

## MÜFETTİŞLERİN GÖREV BEKLENTİLERİ

Yard. Doç. Dr. Ş. Şule AÇIKALIN (\*)

Alanyazında genellikle yönetimin teftiş hizmetlerinden, teftiş edilenlerin müfettişlerden bekledikleri görev ve roller iletişim ya da insan ilişkileri kapsamında ele alınıp incelenmektedir. Teftiş sürecine ilişkin yönetici ve personel beklentilerinin açıklanmasına, vurgulanmasına karşın, müfettişlerin kendi işlevlerine, görevlerine ilişkin beklentileri çoğu kez ihmal edilmektedir. Yöneticiler kurumun problemlerini algılayış biçimlerine göre, müfettiş görevlerine ağırlıklar ya da öncelikler vermektedir. Kurumun özelliklerine göre parasal işlemlerin, teknik kullanımların kontrolü ile kurallardan şapmaların belirlenmesi, sorgulanması teftiş hizmetlerinin öncelikli görev alanları olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık müfettişler, teftiş sırasında görevlerinin gereği olarak yapmaları gereken işleri, oynamaları gereken rolleri ya da kurum amaçları yönünden teftişin işlevlerini farklı algılamaktadırlar. Bir bakıma müfettişlerin, "olanla olması gereken" arasındaki ikilemi yaşadıkları söylenebilir.

Bu çalışmada, Kredi Yurtlar Genel Müdürlüğü (YURTKUR), Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD), Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. (TŞFAŞ) de görevli müfettişlerin yaptıkları ve yapmaları gereken işlerin öncelik sıralamasına ilişkin görüşleri toplanmış; teftişin personeli geliştirme işlevinin uygulamadaki yeri ile bu konuda müfettişlerin beklentileri saptanmıştır. Böylece teftiş hizmetlerinden beklenen bir kısım görevlerin yerine getirilmeyişinin kaynağının sadece müfettiş olmadığı kanıtlanmaya çalışılmıştır.

Kurum amaçları yönünden müfettişin görevleri, oynaması gereken roller, üst yönetimin anlayışına paralel olarak değişik biçimlerde tanımlanabilir. Genelde müfettişlik rolleri,

1. Liderlik
2. Yönetim (personel)
3. Rehberlik
4. Hizmet içi eğitim
5. Araştırma
6. Soruşturma

(\*) Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

olmak üzere altı (6) başlık altında toplanmaktadır (Taymaz 1982: 3-4 Başar 1987: 26). Bu makalede sonuçları verilen araştırmada, yukarıdaki "müfettiş rollerinin gruplaması", personelin geliştirilmesi, yetiştirilmesi, (hizmet içi eğitim) boyutu ön plana çıkarılarak kullanılmıştır.

Araştırmada, farklı hizmet alanlarında çalışan üç kamu kuruluşunun (YURTKUR, TCDD, TŞFAŞ) müfettişleri çalışma evreni olarak alınmıştır. Veri toplama aracına cevap veren 44 TCDD, 24 TŞFAŞ, 16 YURTKUR olmak üzere toplam 84 müfettiş bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veri toplama aracı ile müfettişlere, rollerini kapsayan 6 cümlelik, iki grup iş tanımı verilmiştir. Birinci grup cümlelerle "halihazırdaki teftişlerde" yönetimin bu rollere verdiği öncelikleri; ikinci grup cümlelerle de bu rollerin "olması gerektiği gibi" önem sırasını işaretlemeleri istenmiştir. Müfettişlerin, rollerini yansıtan cümlelere verdiği sıra derecelerinin (1-6) ortalaması, grubun rolleri sıralama derecesi olarak kullanılmıştır. Grupların rolleri sıraya dizmeleri arasındaki uyum, "Kendall Uyuşum Katsayısı (W)" yöntemi ile hesaplanmıştır (Siegel 1978: 252-240). Uyumun .05 düzeyinde anlamlı olup olmadığı, (s) değeri hesaplanarak test edilmiş; anlamlı çıktığı durumlar, müfettişlik rollerini sıraya koymada grupların görüşlerinin farklı olmadığı, uyum içinde oldukları yönünde yorumlanmıştır. Her müfettiş grubunun belirlediği işlerinin uygulamadaki önem sırası ile, olması gereken biçime ilişkin sıralamaları arasında fark olup olmadığı "sıra farkı korelasyonu" tekniği ile aranmıştır.

Müfettiş rollerinin tanım ve gruplandırılmaları bir yandan teftişin işlevlerini diğer yandan müfettişlerin yeterliklerini ya da özelliklerini gündeme getirmektedir. Çağdaş yönetimin bir aracı olarak "teftiş" in amacı, örgütün verimliliğini artırmaktır. Bu yaklaşımla tanımlandığında müfettişin rolü, kurumun amaçlarına ulaşılmasına katkıda bulunmak ve ulaşılan düzeyin kesintisiz yükseltilmesi çalışmalarına katılmaktır denebilir. Kurumun amaçlarına daha üst düzeyde ulaşması yani kurumun verimliliği söz konusu olduğunda gündeme örgütün başat ögesi "insangücü" ve onun denetlenmesi, değerlendirilmesi gelmektedir. Personelin daha etkili ve verimli çalışması için mesleki bilgi, beceri, yeterlikleri kazanması; ruh beden sağlığı yönünden dengede olması esastır. Müfettiş, bu süreçte önemli roller oynayacak konumdadır. Teftiştten beklenen, problem durumun ya da davranışın belirlenerek değiştirilmesidir. Değiştirme eyleminin bilinçli ve planlı olması, aynı zamanda eğitim sürecini ve eylemini de tanımlar. Bu nedenle müfettiş aynı zamanda profesyonel bir eğitici'dir. Bu eğitici rollerini oynarken; önce kendinden başlayarak; teftiş ettiği personelin inançlarını, eğilimlerini, algularını, amaçlarını anlayıp onları tanıyabilmelidir (Aydın 186: 15-19).

Personelin geliştirilmesi rolünü ön plana çıkaran müfettişin, bu süreçte, teftiş ettiği kişinin yerine kendini koyması önemli bir gerekliliktir. Bu yolla ona saygı göstermeyi daha kolay içine sindirebilecektir ve başaracaktır. Eğitimde bilgi, beceri kazandırma, davranış geliştirme önemli yöntemlerinden olan güdüleme, eylemini de içermektedir. Bu yöntem, teftiş ortamında teftiş edilen personelin başarılı, güçlü, bilgili yönlerinin ortaya çıkarılmasını, bunların pekiştirilip, ödüllendirilmesini gerektirmektedir. Buna karşılık personelin zayıf ve yetersiz yönlerinin geliştirilmesinde müfettiş, üç yönlü rol oynayabilir. Birincisi kendi bilgi ve becerilerini onunla paylaşmak. İkincisi personelin kendini yetiştirmesi, geliştirilmesi için onu özendirme ve güdüleme, üçüncüsü personelin eğitim ihtiyacını yönetime iletmektir.

Eğitim bir etkileşim sürecidir. Bu süreçte teftiş edenle edilen, kendileri için çok yönlü yetiştirme imkanı bulabilirler. Bu imkandan yararlanabilmenin düzeyi, müfettişin:

- dikkatli, iyi bir dinleyici oluşuna,
- sabırlı, alçakgönüllü ve hoşgörülü davranmasına,
- insancıl yaklaşım göstermesine,
- davranışlarında içten ve dostça olmasına,
- kararlı, planlı ve disiplinli oluşuna bağlıdır.

Bu özellikleri ile müfettiş, yanlışın yerine-doğruyu; kötünün yerine iyiyi; çirkinin yerine-güzeli görüp koyabilmeli; gösterip sunabilmeli. Böylece personelin olaylara bakış açısı ve ilgi alanlarını genişletmeli, kültürlerini zenginleştirmelidir.

Eğitici yaklaşım, bireye kişisel yargı ve yorumların empoze edilmesini kapsamaz. Korkutmak, küçümsemek, kızmak, sinirlenmek, gittiği kurumda bir karabasan hava yaratma davranışları müfettişin eğitici kişiliği ile bağdaşmaz (Wiles 1956: 277).

Yukarıdan beri, müfettişin personeli yetiştirmesi, hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmesi rollerine ilişkin olarak yapılan açıklamalar, aynı zamanda iyi bir müfettişten beklenen düşünce ve davranış biçimlerini de çerçeve olarak tanımlamaktadır. Denebilir ki müfettişler, teftiş sürecinde eğitim rollerine verdikleri ağırlık ölçüsünde performanslarını artırmış olacaklardır. Yönetimden beklenen, müfettişlerin iş tanımları ile başarılarının değerlendirilmesinde eğiticilik rollerini ön plana çıkaracak düzenlemeleri yapmaktır. Bunun koşutu ise, müfettişlerin eğiticilik rollerini "öncelikli" olarak algılamaları, bu alana ilişkin yeterliklerini tanımları, tamamlamalarıdır.

## Araştırmanın Bulguları

Uygulamada, yönetimin müfettişlerin işlerine verdiği öncelikler, Çizelge 1'de verilmiştir.

ÇİZELGE 1

### UYGULAMADA MÜFETTİŞLERİN İŞLERİNİN ÖNCELİK SIRASI

İş Tanımları	Kurumlara Göre Öncelik Sırası					
	YURTKUR	TCDD	ŞFAŞ	Top.	F	F2
1. Soruşturmaları zamanında tam olarak bitirmek	1	3	1	5	5.5	30.25
2. Teftişin kurumun verimliliğini artırıp artırmadığını araştırmak	2	1	2	5	5.5	30.25
3. Kurumun yapı ve işleyişini izleyin tanıtmak	3	2	4	9	1.5	2.25
4. Teftiş sırasında aksayan yönlerden çok başarılı yönleri vurgulamak	5	5	3	13	-2.5	6.25
5. Teftiş edilen personelin eğitim ihtiyaçlarını dairesine iletmek	4	4	6	14	-3.5	12.25
6. Personelin özel sorunları ile ilgilenmek	6	6	5	17	-6.5	42.25
Toplam = 63						123.50
toplam ortalaması						63:6 = 10.5

$$W = \frac{12 \times \text{Top F2}}{k2.N(N2-1)} = \frac{12 \times 123.5}{9.6 (36-1)} = \frac{1482}{1890} = 0.78 \quad s = 3 \quad (6-1) 0.78 = 11.70$$

Müfettişlerin tabloya aktarılan sıralama değerleri üzerinde yapılan istatistik işlemleri sonunda; farklı kurumlardaki müfettişlerin uygulamada müfettişten beklenen görevleri sıralamada birbirleri ile uyum içinde oldukları gözlenmiştir. Bu amaçla Çizelge 1'deki verilerle yapılan Kendall testi sonucunda bulunan W değerinden (s)

değeri hesaplanmış (11.70); ve 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu tesbit edilmiştir (sd 5 için p = 11.07).

Bu bulgu ister mal, ister hizmet, isterse eğitime destek hizmetleri üreten kurumlar olsun; yönetimlerin müfettişlerden istedikleri görevlerin öncelikleri genelde farklı değildir. Bütün kurumlar soruşturmaların zamanında, eksiksiz tamamlanmasına öncelik vermektedirler. Buna karşılık müfettişlerin eğitim rolleri her kurumda ikinci yarı (% 50) dilimde yer almaktadır.

**ÇİZELGE 2**  
**MÜFETTİŞLERİN İŞLERİNİN**  
**ÖNCELİKLERİNİ DERECELENDİRMELERİ**

İş Tanımları	Kurumlara Göre Öncelik Sırası					
	YURTKUR	TCDD	ŞFAŞ	Top.	F	F2
1. Soruşturmaları zamanında tam olarak bitirmek	5	5	5	15	4.5	20.25
2. Teftişin kurumun verimliliğini artırıp artırmadığını araştırmak	1	2	1	4	6.5	42.25
3. Kurumun yapı ve işleyişini izleyin tanıtmak	6	4	4	14	-3.5	12.25
4. Teftiş sırasında aksayan yönlerden çok başarılı yönleri vurgulamak	2	1	2	5	5.5	30.25
5. Teftiş edilen personelin eğitim ihtiyaçlarını dairesine iletmek	3	3	3	9	1.5	2.25
6. Personelin özel sorunları ile ilgilenmek	4	6	6	16	-5.5	30.25
	Toplam = 63					137.50
	toplam ortalaması				63:6 = 10.5	

$$W = \frac{12 \times \text{Top F2}}{k2.N(N2-1)} = \frac{12 \times 137.5}{9.6 (36-1)} = \frac{1650}{1890} = 0.87 \quad s = 3 \quad (6-1) \quad 0.87 = 13.090$$

Çizelge 2 deki veriler iki boyutta yorumlanabilir. Birincisi bütün kurumlarda müfettişler soruşturmacı rollerinden bıkmış gibi gözükmetedirler. Oynamaları beklenen roller içinde bunu en son sıralarda görmekteidrler. Buna karşılık personelin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmelerine katkıda bulunmak rollerini ilk sıralarda görmek istemektedirler. Müfettişler kurumun sorunlarının çözümünde en radikal yol olan personelin geliştirilmesindeki rollerini benimsemiş ve buna istekli görünmektedirler. Müfettişler farklı kurumlarda çalışıyor olsalar bile, oynamaları gereken rolleri sıralamaları birbirinden ilişkisiz değildir. Bu yargıya yapılan Kendall Uyuşum testi sonunda yüksek bir uyuşum değeri ( $W = 0.87$ ) bulunması ile ulaşılmıştır. Bu değerden hareketle hesaplanan  $s = 13.09$ 'nin tablo değeri  $11.07$ 'den büyüktür. Müfettiş gruplarının görevlerini olması gereken şekilde dizerken tesadüfle açıklanamayacak, kadar anlamlı bir uyuşum içinde oldukları anlaşılmaktadır. Teftiş hizmetlerinde eğitim rollerine öncelik verilmesi müfettişlerin ortak istediğidir, denebilir.

Müfettişlerin kendi kurumlarında işlere verilen öncelikleri sıralamaları ile, kendilerinin öngördüğü sıralamalar arasında ilişki olup olmadığı da sıralama farkı korelasyonu ile arandı. (Akhun 1988: 11). (r) değerleri YURTKUR için  $r = 25$ , TCDDİ  $r = 45$ , TŞFAŞ  $r = - 54$  bulunmuştur. Bu sonuçlar, kurumlarda müfettişlerden beklenen görevlerin önceliği ile müfettişlerin bekledikleri rollerin öncelik sıralaması arasında önemli farklılıkların olduğunu kanıtlanmaktadır.

### Sonuç ve Öneriler

Biri doğrudan mal (TŞFAŞ), diğeri yük ve yolcu taşıma hizmeti üreten (TCDD), bir diğeri yüksek öğretim öğrencilerine barınma, beslenme, sağlık ve boş zaman hizmetleri sağlayan üç farklı kurumda teftiş grubu üyelerinin farklı kurumda teftiş grubu üyelerinin farklı kaynaklardan gelmeleri doğaldır. Ayrıca bu kurumların kültürleri amaçları, kuruluş tarihleri de birbirlerinden farklıdır. Bütün bunlara karşın bu kurumlarda yönetimlerin ortak özelliği, müfettiş rollerinin başında soruşturmayı algılamış olmalarıdır. Yönetim, uygulamada müfettişlerin eğitimlik rollerini son sıralarda görmektedir. Bu teftiş grubunun doğrudan bağlı olduğu üst yönetimin personelin yetiştirilmesi konusundaki tutumunun bir yansımasıdır. Bu sonuç, araştırmacının "üst yöneticilerinin hizmet içi eğitime ilişkin tutumları" çalışmasının sonuçlarını desteklemektedir (Açıklan 1991). Üst yöneticiler teftiş gibi bir yönetsel aracı hizmet içi eğitim amacı ile öncelikli biçimde kullanmamaktadırlar.

Müfettişler, çağdaş denetimde eğitimin radikal işlevinin bilincine ulaşmışlardır. Teftişlerinde bu rollerini öncelikli bir konuma getirmeye hazır ve isteklidirler. Ku-

rumların verimliliğini artırmada teftişi daha etkin konuma getirmek isteyen yöneticilerin varolan bu potansiyeli değerlendirme fırsatları vardır. Bu amaçla üst yöneticiler, denetleme sistemlerini yeniden önceliklerine göre sıraya dizmelidir. Müfettişler, istekli oldukları eğitici rolleri için hazırlanmalı; insan ilişkileri, öğretim yöntem becerileri ile donatılmalı ve bu yönleri sürekli geliştirilmelidir. Kurum içi soruşturma işlemlerinin zaman içinde teftiş grubu dışında başka birimlere aktarılması düşünülmelidir.

## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Ş. Şule (1991): "Üst Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- AKHUN, İlhan (1988): **İstatistiksel Formüller ve Tablolar** 3. baskı. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- AYDIN, Mustafa (1986): **Çağdaş Eğitim Denetimi**. İm Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. 2. baskı. Ankara
- BAŞAR, Hüseyin (1987): **Eğitim Deneticisi Roller - Yeterlikleri - Seçilmesi - Yetiştirilmesi**. Hacettepe Üniversitesi.
- SIEGEL, Sidney (1978): **Prametrik Olmayan İstatistikler**. A.Ü. Dil Tarih Coğrafya Fakültesi Yayın No: 274.
- WILES, Kimball (1956): **Supervision For Better Schools** Prentice-Hall, Inc. Second Edition Newyork USA.