

ORGANİZASYON VE PERSONEL EL KİTAPLARININ ÖNEMİ VE KAPSAMI

Uzm. Hem. Havva ÖZTÜRK

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi S.H.M.Y.O

Doç. Dr. Sevgi OKTAY

İ.Ü. Florence Nightingale H.Y.O

Organizasyon el kitapları, organizasyon yapısının kurulmasını ve devamlılığının sağlanmasını, yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirleyip, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli ve kararlı bir şekilde korunmasına yardımcı olur. Böylece yönetimin denetiminde sağlıklı bir ölçüt olup örgütte verimliliği olumlu yönde etkiler. Bir çok işletme organizasyon el kitaplarını hazırlamadan büyümüş ve başarı kazanmışsa da, II. Dünya Savaşından sonra el kitaplarının kullanımı artmıştır. Çoğu işletme faaliyetlerinin başarı ile yürütülmesinde ve yönetiminde bunların vazgeçilmez unsurlar olduklarını ileri sürmüştür (3,15,16,17).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Kurumlarda, organizasyon el kitabının gerekliliğini sınamak, kapsamını belirlemek, yükseköğretim ile ilgili veya diğer kurumlardaki organizasyon el kitaplarını inceleyip, personel el kitapları ve yönetmeliklerin benzer ve farklı yönlerini belirlemek üzere planlanmıştır.

MATERYAL ve METOD

Araştırma kapsamına alınan, Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki üniversitelerin işletme fakültesi yönetim ve organizasyon anabilim dalı öğretim elemanlarından, aynı üniversitelerin genel sekreterlerinden (Toplam 55 temsilci) geri gelen anket formları ile, T.C. üniversitelerinden 19'unun rektörlüklerine posta ile gönderilen bir mektupla organizasyon el kitapları olup olmadığı, varsa bir örneğinin incelemek üzere verilmesini istediğimiz için gönderilen el kitapları, ayrıca yurtiçinden ve yurtdışından bazı hastanelerin, üniversitelerin, büyük işletmelerin organizasyon el kitapları, personel politika ve prosedürleri el kitapları, oryantasyon el kitapları, personel el kitapları, üniversite katalog ve rehberleri, teşkilat kanunları, işletme

yönetmelikleri, personel yönetmelikleri ve Türkiye'deki 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Yükseköğretim Mevzuatı incelenmiştir.

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

Elde edilen veriler istatistik olarak değerlendirilmesi için yüzdeleme ve X^2 testi kullanılmıştır.

BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırma için el kitapları ve yönetmeliklerin kapsamı konusunda bilgi ve fikirlerden yararlanmak, literatür bilgileriyle karşılaştırmak için üniversitelerin işletme fakültesi yönetim ve organizasyon anabilim dalı öğretim elemanları ve üniversite sekreterliklerine toplam 143 anket gönderilmiştir. Anketi yanıtlayanlar (55 kişi; % 38.4), Türkiye'deki 55 üniversitenin 30'unun (%54) temsilcileri ile bir amme idaresi enstitüsünün öğretim elemanlarını kapsamaktadır.

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

Anketi yanıtlayanlardan 38'i (%69) organizasyon el kitabına gereksinim olduğunu, 1 kişi (%1.8) gereksinim olmadığını, 2 kişi (%3.6) olmasının yararlı fakat şart olmadığını belirtmiştir.

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

"Üniversitemizde organizasyon el kitabı olup olmadığı hakkında" araştırma anketimizi ve mektubumuzu yanıtlayan genel sekreterlerin ve öğretim elemanlarının birbirlerinin ve kendi kendilerinin söylediklerini reddeden ifadelerle karşılaşmıştır. Bu durumu, bazı üniversitelerimizde mevcut el kitaplarının (bazı katılımcılar tarafından) organizasyon el kitabı olarak tanımlandığını ve bazı üniversite elemanlarının bu kitapların varlığından haberi olmadığını düşündürmektedir. Organizasyon el kitabı var diyenlerin yanıtları doğru olarak kabul edildiğinde; 30 üniversitenin % 23'ünde veya daha azında organizasyon el kitabı veya benzerlerinin hazırlanmış olduğu söylenebilir. Genel sekreterlerin % 58'i öğretim elemanlarının %79'u bu gibi araçların yararlı

olduğunu belirttikleri halde, kurumlarında böyle bir el kitabını geliştirmemiş olmaları, yöneticilerin “eğitim yönetimi konusunda hazırlıklı olmamalarından” veya “aslında mekeziyetçi yönetim tarzına yatkın olmalarından (Bilgi kaynağına hakim olmayı benimsemelerinden)” ya da “iş yüklerinin bu gibi çalışmalar yapmayı engellemesinden” olabilir.

“Organizasyon el kitabının içeriği” hakkında, üniversite öğretim elemanlarının ve genel sekreterlerinin % 50’den fazlasının görüşü literatür (16) ile uyumludur; literatüre göre, iş görme yöntemleri”; üniversite temsilcilerine göre, “önsöz, tanımlar, tarihçe, felsefe, temel ilkeler, organlar ve fonksiyonlar” da kitapta yer almalıdır.

İncelediğimiz organizasyon el kitaplarını genellikle Türkiye’de organizasyon el kitabı yerine geçen ve yaygın olarak kullanılan “Teşkilat Kanunları ve Yönetmelikleri” oluşturmuştur.

İncelendiğimiz el kitaplarının (7, 9, 12, 16, 18, 20, 21, 29, 30, 33, 35, 36, 39, 40) %25’inden fazlası literatür ile uyumludur. Ancak literatüre göre eksik olan unsurlar “organizasyon sözlüğü ve iş görme yöntemleri”dir. Üniversite temsilcilerine göre eksik olan unsurlar ise “önsöz, tanımlar, tarihçe, felsefe, temel ilkeler, organlar ve fonksiyonlar”dır. Bir el kitabı en az, örgütün amaçları, görev tanımları ve ünvanlarını” kapsıyorsa, bunun bir organizasyon el kitabı olduğundan söz edilebilir.

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

İncelediğimiz personel el kitaplarının (7,12) hepsinin içeriğindeki unsurlar literatür (10) ile benzerdir. Ancak literatüre göre eksik olan unsurlar “işletmenin tarihi, iletişim politika ve prensipleri”dir. Üniversite temsilcileri bu unsurların kitap kapsamına alınmasını önemsememiştir.

“Personel yönetmeliğinin içeriği” hakkında “personel yönetmeliklerinin kapsamında neler bulunacağı ya da nasıl hazırlanacağı” konusunda kaynaklarda bilgiye rastlanmamıştır. Personel yönetmeliklerinin kapsamını belirlemek için mevcut olan yönetmeliklerden yararlanılmasını önermişlerdir. Bu doğrultuda bazı personel yönetmelikleri (18,23,26,38) incelenmiştir.

İncelendiğimiz personel yönetmeliklerinin %50’sinden fazlasında ortak olan unsurlar ile öğretim elemanlarının (yarıdan fazlasının) görüşleri, genel

sekreterlere (yarıdan fazlasına) oranla daha uyumludur. Personel yönetmeliklerinden farklı olarak öğretim elemanları “önsözün ve ünvanların”, genel sekreterler ise bu unsurların yanında “organizasyon şemalarının, organlar ve fonksiyonlarının ve görev tanımlarının” personel yönetmelikleri içerisinde bulunmasını uygun görmüşlerdir.

Literatüre göre oryantasyon el kitabının içeriğinde yer alacak unsurlar (14) ile öğretim elemanlarının görüşleri, genel sekreterlerin görüşlerinden daha uyumludur. Literatürde, öğretim elemanlarının görüşlerinden farklı olarak ise (bunların yanısıra) “görev tanımlarının ve performans değerlemelerinin” de el kitapları içerisinde yer alması gerekir.

İncelenen oryantasyon el kitaplarının (14,32) kapsamında literatüre (14) göre eksik olan unsur “ast-üst toplantıları”dır. Öğretim elemanlarına göre “temel ilkeler, ünvanlar, organizasyon sözlüğü, komite görev tanımları” genel sekreterlere göre ise “temel ilkeler ve ünvanlarının yanında organlar ve fonksiyonlarının” da oryantasyon el kitabında yer alması uygundur.

“Üniversite Katalog ve Rehberleri” (5,27,28,34,37,41) ile “İşletme Yönetmelikleri (9,42,43) içerdikleri unsurlar açısından daha çok organizasyon el kitabına benzemektedir.

Ancak “üniversite katalog ve rehberleri ve işletme yönetmelikleri” bir organizasyon el kitabının içerisinde bulunması gereken asgari unsurlara (3) yer vermiştir. Bu nedenle bunları organizasyon el kitabı kabul edemezsek de, içerik açısından incelediğimiz tüm kitaplar ve yönetmelikler arasında organizasyon el kitabına daha yakın olduğunu söyleyebiliriz. Kuruluş ve işletme yönetmelikleri, literatürdeki organizasyon el kitabının kapsamına ve katalog ve rehberlerden farklı olarak, “personeli ilgilendiren haklara, menfaatlere, ilerlemeler ve nakillere, maaş ve ücretlere” de yer verilmiştir.

İncelediğimiz “oryantasyon el kitapları” (14, 32) içerikleri yönünden hem organizasyon el kitabının özelliklerini hem de personel el kitabı, personel politikaları ve prosedürleri el kitabı, personel yönetmelikleriyle de benzer unsurları içermektedir. Bir oryantasyon el kitabı yeni işe başlayanlara kurumu tanıtmak, uyumlarını kolaylaştırmak ve hızlandırmak için hazırlanıyorsa (14) hem organizasyon, hem de personel ile ilgili unsurları kapsamak zorundadır.

İncelediğimiz “personel politikaları ve prosedürleri el kitabı” (22,31), personel el kitabı (7,12) ve personel yönetmeliği (18,23,26,38) bazı unsurlarda ayrılıyorsa da ortak unsurları çok fazladır. Kaynaklarda bu politikaları anlatacak olan personel el kitaplarına gereksinim olduğu (10), personel yönetmeliklerinin ise personel el kitaplarını tamamlamak, yenilikleri göstermek amacıyla yayınlandığını açıklamaktadır. El kitapları ve yönetmelikler aynı unsurları

ıçerebilir. İncelediğimiz el kitaplarının çok oluşuyla, bu açık olarak belli olmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

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

Bazı üniversite temsilcilerinin mevcut el kitaplarını organizasyon el kitabı olarak kabul ettikleri yada el kitaplarının varlığından haberli olmadığı belirlenmiş ve 30 üniversitenin ancak % 23'ünde O.E.K. veya benzerlerinin hazırlanmış olduğu saptanmıştır.

Bu kitapların içeriği hakkında, üniversitelerin ve enstitü (T.O.D.A.İ.E) temsilcilerinin görüşü ile literatürün uyumlu olduğu tesbit edilmiştir. Ancak organizasyon el kitapları ve aynı amaca yönelik teşkilat kanunları ve teşkilat yönetmeliklerinin % 75'inin içeriğinin literatür ile pek uyumlu olmadığı saptanması, "bu kitapları kimin hazırladığı" sorusunu akla getirmektedir. Ankette, literatüre dayalı bir "içindekiler" listesinin bulunmasının üniversite temsilcilerini yönlendirici olduğu düşünölebileceği gibi daha ziyade araştırmaya katılanların işletme faköltesi elemanı olması da, onların görüşünün literatür ile uyumunu açıklayabilir.

Bu nedenle, gelecekte yükseköğretim kurumlarının ve diğere kurumların el kitaplarını geliştirme komisyonunda yönetim ve organizasyon alanındaki uzmanlar ile ilgili yöneticilerin temsilinde denge sağlanmalıdır.

Son derece merkezietçi bir anlayışla yönetilseler de, yükseköğretim kurumlarımızın ortak olarak kullandıkları Teşkilat Kanunu ve Teşkilat yönetmelikleri tam olarak bir üniversitenin özgün organizasyon el kitabı ihtiyacını karşılayamamaktadır. Bunun için üniversite yöneticilerine, dağıtılabiliyorsa çalışanlarına özgün organizasyon el kitabı hazırlanmalı, daima ulaşabilecekleri bir yerde bulundurulmalıdır.

Üniversite temsilcileri, incelenen organizasyon el kitapları ve literatür doğrultusunda organizasyon el kitabının içeriğinde:

Önsöz, amaç ve hedefler, tanımlar, tarihçe, felsefe, temel ilkeler, genel politika ve prosedürler, organizasyon sözlüğü, ünvanlar, ortak sorumluluklar, iş görme yöntemleri, organlar ve fonksiyonları, görev tanımları, komite görev tanımlamaları bulunur.

Ayrıca üniversite katalog ve rehberleri, işletme yönetmeliklerine oranla daha fazla organizasyon el kitaplarıyla benzerlik göstermektedir.

Personel el kitabı, personel politikaları ve prosedürleri el kitabı ve personel yönetmeliği bazı unsurlarda ayrılıyorsa da, ortak unsurları çok fazladır. Kaynaklar da personel politikaları ve prosedürleri el kitaplarının en üst yönetimde kalması nedeniyle iş görene bu politikaları anlatacak olan personel el kitapları (10,11), bu kitapları tamamlamak, yenilikleri göstermek amacıyla personel yönetmelikleri yayımlandığı belirtilmektedir. Bu durum el kitaplarının ve yönetmeliklerin içerikleri yönünden birbirlerine benzediklerini göstermiştir.

Personel Politikaları ve Prosedürleri El Kitabı ve Personel Yönetmeliği'nin içeriğinde :

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

Kaynaklarda (14) belirtildiği gibi incelediğimiz oryantasyon el kitaplarının içeriklerinde görüldüğü gibi oryantasyon el kitabının kapsamında hem organizasyonu, hem personeli ilgilendiren unsurlar bulunur.

Oryantasyon El Kitabının İçeriğinde :

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

ÖZET

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

SUMMARY

Importance of Orientation and Personnel Handbooks;

Both orientation handbooks and personel handbooks seem to be necessary tools for institutions. But while these books are being prepared they should be presented to experts on these fields and it should be determined which one of the

handbooks is the most important is helpful because they include elements concerning both organization and personnel.

KAYNAKLAR

1. **Bidwell, E. G.:** The School as a formal organizasyon "Handbook of Organizations". Ed:J.G. March, Rand McNally, Chicaco, (1965).
2. **Çağlar, A.:** Çağdaş Yükseköğretim ve Türk Üniversitelerinin Yeniden Yapılanması, "Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite". Başbakanlık Basımevi, Ankara, (1992).
3. **Dale, E.:** Organization. American Management Association, New York, (1974).
4. Eren, E.: Yönetim ve Organizasyon. Küre Ajans, İstanbul (1991).
5. **Erdas, O., Kaya, O.:** Karadeniz Teknik Üniversitesi kataloğu, 1992-93, K.T.Ü. Basımevi, Trabzon, (1992).
6. **Hampton, R.D.:** Management. Mc Graw Hill Brook Co. New York, (1986).
7. **Hatipoğlu, T.:** Yükseköğretim Mevzuatı. Selvi Yayınevi, Ankara, (1995).
8. **Hatman, T., Scott, W.G., Connor, P.E.:** Management, Houghton Mifflin Co., Boston, (1985).
9. **Köroğlu, E.:** Sağlık Mevzuatı, HacettepeYayın Birliği. Net Ofset, Ankara, (1987).
10. **Machol, M.R., Buttenheim, M.E.:** Employee Handbooks, "Handbook of Modern Personnel Administration". Ed:J.J. Famulora, McGraw Hill Book Co., New York, (1972).
11. **Maler, T.H.:** Personel policy manuals, "Handbook of Modern Personnel Administration". Ed:J.J. Famulora, McGraw Hill Book Co., New York, (1972).
12. **Pınar, İ.:** Devlet Memurları Kanunu. Seçkin Yayınevi, Ankara, (1992).
13. **Rowland, B.C.:** Nursing Administration Handbook. AnAspen Puhl., Maryland, (1985).
14. **Soyük, S.:** Hastanelerde Oryantasyon Programı Çalışmaları ve İstanbul Bölgesi Hastanelerinde Hemşirelik Hizmetlerinde Oryantasyon Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, (1993).
15. **Türengül, M.:** İşletmelerde Yapısal Değişme ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, (1986).

16. **Ülgen, H.:** İşletmelerde Organizasyon ilkeleri ve Uygulaması Gençlik Basımevi, İstanbul, (1991).
17. **Ülgen, H.:** İşletmelerde Organizasyon el kitaplarından yararlanma, Yönetim, 1:2, (1975).
18.: Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Teşkilat ve İşleyiş Yönetmeliği, Resmi Gazete, Sayı:22330, 01 Temmuz (1995).
19.: Boğaziçi Üniversitesi Yönetici, Memur ve Hizmetlileri Yönetmeliği. Resmi Gazete, Sayı : 14357, Ankara, (1972).
20.: Collage of Nursing of Rush University, Faculty Manual, Rush Presbyterian-ST. Luke's Medical Center, Chicago, Illinois, (1985).
21.: Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırma Merkezi Yönetmeliği. Resmi Gazete, Sayı: 22261.
22.: Healtheast Hospital Policy and Procedure Manual.
23.: International Hospital Personel Yönetmeliği. İstanbul, (1989).
24.: İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik , Yüksekokulu Tanıtım Kitapçığı İstanbul, (1994).
25.: İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü Basımevi ve Film Merkezi, İstanbul, (1989).
26.: Koç Üniversitesi Personel Yönetmeliği, İstanbul, (1992).
27.: Marmara Üniversitesi Rehberi, 1993-94. Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Matbaası, İstanbul, (1993).
28.: Medical Collage of Virginia Bulletin. Virginia Commonwealth University General Catalog. Heidelberg, (1994).
29.: Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, Sayı : 22175, (1995).
30.: Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Resmi Gazete, Sayı : 21226, (1992).
31.: North Texas Medical Center Policy and Procedure Manual. Texas, (1991).
32.: Orientation Handbook of Nursing. Nursing. AT.ST. Rose Hospital, Chicago, (1991).
33.: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Teşkilat ve Görev Yönetmeliği, Resmi Gazete, Sayı 22196, (08 Şubat 1995).
34.: Pepperdine University Seaver Collage Catalog, 1988-89, Malibu, California, (1988).

35.: POAS Genel Müdürlüğü İstanbul Bölge Baş Müdürlüğü, Organizasyon El Kitabı. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, (1987).
36.: Professional Nursing Staff, Member's Information Booklet. Medical Illustration & Desing, Illinois, (1984),
37.: Schiller International University General Catalog, Heidelberg, (1994).
38.: Sosyal Sigortalar Kurumu Personel Yönetmeliği. Yayın No:473, (1987).
39.: SSK Sağlık Teşkilatı Yönetmeliği. Sosyal Sigortalar Kurumu Genel Müdürlüğü Yayınları, No:97.
40.: Teşekkülümüz Faaliyetlerini Düzenleyen Ana Statümüz ve Kanun Hükmünde Kararnameler. TEDAŞ Genel Müdürlüğü. Personel Daire Başkanlığı Disiplin ve Mevzuat Şubesi Yayını, (1995).
41.: Texas Woman's Universty Graduate Catalog, 1992-93, Denton, (1992).
42.: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Bilgi Teknoloji ve Elektronik Araştırma Enstitüsü Kuruluş ve İşletme Yönetmeliği. Resmi Gazete, Sayı: 22294, (26 Mayıs 1995).
43.: Türkiye Bilimsel ve Araştırma Kurumu Marmara Araştırma Merkezi Genel Mühendisliği ve Biyoteknoloji Araştırma Enstitüsü Kuruluş ve İşletme Yönetmeliği, Resmi Gazete, Sayı : 22287, (18 Mayıs 1995).