade ederek bu otoritenin temel kategorilerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Kurallara bağlanmış, sürekli resmi işlemlerin örgütlenmesi
2. Belirli bir yetki alanı
 - a. Sistematiik bir iş bölümü
 - b. Atananların gerekli yetkiyle donatılması
 - c. Zorunlu güç kullanma (yaptırım) araçlarının açık olarak tanımlanması
3. Dairelerin/idari birimlerin yapılanması hiyerarşi ilkesiyle gerçekleşir; dolayısıyla her bir alt daire üstünde bulunanların gözetim ve denetimi altındadır.
4. Bir dairenin davranışlarını düzenleyen kurallar, teknik kurallar ya da normlardır. Her iki durumda da işgörenlerin eğitilmesine gereksinim duyulur.
5. Rasyonel türde, ilke olarak, idari memurların üretim ya da yönetim araçlarının sahipliğinden tümüyle soyutlanmış olması gerekir.
6. Rasyonel türde hiçbir görev yeri onu dolduranın malı değildir.
7. İdari etkinlikler, kararlar ve kurallar sözlü görüşmelerin zorunlu olduğu durumlarda bile yazılı olarak formüle edilerek kayda geçirilir. Daire/büro, bu yazılı belgelerin ve memurların yaptıkları işlemlerin birleşiminden oluşur.
8. Yasal otorite işgörenler üzerinde farklı şekillerde uygulanabilir.

Weber'in yasal otoritesi örgütlerde görevli bütün memurlarca uygulanır. Çünkü örgütte her memurun bir görevi ve bu görevin nasıl yapılacağına ilişkin kurallar vardır. Memurun otoritesi bu kurallar dâhilinde görevini yerine getirmesidir. Bu görev bütün örgütün denetlenmesi de olabilir, örgütün en basit işlevinin gerçekleşmesi de olabilir. Weber örgütlerde görevli memurların sahip olmaları gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Weber 2006, 49,50):

1. Şahsi olarak özgürdür ve otoriteye karşı yalnızca görevlerinden kaynaklanan şahsi olmayan yükümlülükleri vardır.
2. Açıkça tanımlanmış hiyerarşik düzen içerisinde örgütlenmişlerdir.
3. Örgütte her dairenin yasal olarak tanımlanmış bir yetki alanı vardır.
4. Memuriyete giriş serbest bir sözleşme ilişkisiyle olur. Yani ilke olarak serbest tecrit söz konusudur.

5. Adaylar teknik nitelik ölçüsüne göre seçilirler. En rasyonel durumda bu nitelik sınavla tespit edilir ya da teknik eğitime sahip olduğunu gösterir bir diploma ile güvenceye alınır ya da her iki yola da başvurulur. Yani memurlar örgütlerdeki göreve seçimle gelmez, atanırlar.

6. Memurlara sabit nakdi bir aylık ödenir. Pek çok durumda emeklilik hakları da vardır. Görevlerine belli özel durumlarda son verilir. Maaşlar hiyerarşideki yerlerine göre ve görevin gerektirdiği sorumluluğa göre belirlenir.

7. Görev, onu üstlenen kişinin tek ya da en azından asıl işidir.

8. Her görev bir kariyer oluşturur. Çalışanların hiyerarşide nasıl yükselecekleri belirlenmiştir.

9. Memur, yürütme araçlarının sahipliğinden tümüyle ayrılmış olarak çalışır ve göreviyle ilgili herhangi bir mülkiyet hakkı iddia edemez.

10. Görevin nasıl yapılacağı katı bir sistematığe ve disipline bağlanmıştır.

Yukarıda dört grup altında incelenen maddeler sık tekrarlar içermektedir. Bazı özellikler hem örgüt yapısında hem otorite yapısında hem de memurların atanma ve iş yapma biçimlerinin anlatımında tekrar edilmiştir. Bu çalışmada da sürekli belirtildiği gibi bürokratik yapının bir hassasiyetidir. Weber, örgütlerde yapı ve işleyişi en ince ayrıntısına kadar idealize etmiş ve bunu okuyucularına yansıtmıştır.

Weber'in çerçevesini çizdiği ideal tip bürokratik örgütte yapı ve ilişkiler çalışanlara göre ön plandadır. Örgütte kişilerin yapacakları işler ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Her işgören ast ve üstlerini bilir. Onlara karşı yetki ve sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirir. Yapılan hataların hangi yaptırımla karşılaşacağı herkes tarafından bilinir (Weber, 1995, 322).

Yukarıda ana hatları verilen bürokratik örgüt kuramına yöneltilen eleştirilerden ilki bir ideale dayanması noktasındadır. Böyle bir idealle yola çıkıldığında örgütte çalışanların tümünün bulunduğu konuma hak ederek geldikleri söylenebilir. İşgörenlerin tamamı da böylece görevin gerektirdiği yeteneklere sahip olur. Herkes görevini en iyi şekilde yerine getirir. Görevinde hata yapanlar da gerektiği gibi cezalandırılır. Ancak bu ideal tablo günümüz örgütleriyle pek uyuşmamaktadır. Toplumsal yapının tüm kesimlerinde adam

kayırmancılığın olduğu, atama ve yükselmelerde liyakat yerine farklı ölçütlerin arandığı, insanların bu tür bir göreve atandıklarında geleceklerini garanti altına almış olmanın rahatlığıyla davrandıkları bilinmektedir. Bu nedenle günümüz toplumunda bu tür ideal bir yapının kurulmasının ve kurulsa bile devam ettirilmesinin kolay olmadığı söylenebilir (Kaya, 1994, 21-24).

Bürokrasi gelişmiş Batılı ülkelerde iki yüz yıldan uzun bir zamandır siyasal sisteme bağlı olarak hizmet etmektedir. Bürokrasi bu ülkelerde teknik yanı ağır basan ve uzmanlık gerektiren işleri yürütmektedir. Az gelişmiş ülkelerde ise toplumsal örgütlenmeler ve ilişkiler belli bir aileye, akraba çevresine veya dine bağlı olmaya göre belirlenir. Bu gibi ülkelerde işgörenler herkese aynı mesafede duramamakta, akraba ve yakınlarına öncelik tanımaktadır. Bu tür ülke insanlarına göre yakınlarını kayırma kötü bir durum değil, örnek bir davranıştır (Berkman, 1983, Akt: Kepenekçi,1998). Bürokrasinin az gelişmiş ülkelerdeki biçimi Eski Roma ve Yunan'da yazıcılara verildiği anlaşılan emirdeki gibidir: "Festina lente" "speude brados!" (Ağır ağır acele ediniz!). Günümüz İspanyol ve Meksika bürokrasilerinin simgesi ise "manana" (yarın) sözcüğüdür (Fişek, 1972).

Bürokrasi kuramının da içinde yer aldığı klasik kuramlar örgüte kapalı bir yapı olarak bakar ve örgütün çevre ile iletişimine kuramda yer vermezler. Bürokratik yönetim iş görenlerle dikey kanallar aracılığı ile ve yukarıdan aşağıya emir ve talimatların iletilmesine dayalı ve hiyerarşik emir komuta zincirine bağlı bir iletişim yapılanmasını öngörmüştür. Bu yapılanmada aşağıdan yukarı doğru yükselen işgörenlerin istekleri göz ardı edilmiştir. Örgütte, informal iletişime neden olacağı varsayımıyla yatay iletişimde göz ardı edilir (Atabek,1991). Weber'in iletişimi tanımlarken 'unpersöhnlich' 'impersonalite' (kişisel olmayan) kavramları merkezi ve formal bir iletişim yapısının amaçlandığını anlatır (Tutar, 2003, 32).

Bürokratik yaklaşımda iletişim, yazılı olarak yapılır. Weber, önerdiği ideal tip bürokrasinin öğelerini hiyerarşik yapı, görevsel uzmanlaşma, tanımlanmış yetki ve sorumluluklar, tahmin gücünü sağlayan kayıtlar ve davranış kuralları olarak sıralanmıştır (Bursalıoğlu, 1985, Akt: Kepenekci,1998). Weber, tahmin gücünü sağlayan kayıtların oluşturulabilmesi için örgüt içi iletişimin yazılı yapılmasının gereğini

vurgulamıştır. Hatta sözlü sürdürülen toplantıların bile yazılı kayıtlarının tutulup açıklanmasını gerekli görmüştür (Weber, 2006, 47).

Weber, diğer klasik örgüt kuramları gibi örgütteki informal iletişimi dikkate almamıştır. İnsanların iş ortamlarında birlikte çalıştıkları kişilerle doğal ilişkiler kurması ve bunun sonucu ortaya çıkan informal iletişimin bütünüyle örgütün dışında görülmesi bürokratik yönetim kuramının eleştirilen yönlerindedir (Tutar, 2003, 32). Bürokrasinin örgütlerde yazılı iletişime ağırlık vermesi ve bunu örgütsel otoritenin yasallığının kanıtının bir sonucu olarak değerlendirmesi, örgütsel iletişim konusundaki araştırmalara yeni bir boyut katmış, konunun toplumsal yapı ile bağlantıları çerçevesinde ele alınması gereksinimini doğurmuştur (Atabek, 1991).

Örgütlerde Yazılı İletişim

Örgütlerin, iletişim sürecinde en sık başvurdukları yöntemlerden biri yazılı iletişimidir. Yazılı iletişim insanlar arasında duygu ve düşüncelerin yazılı iletişim araçları kullanılarak aktarılmasıdır (Koç ve Öztoprak, 2003, 40).

Örgütlerin yazılı iletişimi seçme nedenlerinde bazıları; kalıcı değere sahip olmaları, iletilmek istenilen mesajı daha anlamlı kıldıkları ve yazılı deliller olarak kullanıldıkları içindir (Odabaş, 2001). Özdemirci (2001), örgütlerin iletişimde yazılı yöntemleri tercih etmelerinin nedenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Yazılı belgelerin arşiv değeri vardır ve daha kalıcıdır.
2. Konu bir bütünlük içerisinde ifade edilerek iletilebilir.
3. Daha resmidir ve yetkiyi daha fazla hissettirir.
4. Kişilerin gidemeyeceği yerlere gidebilir.
5. Zaman açısından daha elverişlidir; uygun olduğu zaman yazılabilir ve okunabilir; gerektiğinde üzerinde değişiklikler yapılabilir.
6. Kurumun, konuyla yakından ilgilendiğini gösterir.

Yazılı iletişimin örgütlerce yeğlenmesinin ilk ve en önemli nedeni arşiv değeri ve kalıcı olmasıdır. Türk bürokrasisinde sıkça yinelenen “Söz dosyaya girmez!” ifadesi yazılı iletişime verilen önemin nedenini açıklamaktadır. Yazılı iletişim yoluyla örgütler geçmişte yaptıkları uygulamaların haklılığını kanıtlamayı amaçlamaktadır. Aynı bakış açısına sahip olan Weber (2006,

47), sözlü yapılan görüşmelerin dahi sonradan yazıya aktarılmasını gerekli görmüştür.

Tutar (2003, 74), örgütlerin iletişimde en sık kullandıkları yöntem olan yazılı iletişimin önemini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Bilgi alanında artan uzmanlaşma
2. Etkinliklerin her aşamasında yapılan araştırma çalışmaları
3. Örgütlerin yapılarında yaşanan büyük ölçekli gelişmeler
4. Yönetimin profesyonel bir uğraş alanı olarak gelişmesi
5. Ekonomik yapı içerisinde bilgiye duyulan gereksinimin artması.

Yazılı iletişim sözlü iletişime göre hazırlık aşamasında daha uzun süreyi gerektirir. Bu nedenle yöneticiler yüz yüze iletişimin olanaklı olduğu durumlarda yazılı iletişimi yeğlemezler. Ancak iletişimin yeniden düzenlenebilmesi, hedefin okuduğunda bilgileri toparlamaya ve anlamaya zaman bulabilmesi yöntemin önemli avantajlarındanır.

Koç ve Öztoprak (2003, 40–41), yazılı ve sözlü iletişim arasındaki farkları dört başlık altında sıralamışlardır:

1. Sözlü iletişimde bulunan seslendirme, jest ve mimiklerle dinleyiciyi etkileme olanağı yazılı iletişimde bulunmadığından yazı dilinin etkin kullanılması gerekir.

2. Yazılı iletişimde yapılacak dilbilgisi ve anlatım bozuklukları sözlü iletişime göre çok daha fazla dikkat çeker. Bu nedenle yazılı iletişimde bu tür hatalar yapmamaya özen gösterilmelidir.

3. Yazı yazma sürecinde kurallara uygun prosedürler (başlık, hitap, kâğıt düzeni gibi) izlenmelidir.

4. Yazılı iletişimde planlama büyük önem taşır. Sözlü iletişimde unutilan ve yanlış aktarılanlar hemen düzeltilebilir. Ancak bu yazılı iletişimde zamanla ilgili hem de maddi kayıplara neden olur.

Yazılı iletişimde mesaj çok iyi planlanmalıdır. Mesajın içeriği yanlış anlamalara neden olmayacak açıklıkta olmalıdır. Yazıcı (1988, 52–54), bu süreçte uyulması gereken ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Yazı, okuyucu açısından ele alınmalıdır.
2. Yazı, açık seçik ve anlaşılır olmalıdır.

3. Yazı, bir mantık çerçevesinde bütünlük sağlamalıdır.
4. Yazı, kısa ve öz olmalıdır.
5. Yazı, anlamlı olmalıdır.
6. Yazı, yazılış amacını açıkça ortaya koymalıdır.

Yazılı iletişimde uyulması gereken ilkelere; dilbilgisi kurallarına uygunluk, doğruluk, bütünlük, eksiksizlik, canlı ve somut oluş, içtenlik gibi özellikler de eklenebilir (Koç ve Öztoprak, 2003, 43–47).

Örgütlerde yazılı iletişim üç başlık altında incelenebilir. Bunlar yazışmalar, iş mektupları ve formlardır. Mektuplar en eski iletişim araçlarındandır. Yazının icadına kadar uzanan mektuplar Mısır Firavunları ile Hitit Krallarının mektuplarıdır (Tutar, 2003,177).

Farklı amaçlarla mektup yazılabilir. Özel mektup edebi mektup, iletişim mektubu, iş mektupları, resmi ve özel kurumlar veya bu kurumlarla tüzel ya da gerçek kişiler arasında yazılan mektuplardır. İş mektuplarının sade, açık, kısa ve öz olarak yazılması mektupla arzulanan amacın gerçekleştirilmesinde önemlidir (Tutar, 2003, 178).

Formlar, örgütlerin gereksinimi olan birtakım bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, gruplandırılması, kullanılması gibi amaçlara yarayan, üzerinde çeşitli soruların ve bu sorulara yanıtların yazılması için boşlukların bulunduğu yazılı belgelerdir (Tutar, 2003,176). Kurumlar, yaptıkları işle ilgili bilgileri kişilerden formlar aracılığıyla toplar. Ehliyet almak için doldurulan formlar, muayene olmak için düzenlenen sevk kâğıdı, merkezi sınavlara girmek için doldurulan formlar en sık karşılaştığımız örneklerdir.

Örgütlerde Belge Yönetimi

İnsanlığın bilgiyi kaydetme kapasitesini kazanmasıyla birlikte belgeler ve arşivler oluşmaya başlamıştır. Tarihte ilk yönetsel belgeler M.Ö. 5000’li yıllarda Sümerler tarafından üretildiler. Mısır’da Yeni İmparatorluk Dönemi (M.Ö. 1530–1050) ile Babil İmparatorluğunda Hammurabi ve Nebuchadnezzar dönemlerinde (M.Ö. 1792–562) belge üretimi devletin önemli görevlerindendi. İlk belgelerden günümüze kadar bütün devletler uygulamalarının kanıtı olan belgeleri arşiv ve kütüphanelerinde korumuşlardır (Özdemirci, 1996, 8). Belgelerin belirli kurallara göre üretilip, gerektiğinde

yeniden kullanılmak üzere arşivlenmesi konusundaki bilimsel çalışmalar ise ancak İkinci Dünya Savaşı sonlarında başladı. Bu dönemde üretilen belge sayısındaki hızlı artış, örgütlerin çalışma alanlarının çeşitlenmesi ve işlemlerin eskiye göre daha hızlı yürütülmesi gereği belge yönetimi konusunda bilimsel çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmıştır (Özdemirci 1996, 10–13).

Günümüz örgütleri, çevrelerinde meydana gelen değişime ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için iletişime büyük önem vermektedirler. Çevre ile kurulacak etkili bir iletişim sayesinde örgütler gelişmelere uyum sağlayarak yaşamaya devam edebilmektedirler. Senge (2000), 1970 ile 1980 yılları arasında yapılan bir araştırmada her önemli 100 şirketten 30'unun tamamen kaybolduğunu, bunun nedeninin çevrelerine uyum sağlayamamak olduğunu belirtmektedir. Bugün birçok önemli örgüt toplumsal değişimleri izleyebilmek için kamuoyu araştırmaları yapmaktadır. Hitap ettiği kesimin düşünce ve gereksinimlerindeki değişimleri kavramaya çalışmaktadır. Aynı zamanda onlarla daha iyi iletişim kurabilmek için halkla ilişkiler birimleri kurup, uzmanlar çalıştırmaktadırlar. Böylece gelişmeleri takip ederek varlıklarını sürdürebilmektedirler (Senge, 2000).

Özdemirci (2006), örgütsel iletişimin amacını ve yönünü belirterek şöyle tanımlamıştır: Örgütsel iletişim, örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerek örgüt içinde örgütsel yapıyı oluşturan birimler ya da gruplar arasında, gerekse örgüt dışında örgütle çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan bir süreçtir. Örgütsel iletişim denildiğinde (özellikle kamu örgütlerinde) akla ilk olarak belirlenmiş kurallar çerçevesinde kurumsal amaçlara hizmet eden biçimsel iletişim gelir. Bu iletişim genelde yazılıdır ve belgelerle yapılır (Tutar, 2003, 124). Biçimsel iletişimin amacı örgütte gerekli bilgi akışının sağlanmasıdır (Özdemirci, 2006). Örgütlerde bu bilgi akışının yönetilmesi belge yönetiminin çalışma alanına girer (Rhoads, 1991, 54).

Walne (1998, 128) belgeyi, bir örgütün, kurum veya kuruluşun işlemleri ve yasal yükümlülükleri sonucunda oluşan, ortamına ve biçimine bakılmaksızın kayıtlı bilgiyi taşıyan her türlü araç (doküman) olarak tanımlamıştır. Geçmişte belgeler genelde yazılı iken bugün değişik formlarda (görsel ve işitsel) olabilmektedirler. Örgütsel etkinliklere ışık tutacak her türlü

kayıt, yazılı, işitsel ve görsel olmasına bakılmaksızın belge olarak değerlendirilmektedir (Akt: Özdemirci, 2001).

Günümüz örgütlerinin tamamı farklı amaçlarla belgeler üretmekte ve bu belgeleri korumaktadırlar. Özdemirci (2006), örgütlerin belge üretme ve koruma nedenlerinden bazılarını aşağıdaki gibidir:

1. Yaptıkları şeyi niçin yaptıklarını göstermek,
2. Vergi ve muhasebe hesaplarını kontrol etmek,
3. Yasal işlemlerdeki sorumluluklarını yerine getirdiklerini göstermek,
4. Görev ve sorumluluklarının neler olduğunu ya da olmadığını göstermek,
5. Tarih için, yani hikâyelerini gelecek kuşaklara aktarmak,
6. İşlem ve eylemlerini nasıl yaptıklarını göstermek,
7. Bilgilendirmek,
8. İletişim sağlamak.

Belgelerin yukarıda sıralanan amaçlara hizmet edebilmesi belli kurallar dâhilinde üretilmesine bağlıdır. Belgelerin üretiminde imhasına kadar olan süreci, belge yönetimi düzenlemektedir. Belge yönetimi, kurumsal iletişimin iyileşmesi, etkinleşmesi, yönetimin doğru kararlar verebilmesi, geriye dönük uygulamaların ortaya konulabilmesi ve kurumsal denetimin sağlanabilmesi için belgelerin doğru zamanda, gerektiği kadar üretilmesi, düzenlenmesi, dağıtılması, saklanması, ayıklanması ve güncelliğini kaybetmesiyle birlikte arşivlere gönderilmesi ya da kullanım değerini tamamen yitirmesiyle birlikte imha edilmesi olarak tanımlanabilir (Külcü, 2007). Batkovski (1984, 38) ise belge yönetimini bir program uygulaması olarak görmüş ve belgelerin üretimi, örgütlenmesi, korunması, kullanımı, erişimi ve düzenlenmesinde ekonomi ve verimlilik sağlamak için oluşturulan bir programın uygulanması olarak tanımlamıştır. Belge yönetimi en basit tanımlamayla belgelerin yönetilmesidir (Akt: Özdemirci, 1991, 7).

Rhoads'a göre (1991, 56), belge yönetimi üç aşamada gerçekleştirilir:

1. Belgelerin oluşumu,
2. Belgelerin kullanımı ve muhafazası,
3. Belgelerin tasfiyesi.

Ricks ve Gow (1998, 2–12) ise, belge yönetimi süreçlerini belgenin yaşam evresi olarak beş aşamada tanımlamışlardır (Akt: Özdemirci, 1991, 16–18).

Belgenin üretimi. İlgili birimlerde yetkili kişilerce örgütsel etkinliklerin tüm evrelerinde belgeler üretilir. Dâhili amaçlar için oluşturulan dikteler, el yazması nüshalar, bilgisayar çıktıları, yazılan bir mektup, basılan bir fatura, hazırlanan bir rapor, bir mühendislik çizimi ve kaydedilmiş bir formül vb. belge örneklerindedir.

Belgenin dolaşımı. Üretim aşamasının ardından belgenin dolaşım aşaması gelir. Uygun kişiler tarafından görülür. Dolaşım kurum içi ya da kurum dışı olabilir. Elektronik posta ile özel kurye ile, PTT ile olabileceği gibi doğrudan bilgisayar veri tabanı ile de olabilir.

Belgenin kullanımı. Belgeler; karar vermede, araştırmalarda, referansta, yasal işlemlerde dayanak olarak çokça kullanılır. Bu aşama, bilginin yaşam evresidir.

Belgenin korunması. Belgelerin dosyalanma ve erişimlerinin sağlanması evresidir.

Belgelerin düzenlenmesi. Bir belge çok sık kullanılmadığı zaman depolanır veya düzenleme yapılır (ayıklama, imha, dosyalama). Belgelere yeniden ulaşımın sağlanabilmesi için bu işlemlerin kontrol edildiği önceden hazırlanmış bir şemanın bulunması gereklidir.

Belge yönetiminin örgütlerdeki en önemli yararının “yapılan çalışmaların sonuçlarının kaydedilmesi sayesinde yeni çalışmaların nasıl sonuçlanabileceğine ışık tutması” olduğu söylenebilir. Özdemirci (1999) belge yönetiminin yararlı olabileceği alanları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Karar verme,
2. Yasal destek ve yasal doküman sağlama,
3. Kırtasiyeciliği önleme ve maliyeti azaltma,
4. Yeni belgeler için örnek olma,

5. Belgelerin kontrolü için sistematik yaklaşım sağlama,
6. Örgütsel verimliliği artırma,
7. Değerli dosyaları koruma,
8. Örgütün bilgi gereksinmelerini karşılama,
9. Tarihsel araştırmalara kaynak olma,
10. Örgütün tarihini koruma,
11. Örgütsel çalışmalara nitelik kazandırma.

Örgütlerinin büyük bölümü için belge yönetimi zorunluluk halini almıştır. Eğitim sisteminde hizmetin üretildiği birimler olan okullar da gerek üst örgüt birimleriyle gerek kendi işgörenleriyle ve gerekse hizmet verdiği öğrenci ve velilerle iletişim kurmak durumundadırlar. Bu iletişim sıklıkla yazılı olarak gerçekleşmekte ve bu nedenle de belge yönetimi kurallarına uyulmaktadır.

Resmi Yazılar ve Yazışma Kuralları

Kamu kurumlarının kendi aralarında, tüzel kişiliğe sahip kuruluşlarla ve gerçek kişilerle yaptıkları yazışmalara “resmi yazışmalar” denir. Resmi yazışmalar, kamunun temsili açısından önemli olması nedeniyle gerek şeklen gerekse içerik olarak belli bir standarda sahip olmalıdır. Bu standartlar Başbakanlığa bağlı İdareyi Geliştirme Başkanlığınca hazırlanır. Bütün kamu kurumlarından da bu standartlara uygun resmi yazılar hazırlamaları istenir (Tutar, 2003, 169).

Resmi yazılar, yazılı iletişim konusunda belirtilen özellikleri taşımalıdır. Bunun yanında resmi yazılarda dikkat edilmesi gereken başka hususlar da vardır. Ar (1989, 172), Resmi yazışmalarda iletişimi engelleyen noktaları psikolojik ve maddi engeller olarak sınıflamış ve altı başlıkta toplamıştır:

1. Devlet dairesinde çalışan bir kimsenin mevkii ve memuriyet gururu, onu övünen bir üslup ile yazmaya zorlar. O kimseye göre, yazıda etkin çatı, kısa cümle ve günlük konuşma dili kullanmak dairesinin itibarını düşürür.

2. Memurlar, mevzuata uygun resmi bir ifade kullanmakla, yanlış anlaşılmanın önüne geçme gayesi güderler.

3. Memurlar, kendilerinden önce hizmet görmüş şahsı ve konulan usulleri izlerler. Bu yol yazışma da tutuculuk getirir.

4. Bazı hallerde, bazı noktaları tamamen açıklamak veya soruları etraflıca yanıtlamak politik sakıncalar getirebilir. Bu hallerde anlaşılmasız bir ifade kullanmak, daha kolay ve emniyetli bir yol olarak görünür.

5. Yazar, ilgi gösterdiği konuya, herkesin aynı ölçüde katılmadığı düşüncesine kapılır. Bu onu aşırı ayrıntıya girmeye iter.

6. Resmi yazılar, genellikle ortak bir çalışma ürünüdür. Yazı ve kapak yayınlanmadan önce (veya sonra) birçok kimsenin denetiminden geçer. Yazar, yardım etmek istediği okuyucu gurubu için daha rahat kalem oynatabilirse de kendi meslektaşlarını veya amirlerini tatmin amacıyla yazarken, bazı güçlüklerle karşılaşır.

Maddelerden de anlaşılacağı gibi resmi yazıların aşması gereken sorunlar makamla, mevzuatla, alışkanlıklarla, gizlilikle ve üstlerini memnun etmeyle ilgili olabilir. Ancak yazar, memurun yazı yazarken gurur duyma yerine, öneriyor. Aynı şekilde yazının bir dosta yazıldığı düşünülürse resmi üsluptan da kurtulabilir. Memurlar, ilgili oldukları konulardaki yasal düzenlemeleri iyi bilmelidir. Bu, onların yazılarında anlaşılmasız ifadeler yerine kendinden emin, açık ve anlaşılır ifadeler kullanmalarını sağlar. Amirleri de memurunun mevzuata hâkimiyetinin çabucak farkına varacağından, kurum içerisinde de itibar görür ve güvenilir bir personel olur (Ar, 1989, 172–173).

Ar (1989, 173–174), iyi bir resmi yazı yazmanın bazı ilkelere uygun davranmaya bağlı olduğunu belirterek bu ilkeleri 10 madde altında sıralamıştır:

1. Cümleleri kısa tutunuz. Uzun cümle de olabilir, fakat çoğunluk kısa olmalıdır.

2. Yalın yazmayı karmaşık yazmaya yeğleyiniz. Karışık cümlelerden kaçınıp olanaklı oldukça sade ifade ve cümleler kullanınız.

3. Gereksiz sözcükleri yazınızdan çıkartınız. Gereksiz kelimeler yazıyı zayıflatır ve ona bir şey katmaz. Yazınızı bu açıdan eleştiriniz.

4. sözcük dağarcığınızı zenginleştiriniz.

5. Etkin yapı ve kişisel olmayan ifade kullanınız. Fiilleriniz edilgen değil, etkin çatıda (yapıda) olmalıdır. Ayrıca “ben”, “sen” gibi kişisel ifade yerine genel ifade ve üçüncü şahıs zamiri kullanınız. Birinci çoğul şahıs zamiri de kullanabilirsiniz.

6. Betimsel ifadeler kullanınız. Yazınız, olayları okuyanın gözü önüne bir film gibi canlı olarak sermelidir. Bunun için soyut, donuk ve kapalı kelime ve ifadeler kullanmayınız.

7. Okuyucunun deneyim ve bilgileri ile bağlantı kurunuz. Okuyucu, yazılarındaki olay ve düşünceleri kendi bilgi ve deneyimleriyle birleştirebildiği anda ve oranda haberleşme etkili olur.

8. Konuştuğunuz gibi yazınız.

9. Tekdüze yazmayınız. Çeşitli sözcük ve ifade tarzı canlılık ve renk getirir. Ancak anlamın değişmediğinden emin olunuz.

10. Açık ve amacı sağlamak için yazınız, derin bir etki uyandırmak için değil.

Resmi Yazı Türleri

Resmi yazılar iletilmek istenen mesajın türüne göre çeşitli gruplarda incelenirler. Tutar (2003, 171), resmi yazı türlerini mazbata, sözleşme, tezkere, şartname, genelge, müzekkere ve vekâletname olarak belirtirken Koç ve Öztoprak (2003, 77) bunlara dilekçe, rapor, tutanak başlıklarını eklemiştir.

Dilekçe. Kişi veya kuruluşların bir isteğini dile getirmek amacıyla kamu kurum ve kuruluşlarına yazdıkları kısa mektuplardır (Koç ve Öztoprak, 2003, 77).

Rapor. Bir konuyu inceleyen görevlinin inceleme sonuçlarını görevlendiren makama bildirdiği yazılardır. Teftiş raporu, inceleme raporu, soruşturma raporu gibi türleri vardır.

Tutanak. Toplantılarda yapılan sözlü konuşmalardaki görüşlerin saptanması, kamu kurum ve kuruluşlarındaki mevzuata uygun olmayan durumların saptanması, çeşitli malzemenin tesliminin saptanması amacıyla kullanılan yazı türüdür.

Sözleşme. Karşılıklı ve birbiri ile uyumlu iradenin ortaya çıkması sonucunda tarafların uyum metnini resmiyete çevirmesine yarayan yazılardır (Tutar, 2003, 171).

Şartname. Bir işin yapılmasıyla ilgili, işi yapan ve yaptıranın üzerinde anlaşıkları konuların belirtildiği yazılardır. Bu yazılar kamu kesiminde yapılan ihalelerde teknik detayların belirtilmesi amacıyla kullanılır.

Tezkere. Aynı şehirde bulunan resmi kurumlar arasında yapılan yazışmalardır. Genellikle bilgi edinme amacıyla yapılır (Tutar, 2003,171).

Müzekkere. Yargı makamının bir kararın yerine getirilmesi konusunda ilgili makamlara yazdığı yazılara denir (Koç ve Öztoprak, 2003, 95).

Mazbata. Resmi mercilerce bir olayı belgelemek için yazılırlar. Genelde seçilmiş kişilerin belgelendirilmeleri amacıyla yazılırlar (Koç ve Öztoprak, 2003, 96).

Genelge. Aynı anda birden fazla kişiye bir haberi iletmek amacıyla kullanılırlar. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı bir genelge ile bütün okullara ulaşabilir. Ancak genelgede belirtilen haberin bütün okulları ilgilendirmesi gerekir.

Vekâletname. Bir kişinin bir başkası yerine vekil tayin ettiğini belgelemek amacıyla genelde noterler tarafından hazırlanan yazılardır (Tutar, 2003, 173).

Yukarıda anlatılanların dışında da çeşitli resmi yazılar yazılır. Ancak bunlar kurumun kendi işleyişini ilgilendiren tür ve biçime sahiptirler.

Resmi Yazışma Kuralları

Yukarıda resmi yazıların türleri ve içeriğinin oluşturulması sırasında nelere dikkat edilmesi gerektiği hakkındaki bilgiler verildi. Bu bölümde ise resmi yazışmalarda bütün kamu kurumlarının uyması gereken biçimsel bilgiler verilmeye çalışılacaktır. Bu kuralların ve kurumun iç mevzuatının

kurumlarda yazışmalarla görevli işgörenlerce bilinmesi gerekir. Aksi halde yasal dayanaktan yoksun ve yetki sınırlarını aşan yazılar kurum için çeşitli sıkıntılara neden olur (Yazıcı, 1988, 39).

Ülkemizde resmi yazışmalarda uyulması gereken kuralların düzenlenmesi 1960'lı yıllara kadar uzanır. 1961 yılında yazışmalarda kopya sayısının üç olmasının gerektiğini bildiren bir genelgenin ardından 1966 yılında üç suretin gereksiz olduğunu ve iki suretin yeniden uygulanmasını bildiren bir genelge daha yayımlanmıştır. Günümüze yaklaştığımızda 1981 yılında Resmi Yazışma Kuralları Yönergesi yayımlanmıştır. Bu yönerge 12 Eylül İhtilali'nin sonrasında askeri mantığın yazışmaları tek biçime dönüştürme gayretinin yansımasıdır. 1992 yılında Başbakanlıkla yapılacak yazışmaları düzenleyen üç genelge yayınlanmıştır. Bu genelgeler ve 1981 yılında yayımlanan yönerge birleştirilerek 1994 yılında Resmi Yazışma Kurallarını Belirleyen Esaslar adında bir genelge yayımlanmıştır. 2004 yılında yayınlanmış ve halen yürürlükte olan 'Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik' 1994 yılında yayımlanan genelgenin bilgisayar ortamına uyarlanmış şeklidir denilebilir (Odabaş, 2001).

Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik, 18.10.2004 tarihinde alınan 2004/8125 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı gereği 02.12.2004 tarihinde 25658 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik 3056 Sayılı Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkındaki Kanun'un 2. ve 33. maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır. Bu kanun Başbakanlığa devlet teşkilatının düzenli ve müessir bir şekilde yürümesi ve idarede etkililiğin sağlanması için gerekli düzenlemeleri yapma yetkisi vermiştir.

Yönetmelikte, uygulamada birliğin sağlanabilmesi amacıyla genel ifadeler yerine, ayrıntılı olarak yazının bütün bölümlerine yer verilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada da kısa bir şekilde bütün bölümlere değinilecektir.

Resmi yazışma ortamları, nüsha sayısı, belge boyutu, yazı tipi.

Resmi yazışmalar iki şekilde yapılabilir:

1. Kâğıt kullanılarak,
2. Elektronik ortamda.

Kâğıtla yapılan yazışmalarda kâğıt boyutu A4 veya A5'tir. Kâğıdın kenarlarından 2,5 cm boşluk bırakılır. Bilgisayarla yapılan yazıların yazı tipi Times New Roman ve karakter boyutu 12 puntodur. Kâğıtla yapılan yazışmalarda yazı en az iki suret hazırlanır ve hazırlanan yazıların bir sureti yazıyı gönderen birimde dosyalanır.

Elektronik ortamdaki yazıların güvenliğine dikkat edilmelidir. Bu şekilde yapılan resmi yazışmalarda gerektiğinde yazıların çıktısı alınarak dosyalanabilir. Buna gerek görülmediği durumlarda yazı, elektronik ortamda da dosyalanabilir (Madde 5, 6, 7, 8).

Resmi yazılar çeşitli bölümlerden oluşur, bu bölümler kâğıda belirli bir düzende yerleştirilir ve her bölüm arasında belli aralıklar bırakılarak yazılır.

Başlık. Resmi yazıyı gönderen makamı belirtir. Aşağıda bir başlık örneği görülmektedir (Örnek 1):

Örnek 1:

TC
KEÇİÖREN KAYMAKAMLIĞI
Fahrettin Altay İlköğretim Okulu Müdürlüğü

Sayı, Konu, Tarih. Başlığın iki satır altından ve kâğıdın en solundan başlamak üzere sayı, konu ve tarih bölümleri yer alır. Sayı, evrakın yazıldığı kurumdan çıkış numarasını; konu, evrakın içeriğinin kısaca özetini, tarih de evrakın yazıldığı kurumdan çıkış tarihini belirtir. Sayı ve tarih aynı hizada olmak zorundadır. Tarih bölümlerinin aralarına (/) işareti konur (Örnek 2). Konu başlıkta bulunan TC kısaltmasının hizasını geçemez.

Örnek 2:**Sayı: B.08.04.MEM.4.06.00.42–310/8565****22/10/2006****Konu: Öğretmen Konseyi Toplantısı**

Gönderilen makam. Yazının gönderildiği makam metnin uzunluğuna göre konunun son satırının iki veya dört satır altına büyük harflerle sayfa ortalanarak yazılır (Örnek 3). Yazı gönderildiği makamın bir alt birimine iletilecekse bu bölüm bir alt satıra ilk harfleri büyük olarak yazılır (Örnek 4). Kişilere gönderilen yazılarda “Sayın” kelimesinden sonra kişinin adı ve soyadı, altındaki satıra da makamı yazılır (Örnek 5).

Örnek 3:

FAHRETTİN ALTAY İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLÜĞÜNE,

Örnek 4:

**KEÇİÖREN KAYMAKAMLIĞINA,
(Milli Eğitim Müdürlüğü)**

Örnek 5

**Sayın Şenol AĞBABA,
Keçiören İlçe Milli Eğitim Müdürü**

İlgi. Gönderilecek yazı bir kanun, yönetmelik ya da daha önce yazılmış bir yazıyla ilgili veya önceden yazılmış bir yazıya ek ise başlığın iki satır altına ilgi bölümü yazılır (Örnek 6). Bu bölümde yazının ilgili olduğu yazı veya yazılar belirtilir.

Örnek 6:

İlgi: a) Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 09/12/2005 tarih ve 12985 sayılı yazısı.

b) Keçiören İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün 05/10/2005 tarih ve 310/15610 sayılı yazısı.

Metin. İlgiden iki aralık sonra başlayıp imzaya kadar olan kısımdır. Bu bölümde yazının yazılış amacı açık ve kesin cümlelerle anlatılır. Alt makama yazılan yazılar “Rica ederim.” , üst ve eşit makamlara yazılan yazılar “Arz ederim.” , üst ve alt makamlara dağıtımlı olarak yazılan yazılar “Arz ve rica ederim.” biçiminde bitirilir.

İmza. Metnin bitiminden itibaren iki-dört aralık bırakılarak imza bölümüne geçilir. Bu bölüm sayfanın sağ kenarına yazılır (Örnek 7). Ad ve soyadın altına kişinin makamı yazılır. İmza adın üzerine atılır. Herhangi bir konuda imza yetkisi verilmiş kişi makam sahibinin yerine imza atıyorsa ad, soyadın altına yetki devreden makamı, sonraki satıra da imzayı atanın makamı yazılır (Örnek 8).

Örnek 7:

Gürkan AVCI
Okul Müdürü

Örnek 8:

Ahmet YILMAZ
Başbakan a.
Müsteşar

Yazıların iki veya daha fazla yetkili tarafından imzalandığı durumlar da olabilir. Yazı iki yetkili tarafından imzalanıyorsa üst makam yazının sağ alt tarafını imzalar (Örnek 9). Eğer imzalayacak kişi sayısı üç ve daha yukarıysa en üst makamın sahibi yazının sol üst bölümüne imza atar. Diğerleri makam sırasına göre sağa ve alta doğru imzalar (Örnek 10).

Örnek 9:**Gürkan AVCI****Okul Müdürü****Örnek 10:****Hüseyin YURTOĞLU****Keçiören İlçe Milli Eğitim Müdürü****Ali Galip SARAL****Kaymakam****Hüseyin YURTOĞLU****İlçe Milli Eğitim Müdürü****Gürkan AVCI****Okul Müdürü**

Olur. Yazılar, konusu gereği onay içeren yazı türündeyseniz imza bölümünün altına onay bölümü açılır. Bu bölüm sayfa ortalanarak yazılan "OLUR", altına tarih, onay veren kişinin adı soyadı ve son olarak makamından oluşur (Örnek 11).

Örnek 11:**OLUR****29/09/2006****Ali Galip SARAL****Kaymakam**

Ekler. Yazılara yapılan ekler imza bölümü ardından uygun boşluk bırakılarak Ek/Ekler başlıklarından biriyle belirtilir. Eğer eklerin sayfa sayısı birden fazlaysa araç içinde sayfa adedi de belirtilir (Örnek 12, 13).

Örnek 12:**Ek: Rapor (3 Sayfa)**

Örnek 13:**Ekler:**

1. Rapor (3 Sayfa)
2. Program (13 Sayfa)

Dağıtım. Yazıların hangi kurumlara ve ne amaçla gönderileceğini belirten yazı bölümüne denmektedir. Bu bölümde yazının gereğini yerine getirmek amacıyla görevli kurumlar “gereği” başlığının altında, yazı hakkında bilgilendirilecek kurumlar da “bilgi” başlığının altında toplanır (Örnek 14, 15).

Örnek 14:**DAĞITIM****Gereği:****Tüm ilköğretim Kurumları****Bilgi:****Ortaöğretim Kurumları****Örnek 15:****DAĞITIM****81 İl Valiliği**

Adres. Gerekğinde daha fazla bilgi alınabilmesi için yazıyı yazan kurumun adresi sayfanın alt bölümüne bir çizgiyle diğer bölümlerden ayrılarak yazılır (Örnek 16). Bu bölümde kurumun adresi, telefon numarası, e-posta adresi ve varsa elektronik ağ adresi yazılır.

Örnek 16:

Adres: Şenyuva Mah. 2. Cad. No:13 Keçiören ANKARA**Tel/Belgegeçer: 312 380 44 79 e-posta: fahrettinaltayio@mynet.com**

Gizlilik ve ivedilik. Yazıların gizlilik derecesi olması durumunda bu derece yazının üst ve alt orta bölümüne kırmızı renkle yazılır. Gizlilik dereceleri; “çok gizli”, “gizli”, “özel”, “hizmete özel” biçiminde sıralanır. Yazıların acele ve öncelikle yanıt verilmesi gerektiği durumlarda sayfanın sağ üst köşesine bu durum belirtilir. Günlü yazılarda sağ üst köşeye kırmızı renkte “**GÜNLÜDÜR**”, hemen yanıt verilmesi gereken durumlarda ise “**İVEDİ**” yazılır.

Sayfa numarası. Sayfa sayısı birden fazla olan yazıların alt sağ bölümüne yazının kaç sayfa olduğu ve eldekinin kaçınıcı sayfa olduğu (1/9, 3/10) belirtilir.

Kurumlar gereksinimleri olması durumunda bu yönetmelikte belirtilmeyen haller için çeşitli yazılar düzenleyebilirler. Bu yazılar, inceleme ve soruşturma yazıları, raporlar, çeşitli formlardır. Bu yazılarda uygulanacak biçimsel ve içeriksel özellikler ilgili kurumlarca belirlenir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesi konuları ele alınmıştır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma, var olan durumu betimlemeyi amaçladığından tarama modelinde yapılmıştır.

Tarama modelleri, geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesne kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Olayları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Tarama modeli, çok sayıda ögeden oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2006, 77).

Bu bağlamda bu araştırma kamu anaokulları, ilköğretim okulları, genel liseler, meslek liseleri, Anadolu liseleri, halk eğitim merkezi ve bilim sanat merkezlerindeki yöneticilerin belge yönetiminin resmi yazışmalar boyutuna ilişkin görüşlerini ortaya koyduğundan tarama modelindedir.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2008–2009 öğretim yılında Ankara İli Mamak İlçesi sınırları içinde yer alan kamu ilk ve ortaöğretim kurumunda görev yapan tüm yöneticilerden (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları), araştırmaya katılmaya istekli 11 kamu ilköğretim, 11 kamu ortaöğretim kurumu yöneticisi (toplam 22) oluşturmuştur. Bu yöneticilerden 3'ü kadın, 19'u erkektir. Bu yöneticilerin okullara göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları Kurumlara Göre Dağılımı

	Kadın (n)	%	Erkek (n)	%	Toplam (n)	%
İlköğretim	2	9	9	40,9	11	50
Ortaöğretim	1	4,5	10	45,4	11	50
Genel Toplam	3	13,6	19	86,3	22	100

Araştırmaya katılanların mezun oldukları alanlara göre dağılımları Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılanların çoğunu eğitim yönetimi ve teftişi ile eğitim yönetimi ve planlaması alanında eğitim almış yöneticiler oluşturmuştur.

Tablo 2: Katılımcıların Mezun Oldukları Alanlara Göre Dağılımı

Mezun Olunan Bölüm	Kadın (n)	%	Erkek (n)	%	Toplam (n)	%
Eğitim Yönetimi ve Teftişi	0	0	8	36,3	8	36,3
Eğitim Yönetimi ve Planlaması	0	0	2	9	2	9
Coğrafya Öğretmenliği	0	0	1	4,5	1	4,5
Tarih Öğretmenliği	0	0	2	9	2	9
İlahiyat Fakültesi	0	0	2	9	2	9
Kimya	0	0	1	4,5	1	4,5
Matematik	0	0	1	4,5	1	4,5
Öğretimde Program Geliştirme	1	4,5	1	4,5	2	9
Metal İşleri Öğretmenliği	0	0	1	4,5	1	4,5
Ev Ekonomisi	2	9	0	0	2	9

Tablo 3'te katılımcıların yöneticilikteki hizmet süresine göre dağılımları görülmektedir. Katılımcıların yarısını 0-5 yıl hizmeti olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Yöneticilikteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

	Kadın (n)	%	Erkek (n)	%	Toplam (n)	%
0-5 Yıl	1	4,5	10	45,4	11	50
6-10 Yıl	1	4,5	5	22,7	6	27,2
11-15 Yıl	0		3	13,6	3	13,6
16 Yıl ve Üstü	1	4,5	1	4,5	2	9

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, kamu eğitim kurumu yöneticilerinin belge yönetiminde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözümler, yöneticiler ile yapılan görüşmelerle ortaya konulmaya çalışıldığından nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, nitel veri toplama yöntemlerinin (gözlem, görüşme, doküman çözümlemesi...) kullanıldığı, algı ve olayların doğal ortamda, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasını amaçlayan araştırma türü olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, 39).

Araştırmanın alt amaçlarına yanıt bulabilmek üzere araştırmacı tarafından açık uçlu sorulardan oluşan taslak görüşme formu geliştirilmiştir. Geliştirilen görüşme formu uzman* görüşüne sunulmuş ve son şekli (Ek 1) verilmiştir. Araştırmacı, katılımcılarla yapılan görüşmeleri, katılımcıların iznini alarak, ses kayıt cihazıyla kaydetmiştir. Bu kayıtlar araştırmacının kendisi tarafından yazılı metin haline getirilmiş ve veri çözümlemeleri bu yazılı metinler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Görüşme formu kullanılarak elde edilen veriler, yazılı metin haline getirildikten sonra içerik çözümlemesi yöntemiyle çözümlenmiştir. Balcı (2005, 184), içerik çözümlemesini insanların sözlü ve yazılı ifadelerinin belirli talimatla göre kodlanarak sayısallaştırılması ve açıklanması olarak tanımlamıştır. Yıldırım ve Şimşek (2006, 227), içerik çözümlemesinin temel amacını toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmak olarak tanımlamış ve temelde yapılan işin birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek, okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlemek ve yorumlamak olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada çözümleme birimi olarak eğitim yöneticilerinin belge yönetiminde yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri alınmıştır. Alt kategoriler, yazışma ortamları, nüsha sayısı, belge boyutu, yazı tipi, yazıların gönderiliş ve alınışlarında yapılan işlemler, resmi yazıların

* Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. İlayet Aydın, Yard. Doç. Dr. Şakir Çınkır

bölümleri, yazışmalarda hiyerarşik yapıya uyma zorunluluğu, yazıların arşivlenmesi olarak belirlenmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar kendi içinde alt kategorilere ayrılmış; yüzde ve frekans olarak betimlenmiştir (Balcı, 2005, 184). Çözümlemelerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla bir başka eğitim bilimleri uzmanına** 1. Katılımcının görüşme metni kodlatılmıştır. Daha sonra bu kodlamalar karşılaştırılarak aralarında % 83 tutarlılık bulunmuştur. Araştırmanın güvenilirliği için kodlayanlar arasında en az %.70' lik bir görüş birliği gereklidir (Hall ve Houten, 1983, 27). Bu çalışmada bu rakamın üstüne çıkıldığı için çözümlerinin güvenilir bir şekilde yapıldığı sonucuna varılmıştır. Bulguların yorumlanmasında katılımcıların tümcelerinden de yararlanılmıştır.

Araştırmacı, Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik'in çeşitli maddelerinin eğitim kurumu yöneticilerince uygulanma düzeyini belirlemek amacıyla Ankara İli Mamak İlçesi'nin 82 farklı okulundan resmi yazı toplamış ve bunları inceleyerek resmi yazışmalarda yapılan hataları belirlemeye çalışmıştır. Diğer bir deyişle, eğitim kurumu yöneticilerinin resmi yazışmalarda yaptıkları hataların yoğunlaştığı alanların belirlenmesi amacıyla eğitim kurumlarından alınan birer yazı örneği de ayrıca içerik çözümlemesi yöntemiyle çözümlenmiştir.

** Eğitim Bilimleri Uzmanı Bülent Dursun

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, görüşme yöntemiyle araştırmanın alt amaçları doğrultusunda elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

Katılımcıların Resmi Yazışma Süreci Hakkındaki Bilgi Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Eğitim kurumu yöneticilerine resmi yazışmaları hangi yolla öğrendiklerini tespit edebilmek için resmi yazışmalar hakkındaki bilgi kaynaklarının neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 4'te verilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcılara bu soruya birden fazla yanıt verebilecekleri söylendiğinden doğal olarak katılımcıların belirttiği görüşler katılımcı sayısından fazla çıkmıştır.

Tablo 4. Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Resmi Yazışma Süreci Hakkındaki Bilgi Kaynakları

Bilgi Kaynağı		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Deneyimli yöneticiler	7	14,5
	Yönetmeliğin incelenmesi	5	10,4
	Eski yazıların incelenmesi	5	10,4
	Üniversitedeki dersler	3	6,3
	Meslek öncesi ve hizmet içi kurslar	2	4,2
	İnternet	1	2,1
Ortaöğretim	Deneyimli yöneticiler	8	16,7
	Eski yazıların incelenmesi	5	10,4
	Yönetmeliğin incelenmesi	5	10,4
	Üniversitedeki dersler	3	6,3
	Yaparak yaşayarak	1	2,1
	Stajyerlik dosyası hazırlarken	1	2,1
	Deneme-yanılma yöntemi kullanarak	1	2,1
	Stajyerlikte okulda verilen idari işler yoluyla	1	2,1
TOPLAM	48	100	

Tablo 4'te görüldüğü gibi katılımcıların bu konudaki görüşleri üç madde üzerinde yoğunlaşmıştır. Katılımcıların bu konuda belirttikleri

görüşlerinin 15'i (%31,2) “tecrübeli yöneticilerden öğrenme”, 10'u (% 20,8) “yönetmeliklerin incelenmesi ile öğrenme”, yine 10'u (%20,8) “eski yazıların incelenmesi ile öğrenme”ye aittir. Katılımcıların bu soruya ilişkin belirttikleri diğer görüşlerinin dağılımı sırayla şöyledir: Üniversitedeki derslerde öğrenme, meslek öncesi ve hizmet içi kurslarda öğrenme, stajyerlik dosyası hazırlarken öğrenme, deneme yanılma yöntemi ile öğrenme, stajyerlikte okulda verilen işlerle öğrenme ve internetten öğrenme.

Hem ilk hem de ortaöğretim kurumlarında yönetici olarak çalışan katılımcıların resmi yazışma kuralları hakkındaki bilgi kaynaklarına ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında, bu görüşlerin birbirine yakın oranlarda ilk dört kategoride yoğunlaştığı görülmektedir.

Yöneticiler, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, resmi yazışmalarla ilgili bilgi kaynağı olarak en fazla tecrübeli yöneticileri görmektedirler. Katılımcılardan biri bu durumu şöyle ifade etmektedir (K 7): *“Alaylı sistemle öğrendik. Büyüklerimizden, ağabeylerimizden gelen yazıları inceleye inceleye, halk tabiriyle kafayı gözü yara yara öğrendik.”* Bu soruya verilen yanıtların “deneyimli yöneticilerden öğrenme” kategorisi üzerinde yoğunlaşması okullarda yöneticiler arasında usta-çırak ilişkisine benzer bir durumun var olduğunu göstermektedir. Göreve yeni başlayan yöneticilerin herhangi bir sorunla karşılaştıklarında çevrelerindeki deneyimli yöneticilerden yardım aldıkları ortaya çıkmaktadır. Bu durum her ne kadar yeni yöneticilerin bilgiye ulaşmalarını kolaylaştırıyor gibi görünse de bilgiyi aktaran yöneticinin yanlış uygulamalarının da yeni atanan yöneticilere aktarılmasına yol açabilecek ve yanlış uygulamaları beraberinde getirebilecektir.

Görüşme yapılan yöneticilerin resmi yazışmalara ilişkin bilgi aldıklarını belirttikleri bir diğer kaynak “eski yazıların incelenmesi”dir. Bu kategoriye ilişkin görüş bildiren yöneticiler ya yalnız görev yapmaları ya da yardım alabilecekleri kimsenin bulunmaması nedeniyle okulda buldukları eski yazıları inceleyerek resmi yazışma süreci hakkında bilgi edindiklerini belirttiktedirler. Eski yazıların incelenmesiyle edinilen bilgiler de aynen deneyimli yöneticilerden edinilen bilgiler gibi doğruların öğrenilmesi yanında, geçmişte yapılan hataların da doğruymuş gibi öğrenilmesine neden olabilmektedir.

Katılımcılar, resmi yazışmalar hakkındaki bilgi kaynaklarından birinin “yönetmeliklerin incelenmesi” olduğunu belirtmişlerdir. Yönetmelikler, bu alandaki asıl bilgi kaynağı olması nedeniyle yöneticilerin yararlanabilecekleri en doğru kaynaktır.

Katılımcı görüşlerinin bir bölümü, üniversitede görülen derslerin resmi yazışmalar konusunda yararlanılan bilgi kaynağı olmasına ilişkindir. Bu durum çalışma grubu tanıtılırken de belirtildiği gibi, görüşme yapılan yöneticilerin 10’unun değişik üniversitelerin Eğitim Yönetimi ve Teftişi ve Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümünden mezun olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak üniversitelerin Eğitim Yönetimi ve Teftişi ve Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümünden mezun katılımcılardan bir kısmının bu konuda görüş belirtmemesi de dikkat çekicidir. Bu durum, konuyla ilgili bir bilgilendirmenin belirtilen programların bazılarında yapılmadığı ya da bu konuda öğrenilen bilgilerin kalıcı olmadığı fikrini vermektedir.

Katılımcı görüşlerinin yalnızca ikisi meslek öncesi ve hizmet içi kurslarda resmi yazışmalarla ilgili bir eğitim alındığına ilişkindir. Bu sonuç resmi yazışma konusunun Milli Eğitim Bakanlığı’nca yeni atanan yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim düzenlemesini sağlayacak kadar önemsenmediğine işaret sayılabilir.

Katılımcıların Bilgi Kaynaklarına İlişkin Yaşadıkları Sorunlar

Katılımcılara resmi yazışma sürecinde bilgi kaynaklarına ilişkin yaşadıkları sorunların neler olduğu da sorulmuştur. Özellikle bilgi kaynaklarının yeterliliği, güncelliği ve güvenilirliği konusunda hangi sorunlarla karşılaştıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 5’te katılımcıların resmi yazışmalar hakkındaki bilgi kaynakları ile ilgili yaşadıklarını belirttikleri sorunlara ilişkin görüşleri verilmiştir. Bu konuda belirtilen görüşler incelendiğinde yöneticilerin bilgi kaynağına ilişkin sorunlardan çok, resmi yazışma sürecinin işleyişine ilişkin sorunları yaşadıklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Tablo 5. Resmi Yazışma Süreci Hakkındaki Bilgi Kaynaklarına İlişkin Yaşadığınız Sorunlar

Sorun		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Yönetmeliğin anlaşılır olmayışı	2	10
	Başkasından öğreniyor olmadan kaynaklanan sorunlar	2	10
	Uygulamada tekdüzeliğin olmaması	1	5
	Yazının amacının net ifade edilmemesi	1	5
	Gönderilen yazıların geri çevrilmesi	1	5
	Yanlış aktarılan bilgilerden kaynaklanan sorunlar	1	5
	Yaptığının doğru olduğundan emin olamamak	1	5
Ortaöğretim	Memur olmayışı	2	10
	Gönderilen yazıların geri çevrilmesi	2	10
	Danışılacak hiç kimsenin olmaması	1	5
	Uygulama kitap farklılığı	1	5
	Resmi dilin farklılığı	1	5
	Yazının amacının net ifade edilmemesi	1	5
	Yönetmeliğin anlaşılır olmayışı	1	5
	Günlü yazıların yanıtlanmasında sıkıntı yaşanması	1	5
	Görev öncesinde eğitim almamış olmak	1	5
TOPLAM	20	100	

Katılımcılar tarafından bu konuda dile getirilen sorunlar arasında bir tutarlılık gözükmemektedir. Bu durum, resmi yazışmalar hakkındaki bilgi kaynakları konusunda yöneticilerin farklı sorunlarla karşılaştıklarını göstermektedir.

“Yönetmeliklerin anlaşılır olmayışı” ve “gönderilen yazıların geri çevrilmesi” üçer kez (% 15) katılımcılar tarafından ifade edilen sorunlardır. Resmi yazışma ile ilgili hususları başkasından öğreniyor olmaktan kaynaklanan sorunlar ile yazının amacının net olmamasından kaynaklanan sorunlar, katılımcılar tarafından iki kez (%10); bunun dışındaki seçenekler birer kez (% 5) ifade edilmiştir.

Katılımcıların Bilgi Kaynaklarına İlişkin Çözüm Önerileri

Katılımcılara resmi yazışma sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin önerileri sorulmuş ve belirttikleri çözüm önerileri Tablo 6’da verilmiştir. Yöneticilerin çözüm önerisi olarak sundukları görüşlerinin 7’si (% 29,2) “resmi yazışma süreci hakkında hizmet içi eğitim verilmesi” şeklindedir.

Katılımcıların bu konuda belirttikleri diğer görüşlerinin sırasıyla dağılımı şu şekildedir: “Okullara yetişmiş memur atanması”, “Milli Eğitim Bakanlığına ait resmi yazı formlarının olması”, “üniversitelerde resmi yazışmalarla ilgili bir ders olması”, “İnternette bu konuyla ilgili bilgi kaynağı oluşturulması”, “İlgili yönetmeliğin kurumlara bildirilmesi”, “İlgili yönetmeliğin sadeleştirilmesi”, “Yönetici atanacakların yönetmelikleri incelemesi”, “Öğretmen yetiştiren bölümlerde mevzuatla ilgili ders verilmesi”, “Öğretmenlerin göreve tam teşekküllü bir okulda başlamaları”, “Yöneticilik görevi öncesi sınav yapılması”, “Okul müdürlerinin üniversitelerin eğitim yönetimi bölümü mezunları arasından seçilmesi” ve “Göreve yeni başlayan yöneticilerin kendilerine rehberlik edecek tecrübeli birini bulması”.

Tablo 6. Resmi Yazışmalar Hakkındaki Bilgi Kaynaklarına İlişkin Yaşanan Sorunların Çözülmesine Yönelik Öneriler

Öneri		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Yöneticilere hizmet içi eğitim verilmesi	3	12,5
	Milli Eğitim Bakanlığına ait yazı formları olması	2	8,3
	Üniversitelerde resmi yazışmalarla ilgili ders olması	1	4,2
	İnternet üzerinde bu konuyla ilgili bilgi kaynağı oluşturulması	1	4,2
	Yönetmeliğin kurumlara bildirilmesi	1	4,2
	Yönetmeliğin sadeleştirilmesi	1	4,2
	Yönetici atanacakların yönetmelikleri incelemesi	1	4,2
	Yetişmiş memur atanması	1	4,2
Ortaöğretim	Yöneticilere hizmet içi eğitim verilmesi	4	16,7
	Yetişmiş memur atanması	3	12,5
	Öğretmen yetiştiren bölümlerde mevzuatla ilgili ders verilmesi	1	4,2
	Öğretmenlerin göreve tam teşekküllü bir okulda başlamaları	1	4,2
	Yöneticilik görevi öncesi sınav yapılması	1	4,2
	Okul müdürlerinin üniversitelerin eğitim yönetimi bölümü mezunları arasından seçilmesi	1	4,2
	Yönetici atanacakların yönetmelikleri incelemesi	1	4,2
	Göreve yeni başlayan yöneticilerin kendilerine rehberlik edecek deneyimli birini bulması	1	4,2
TOPLAM		24	100

Katılımcıların görüşlerine bakıldığında bilgi kaynaklarına ilişkin sorunların çözümü yerine, resmi yazışma sürecinde yaşanan genel sorunlara

yönelik çözüm önerilerini dile getirdikleri görülmektedir. Örneğin, kurumlara resmi yazışma yapmasını bilen memurların atanması bilgi kaynağına yönelik bir çözüm önerisi olmayıp, yazışma sürecinin geneline yönelik bir çözüm önerisidir. Aynı şekilde üniversitelerin öğretmen yetiştiren bölümlerine resmi yazışmalarla ilgili derslerin konulması, yöneticilik görevi öncesi sınav yapılması da resmi yazışma sürecinde yaşanan genel sorunlara ilişkin çözüm önerileri olarak kabul edilebilir. Ayrıca, katılımcıların belirttikleri görüşler arasında bu konuda da bir birliktelik mevcut değildir.

Katılımcıların RYY'nin Bazı Maddelerine İlişkin Görüşleri

Katılımcılara resmi yazışmalarla ilgili yasal düzenleme olan RYY'nin bazı maddelerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu maddelere ilişkin yaşadıkları sorunlarını ve bu sorunların çözümüne ilişkin önerilerinin neler olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca katılımcılardan yönetmeliğin bazı maddeleri ile getirdiği kısıtlamaları uygun bulup bulmadıklarını açıklamaları istenmiştir.

Katılımcılara bu bölümdeki sorular altı başlık halinde sorulmuş ve bu başlıklara ilişkin içerik çözümlene sonuçları altı başlık halinde verilmiştir.

Katılımcıların Resmi Yazışma Ortamlarına İlişkin Görüşleri

Resmi yazışmaların yapıldıkları ortamlara ilişkin sorunları ortaya koyabilmek üzere, katılımcılardan öncelikle RYY'nin 5. maddesi gereği resmi yazışmaların kâğıt kullanarak ve elektronik ortamda yapılmasında yaşadıkları sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların bu konuya ilişkin görüşleri Tablo 7'de verilmiştir.

Katılımcıların bu konudaki görüşleri çok farklı alanlara dağılmış gibi görünse de (Tablo 7), dikkatle incelendiğinde genelde görüşlerin iki noktada birleştiği görülebilir. Bunlardan birincisi kâğıt kullanımı sonucu oluşan kâğıt ve sarf malzemesi ile zaman kaybıdır. İkincisi ise elektronik ortamın neden kullanılmadığına ilişkin görüşlerdir. Araştırmacının, Tablo 7'de birbirine yakın görüşleri gruplandırmadan vermesinin nedeni, katılımcıların bu konudaki görüşleri arasındaki küçük farklılıkların kaybolmasını engellemektir.

Tablo 7. Katılımcıların Resmi Yazışma Ortamlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	Görüş	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Elektronik ortam da kâğıt da kullanılıyor	4	10,8
	Kâğıt ve elektronik ortam birbiri yerine değil beraber kullanılıyor, iki iş iki masraf	3	8,1
	Kâğıt kullanılmasına israf nedeniyle karşı	2	5,4
	Elektronik imza gerçekleşirse elektronik ortamın kâğıt israfını önleyeceğini düşünüyor	1	2,7
	Elektronik yazıların çıktısını almak da kâğıt israfına neden oluyor	1	2,7
	Kâğıtla haberleşme hem zaman hem de malzeme israfı	1	2,7
	Kâğıtla yazışmayı verimli bulmuyor	1	2,7
	Elektronik ortam hızlı	1	2,7
	Kâğıdın saklanabilmesi önemli	1	2,7
Ortaöğretim	Kâğıtla yazışma malzeme israfı	4	10,8
	Elektronik ortamda yazının gitmesi gerektiği yere ulaştığından emin olamıyorsun	3	8,1
	Kâğıt ve elektronik ortam birbiri yerine değil beraber kullanılıyor, iki iş iki masraf	2	5,4
	Kâğıt ve elektronik ortam beraber kullanılıyor	2	5,4
	Elektronik haberleşmede elektronik imza sorun	2	5,4
	Okulların iletişim altyapıları sorun	2	5,4
	Kâğıt kullanılarak yapılan yazışmalar daha sorunsuz	1	2,7
	Elektronik ortamda alt yapı ve yetişmiş personel sorunları yaşanıyor	1	2,7
	Kâğıt ve toner masrafı çok oluyor	1	2,7
	Yazıyı kâğıt olarak elde görmek güzel	1	2,7
	Yazışmaların %99'u kâğıtla yapılıyor	1	2,7
	Elektronik ortam kullanılması mantıklı	1	2,7
	Yazılar genelde elektronik ortamda	1	2,7
	TOPLAM		37

Katılımcıların tamamı haberleşmede elektronik ortamın kullanılmasından yana görüş bildirmektedir. Bu durum katılımcıların tamamının bilgisayar üzerinden resmi yazışma yapmakla ilgili gerekli bilgilere sahip olduğunu gösterebilir. Ancak katılımcılar, okulların iletişim altyapılarının yetersizliği, okul müdürlerinin elektronik imzasının bulunmaması ve elektronik ortamda gönderilen yazıların alınıp alınmadığından emin olmama gibi görüşler nedeniyle resmi yazışmaların büyük bölümünün kâğıt kullanılarak yapıldığını belirtilmektedir (Tablo 7).

Kâğıdın resmi yazışmada kullanılmasını, kaynak israfı olarak görmekte-dirler (% 40,5). Ayrıca kâğıt kullanıldığında resmi yazıların ilgili makamlara memurlar tarafından götürülmesi ve alınmasının da zaman kaybına neden olduğunu belirtmektedirler.

Elektronik ortamda yapılan yazışmalarda da çeşitli sorunların yaşandığı katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Yukarıdaki görüşler dışında bu konuda yaşanan en önemli sorunlardan biri, elektronik ortamda yapılan yazışmalarda, kâğıt çıktının alınarak yazının gerek okulda arşivlenmesi, gerekse ilgili makama daha sonra çıktı olarak götürülmesi durumunda yaşanmaktadır (% 32,4). Bir katılımcı bu durumu şöyle özetlemektedir: *“Elektronik ortama ilişkin sorunlar var. Elektronik ortam kâğıtla birlikte düşünülüyor. Aslında birbirinin yerine düşünülmelidir (K 15)”*. Bir başka katılımcı ise; *“Elektronik ortamı tam anlamıyla elektronik ortam olarak kullanamıyoruz... Aynı internet ortamına geçmeden önceki sistemi bilgisayar üzerinden yürütüyoruz. Nasıl yürütüyoruz? Gelen yazıların çıktısını alıyoruz. Cevaplarımızı hazırlıyoruz. Ya elden ya da internet ortamında ilçeye gönderiyoruz. Sonuç olarak değişen bir şey yok (K 7).”* sözleriyle şu an elektronik ortamda yapılan resmi yazışmaların işleri kolaylaştırmaktan çok zorlaştırdığını belirtmektedir.

Katılımcıların Resmi Yazışma Ortamlarına İlişkin Çözüm Önerileri

Katılımcıların resmi yazışma ortamlarına ilişkin yaşadıkları sorunlarının çözüm önerileri Tablo 8’de verilmiştir. Katılımcı görüşlerinin ağırlık kazandığı ilk çözüm önerisi elektronik haberleşmeye geçilmesidir (% 35). Bunu gerçekleştirmek için “elektronik ortam hakkında hizmet içi eğitim verilmeli (% 10)”, “okulların internet altyapı sorunları çözülmeli (% 10)” gibi çözüm önerileri dile getirilmiştir.

Önerilerin bir bölümü ise kâğıt israfını önlemeye yöneliktir. Bunlar; kâğıtla yazışma tamamen kaldırılmalı (% 15), bazı konular yazıya dönüştürülmeden web sayfalarında duyurulmalı (% 5), yazışmalarda daha çok kâğıt kullanılmalı (% 10) gibi önerilerdir (Tablo 8).

Tablo 8. Katılımcıların Resmi Yazışma Ortamlarına İlişkin Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Görüşleri

Görüş		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Kâğıt ve zaman israfını önlemek için elektronik ortam kullanılmalı	4	20
	Kâğıtla yazışma tamamen kaldırılmalı	3	15
	Bazı konular yazıya dönüştürülmeden web sayfaları üzerinden duyurulmalı (yarışmalar, etkinlikler, tayin başvuruları vb.)	1	5
	Elektronik ortam hakkında hizmet içi eğitim yapılmalı	1	5
	İnternet altyapı sorunları çözülmeli	1	5
Ortaöğretim	Elektronik haberleşmeye geçilmeli	3	15
	Yazışmalarda daha çok kâğıt kullanılmalı	2	10
	Sadece bazı özel yazılar kâğıtla gönderilmeli	1	5
	Özlükle ilgili yazışmalar kâğıtla yapılmalı	1	5
	Kâğıt tasarrufu için elektronik yazıların çıktısı alınmamalı	1	5
	Elektronik ortam konusunda hizmet içi eğitim yapılmalı	1	5
	İnternet altyapı sorunları çözülmeli	1	5
TOPLAM	20	100	

Görüşlerden ikisinin kâğıtla yapılan yazışmaların tercih edilmesi şeklinde olması, bir görüşün, özel bazı yazıların kâğıtla yapılmasına ilişkin olması, bir diğersinin ise özlükle ilgili yazışmaların kâğıtla yapılmasına ilişkin olması katılımcılar arasında henüz elektronik ortama tam anlamıyla güvenin oluşmadığı düşüncesini uyandırmaktadır.

Katılımcıların Nüsha Sayısına İlişkin Görüşleri

RYY'nin 6. maddesi, kâğıtla yapılan yazışmalarda en az iki suret çıktı alınmasını ve bir suretinin okullarda saklanmasını öngörmüştür. Katılımcılara yönetmeliğin bu maddesi ile ilgili herhangi bir sorun yaşayıp yaşamadıkları ve bütün yazılardan iki çıktı alınıp, birinin okulda saklanmasını gerekli görüp görmedikleri sorulmuş ve yanıt Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Kâğıtla Yapılan Yazışmaların İki Suret Olması Hakkındaki Görüşleri

Görüş		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	İlçe fazladan bir suret daha istediği için gerekli	4	11
	Yazılar yeniden istendiği için gerekli	3	8
	Yazının gönderildiğinin ispatlanması açısından gerekli	3	8
	Bazı yazılar için gerekli	2	5
	Elektronik ortamda saklanması daha kolay	2	5
	Kâğıt ve sarf malzemesi israfı oluyor	1	3
	Çok da zorunlu değil	1	3
	Birimler gerektiğinde fotokopiyle çoğaltır	1	3
Ortaöğretim	İlçe fazladan bir suret daha istediği için gerekli	6	16
	Yazılar yeniden istendiği için gerekli	5	14
	Bazı yazılar için gerekli	3	8
	Elektronik ortamda saklanması daha uygun	2	5
	Okulun kurumsal belleğinin oluşturulması için gerekli	1	3
	Okullarda yazıların arşivlenmesi sorunu çıkıyor	1	3
	Kâğıt ve zaman israfı oluyor	1	3
TOPLAM	36	100	

Katılımcı görüşlerinin ağırlık kazandığı nokta eğitim kurumu yöneticilerinin yaşadığı sorunlardan önemli birini ortaya koymaktadır. Yönetici görüşlerinden 10'u İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün okullardan fazladan bir suret yazı daha istendiği yönündedir. Katılımcılara göre bu uygulama nedeniyle okullar her resmi yazıyı iki suret yerine üç suret yapmak durumunda kalmakta ve bu önemli bir kâğıt israfına neden olmaktadır. Bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmiştir: “Şimdi aslında biz iki değil üç yapıyoruz bu nüshayı... İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bizden bir değil iki nüsha istiyor. Bir nüsha da kendimize ayırıyoruz. Toplam üç nüsha. Kağıt israfı, toner israfı, zaman israfı... Bir nüsha gitsin oraya. İle (İl Milli Eğitim Müd.) mi gidecek? Fotokopi makinesi var. Çeksin, oradan göndersin (K9).”

Tablo 9'da kâğıtla yapılan yazışmaların iki suret olması hakkındaki yönetici görüşlerine bakıldığında ilçenin fazladan bir suret istemesinin dışında belirtilen görüşler ileriki dönemde sorun yaşanmaması açısından yazıların saklanması için gerekli olduğu yönündedir. Yazılar yeniden istendiği için (% 22), yazının gönderildiğinin ispatlanması (% 8) ve sorun yaşanmaması için saklanması bu konuda ileri sürülen görüşler arasındadır. Yalnızca bir

katılımcı yazıların saklanması kurumsal belleğin oluşturulması açısından gerekli olduğunu ifade etmiştir (K 3). Bu durum, yöneticilerin yazının neden saklandığı konusunda fazla ilgili olmadıklarının, daha çok bir görevi yerine getirmekle ilgili olduklarının işareti sayılabilir.

Görüşlerden % 11'i yazıların okulda kalacak suretinin çıktısının alınması yerine, elektronik ortamda bu yazıların saklanması uygun olacağı ve böylece önemli bir kâğıt ve sarf malzemesi israfının engelleneceği yönündedir. Görüşlerden %13,8'i ise bütün yazılar yerine bazı yazıların okulda saklanması önermekte, bunun da önemli oranda kâğıt ve sarf malzemesi tasarrufu sağlayacağını belirtmektedir. Görüşlerin %5'i ise yazıların tamamının okullarda saklanması doğrudan kâğıt ve zaman israfı olarak değerlendirildiği şeklindedir.

Katılımcıların Belge Boyutuna İlişkin Görüşleri

RYY gereği resmi yazışma sürecinde kullanılacak kâğıt boyutu A4 ve A5 ile sınırlandırılmıştır (m. 7). Eğitim kurumu yöneticilerine belge boyutunu düzenleyen 7. madde ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin çözüm önerileri sorulmuştur. Eğitim kurumu yöneticilerinin belge boyutu hakkındaki düşünceleri Tablo 10'da verilmiştir.

Görüşlerden % 11'i kısa yazılarda A5, uzun yazılarda A4 kullanılıyor şeklindeyken, % 22,7'si ise resmi yazılarda genelde A4 kullanıldığı şeklindedir. Bu durum yöneticilerin bir bölümünün kâğıt israfını önlemek amacıyla kısa yazılarda A5 kullandığını, yine bir bölümünün ise buna dikkat etmediğini göstermektedir. Araştırmanın bu konudaki verilerini desteklemek amacıyla Mamak İlçesi'nde bulunan kamu eğitim kurumlarından birer resmi yazı örneği istendi. Resmi yazıyı gönderen 82 okulun yazıları incelenmiştir. Tamamı kısa metinlerden oluşan bu yazılardan 12'sinin A5 boyutunda kâğıtla, diğerlerinin ise A4 boyutunda kâğıt kullanılarak yazıldığı görülmüştür. Bu sonuç okulların büyük bölümünde sürekli olarak A4 kullanıldığının ve bu nedenle yazışmalarda önemli miktarlarda kaynak israfının yaşandığını göstermektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Kâğıt Boyutunun A4 ve A5 ile Sınırlandırılmış Olması Hakkındaki Görüşleri

Görüş		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Genelde A4 kullanıyor	2	9
	Dosyalama ve arşivleme açısından gerekli	2	9
	Aksi halde herkes dilediği kâğıdı kullanır	1	4,5
	Birlik sağlamak için gerekli	1	4,5
	Serbestlik olsa da başka kâğıt kullanılmaz	1	4,5
	A5 daha küçük olduğu için gerekmedikçe A4 kullanılmamalı	1	4,5
	A4 ve A5 kâğıtları aynı oranda kullanılıyor	1	4,5
	Kâğıt boyutunun belirlenmiş olmasını gereksiz ayrıntı olarak görüyor	2	9
	Çok kısa yazılar için çok fazla kâğıt israfı oluyor	1	4,5
Ortaöğretim	Kısa yazılarda A5, uzun yazılarda A4 kullanıyor	5	22,7
	Genelde A4 kullanıyor	3	13,6
	Dosyalama ve arşivlemede kolaylık ve birliktelik sağlanır	2	9
	Bu şekilde çok kısa yazılar için büyük kâğıt (A4) kullanılıyor ve kâğıt israfı oluyor	1	4,5
TOPLAM		22	100

Görüşlerden % 31,8'i yönetmelikte kâğıt boyutunun sınırlandırılmış olmasını dosyalama ve arşivleme açısından gerekli görmektedirler. Katılımcılar, yönetmelikte bu tür bir düzenleme olmasa çok farklı boyutlardaki kâğıtların dosyalanmasında sorunlar yaşanabileceğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların Yazı Tipine İlişkin Görüşleri

Katılımcılardan RYY'nin 8. maddesinde yer alan "*Bilgisayarla yazılan yazılarda Times New Roman yazı tipinin kullanılması esastır.*" hükmüyle ilgili yaşadıkları sorunları belirtmeleri istenmiş; verdikleri yanıtlar Tablo 11'de sunulmuştur. Katılımcılardan konu ile ilgili herhangi bir sorun ifadesinde bulunan olmamıştır. Yanıtlar genelde düzenlemenin gerekli olup olmadığı ile ilgilidir.

Görüşlerden % 31,8'i "kurumlar arasında birlikteliği sağlamak için böyle bir düzenlemenin yapılması uygundur" şeklindedir. Yine görüşlerden % 9,1'i "*tek tipliği sağlamak için*" bu hükmün gerekli olduğu yönündedir (Tablo

11). Düzenlemeyi destekleyen diğer iki görüş ise farklı yazı tiplerinin resmi yazışmalarda kullanılmasına “göz kirliliği olacağı için” ve “farklı yazı tiplerini okumada oluşabilecek sıkıntıları engellemek için” ifadeleri ile karşı çıkmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Bilgisayarla Yapılan Yazışmalarda Yazı Tipinin “Times New Roman” Olması Hakkındaki Görüşleri

Görüş		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Kurumlar arasındaki birlikteliği sağlamak için	4	18,2
	Tek tipliği sağlamak için	2	9,1
	Farklı yazı tiplerini kullanarak da yazışma yaptığı oluyor	2	9,1
	Aksi halde göz kirliliği olacağı için	1	4,5
	Yazıların içinde dikkat çekmesi gereken yerler koyu veya italik olabilir	1	4,5
	Yazının kolay okunması ve anlaşılır olması yeterli	1	4,5
Ortaöğretim	Kurumlar arasındaki birlikteliği sağlamak için	3	13,6
	Farklı yazı tiplerini okumada oluşabilecek sıkıntıları engellemek için	2	9,1
	Çok süslü olmayan, anlaşılır farklı yazılar da kullanılabilir	1	4,5
	Gerektiğinde önemli yerleri koyu ve italik yazıyoruz	1	4,5
	Bazı yazılarda farklı yazı tipleri kullanılıyor	1	4,5
	Kolay okunup anlaşılması yönünden	1	4,5
	Birkaç değişik yazı tipinin olması gerekir	1	4,5
	Yazının okunabilmesi açısından serbestlik olmalı	1	4,5
TOPLAM	22	100	

Katılımcılardan düzenlemeye karşı çıkanların belirttikleri görüşler tek tipliğe gösterilen eleştiri niteliğindedir. Katılımcı görüşlerinin % 9,1'i, resmi yazışmalarda kullanılacak yazı tipinin kolay okunmasının ve anlaşılır olmasının yeterli olduğu; bunun dışında bir düzenlemeye gerek olmadığı yönündedir. Araştırma kapsamında incelenen 82 resmi yazıdan 73'ünde yazı tipi olarak Times New Roman, 9'unda ise diğer yazı tiplerinin kullanıldığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların Resmi Yazıların Bölümlerine İlişkin Görüşleri

Katılımcılardan resmi yazıların bölümlerine ilişkin (başlık, konu, tarih, sayı, ilgi, gönderilen makam, ek, dağıtım, onay...) yaşadıkları sorunların neler olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların yanıtları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Resmi Yazıların Bölümlerine İlişkin Görüşleri

Görüş		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Düzenlemeleri uygun ve gerekli buluyor	10	23,2
	Düzenlemeler yazıların incelenmesi ve anlaşılması bakımından gerekli	4	9,3
	Bütün kurumlarda aynı idari yapılanma yok olmadığından sorunlar yaşanıyor	2	4,6
	Uygulamada kurumlar arası birliktelik yok	1	2,3
	Memurların eğitimsizliği nedeni ile sorunlar yaşanıyor	1	2,3
	Gözden kaçan küçük hatalar nedeniyle sorunlar yaşanıyor	1	2,3
	Düzenlemeleri gerekli görmüyor	1	2,3
	Okullar için matbu yazışma örnekleri oluşturulmalı	1	2,3
	Tek tiplik yerine açıklık ve anlaşılabilirlik daha önemli	1	2,3
Ortaöğretim	Düzenlemeleri uygun ve gerekli buluyor	11	25,6
	Düzenlemeler yazıların incelenmesi ve anlaşılması bakımından gerekli	4	9,3
	Bir bakışta bilgilerin görülebilmesi için düzenlemeler gerekli	3	7
	Yazıların alınış ve gönderilişlerinde kolaylık sağlıyor	1	2,3
	Yönetmelikte her şey açık olarak var	1	2,3
	Arşivleme ve aranan yazıları bulmada kolaylık sağlıyor	1	2,3
TOPLAM		43	100

Bu konuda katılımcıların belirttiği 43 görüşten 35’i bu tür düzenlemelerin gerekli ve uygun olduğu yönündedir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinin % 18,6’sı “*Düzenlemeler yazıların incelenmesi ve anlaşılması bakımından gereklidir*” şeklindedir. Aynı düşüncenin farklı biçimde ifadesi olan bazı görüşler ise (% 6,9) “*Bir bakışta bilgilerin görülebilmesi için düzenlemeler gereklidir*” (K3, 5, 6) biçiminde ifade edilmiştir. Katılımcılar, bu maddede yoğun bir resmi yazışma sürecinde hangi

yazının nereden gelip nereye yönlendirileceği konusunda yazıların bölümlerinden yararlandıklarını ve bu bilgilerin hep aynı yerde olması nedeniyle herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle RYY’de yazıların bölümlerine ilişkin düzenlemelerin bulunmasını uygun gördüklerini (% 48,8) belirtmişlerdir (Tablo 12). Yine düzenlemeyi uygun bulanların belirttikleri görüşlere “*Yazıların alınış ve gönderilişlerinde kolaylık sağlıyor*” (% 2,3), “*yönetmelikte her şey açık olarak var*” (% 2,3) ve “*arşivleme ve aranan yazıları bulmada kolaylık sağlıyor*” (K 10) ifadeleri örnek olarak verilebilir. Katılımcılardan ortaöğretim kurumunda çalışanların tamamı düzenlemeyi uygun bulmuştur. İlköğretim kurumunda çalışan katılımcıların belirttikleri görüşlerden 3’ü, bu tür düzenlemelere karşı olunduğu yönündedir.

İlköğretim kurumlarında çalışan katılımcıların yönetmelikle getirilen düzenlemelere karşı olduklarını belirten görüşlerine; “*Düzenlemeleri gerekli görmüyor*” (K 14), “*Okullar için matbu yazışma örnekleri oluşturulmalı*” (K 16) ve “*Tek tiplik yerine açıklık ve anlaşılabilirlik daha önemli*” (K 17) cümleleri örnek olarak verilebilir.

Araştırmanın bu maddesiyle ilgili bir inceleme yapabilmek üzere katılımcıların görev yaptıkları ilçenin çeşitli okullarından 82 resmi yazı örneği toplanmıştır. Bu yazılar araştırmacı tarafından RYY’ye biçim yönünden uygunluğu açısından incelenmiştir. Yazılar büyük-küçük harf kullanımı, bilginin yazıldığı yerin yönetmeliğe uygunluğu, bilgiler arasında gerekli boşluğun bırakılması, tarih yazımının yönetmeliğe uygunluğu gibi konular açısından incelenmiştir. 64 okulun başlığını, 53 okulun sayısını, 55 okulun konuyu, 17 okulun tarihi, 10 okulun gönderilen makamı, 25 okulun ilgiyi ve 39 okulun onayı RYY’ye uygun yazmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç eğitim kurumu yöneticilerinin RYY’yi yeterince incelemediğini, yönetmeliğin getirdiği düzenlemelere yeterince uymadığını göstermektedir.

Katılımcıların Resmi Yazıların Gönderiliş ve Alınışlarında Yapılacak İşlemlere İlişkin Görüşleri

Katılımcılardan resmi yazıların gönderilme ve alınması sürecinde (kayıt, tebliğ, zimmet, gizlilik kuralları...) sorun yaşayıp yaşamadıkları ve bu sürece ilişkin yaşadıkları sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirtmeleri

istenmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar Tablo 13 ve 14'te verilmiştir.

Katılımcıların 5'i ilköğretim, 9'u ortaöğretim olmak üzere 14'ü resmi yazıların gönderiliş ve alınışlarında sorun yaşadıklarını belirtmektedirler. Diğer katılımcılar resmi yazıların gönderilme ve alınmasıyla ilgili herhangi bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 13. Resmi Yazıların Gönderilmesinde ve Alınmasında Yaşanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Sorun		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Sorunlar değişim süreçlerinde yaşanıyor (e-okul, İsis vb.)	2	8
	Evrak kaybolabiliyor	2	8
	Zimmet kuralları uygulanmıyor	2	8
	Gizlilik kurallarına uyulmuyor	2	8
	Üst makamlar bazı yazıları kaydetmeden alıyor	2	8
	Ciddi bir sıkıntı yaşanmadığından okullarda bu konulara dikkat edilmiyor	2	8
Ortaöğretim	Üst makam "Yazıyı almadım." diyor.	2	8
	Çalışanların düzensizliği ve dikkatsizliği sorunlara neden oluyor	2	8
	Zimmetleme konusunda sorunlar yaşanıyor	2	8
	Özlük ve icra yazıları ile ilgili sorunlar yaşanıyor	1	4
	Yazıların kayda girilmesinin unutulduğu ya da tebliğatin yapılmadığı durumlarda sorunlar oluyor	1	4
	Personel yetersizliği sorunlara neden oluyor	1	4
	Çok fazla yazı aynı anda alındığında hata yapılabiliyor	1	4
	Dersi olmayan öğretmenlere yazıların tebliğ edilmesi konusunda sıkıntılar yaşanıyor	1	4
	Sık idareci değişiklikleri sorunlara neden oluyor	1	4
	Deneyimsiz çalışanların yönetici olarak atanması sorunlara neden oluyor	1	4
TOPLAM		25	100

Katılımcıların bu maddeye ilişkin belirttiği görüşler incelendiğinde, bu konuda yaşanan sorunların belli bir görüş üzerinde yoğunlaşmadığı görülebilir. İlköğretim kurumu yöneticilerinin belirttiği sorunlar ile ortaöğretim kurumu yöneticilerinin belirttiği sorunlar birbirine benzer olsalar da sorunların ifade ediliş şekilleri farklıdır. İlköğretim kurumunda görevli katılımcılar bu

konudaki sorunların genellikle çalışanlardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar olarak; evrakların kaybolması, zimmet kurallarına uyulmaması, gizlilik kurallarına uyulmaması, üst makamların bazı yazıları kaydetmeden almasını göstermişlerdir. İlköğretim kurumunda görevli iki yöneticinin “*Ciddi bir sıkıntı yaşanmadığından okullarda bu konulara dikkat edilmediği*” görüşünü ifade etmesi bu konulara verilen önemin az olduğunu göstermektedir. Bu görüşlerde belirtilen sorunların genelde RYY kaynaklı değil de çalışan kaynaklı olmasını açıklamaktadır.

Ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin görüşleri incelendiğinde ise ilköğretimden farklı olarak personel yetersizliği ve personelin yetişmemiş olmasından kaynaklanan sorunlar ile birlikte sık yönetici değişikliklerinden kaynaklanan sorunların dile getirildiği görülmektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Resmi Yazıların Gönderilmesinde ve Alınmasında Yaşanan Sorunlara Çözüm Önerileri

Çözüm Önerisi		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Bütün yazıların kaydedilmesi	2	33,3
	Yazışmaların elektronik ortamda yapılması	1	16,6
Ortaöğretim	Bütün kurumlara yetişmiş memurların atanması	2	33,3
	Yazışmaların elektronik ortamda yapılması	1	16,6
TOPLAM		6	100

Yöneticilerin resmi yazıların gönderilmesinde ve alınmasında yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerileri üç maddede toplanmıştır (Tablo 14). Bunlar; bütün yazıların kaydedilmesi (% 33,3), yazışmaların elektronik ortamda yapılması (%33,3) ve bütün kurumlara yetişmiş memurların atanmasıdır (%33,3). Bütün kurumlara yetişmiş memurların atanması ortaöğretim kurumu yöneticilerinin sunduğu bir çözüm önerisidir. Yazışmaların elektronik ortamda yapılması ise araştırmada yöneticilerin sık sık dile getirdiği çözüm önerilerindedir. Çözüm önerisinin az sayıda olması (6 görüş) yöneticilerin bu konuda sorun yaşama oranlarıyla (14 görüş) ters orantılıdır. Bu durum, yöneticilerin yaşadıkları sorunlara ilişkin çözüm yolları aramadıklarının bir göstergesi olabilir.

Katılımcıların Resmi Yazışmaların Hiyerarşik Yapıya Uygun Yapılmasına İlişkin Görüşleri

5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu bakanlıkların illerde bulunan il taşra teşkilatıyla yapacağı her türlü yazışmanın valilikler aracılığıyla, il içerisinde yapılacak her türlü yazışmanın ise kaymakamlıklar aracılığıyla yapılmasını öngörmüştür (m.4, 9/B, 21). Dolayısıyla kanun, yapılacak her türlü yazışmanın hiyerarşi basamakları atlanmadan yapılmasını emreder. Bu, bakanlıktan çıkan herhangi bir yazının önce valiliğe, oradan il milli eğitim müdürlüğüne, oradan kaymakamlığa, kaymakamlıktan ilçe milli eğitim müdürlüğüne ve ardından okullara ulaşması demektir. Yazı, bakanlığa giderken de aynı yolu izler. Katılımcılara resmi yazışmalarda 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu gereği yazışmaların hiyerarşi basamakları atlanmadan yapılması hakkındaki görüşleri sorulmuş; verdikleri yanıtlar iki kategoriye ayrılarak Tablo 15 ve Tablo 16'da verilmiştir. Yanıtların araştırmacı tarafından iki kategoride değerlendirilmesinin nedeni, bu konudaki katılımcı görüşlerinin bir bölümünün hiyerarşik yapıya karşı olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler içermesi; diğer bölümünün ise olduğu düşünülen sorunlara ilişkin çözüm önerileri getirmesindedir.

Görüşlerin en fazla yoğunlaştığı madde hiyerarşiye uygun yapılan yazışmaların zaman kaybına neden olduğuna ilişkindir (%40). Kurumların birbiriyle doğrudan yazışması yerine, aradaki kurumların da yazışmalara dahil olmasının önemli zaman kayıplarına neden olacağı ifade edilmektedir. Ağırlık kazanan bir diğer görüş, bu tür hiyerarşik yapıya uygun yapılan yazışmaların kaynak israfına neden olduğudur (% 23,3). Katılımcılara göre, günümüzde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri bakanlıktan gelen yazıları olduğu gibi ekleyerek, sadece bir üst yazı ile "Bakanlığımızın ilgi yazısı ektedir. Gereğinin yapılmasını rica ederim." ifadesi ile alt kuruma havale etmektedir. Bu durumda bütün yazıların hiyerarşi basamakları kullanılarak gönderilmesinin önemli kaynak israfına neden olduğu ileri sürülmektedir.

Yazışmaların hiyerarşiye uygun yapılması konusundaki diğer eleştiriler şöyledir: *"Yazı hiyerarşik kademelerde farklı anlaşılıp anlamı bozularak"*

aktarılabiliyor (% 6,7) ” (K. 12) ve “Yazılar bazı yerlerde takılabiliyor, hedefe ulaşmıyor (% 3,3)” (K. 22).

Tablo 15. 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu Gereği Yazışmaların Hiyerarşik Yapıya Uygun Yapılması Hakkındaki Olumsuz Görüşleri

Görüş		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Zaman kaybına neden oluyor	5	16,7
	Gereksiz yazışmalar kaynak (kâğıt, toner, işgücü) israfına neden oluyor	3	10
	Yazı hiyerarşik kademelerde farklı anlaşılıp anlamı bozularak aktarılabiliyor	2	6,7
	Üst kurumların üzerlerindeki iş yükünü hafifletiyor	2	6,7
	Yazılar bazı yerlerde takılabiliyor, hedefe ulaşmıyor	1	3,3
	Alt kademelerde çözülebilecek sorunların üst kademelere taşınması engelleniyor	1	3,3
	Ara kurumlar yazıları gözden geçirerek ekleme ve değerlendirme yapabilirler	1	3,3
Ortaöğretim	Zaman kaybına neden oluyor	7	23,3
	Gereksiz yazışmalar kaynak (kâğıt, toner, işgücü) israfına neden oluyor	4	13,3
	Üst kurumların üzerlerindeki iş yükünü hafifletiyor	2	6,7
	Ara kurumların bilgilenmesini sağlıyor	1	3,3
	Ara kurumlar yazıları gözden geçirerek ekleme ve değerlendirme yapabilirler	1	3,3
TOPLAM		30	100

Resmi yazışmalarda hiyerarşiye uyulmasını destekleyen görüşler de (% 26,6) bulunmaktadır. Bu görüşü savunanlar özellikle bakanlık merkez teşkilatının kendisine bağlı her birimle ayrı ayrı yazışma yapamayacağını ileri sürmektedir. Bu nedenle bazı katılımcılar yazıların ara kademelerde (İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri) incelenip değerlendirilmesinin gerektiği, böylece hem ara kademelerdeki bilgilenmenin sağlanacağı, hem de üst kurumların (Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı) üzerlerindeki iş yükünün hafifleyeceği görüşünü belirtmektedir. Katılımcılara göre, günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı'nca uygulamaya konulan İsis ve e-Okul uygulamaları bilgi edinme

konusundaki bakanlığın önceki dönemlerde yaptığı gereksiz yazışmaları önemli ölçüde ortadan kaldırmıştır.

Katılımcıların bu konuda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri Tablo 67’de verilmiştir. İlköğretim kurumu yöneticilerinin bir bölümü çözüm önerisi olarak hiyerarşi basamaklarının azaltılmasını belirtmişlerdir. Günümüzde özellikle İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin varlık nedenini yitirdiğini, yapılan tek işin okullardan gelen yazıları İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne, İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gelen yazıları okullara göndermek olduğunu ifade eden katılımcılar da olmuştur.

Tablo 16. Katılımcıların Yazışmaların Hiyerarşik Yapıya Uygun Yapılmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri

Çözüm Önerisi		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Hiyerarşi basamakları azaltılmalı	6	37,5
	İlgili kurumlarla doğrudan yazışma yapılmalı	2	12,5
	Yazı ara kurumları ilgilendirmiyorsa ara kurumlar atlanmalı	1	6,2
Ortaöğretim	Yazışmalar internet ortamında yapılmalı	3	18,8
	İlgili kurumlarla doğrudan yazışma yapılmalı	2	12,5
	Yazı ara kurumları ilgilendirmiyorsa ara kurumlar atlanmalı	1	6,3
	Dağıtımli olarak yazı ilgili bütün kurumlara aynı kurumdan yazılmalı	1	6,3
TOPLAM		16	100

Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin çözüm önerisi olarak en fazla belirttikleri görüş, yazışmaların internet ortamında yapılmasıdır (% 18,8). Bu yolla hem zaman kaybının hem de kaynak israfının engelleneceği düşünülmektedir. Bir diğer çözüm önerisi “*ilgili kurumla doğrudan yazışmak*”tır (% 25). Aynı yönde bir öneri ise “*yazı ara kurumları ilgilendirmiyorsa ara kurumlar atlanabilir*” (% 12,5) şeklindedir. Bu konuda bir katılımcı “*kurumların yazılar üzerinde herhangi bir işlem tesis etmeleri durumunda devreye girmelerini, aksi halde yazının gereğinin yapılacağı kuruma direk gönderilmesinin uygun olacağı*” görüşünü belirtmiştir (K 15). Bir katılımcı ise “*hiyerarşik yapıya uygun yazışmak nedeniyle meydana gelen*

zaman kaybını engellemek için yazışmaların dağıtımli olarak yapılmasını” önermiştir (K 10). Yazı ilk elden gitmesi gereken bütün kurumlara (İlçe, İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve Milli Eğitim Bakanlığı) yazılmalı, ara birimler bu sayede bilgilenmeli ve gereğini yapacak kurum da zaman kaybetmeden içerikten haberdar olmalıdır.

Katılımcıların Resmi Yazıların Arşivlenmesine İlişkin Görüşleri

AHHY ve RYY hükümleri doğrultusunda kurumların hem kendilerine gelen hem de gönderdikleri yazıları belirli süreler arşivlerinde saklamaları gerekmektedir. Saklanma süreleri yazının türüne göre değişebilmektedir. Bazı yazılar yalnızca bir yıl saklanırken, bazıları süresiz saklanmak zorundadır. Katılımcılara okullarda resmi yazıların arşivlenmesi konusunda yaşadıkları sorunların neler olduğu ve bu sorunların çözümü için neler yapılabileceği sorulmuş ve yanıtları Tablo 17 ve 18’de belirtilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Resmi Yazıların Arşivlenmesine İlişkin Yaşanan Sorunlar Hakkındaki Görüşleri

Görüş		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Okullarda arşivlerin oluşturulacağı uygun mekân sıkıntısı var	5	20,8
	Arşivlemeye gereken özen gösterilmiyor	2	8,3
	Okullarda arşivle görevli memur yok	2	8,3
	Okul yöneticilerinin çoğunun arşivler hakkında bilgisi yok	1	4,2
	Okul arşivleri gerekli araçlarla donatılmamış	1	4,2
	Arşiv Hizmetleri Hakkındaki Yönetmelik okullara göre düzenlenmemiş	1	4,2
Ortaöğretim	Okullarda arşivlerin oluşturulacağı uygun mekân sıkıntısı var	7	29,2
	Arşivlemeye gereken özen gösterilmiyor	3	12,5
	Okul arşivleri gerekli araçlarla donatılmamış	1	4,2
	Arşivleme çalışmaları için fazla zaman gerekiyor	1	4,2
TOPLAM		24	100

Katılımcıların belirttiği görüşlerin en sık görüleni “*Okullarda arşivlerin oluşturulacağı uygun mekân sıkıntısı var*” (% 50) ifadesidir. Katılımcılar görev yaptıkları bölgede yoğun bir şekilde nüfus artışının yaşandığını, bu nedenle

her geçen gün okullardaki öğrenci sayısının arttığını ve yeni dersliklere gereksinim duyulduğunu belirtmişlerdir. Bu gibi durumlarda dersliğe çevrilen ilk yerlerden birinin arşivler olduğunu belirtmektedirler. Bu da birçok okulda arşiv için uygun mekânın kalmamasına neden olmaktadır. İfade edilen bir diğer görüş “*arşivlemeye gereken özenin gösterilmiyor*” oluşudur (% 20,8). Yöneticilerin birçoğunun bilgisizlik ve fazla zaman alması nedeniyle arşivlerle ilgilenmediği katılımcıların görüşleri arasındadır (% 20,8). “*Okul arşivlerinin gereken araçlarla donatılmamış*” olduğu da katılımcıların belirttiği görüşler arasındadır (% 8,3).

Katılımcıların, resmi yazışmaların arşivlenmesinde yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri Tablo 18’deki gibidir. Tablo 18’de de görüldüğü gibi katılımcıların bu konuda belirttikleri görüş sayısı toplamı 28’dir.

Tablo 18. Katılımcıların Resmi Yazıların Belli Süreler Arşivlenmesinde Yaşanan Sorunlara Çözüm Önerileri

Çözüm Önerisi		Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	Okullarda elektronik arşivlemeye geçilmeli	5	17,9
	Okullara iyi yetişmiş arşiv memurları atanmalı	3	10,7
	Bütün yazılar yerine gerekli olanların arşivlenmeli	2	7,1
	Evrakların okul arşivlerinde saklanma süreleri kısaltılmalı	2	7,1
	İlçelerde bütün kurumlara hizmet edecek ayrı bir arşiv binası oluşturulmalı	1	3,6
Ortaöğretim	Bütün yazılar yerine gerekli olanların arşivlenmeli	6	21,4
	Okullara iyi yetişmiş arşiv memurları atanmalı	2	7,1
	Arşiv hizmetleri hakkında hizmet içi eğitim verilmeli	2	7,1
	Okullarda elektronik arşivlemeye geçilmeli	2	7,1
	Arşivlerin yangın, su baskını gibi tehlikelerden korunaklı yerlerde oluşturulmalı	1	3,6
	Evrakların okul arşivlerinde saklanma süreleri kısaltılmalı	1	3,6
	Arşivler okullarda öğrenci ve personel olmak üzere iki bölümde oluşturulmalı	1	3,6
TOPLAM	28	100	

Katılımcıların en fazla dile getirdikleri çözüm önerisi “*bütün yazılar yerine gerekli olanların arşivlenmesi*”dir (% 28,5). Okul arşivlerinin gerekli

büyükte olmaması ve gerekli araçlarla donatılmamış olması nedeniyle bütün yazıların arşivlenmesinde sorunlar yaşanmaktadır. Bu nedenle katılımcılar süreç içerisinde gereksinim duyulabilecek yazıların arşivlenmesinden yanadır. Bir katılımcı bu konu ile ilgili görüşünü “*Bina yapılarında arşive çok fazla özen gösterilmiyor. Veya zaman içerisinde öğrenci sayısı çoğaldıkça o arşive ayrılacak yerleri eğitim amaçlı kullanmaya kalkıyorsunuz. Böylece arşiv belli noktalara sıkışıyor.*” (K 7) sözcükleriyle ifade etmiştir. Diğer maddelerde de belirtilen elektronik çözümler bu maddede de katılımcılarca dile getirilmiştir. Çözüme ilişkin 7 görüş “*Okullarda elektronik arşivlemeye geçilsin*” şeklindedir (% 27). Katılımcılar, elektronik ortamda bir cd içerisine bir okulun bir yıl boyunca yaptığı yazışmaların depolanabileceğini belirtmişlerdir (K 12). Okulların böyle bir kolaylığı kullanarak önemli miktarda kâğıt ve sarf malzemesi tasarrufu sağlayacakları düşünülmektedir. Araştırmada ağırlık kazanan bir diğer çözüm önerisi “*Okullara iyi yetişmiş arşiv memurları atanmalı*” görüşüdür (% 17,8). Günümüzde birçok okulda bir memurun bile olmadığı düşünüldüğünde arşivleme işleri için okullara arşiv memurlarının atanmasının kısa vadede pek de mümkün olmadığı katılımcılarca da bilinmektedir.

Katılımcıların dile getirdiği diğer çözüm önerileri şöyledir: Evrakların okul arşivlerinde saklanma süreleri kısaltılsın (% 10,7), eğitim kurumu yöneticilerine arşiv hizmetleri hakkında hizmet içi eğitim verilsin (% 7,1), ilçelerin bütün kurumlarına hizmet edecek arşiv binası oluşturulsun (% 3,6), arşivler yangın, su baskını gibi tehlikelerden korunaklı yerlerde oluşturulsun (% 3,6), arşivler okullarda öğrenci ve personel olmak üzere iki bölümden oluşturulsun (% 3,6).

Katılımcıların Resmi Yazışma Sürecine İlişkin Diğer Görüşleri

Katılımcılara araştırma kapsamında kendilerine soruların dışında belirtmek istedikleri konular varsa son bölümde bunları belirtebilecekleri söylenmiştir. Katılımcılardan 6’sı bu maddeye ilişkin herhangi bir yanıt vermemiştir (K1, 9, 10, 13, 17, 20). Araştırma kapsamında belirtme gereği duyduğu konuların kendilerine sorulduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar araştırma kapsamında sorulan sorulara ilişkin yanıtlarını yinelemiş; bazıları ise bu yanıtları tamamlama ve açıklama yoluna gitmişlerdir. Araştırmacı

katılımcıların verdikleri yanıtlardan araştırma kapsamında yanıtlanmayanlarla ilgili olanları aşağıda belirtmiştir.

Katılımcılardan 3'ü okullarda eğitim kurumlarında çok fazla ve gereksiz yazışma yapıldığı görüşündedir (K2, 11, 15). Bakanlık, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, önemsiz konularla ilgili yazışma sürecini başlatmaktadır. Bu durum eğitim kurumu yöneticilerinin çalışma zamanlarının büyük bölümünü resmi yazıların yanıtlanmasına ayırmalarına neden olmakta, eğitime gereken zamanın ayrılmasını engellemektedir. Bir katılımcı üst kurumların zaten sahip oldukları bilgileri dosyalarından almak yerine, daha kolay olduğu gerekçesiyle okullardan istediğini belirtmektedir (K2). Benzer bir görüşü bir diğer katılımcı zaten internet ortamına (İsis, e-Okul) aktarılmış bilgilerin okullardan tekrar tekrar istendiğini belirtmiştir (K15). Oysa okullara ait birçok bilgi uzun çabalar sonucunda internet ortamına aktarılmış; yetkisi dahilinde bütün Milli Eğitim Bakanlığı personelinin kullanımına sunulmuştur. Bu konuyla ilgili bir diğer eleştiri de internet üzerinden yapılan işlemlerin kâğıt çıktısının istenmesi ve elden takibinin gerekmesidir (K15). Öğretmen atamaları, görevde yükselme sınavları ve öğrencilerin katıldıkları sınavlarla ilgili müracaatlar ve sınav sonuçları ile ilgili işlemler Milli Eğitim Bakanlığı tarafından internet ortamında yapılmasına rağmen okullardan kâğıt çıktısının istenmesi okulları gereksiz bir iş yoğunluğuna sokmaktadır. Bunun yerine işlemlerde sorumluluk şifreyi bilende olmalı ve yapılan yanlışlıklardan kişi sorumlu tutulmalıdır. Böylelikle okullar gereksiz bir iş yükünden kurtulmuş olurlar. Konuya bütünsel bir bakışla bakan bir katılımcı e-Devlet uygulamalarının yaygınlaştırılması ve bütün kamu kurumlarında yürütülen iş ve işlemlerle ilgili e-Devlet uygulamalarının hızla yürürlüğe konması gerektiğini belirtmiştir (K3). Bu konuyla ilgili bir diğer görüş okulların internet altyapılarının yetersizliğidir (K22). Bu kadar yoğun iş ve işlemler internet üzerinde gerçekleştiren eğitim kurumlarının internet altyapıları geliştirilmelidir.

Araştırma kapsamında görüşülen eğitim kurumu yöneticilerinden 2'si yazışmalarda kullanılan dilin anlaşılır olmadığını, alınan bir yazının amacının anlaşılmadığında gereğinin yapılmasının zorlaştığını ifade etmekte (K14, 15); bu nedenle yazışmalarda daha açık ve anlaşılır bir dilin kullanılmasının gereğini vurgulamaktadır.

Bu madde ile ilgili olarak aktarılan görüşlerden biri de aksaklıkların genelde işgörenlerden kaynaklandığıdır. Katılımcılardan 2'sinin belirttiği görüşe göre, her işgören işini zamanında ve düzgün yaparsa okullarda herhangi bir sorun çıkmayacaktır (K4, 6).

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayanılarak geliştirilen öneriler şöyledir:

Sonuçlar

Araştırma kapsamında ilk olarak katılımcıların resmi yazışmalara ilişkin bilgi kaynaklarının neler olduğu ve bu bilgi kaynaklarına ilişkin yaşadıkları sorunlar öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların resmi yazışma yapmasını öğrendikleri bilgi kaynaklarının başında deneyimli yöneticiler gelmektedir. Yöneticiler göreve yeni başladıklarında ya birlikte çalıştıkları yöneticilerin yardımıyla ya da çevre okullarda görev yapan deneyimli yöneticilerin yardımıyla resmi yazışma yapmasını öğrenmektedirler. Katılımcıların resmi yazışmalarla ilgili bilgi edinme yöntemlerinden bir diğeri ise okullarında bulunan resmi yazıların incelenmesidir. Yöneticiler bir yazı aldıklarında, yazının nasıl cevaplanacağını bilmiyorlarsa ve çevrelerinde de danışabilecekleri bir deneyimli yönetici yoksa öncelikle aldıkları yazının formatına uyarak ve o konuda yazılmış eski yazıları inceleyerek bu yazıyı yanıtlamakta ve böylelikle yazışmalar konusunda bilgi edinmektedirler. Yöneticilerin yazışmalar konusunda bilgi kaynaklarından birisi de yönetmeliklerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısına yakını resmi yazışma yapmasını öğrenme sürecinde yönetmelikleri incelediklerini söylemişlerdir.

Katılımcılar, bilgi kaynaklarına ilişkin yaşadıkları sorunlarla ilgili olarak farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Bu görüşlerde bilgi kaynağına ilişkin yaşadıkları sorunları belirtmek yerine, resmi yazışma sürecinin geneline ilişkin yaşadıkları sorunları belirtmeyi daha çok tercih etmişlerdir. Bu sorunlardan en çok dile getirilenler “yönetmeliğin açık olmayışı” ve “gönderilen yazıların geri çevrilmesi”dir. Bu sorunların yanında “yazıların amacının net ifade edilmemesi”, “danışılacak kimsenin olmaması”, “görev

öncesinde resmi yazışmalarla ilgili bilgi almamış olmak” da katılımcılar tarafından belirtilen sorunlar arasındadır.

Katılımcıların bilgi kaynaklarına ilişkin yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerileri de birbirinden çok farklıdır. Bunlardan en fazla dile getirilen çözüm önerisi “yöneticilere resmi yazışmalarla ilgili hizmet içi eğitim verilmesi”dir. Bunun ardından en fazla dile getirilen çözüm önerisi ise “okullara resmi yazışmalar konusunda yetiştirilmiş memurların atanması”dır. Bu durum yöneticilerin resmi yazışma yapmanın kendi görevleri olmaktan çok memurların görevi olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Katılımcılar resmi yazışma ortamlarıyla ilgili olarak, okullarda bir an önce internet ortamında yazışma yapılmasını istemektedir; çünkü kâğıtla yapılan yazışmalar önemli miktarlarda kaynak ve zaman israfına neden olmaktadır. İnternet ortamında yazışma yapılmasının önündeki engel ise yazıların yazıldığıın ispatlanabilmesi için kâğıtla çıktıya ihtiyaç duyulması ve okulların internet altyapılarının bu iş için yetersiz olmasıdır. Yöneticiler, şu an kendi ilçelerinde yapılan uygulamanın resmi yazışmalarda kâğıt yerine interneti kullanmak değil, kâğıt ve interneti birlikte kullanmak olduğunu ve bunun yazışmalarla ilgili işlerini iki kat artırdığını belirtmektedirler. Katılımcılar, çözümün kâğıt ve internet ortamını birlikte kullanmak yerine, internet ortamını kâğıdın yerine kullanmak olduğunu düşünmektedirler. Birçok önemsiz konunun internet sayfalarında duyurulması yeterliken, resmi yazılarla okullara duyurulması da yaşanan önemli sorunlardandır.

Resmi yazıların çıktısının iki suret alınması ve bir suretinin okullarda saklanması konusunda katılımcılar benzer düşüncelere sahiptirler. Yazışmalar kâğıtla yapılacaksa, bir suretinin okulda saklanması gerekli olduğunu düşünen katılımcılar, bunun gerekçesi olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nün bir süre sonra yazıları tekrar istenmesini göstermektedir. Yöneticilerin bu konuyla ilgili en çok yakındıkları sorun ise İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nün, İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne gönderileceği gerekçesiyle, okullardan yazıları bir yerine iki suret istiyor olmasıdır. Bu uygulama yazışmalarla ilgili maliyeti yarı yarıya artırmaktadır.

Katılımcılar, belge boyutuna ilişkin sorun yaşamamaktadır. Belge boyutuyla ilgili düzenlemenin, dosyalama ve sonrasında yapılan arşivleme çalışmalarında faydalı olduğu görüşü katılımcılarca öne çıkarılmıştır. Kâğıt kullanımının serbest olması durumunda değişik boyutlardaki yazıların dosyalama ve arşivlemede sorunlara neden olacağı düşünülmektedir. Genelde resmi yazışmalar nedeniyle oluşan kâğıt harcamasından şikâyet eden yöneticiler çok kısa metinler için dahi A5 yerine A4 boyutunda kâğıt kullanmaktadır.

Katılımcılar, bilgisayarla yapılan yazışmalarda yazı tipinin Times New Roman olması ile ilgili sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Çoğu katılımcı düzenlemeyi uygun bulmuş ve yazıların okunmasında yaşanabilecek sorunları engellediğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise okunmada sorun çıkarmayacak birkaç yazı tipinin resmi yazılarda kullanılabilmesinin uygun olacağı görüşünü savunmuşlardır. Katılımcıların görev yaptıkları bölge okullarının büyük çoğunluğunda resmi yazılarda Times New Roman yazı tipini kullanılmaktadır. Diğer okullar ise kolay okunabilen bazı yazı tiplerini tercih etmektedir.

Katılımcıların tamamına yakını, resmi yazıların bölümlerine ilişkin yönetmelikte yer alan düzenlemeleri uygun ve gerekli bulmaktadır. Yalnızca bir katılımcı, düzenlemeleri gereksiz bulduğunu ve tek tiplik yerine açıklık ve anlaşılabilirliğin daha önemli olduğunu belirtmiştir. Yazıların bölümleriyle ilgili önemli sorunlar yaşamadıklarını belirten katılımcılar, yönetmelikte yer alan düzenlemelerin resmi yazıların incelenmesinde ve anlaşılmasında yararlı olduğunu; yazı üzerinde aranılan bilgilerin (sayı, konu, tarih...) bir bakışta görülebilmesini sağladığını belirtmişlerdir.

Katılımcılar, resmi yazıların bölümleriyle ilgili önemli sorunlar yaşamadıklarını belirtmiş olmalarına karşın, bölgenin farklı okullarından alınan resmi yazıların incelenmesi sonucunda yazıların bölümlerinin yazımıyla ilgili birçok basit hatanın yapıldığı görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin konu ile ilgili düzenlemeleri yeteri kadar incelemeyeceğini ya da önemsemediğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden yarısı resmi yazıların gönderilme ve alınmalarında sorun yaşadığını, çok azı ise bu konuda herhangi bir sorunla karşılaşmadığını belirtmiştir. Yaşanan sorunların kaynağı, yönetmeliğin bu konudaki düzenlemeleri içeren hükümleri değil, çalışanların düzensizliği ve dikkatsizliğidir. Üst makamlar önemli yazıları alırken zimmet kurallarına uymamakta, yazıları kaydetmeden almakta ve bu tür yazılar kaybolabilmektedir. Katılımcılar, yazıların gönderilme ve alınmalarında sorunların yaşanmaması için bütün yazışmalarda zimmet kurallarına uyulması gerektiğini ifade etmektedirler.

Resmi yazıların gönderilme ve alınmalarında yaşanan sorunları aşabilmenin bir yolunun da internet ortamında yazışmak olduğunu belirten katılımcılar, bu işlemleri gerçekleştirecek memurların kurumlara atanmasını gerekli görmektedirler. Yöneticilerin sık değişmesi ve yöneticilik deneyimi ve eğitimi olmayan öğretmenlerin kurumlara yönetici olarak atanması da sorun kaynaklarından bazıları olarak görülmektedir.

Resmi yazıların 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu gereği hiyerarşi basamakları atlanmadan yapılması konusunda katılımcılar farklı görüşler ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bir bölümü yazışmaların bu şekilde yapılmasına karşı iken, bir bölümü yazışmaların bu şekilde yapılmasını gerekli ve yararlı görmektedir. Resmi yazışmaların hiyerarşiye uygun yapılmasına karşı olan yöneticilerin savunduğu temel görüş, sırasıyla bütün hiyerarşi basamaklarına gönderilen yazının gereksiz kaynak israfına neden olduğudur. Yazının gönderildiği her kurum o yazı için harcanan kamu kaynaklarını bir kat artırmaktadır. Karşı olanların savunduğu bir başka görüş ise, hiyerarşik yapı nedeniyle işlemlerin sürmesi gerekenden çok daha uzun süreler almasıdır. Yazının bir yönetim kademesince alınmasından gitmesi gereken makama gönderilmesine kadar geçen süre işlerin alt kademelerde aksamasına neden olmaktadır. Bu görüşte olanlar çözüm önerisi olarak hiyerarşi basamaklarının azaltılmasını savunmaktadırlar. Kurumların, yazının muhatabı olacak kurumla doğrudan yazışması gerektiği görüşündedirler. Bir diğer çözüm önerileri ise resmi yazışmaların internet ortamında yapılması yoluyla kurumlar arasında geçen iletim süresinin en aza indirilmesidir. Yazıların hiyerarşiye uygun yapılmasına karşı olan katılımcıların savunduğu

bir diğ er gör üş ise yazı içeriğ inin hiyerarş i kademelerinde aktarılırken bozulduğ u ve bu nedenle hedeflenen amacın elde edilemediğ idir.

Yazış maların hiyerarş iye uygun yapılmasını savunan katılımcılar ise bu yolla ara kurumların da yazının içeriğ i hakkında bilgi sahibi olduklarını ve alt kademed e ç özülecek sorunlarla üst kademelerin meş gul edilmediğ i gör üş ündedir. Onlara göre bu anlayış üst kurumların üzerlerindeki iş yükünü önemli ölçüde hafifletecektir.

Okullarda arş ivleme konusunda önemli sorunlar yaş andığ ını belirten katılımcılar, bu sorunların baş lıcasının arş ive uygun mekânların okullarda bulunmamasını görmekte dirler. Okullar yapılırken dikkat edilmeyen bu konu sonradan büyük sorunlara neden olmaktadır. Okul arş ivleri gereken araçlarla donatılmadığ ından aranılan herhangi bir yazının arş ivden bulunması sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlara ek olarak eğ itim kurumu yöneticileri de arş ivlere gereken özeni göstermediklerinden arş ivler amacına hizmet edememektedir.

Katılımcılar bütün yazıların arş ivlenmesi yerine sadece gerekli olanların arş ivlenmesi ve arş ivlenenlerin de saklanma sürelerinin kısaltılmasıyla önemli ölçüde yer kazancının olacağ ını belirtmektedirler. Aynı zamanda elektronik arş ivlemeye geç ilenirse bilginin depolanması kadar bulunmasının da kolaylaş abileceğ i gör üş ünü savunmaktadırlar. Katılımcılar eğ itim kurumlarına bu konuda eğ itilmiş bir arş iv memurunun atanmasını gerekli görmekte dirler.

Katılımcılar okullarda çok fazla sayıda ve gereksiz yazış ma yapıldığ ı gör üş ündedir. Bazı yöneticiler yazıların yanıtlanmasından eğ itim-öğ retimi geliştirmeye yeterince zaman ayıramadıklarını belirtmektedirler. Bu kadar fazla yazış ma yapılmasının bir nedeni olarak üst kurumların zaten ellerinde bulunan bilgileri daha kolay olması nedeniyle alt kurumlardan istemeleri olarak görmekte dirler. Milli Eğ itim Bakanlığ ı'nca oluşturulmuş olan İLSİS ve e-Okul gibi uygulamalar üzerinde kiş i ve kurumların kendi ş ifreleriyle gerçekleştirdikleri iş lemlerin resmi yazıya dönüştürülerek üst kurumlara bildirilmesi de yöneticilere göre resmi yazış ma sayısını artıran öğ eler dendir. Bunun gibi gereksiz yazış maları engellemek için kurumlardaki e-Devlet

uygulamalarının artırılması ve kâğıt yerine internet ortamının tercih edilmesi gerekmektedir.

Öneriler

Eğitim kurumu yöneticilerinin resmi yazışma sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin öneriler aşağıda belirtilmiştir:

1. Eğitim yönetimi ve teftişi bölümünden mezun olan katılımcıların çoğunluğu, okul yönetiminde yaşadıkları sorunların farkında olup, araştırma kapsamındaki konularla ilgili yaşadıkları sorunlara ilişkin somut ve bilinçli çözüm önerileri getirmişlerdir. Bu nedenle eğitim kurumlarında görevlendirilecek yöneticiler, üniversitelerin eğitim yöneticisi yetiştiren bölümlerinden mezun olanlar arasından atanmalıdır.

2. Eğitim fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerin tamamı potansiyel bir eğitim yöneticisi olduğundan fakültelerde okutulan dersler veya ders konuları arasında Milli Eğitim mevzuatına ve özellikle de resmi yazışma kuralları ile ilgili konulara yer verilmelidir.

3. Yönetici olarak atanacak öğretmenler, atama öncesinde resmi yazışmalarla ilgili eğitimden geçirilmelidir.

4. Görevde olan yöneticiler belli dönemlerde; özellikle de yönetmelik değişikliklerinde hizmet içi eğitime alınmalıdır.

5. Eğitim kurumlarına resmi yazışmalar konusunda eğitilmiş memurlar atanmalıdır.

6. Mümkün olan bütün resmi yazışmalarda internet ortamı kullanılmalıdır.

7. Kâğıt kullanılarak yapılacak resmi yazışmalarda gereksinimlere uygun kâğıt boyutunun seçilerek, kâğıt ve sarf malzemesinin israf edilmesi engellenmelidir.

8. Resmi yazışmalarda kâğıt ve internet ortamı birlikte değil, birbirinin yerine kullanılmalıdır.

9. İnternet ortamında yapılan resmi yazışmaların dosyalanması ve arşivlenmesi kâğıt kullanarak değil, bilgisayarlar üzerinde yapılmalıdır.

10. Resmi yazışmalara konu olan işler azaltılmalı; kurumların keyfiyetine göre katılacakları etkinlik ve yarışma duyuruları resmi yazışmalar yerine kurumlarca oluşturulacak internet sayfaları üzerinden yapılmalıdır.

11. Milli Eğitim Bakanlığı'nca oluşturulmuş olan İLSİS ve e-Okul uygulamalarıyla internet ortamına aktarılmış bilgilerin (öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, derslik durumu...) kurumlardan resmi yazılarla istenilmesi engellenmelidir. Bu uygulamalar aracılığıyla bilgisayar ortamına aktarılmış bilgilerle ilgili defter ve dosya tutulmasına son verilmelidir.

12. Eğitim Kurumu yöneticileri arşivlerin işleyişiyle ilgili hizmet içi eğitime alınmalıdır.

13. Okullara arşiv hizmetlerini yürütecek, arşiv hizmetleri konusunda eğitim almış memurlar atanmalıdır.

14. Okul binalarının yapımında arşiv oluşturulmaya uygun yer ayrılmalıdır. Ayrılan bu yerlerin arşivlemede kullanılabilmesi için gerekli araç gereçle donatılması sağlanmalıdır.

15. Okullarda elektronik arşivlemeye geçilmelidir. Bu amaçla okullara gerekli bilgisayar ve donanım sağlanmalıdır.

16. Bütün resmi yazıların arşivlenmesi yerine, gerekli olanların arşivlenmesi sağlanmalıdır. Resmi yazıların arşivlerde saklanma süreleri kısaltılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abadan, N. (1959). **Bürokrasi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 92-74
- Ar, A.F. (1989). **Dosyalama-arşiv, resmi yazışma ve rapor yazma teknikleri**. Ankara: TODAİE Yayınları No:231.
- Atabek, Ü. (1991). **Örgüt ve iletişim**. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler. Akademik örgütler için bir alan araştırması. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sayı:7**.
- Balcı, A. (2004). Toplam kalite yönetimi (Editör: Yüksel Özden). **Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). **Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler**. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Balcı, A. (2006). Yeni paradigmlar ışığında Türk eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. **Türk eğitim sisteminde yeni paradigma arayışları bildiriler kitabı**. Ankara: Eğitim-Bir-Sen.
- Baskan, G.A. ve Aydın, A. (2000). Eğitim sisteminde insan unsuru ve toplam kalite yönetimi. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:18**.
- Başbakanlık. (1984). Başbakanlık teşkilatı hakkında kanun hükmünde kararnamenin değiştirilerek kabulü hakkında kanun. **Resmi Gazete Sayı: 18550**.
- Başbakanlık. (2004). Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik. **Resmi Gazete Sayı: 2568**.

- Başaran, İ.E. (2000). **Eğitim yönetimi nitelikli okul**. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (2000b). **Örgütsel davranış. İnsanın üretim gücü**. Ankara: Umut Yayım Dağıtım.
- Bosetzky, H. ve Heinrich, P. (1965). **Mesch und organisation**. Köln: Deutscher Gemeindeverlag.
- Bursalioğlu, Z. (2000). **Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış**. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalioğlu, Z. (2005). **Eğitim yönetiminde teori ve uygulama**. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bülbül, A.R. (2000). **Uluslar arası iletişim**. Konya: Damla Ofset.
- Cüceloğlu, D. (1987). **İnsan insana**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Çetin, M. (2003). Örgüt kuramları perspektifinden halkla ilişkilerin gelişimi. **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi Sayı:18**.
- Demirel, Y. (2007). **Toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli koşullar**. www.kalder.org.tr adresinden 07.02.2007 tarihinde indirilmiştir.
- Dökmen, Ü. (2002). **İletişim çatışmaları ve empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdem, A.R. (1997). Yönetime klasik bilimsel yaklaşımlar ve yönetime etkisi. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2**.
- Etzioni, A. (2006). **Modern örgütler**. Ankara: İstanbul Matbaası.

Fişek, K. (1972). Yönetim ve mizah. **Amme İdaresi Dergisi Cilt:5 Sayı:3.**

Gülmez, M. (1975). Weber ve ideal tip bürokrasi. **TODAİE Dergisi Cilt:8 Sayı:1.**

Hall, R. Vance ve R. Van Houten (1983). **Managing Behavior, Behavior Modification: The Measurement of Behavior**, Austin: Pro-ed.

İnce, M. (2005). Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen Fonksiyonları. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 14.**

Kale, A.C. (1996). **Weber bürokrasi kuramı.** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

Karasar, N. (2006). **Bilimsel araştırma yöntemi.** Ankara: Nobel yayın Dağıtım.

Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. Yüksel Özden (Editör). **Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı.** Ankara: Pegem A Yayınları.

Kaya, Y.K. (1994). **Çağdaşlaşma yolunda deve dikenleri, devlet, bürokrasi, insan.** Ankara: Bilim Yayınları.

Kepenekçi, Y.K. (1998) Bürokrasi kavramı ve Türk eğitim sisteminde bürokrasi. **Eğitim Yönetimi Dergisi. Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu'na Armağan.** İstanbul Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.

Kızılluluk, H. (2007). Sınıf ortamında öğretmen ve öğrenci iletişiminin yatay ve dikey olmasının öğrenme üzerindeki etkileri. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:25 Sayı:1.**

Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel uyum çabalarının entegrasyonu gerekliliği. **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:13**. Kırgızistan.

Koç, H. ve Öztoprak, M.T. (2003). **Yazışma teknikleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Külcü, Ö. (2007). Belge Yönetiminin Değişen Yüzü. **Bilgi Dünyası Dergisi Cilt: 8 Sayı:2**

Mayntz, R. (1968). **Bürokratische organisation**. Köln: Kiepenheuer und Witsch.

Mises, L.V. (2000). **Bürokrasi**. Ankara: Liberte Yayınları.

Odabaş, H. (2001). Kurumsal iletişim açısından yazışmalar ve ülkemizde yazışmaların durumu. **21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu Bildirisi. 19-20 Nisan 2001, Hatay.**

Özdemir, S. (1995). Eğitimde toplam kalite yönetimi. **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı.**

Özdemirci, F. (1996). **Kurum ve kuruluşlarda belge üretiminin denetlenmesi ve belge yönetimi**. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği Yayınları No:20.

Özdemirci, F. (1999). Organizasyonlarda belge yönetimi ve toplam kalite. **Türk Kütüphaneciliği Dergisi Cilt:13 Sayı: 2.**

Özdemirci, F. (2001). Belge üretimi ve kurumsal bilgi yönetimi. **21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu, Hatay.**

- Özdemirci, F. (2006). **Kurumsal İletişim ve Belge Yönetimi 1. Uluslararası Belge Yönetimi Sempozyumu Bildirileri**. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Senge, M.P. (2000). **Beşinci Disiplin** (Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 11. Konya**.
- Taymaz, H. (2003). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tutar, H. (2003). **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (1988). **Türkçe sözlük**. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Vural, Z.B.A. (1998). **Kurum kültürü ve örgütsel iletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Weber, M. (1995). **Toplumsal ekonomik örgütlenme kuramı** (Çeviren: Ö. Ozankaya). Ankara: İmge Kitapevi.
- Weber, M. (2006). **Bürokrasi ve otorite** (Çeviren: H.Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Yazıcı, R. (1988). **Bürokraside İletişim**. Ankara: Gazeteciler Cemiyeti Matbaası.

Ek 1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN BELGE YÖNETİMİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ GÖRÜŞME FORMU

Sayın Yönetici,

Ankara İli Mamak İlçesi sınırları içerisinde görev yapan ilk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin belge yönetiminde yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri hakkında görüşlerini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yürütmekteyim. Bu doğrultuda sizin görüşünüze ihtiyaç duymaktayım. Bu görüşme ile elde edilen bilgiler yalnızca araştırma kapsamında kullanılacak olup kimlik bilgilerine yer verilmeyecektir.

Samimiyetiniz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Gürkan Avcı

A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİLER

- Cinsiyetiniz:
- Yöneticilik kıdeminiz:
- Eğitim kurumunuz (ilköğretim/ortaöğretim):

BÖLÜM II. BELGE YÖNETİMİNDE YAŞANAN SORUNLAR

- a)** Resmi yazışma süreci hakkındaki bilgi kaynaklarınız nelerdir? Lütfen belirtiniz.
.....

- b)** Resmi yazışma sürecindeki bilgi kaynakları ile ilgili yaşadığınız sorunlar (*yeterliliği, güncelliği, güvenilirliği vb.*) nelerdir? Lütfen belirtiniz.
.....

Resmi yazışma sürecindeki bilgi kaynakları açısından yaşadığınız sorunların çözümüne ilişkin önerilerinizi lütfen belirtiniz.
.....

- a)** Resmi Yazışmalarda Uyulacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik'in 5. maddesince düzenlenen resmi yazışma ortamlarına (*resmi yazıların kâğıt kullanılarak veya elektronik ortamda hazırlanması*) ilişkin hükümlerle ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir? Lütfen belirtiniz.
.....

Bu sorunun/sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi lütfen belirtiniz.
.....

b) Resmi Yazışmalarda Uyulacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik'in 6. maddesinde düzenlenen nüsha sayısına (*kâğıtla yapılan yazışmaların en az iki nüsha düzenlenmesi*) ilişkin hükümlerle ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir? Lütfen belirtiniz.

.....

Bu sorunun/sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi lütfen belirtiniz.

.....

c) Resmi Yazışmalarda Uyulacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik'in 7. maddesinde düzenlenen belge boyutuna (*kâğıt boyutunun A4 ve A5 ile sınırlandırılmış olması*) ilişkin hükümlerle ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir? Lütfen belirtiniz.

.....

Bu sorunun/sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi lütfen belirtiniz.

.....

d) Resmi Yazışmalarda Uyulacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik'in 8. maddesinde düzenlenen yazı tipine (*Times New Roman*) ilişkin hükümlerle ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir? Lütfen belirtiniz.

.....

Bu sorunun/sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi lütfen belirtiniz.

.....

e) Resmi yazıların bölgelerine (*başlıklar, konu, tarih, sayı, ilgi, ek, dağıtım, onay...*) ilişkin hükümlerle ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir? Lütfen belirtiniz.

.....

Bu sorunun/sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi lütfen belirtiniz.

.....

f) Resmi yazıların gönderiliş ve alınışlarında yapılacak işlemlere (*kayıt, tebliğ, zimmet, gizlilik kuralları...*) ilişkin hükümlerle ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir? Lütfen belirtiniz.

.....

Bu sorunun/sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi lütfen belirtiniz.

.....

3. 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'nun resmi yazışmalara ilişkin öngördüğü hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ("resmi yazışmaların hiyerarşik yapıya uygun olarak yönetim basamakları atlanmadan yapılması gerekmektedir") sorunlarınız nelerdir? Lütfen belirtiniz.

.....

Bu sorunun/sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi lütfen belirtiniz.

.....

4. Hem Resmi Yazışmalarda Uyulacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik hem de Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik gereği resmi yazıların arşivlenmesinde (gerek kurumlarca hazırlanan gerekse diğer kurumlardan gönderilen resmi yazıların arşivlenerek saklanması) yaşadığınız sorunlar nelerdir? Lütfen belirtiniz.

.....

Bu sorunun/sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi lütfen belirtiniz.

.....

5. Genel olarak resmi yazışma sürecinde yaşanan sorunlara ve bu sorunların çözümüne yönelik başka görüş ve önerileriniz var mı? Lütfen belirtiniz.

.....

**EK-2 RESMİ YAZIŞMALARDA UYULACAK ESAS VE USULLER HAKKINDA
YÖNETMELİK KURALLARINA UYGUN HAZIRLANMIŞ ÖRNEK YAZI**

T.C.

KEÇİÖREN KAYMAKAMLIĞI

Mehmet Akif İlköğretim Okulu Müdürlüğü

Sayı: 510/33

15/02/2009

Konu: Öğrenci Furkan Mert'in Nakli

YAHYA KEMAL İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

MAMAK

İlgi: 15/02/2009 tarih ve 510/28 sayılı yazınız.

İlgi yazı gereği istemiş olduğunuz okulumuz 5/A Şubesi 135 Numaralı öğrencisi Furkan Mert'e ait ruhsal dosya ve içeriği yazımız ekinde sunulmuştur.

Arz ederim.

Eki: Ruhsal Dosya (1 Adet)

Fatma Yılmaz

Okul Müdürü

Adres: Sanatoryum Cad. No:55 Keçiören ANKARA

Tel: 388 88 38 Faks: 388 88 39