

## YÖNETİMDE ÖRNEK OLAYLAR

**Ufuk DURNA\***

**Murat TÜRK\*\***

**Dicle ÇAYAN\*\*\***

**Taner EROL\*\*\*\***

**Pınar KENDİRLİ\*\*\*\*\***

### ÖZET

Örnek olaylar yöntemi soyut olarak ifade edilen teorik konuları uygulamadan örneklerle birlikte öğretimi daha zengin hale getirmektedir. Bu çalışmamızda yönetim ve organizasyon ile ilgili dört adet örnek olay, çözüm önerileriyle birlikte verilmiştir. Çalışmanın amacı yönetim ve organizasyonda anlatılan teorik konulara uygulamadan örnekler vererek katkıda bulunmaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Örnek Olay, Yönetim

### THE CASE STUDIES ON MANAGEMENT AND ORGANISATION

#### ABSTRACT

The method of case study enriches the understanding of theoretical subjects stated as abstract concepts providing evidences from implementation examples. This study presents the four case studies related to management and organisation with their solutions. The main of this study is to contribute to the theoretical subjects on management and organisation by providing examples from implementations.

**Keywords:** Case Study, Management

---

\* (Sorumlu Yazar)Doç.Dr., Niğde Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, [udurna@hotmail.com](mailto:udurna@hotmail.com)

\*\* Doç.Dr., Niğde Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, [mturk197@hotmail.com](mailto:mturk197@hotmail.com)

\*\*\* Niğde Üniversitesi, Zübeyde Hanım Sağlık Yüksek Okulu, Öğretim Görevlisi

\*\*\*\* Rize Üniversitesi, Halkla İlişkiler Uzmanı

\*\*\*\*\* Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi

## GİRİŞ

Örnek olaylar bir konuyu öğretirken soyut ve karmaşık anlatım ve ifadeleri uygulamadan örnekler göstererek daha açık ve anlaşılır hale getirmektedir. Bu şekilde teorik çerçevede anlatılan konu ve olaylar öğrencinin gözünde daha somut hale gelmektedir. Bir sorunu gündelik iş hayatının genel akışı içinde ele almak, eldeki verilere göre çözüm alternatifleri oluşturmak işletme ya da kurumlardaki işleyiş ve faaliyetlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca sorunları bir grup içerisinde tartışmak, farklı çözüm yöntemleri oluşturmak, konuların değişik yönlerinin görülmesi açısından son derece yararlı olacaktır. Yönetim konularının daha iyi anlaşılmasını sağlamak, bilgi birikimine katkıda bulunmak, tartışma ortamını hazırlamak açısından burada ifade edilen örnek olayların yararlı olacağı umut edilmektedir. Değişik yazarlar tarafından yazılan örnek olaylarda gündelik iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan olaylara öncelik verilmiştir. Örnek olaylardan sonra muhtemel çözüm önerileri de geliştirilerek okuyuculara bir görüş açısı sağlanmasına çalışılmıştır.

### BURÇ HOTEL<sup>1</sup>

Mert yıllardır hep idealinde olan 4 yıldızlı, 300 yataklı büyük bir otel kurma hayalini sonunda gerçekleştirdi. Tam istediği gibi tematik<sup>2</sup> bir otel olan kale görünümünde bir otel inşa etmiş, ismini de Burç Hotel koymuştu. Sur görüntüsü verdiği, dış duvarların çevrelediği otel, adeta Ortaçağ tarihinden fırlayıp gelmiş bir yapı görünümündeydi. Tarihe son derece meraklı olan Mert otelin geniş bahçesine büyük toprak ve güller yerleştirmiş, bunları destekler şekilde yine Ortaçağ'a ait çeşitli figürlerle bu görüntüyü desteklemişti. Otelin iç dizaynı da tamamen Ortaçağ havası vermekle birlikte son derece zarif ve rahat bir şekilde dekore edilmişti. Otelin içerisine giren bir müşteri kah bir şövalye zırhıyla, kah eski döneme ait duvarları süsleyen tablolarla, kah Ortaçağ'a ait giysiler giyen mumya heykellerle, kah tarımda kullanılan eski aletlerle karşılaşılıyordu. Odalar da eski dönemlere ait izlenimi veren aksesuarlarla dekore edilmişti. Otel personelinin kıyafetleri de Ortaçağ dönemine ait izlenimini vermekle birlikte, günümüze uyarlanıp modernize edilmişti. Animasyonlarda Ortaçağ dönemine ait sahne, müzik ve danslara sıklıkla yer verilmekteydi. Oteli kurarken hiçbir masraftan kaçınmayan Mert, Ortaçağ ile 21. yüzyıl teknolojisini aynı mekanda buluşturmuş, müşterilerine modern hayatın konforunu tarihi bir atmosfer içinde sunmuştu.

Mert'e göre otele konaklamaya gelenler asla müşterileri değil, bir süreliğine kendine ait bir mekanda konaklayan misafirleriydi. Onun hayat felsefesi para kazanmaktan çok, insanları mutlu etmek üzerine kurulmuştu. Zaten uzun yıllar turizm sektöründe her türlü yönetim kademesinde çalıştıktan sonra, birikimlerini ve atadan kalan mirası tamamen bu işe yatırmıştı. Otelin müdürlüğünü kendisi üstlenmiş, personelini titizlikle seçmiş, bütün personeli kısa bir eğitimden geçirmişti. Her mevkiye o mevkinin gerektirdiği niteliklere uygun eleman yerleştirmişti. Çeşitli turizm acenteleri ile yaptığı anlaşma ile özellikle Haziran'ın ortasından itibaren % 90 doluluk oranlarına ulaşacaktı. Zaten bu acentelerin çoğunu önceden tanıyordu. Mayıs'ın ilk haftasında büyük bir törenle otelini hizmete açtı.

Mert son derece heyecanlıydı. Hollanda'dan gelen ilk turist kafilesi otele giriş yapmıştı. Kafile son derece iyi bir organizasyonla otele yerleştirildi. Turistler odalarına yerleşir yerleşmez, vakit kaybetmeden sahilin yolunu tuttular. İyi bir başlangıç yaptığını

<sup>1</sup> Burç Hotel başlıklı örnek olay Ufuk Durna ve Murat Türk tarafından yazılmıştır.

<sup>2</sup> Tematik Otel, mimarisi, dekorasyonu, aksesuarları ve faaliyetleri belirli bir konuya odaklanmış otellere denir.

düşünüp kahvesini büyük bir zevkle yudumlayan Mert'in telefonu çaldı. Arayan resepsiyon görevlisiydi. Yaşlı müşterilerden biri sahilde fazla kalmış, güneş çarpmasıyla fenalaşmıştı. "Hemen otel doktoruna haber verin" dedi, hasta sahibi. Ancak herhangi bir doktorla henüz bir anlaşma yapılmadığı ortaya çıkmıştı. Hastayı arabayla 45 dakika uzaklıktaki ilçe hastanesine yetiştirdiler. Neyse ki çok ciddi bir rahatsızlığının olmadığı ve bir iki saatlik tedavi ile hastanın iyileştiği haberini alınca Mert derin bir nefes aldı. Otelde çalışması için bir doktorla anlaşmadığı için de kendisine kızdı.

Akşama doğru tekrar resepsiyon görevlisi aradı. Odalardan birinde duş çeşmelerinde sıcak ve soğuk suyu gösteren renkli düğmeler yanlış takıldığı için, kadın turistlerden biri soğuk duş almak isterken sıcak suyu açmış, güneş enerjisiyle iyice ısınan sıcak su bir anda kadının üstüne boşalmıştı. Kadının vücudu haşlanmış ancak çok ağır yanıklar oluşmamıştı. Neyse ki bu olayda doktora gerek kalmamış, otel hemşiresi yanık kremleriyle işi halletmişti. Mert derin bir nefes aldı ve "iyi ki, iyi bir hemşire almışız" diye içinden geçirdi. Gecenin ilerleyen saatlerinde içeceklerde aşırı buz tüketiminden dolayı buz tükenmiş, turistler içeceklerini sıcak içmek istemediklerinden dolayı, şikayetler yağmaya başlamıştı. Mert hemen telefona sarılıp buz üreten firmayı arasa da firma elinde buz kalmadığını bildirmişti. İlk gün çok zor geçmişti, Mert için.

Otelin en iddialı yönü su, ışık ve ses gösterilerinin birlikte yapılabilirdi havuzuydu. Ertesi gün akşam "ışıklı havuz"da ilk gösteri yapılacaktı. Her şey hazırlandı, izleyiciler yerlerini aldı ve beklemeye başladı. Ancak gösterinin en önemli elemanı olan piyanist henüz gelmemişti. Konuklar sabırsızlanıyor, homurtular yükseliyordu. Piyaniste hemen telefonla ulaşılmış, neden gelmediği sorulmuştu. Piyanist geç kalmadığını, yolda olduğunu, gösterinin başlamasına daha 15 dakika olduğunu söyledi. Bunun üzerine araştırma yapılırken piyanistin haklı olduğu, saat 21:00'da başlaması gereken gösterinin yanlışlıkla konuklara 20:30 olarak ilan edildiği anlaşılmıştı. Günlük faaliyet akışını gösteren bilgisayar programını tam olarak bilmeyen animasyon şefi, saatleri karıştırmıştı. Piyanistin yerini almasıyla birlikte her şey hazırda artık. Sular fiskiyelerinden fişkırmaya başlamıştı, ancak ışıklar çalışmıyordu. Sadece beyaz ışıklar yanıyordu, o da gösteri için yeterli değildi. Halbuki sabah yapılan bütün provalarda her şey yolunda gitmişti. Konuklardan protesto sesleri tekrar yükselmeye başladı. Mert, kan ter içinde kalmıştı. Havuzun elektrik sistemleri kontrol edildiğinde, sabahki provalarda elektrik sigortasının düşük kapasitede olduğu ve değiştirilmesi gerektiği anlaşılmış, bir raporla resepsiyona bildirilmişti. Ancak resepsiyon bu raporu teknik servise iletmeyi unutmuştu. Yüksek kapasiteli geçici bir sigorta bulunarak bu sorun da çözüldü ve her şey artık hazırda. Havuz fiskiyelerinden çıkan sularla birlikte muhteşem bir ışık gösterisi başlamış, ışık ve sulara havuz kenarında yerini alan piyanistin çaldığı parçalar eşlik ediyordu. Görsel ve işitsel muhteşem bir gösteri sunuluyor, konuklar kendilerinden geçiyordu. Mert son derece rahatlamıştı. Gece yatarken "acaba yarın bizi ne sürprizler bekliyor" demekten kendisini alamamıştı.

Ertesi gün otele İspanya'dan bir basketbol takımı gelmişti ve basketbolcular yatakların küçüklüğünden şikayet ediyorlardı. Mert'i sorunlar ve sıkıntılarla dolu bir gün daha bekliyordu.

### **Sorular ve Tartışmalar:**

**Soru 1.** Örnek olayda otel açılırken işletme analizi yapılmış mıdır?

**Tartışma 1.** Örnek olayda, otel açılırken işletme analizi yapılmamıştır. Faaliyetler geçmiş deneyim ve bilgi birikimine dayanılarak rast gele organize edilmiştir. Bu yüzden pek çok beklenmeyen aksaklık çıkmıştır.

**Soru 2.** Otelin kaynaklarının yeterli olduğunu ve gerektiği şekilde bu kaynaklardan yararlanabildiğini ifade edebilir misiniz?

**Tartışma 2.** Otelin maddi kaynaklar açısından ciddi bir sıkıntısı olmadığı söylenebilir. Finansal açıdan otelin kurulması ve işletilmesi için gerekli bütün maddi kaynaklar temin edilmiştir. Ancak önceden işletme analizi yapılmadığı ve faaliyetler iyi organize edilmediği için bazı kaynakların yeterli miktarda olmadığı ya da iyi kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Sözgelimi, ilk gün buzun tükenmiş olması, otele doktor alınmamış olması, elektrik sigortasının uygun kapasitede olmaması bu durumu göstermektedir. Ancak bunlar büyük sıkıntılara neden olacak ölçüde temel kaynak yetersizlikleri değildir ve kısa sürede çözümlenebilecek türdendir.

**Soru 3.** Örgütsel yetenekler açısından bu oteli değerlendiriniz.

**Tartışma 3.** Otel sahibi yıllarca turizm sektöründe çalışmış ve sektörde belirli yeri olan bir kişidir. Bu bilgi birikimi ve önceden geliştirmiş olduğu ilişkiler otelin işletilmesi açısından önemli bir avantaj olacaktır. Otelin örgütsel yeteneklerinden birisi su, ışık ve ses gösterilerinin birlikte yapılabilirdiği havuzudur.

**Soru 4.** Sizce bu otelin temel yeteneği nedir?

**Tartışma 4.** Otelin temel yeteneği kale görünümünde, surlarla çevrili, ortaçağa ait figürlerle ve aksesuarlarla donatılan tematik bir yapıda olmasıdır. Bu şekilde otel hem mimari görünüm olarak, hem de aksesuarlar açısından kendisini diğer otellere göre farklılaştırmıştır. Sıradan bina görünümündeki otellerde kalmaktan bıkip farklılık arayan müşteri kesimi için Burç Hotel önemli seçenek olmuştur.

### ÖZEL IHLARA HASTANESİ<sup>3</sup>

Özel Ihlara Hastanesi, 2005 yılında kurulan, Sosyal Güvenlik Kurumu'yla anlaşmalı, altmış yataklı bir hastanedir. Kadın doğum, çocuk, dahiliye, ortopedi, acil servisleri, beş yataklı bir yoğun bakım servisi ve biyokimya laboratuvarı ile hizmet veren orta ölçekli bir sağlık işletmesidir. Dahiliye, çocuk hastalıkları ve ortopedi alanlarında bir, kadın doğum alanında iki uzman ve beş pratisyenden oluşan hekim kadrosuna sahiptir. Bununla birlikte yirmi beş hemşire, iki röntgen teknisyeni, bir laboratuvar teknisyeni ve bir anestezi teknisyeni, yirmi destek personeli (tıbbi sekreter, temizlik personeli ve güvenlik elemanı) bulunmaktadır.

Hastane, dağcılık turizminin ve aynı zamanda şehirlerarası karayolunun yoğun olduğu bir bölgede bulunmaktadır. Bu nedenle, başvuruların büyük çoğunluğunu trafik kazası ve dağdan düşmeye bağlı travmalar oluşturmaktadır.

Hastanenin büyük yatırım ortağının oğlu olan Hastane Müdürü Burak, 30 yaşındadır ve Kıbrıs'ta mühendislik eğitimi almıştır. Hastane Başhekimi Ali, çocuk hastalıkları uzmanıdır ve hastanenin küçük hissedarlarından biridir. Gelirin azalmaması için, mevcut kadroyla, giderek artan iş yükünün üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Başhemşire Ayşe Hanım ise, yıllarca poliklinik hemşireliği yapıp emekli olmuş, 59 yaşında, sağlık koleji mezunu, otoriter kişiliğe sahip bir idarecidir.

<sup>3</sup> Özel Ihlara Hastanesi başlıklı örnek olay Dicle Çayan tarafından yazılmıştır.

Hastanede çalışan hekimlerin tümü, aynı zamanda ilin devlet hastanesinde de görev alan ve alanlarında tanınan hekimlerdir. Ancak, ilin tek bayan kadın doğum uzmanı devlet hastanesinde çalışmaksızın sadece bu özel hastanede çalıştığı için ilin bayan hastaları tarafından daha çok tercih edilmektedir. Bu durum da hastaneye gelen hasta sayısı açısından bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca hastaneye başvuran vakaların çoğunluğunu kaza ve travmalara bağlı ortopedik sorunlar oluşturmaktadır. Hastanenin tek ortopedi uzmanı, vakaların hepsine yetişmekte zorluk çekmektedir. Bu nedenle vakaların bir kısmı diğer hastanelere sevk edilmektedir. Bu sorunu bilen hastane yönetimi, giderleri arttıracığını düşünerek ikinci bir ortopedi uzmanı ile anlaşmaya yanaşmamaktadır.

Hemşireler, ilde bulunan üniversitenin sağlık yüksekokulundan mezun ya da okulunu uzatmış son sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Hemşireler yoğun çalışma koşullarında, uzun mesai ve düşük ücretle çalıştırılmaktadır. Ödüllendirmenin ve yükseltmenin hiç olmadığı çalışma koşullarında hemşireler mesleki gelişimleri için bilimsel kongre ve yayınları takip edememektedirler. Aynı zamanda ücretlerin düzenli ödenmediği bu özel kuruluştaki hemşireler bazen iki üç aylık maaşlarını bile alamamaktadırlar. Bu nedenle, daha iyi bir iş bulduklarında ya da bir devlet kurumuna atamaları yapıldığında bu kuruluştan kolayca ayrılmaktadırlar. Hemşire sirkülasyonunun yüksek olması sebebiyle verilen hemşirelik hizmetlerinin kalitesi de düşmektedir. Hastanede sunulan bakım kalitesinin belirleyicilerinden olan hastane enfeksiyonu görülme oranı beklenenin üzerindedir. Bu nedenle, hastaların hastanede yatış süreleri de hastane enfeksiyonu nedeniyle uzamakta, bu da bakım masraflarını artırmaktadır. Hastane enfeksiyonları, hasta ve ailesinin memnuniyetini azaltıp, hastanenin hasta kaybetmesine neden olabilmektedir.

Hastane yönetimi, işletmenin maliyetini azaltmak açısından muadil ilaç, ucuz ve kalitesiz sarf malzemesi kullanmaktadır. Bu durum, maliyeti azaltmış olarak gözüke de, verilen hizmetlerin kalitesini düşürdüğü için hasta memnuniyetini azaltmaktadır. Hastaneye başvuran hasta ve yakınlarının şikâyet ve isteklerini iletebilecekleri bir muhatapları bulunmamaktadır. Hastane yönetimi benzer sebeplerden (maliyet, gider artışı) dolayı halkla ilişkiler birimi oluşturmak istememektedir. Bunun sonucunda hasta ve hasta yakınları hastane hizmetleriyle ilgili bir sorun yaşadıklarında nereye başvurabileceklerini bilmemekte, bu nedenle birçok sorun çözümsüz kalmaktadır. Özellikle, sosyal güvencesi olmayan hastalar, faturalandırma sırasında çok yüksek ücretlerle karşılaşabilmekte, bu durum zaten memnuniyetsiz olan hasta ve hasta yakınlarını daha da mutsuz edebilmektedir.

### **Sorular ve Tartışmalar**

**Soru 1.** Bu özelliklere sahip bir hastanede, hastane müdürü, hastane başhekimisi ve başhemşire nasıl bir yönetici olmalıdır?

**Tartışma 1.** Hastane Müdürü Burak, işletme bilgisinden yoksun, genç bir çalışandır. Konusunun tamamen dışında bir görev üstlenmiştir. Bu görevi üstlenmesinin sebebi, babasının bu işletmenin büyük yatırım ortağı olmasından kaynaklanmaktadır. Burak, hastanenin çıkarlarından daha çok babasının gösterdiği doğrultuda, işletmeye yüksek kar getirecek kararlar vermektedir. Burak, hastane idaresi konusunda kendisini geliştirmeli ya da bu görevi hastane idareciliği eğitimi almış başka bir kişiye bırakmalıdır.

Başhekim Ali, bu işletmenin küçük ortağı sıfatını bir kenara bırakıp, hem kendine bağlı personelin motivasyonunu, hem de hasta ve hasta yakınlarına kaliteli hizmet sunulmasını sağlayarak memnuniyet düzeylerini arttırmayı hedeflemelidir.

Başhemşire Ayşe hanım, sahip olduğu otoriter kişilik ve servis hemşireliği konusundaki deneyimsizliği nedeniyle sorunlara çözüm getirme konusunda aciz

kalmaktadır. Diğer hemşire arkadaşlarıyla iletişim problemi yaşamakta ve eğitim seviyesinin kendine bağlı personele göre düşük olması nedeniyle, hemşireler üzerinde istediği etkiyi yaratamamaktadır. Bu durum da personelinin üzerinde gittikçe artan baskıcı bir yönetim anlayışı geliştirmesine neden olmaktadır. Almış olduğu eğitim seviyesi nedeniyle, bilimsel kongreler, yayınlar ya da kişisel gelişim eğitimlerine gerekli önemi vermemektedir. Bu hastane, değişim liderliği özelliklerine sahip, en az üniversite düzeyinde eğitim almış, bilimsel gelişmeleri takip eden, poliklinik dışında servis hemşireliği deneyimi olan, güçlü ve diğer hemşirelere örnek teşkil edecek bilgi ve donanıma sahip bir başhemşireye ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca her alanda yeterli sayıda ve nitelikte personel çalıştırmalıdır.

**Soru 2.** İşletmenin mutsuz çalışanları üzerine nasıl bir motivasyon uygulanmalıdır?

**Tartışma 2.** Hastanenin çalışanlar açısından elverişsiz şartları, çalışanları mutsuz etmektedir. Hastanenin sürekli personeli olan hemşirelerin seçiminde, sigortasız işçi çalıştırıp ucuz maliyet sağlamak yerine, yüksek okul mezunu, kalifiye hemşire çalıştırma politikaları izlenmelidir. Hemşirelerin çabuk işten ayrılmalarını önlemek için, göreve başlarken sözleşme imzalanmalıdır. Bütün personelin sosyal güvenlik hakları sağlanmalıdır. Personelin haftalık kırk saatlik çalışma süresini aşmaması, tatil haklarının kullanılması, risk altında çalışan personel için risk faktörlerini azaltıcı önlemler alınması sağlanmalıdır. Çalışanların hakkı olan aylık maaş ve ücretler düzenli bir şekilde ve zamanında ödenmelidir. Özellikle hemşirelerin görev ve sorumluluk tanımlamaları doğru yapılmalı, doğru işe doğru kişi seçilmeli, verilen hizmet içi eğitimlerle çalışma alanlarındaki performansları artırılmalıdır. Başarı kriterleri belirlenip, bu kriterlere uyanlar çeşitli şekillerde ödüllendirilmelidir. Personel arasındaki iletişimi ve motivasyonu arttırmak için, belirli günlerde (Hemşirelik haftası, yılbaşı vb.) ve düzenli periyotlarda eğlenceler düzenlenmelidir. Ayrıca uzun vadede, sorunlu olan başhemşireyi değiştirmek yerine lisans mezunu olan, hemşirelik hizmetlerinde yönetim alanında yüksek lisans yapmak isteyen bir hemşire belirlenmelidir. Bu hemşirenin de ders dönemini bitirdiğinde, hemşirelik hizmetleri yönetimini devralması sağlanmalıdır.

**Soru 3.** Hastane ile ilgili ne gibi pazarlama stratejileri geliştirilmelidir?

**Tartışma 3.** Bu hastane bir kısır döngüdedir. Sahip olduğu nitelikli hekim kadrosu, hastaneye hasta çekerken, yetersiz ve memnuniyetsiz personel, kalitesiz malzeme, muadil ilaç, hastane enfeksiyonunun bulunması gibi nedenlerden, hasta ve hasta yakınları, hastaneden olumsuz düşüncelerle ayrılmaktadır. Bu durumda hastanede, hastane müdürü, başhekim ve başhemşireden oluşan bir pazarlama organizasyon ekibi oluşturulmalıdır. Durum analizi yapılmalıdır. Burada hastanenin amacı, kaynakları, çevresel faktörleri, rekabet durumu ve potansiyel fırsatları değerlendirilmeli ve bu doğrultuda bir sağlık politikası oluşturulmalıdır. Hastane yönetimi, hastaneciliği ön planda tutmalı, hastayı doktora çağırın değil, hastaneye çağırın bir politika izlenmelidir. Bu kapsamda, güvenilir hastane imajı çizilmelidir. Bu imajı desteklemek için, tıptaki en son teknolojik imkanları kullanmanın yanı sıra, para-medikal hizmetlere de büyük ağırlık vermelidir. Özel hastane imajı verebilmek için, odalar tek kişilik, iki kişilik olarak hazırlanmalı, hasta kabulü randevu esasına göre düzenlenmeli, karmaşayı önlemek için randevusuz hasta kabul edilmemelidir. Hastane girişinde bir kafeterya, geniş bir bekleme ve hasta kabul alanları bulunmalıdır. Özel araçlarıyla gelen hastalar için mutlaka park alanı oluşturulmalı, bu konuda hasta yakınlarının sorun yaşamaması engellenmelidir. Hasta sayısını arttırabilmek amacıyla sadece Sosyal Güvenlik Kurumu ile değil, sigorta şirketleri ve doğrudan özel

şirketler ile de anlaşma yoluna gidilmelidir. Bireylere yönelik sağlık paketleri oluşturulmalı, yaş ve cinsiyet faktörleri göz önünde bulundurularak, özellikle verimsiz geçen yaz aylarında check-up paketleri geliştirilmelidir. Hastada güven duygusu oluşturabilmek için sabit fiyat garantisi veren paket ameliyat (sezeryan, kürtaj, kırık vs.) ücretleri hazırlanmalıdır. Hasta, göreceği tedavi için, ne kadar ücret ödeyeceğini önceden bilmeli ve daha sonra herhangi bir nedenle ortaya çıkabilecek fiyat artışından etkilenmemelidir. Ayrıca, hastaneye başvuran vakaların dağılım analizi iyi incelenmeli, özellikle travmaya bağlı gelen hasta potansiyeline yetişecek ortopedi uzmanı sayısının yetersizliği dikkate alınmalıdır. İkinci bir ortopedi uzmanı ile anlaşma ilk anda maliyeti arttıran bir durum gibi gözükse de, diğer hastanelere sevk edilme sayıları ve ortopedi hastasının bıraktığı getirinin diğer poliklinik hastalarının bıraktığı getirinin üstünde olması nedeniyle, uzun vadede bir avantaja dönüşeceği bilinmelidir.

**Soru 4.** Bu hastanede müşteri memnuniyetini arttırmak için neler yapılmalıdır?

**Tartışma 4.** Hastaneye başvuran hasta ve yakınlarının bir problemle karşılaştıklarında, bu durumu aktarabilecekleri birimin oluşturulması zorunludur. Bu bağlamda Hasta Hakları ve Halkla İlişkiler Birimleri kurulmalıdır. Hasta Hakları Birimi, hasta ve yakınlarını, hastaneye girmelerinden ayrılmalarına kadar geçen sürede, hangi haklara sahip oldukları ve hastaneye karşı ne gibi sorumlulukları olduğu konusunda bilgilendirmelidir. Halkla İlişkiler Birimi, hastanenin izlediği hizmet politikasının halka duyurulması, benimsenmesi, hastaneye karşı olumlu bir tutum yaratılması, halkın hastane hakkında ne düşündüğünün ve ondan ne istediğinin öğrenilmesi ve halkla işbirliği sağlanmasına ilişkin faaliyetleri yürütmelidir. Halkla İlişkiler Birimi aynı zamanda "Hastayla İlişkiler Birimi" gibi görev yapıp, hastaneye ilgili önerileri ve şikayetleri en tesirli biçimde değerlendirerek, hastane-hasta ilişkilerini geliştirmelidir. Ayrıca hasta ve yakınlarının hastanede en iyi şekilde karşılanmasını sağlamalıdır. Bu amaçlar doğrultusunda, öncelikle hastaneye yatan hastaları ve yakınlarını ziyaret ederek, onların problemlerini yönetime iletmelidir. Birim görevlileri, hastaneden hizmet alan her hasta için Müşteri Memnuniyeti Anketini kullanarak, sorunların tespiti ve anında çözümlenmesine yönelik tedbirler almalıdırlar.

Mevcut koşulların yetersizliği nedeniyle sık görülen hastane enfeksiyonları ile baş etmek için, bir enfeksiyon kontrol komitesi oluşturulmalıdır. Son teknolojik ve güvenilir yöntemlerle sterilliği sağlanmış tek kullanımlık malzemeler tercih edilmeli, gerekli aralıklarla hastanenin çeşitli yerlerinden kültür örnekleri alınarak, enfeksiyon kontrolü sağlanmalıdır. İlk bakışta maliyeti arttırıyor gibi görünen bu önlemlerin, uzun vadede hastanede yatış süresini kısaltıp, hasta ve yakınlarının memnuniyetini arttıracacağı da göz önünde tutulmalıdır.

#### **KAÇKAR ÜNİVERSİTESİ<sup>4</sup>**

Erol üniversitenin Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünü başarıyla bitirdikten sonra, hayalini gerçekleştirip akademisyen olabilmek için işletmede master yapmıştır. Erol, akademisyen olma yolunda beklediği haberi, yeni kurulan Kaçkar Üniversitesi'nden alır. Verdiği özgeçmiş incelenerek beğenilir. Bunun sonucunda Erol akademisyen olabilmek için üniversitedeki mülakata davet edilir. Üniversite Rektörü Nazım'ın ve beraberindeki birçok deneyimli akademisyenin oluşturduğu komisyonda mülakata alınır. Sorulara titizlikle cevap veren Erol, komisyon üyelerini memnun etmeyi başarır. Sınav sonuçları daha sonra bildirilirken Erol'a sınav sonucu orada söylenir. "Artık aramızdasın!". Erol bu

<sup>4</sup> Kaçkar Üniversitesi başlıklı örnek olay Taner Erol tarafından yazılmıştır.

sözleri duyunca hiç şaşırılmamış, oldukça sakin davranmıştır. Çünkü başaracağına emindi ve kendine göre bunu hak etmişti. Yazışma süreci bitmiş ve Erol, Rektör ile ilk toplantısına çağırılır. Rektör Nazım şunları söyleyerek söze başlar:

-“Üniversitemizin yeni kurulan bir üniversite olduğunu biliyorsunuz. Akademisyen sayısı olarak, yerleşkeler olarak, tanıtım ve birçok daha farklı konularda eksiklerimiz var. Sizden akademisyenliğinizden önce Halkla İlişkiler alanında ve Üniversitemizin tanıtımı, sosyal faaliyetleri konusunda başarı bekliyorum. Bu şartlarda bunları yapabilir misiniz?” der.

Erol, fazla düşünmeden inançlı bir sesle “yapabileceğimden emin olabilirsiniz” der. Rektör, ikinci bir soru sorma gereğini bile duymadan gülümseyerek ona teşekkür eder. Erol karşılaşacağı onca sıkıntıdan habersiz, odasının yolunu tutar. İlk günler resmi yazışmalarla, evrak takibiyle geçer. Yazışma işlerinden sıkılan Erol, önemli bir organizasyonda yer almak için sabırsızlanıyordu.

İletişim fakültesi mezunu olduğu için Erol’a, üniversite idarecileri tarafından basın – yayın ve enformasyon işlerini takip etme görevi verilerek sorumluluklarına bir yenisi daha eklenir. Erol, uzmanlık alanının bunlar olmadığını söylemeye çalışsa da umduğu cevapları idarecilerden alamayarak bu birimleri de yönetmek durumunda bırakılır.

Üniversitede deneyimli personelin olmayışı, Erol’un evrak işleriyle de uğraşmasına neden olur. Ekibinde sadece profesyonel fotoğrafçı olan Mahmut vardı. Mahmut, Erol’a ne kadar yardımcı olmaya çalışsa da evrak işlerinden fazla anlamaması nedeniyle, Erol’un yükünü azaltamamıştı. Artık iyice bunalan Erol bu iş yoğunluğu arasında kaybolmuştu.

Erol’u idareciler toplantıya davet eder. Toplantıda; Üniversite’deki bilimsel yayınların ve konferansların az olduğu konusu tartışılır. Erol’a “bu işi de sizin çözmeniz gerekiyor” diye talimat verilir. Erol, bu konuda elinden geleni yapacağını ve uygun öğretim üyelerini konferans veya panel için çağıracağını söyler. İdareciler söze girerek “Öğrencilerin bu faaliyetlere katılımının oldukça az olduğunu belirterek bu konuda da çalışma yapmalısınız!” diye ekleyince Erol; “-Bu konuda benden fazla fakülte dekanlarının, meslek yüksekokulu müdürlerinin çalışması gerekir” dese de, bu cümlelerine onay alamadığı gibi, karşı çıkanın da olmayışına şaşırır. Erol, birçok konferansa imza atan önemli bir öğretim üyesini üniversiteye konferans vermek için davet eder. Konferansın başlayacağı gün programı sunacak kişinin bulunamaması sonucunda Erol, tekrar idare tarafından çağırılır. Sorun hakkında bilgi isteyen idarecilere Erol; ” -Yapabildiğim bu kadar. Kimse sunum yapmak istemiyor, sunumu yapmak için belirlenen isim de son anda programı sunamayacağını ifade etti.” diyerek çaresizliğini yansıtır. Erol’un bu cümleleri karşısında idare tarafından aldığı tek cevap şu olur: “Halkla İlişkilerci sensin!” Erol bunalarla dışarı çıkar. Bir ekibinin olmayışını ve her şeyi kendinden bekleyen yönetimin bu tavrını anlamıyordu. Erol, yönetime verilecek cevabı kendince bulur. Konferans nihayet başlar ve salona gelen idarecilerin sunumu yapanın Erol olduğunu görünce hiçbir şey olmamış gibi davranmaları Erol’u çileden çıkarır. Bu davranışının idare tarafından doğru şekilde anlaşılacağını uman Erol, o günü de hayal kırıklığıyla noktalar.

Erol, gittikçe motivasyonunu kaybeder. İşe her gün isteksiz gelmeye ve sosyal hayattaki neşesini de kaybetmeye başlar. Erol, daha fazla bu anlamsız isteklere dayanamayarak, geç de olsa Genel Sekreter Rıza’nın yanına gider. Genel Sekreter’e içini döken Erol, bütün sıkıntılarını anlatarak Rıza’dan işinin sınırlarının çizilmesini ister.



Rıza: - “Erol! Üzgünüm ama Üniversitemizin yeni kurulduğunu biliyorsunuz. Elimizden gelen bu kadar, işinizin sınırlarına gelince, sizden istenilen her şey!” diye cevap verir. Bu tutum karşısında şaşkına dönen Erol’a bir kötü haber daha gelir. Artık kendi uzmanlık alanında ders vermeye başlayacaktır. Belki bu hayalinin bir parçasıydı ama bu yoğunlukta hiç de sırası olmadığını düşünüyordu. Artık, Erol kendini ifade edemeyeceğini ve haklı olarak beklentilere cevap veremediğini düşünmeye başlar.

Üç ay sonra üniversite Rektörü Nazım, Erol’u yanına çağırır: “-Erol, anlatın bakalım, üç ayda üniversitemize ne gibi yenilikler kazandırdınız?” diye sorar. Erol dürüstçe şunları söyler: “- Hocam, doğrusu pek bir şey değişmedi. Çünkü uzmanlık alanımın dışında birçok işle uğraşıyorum. Üniversitenin basın- yayın ve enformasyon işlerini sadece bir memurla yürütüyorum. Bunun dışında üniversitede yapılacak bütün organizasyonları tek başıma üstlenmek zorunda kalıyorum.” Erol konuşmasını bitirmeden... Rektör Nazım şunları söyleyerek araya girer: “- Erol, sizden önce kendi işinizi yapmanızı bekliyorum. Diğerleri beni ilgilendirmez” der.

Erol odadan çıkınca düşünür: “Peki! Bilmiyor mu ki benim üstüm olan başka idarecileri de var. Onların isteklerini nasıl erteleyebilirdim ki!”. Erol oldukça agresif ve düşünceliydi. Böyle olmamalıydı. Bu tablo, hayalini kurduğu tablo değildi. “Bu sitemleri hak etmemiştim” diyerek kısa bir süre oturduktan sonra ayağa kalkar. Sitem edenler beni kısa zamanda kutlayacaklar, diye söylenirken Erol’un aklına Bahar Dönemi’nde yapılacak şenlikler gelir. Bahar şenlikleri onun için iyi bir fırsat olabilirdi.

Bahar şenlikleriyle ilgili ilk toplantı yapılır. Toplantıda bahar şenliklerinde yapılacak olan faaliyetler tartışılır. Erol “Bahar şenliklerinin son günü, ünlü bir sanatçıyı üniversitemize getirerek güzel bir kapanışla şenlikleri bitirebiliriz” diye öneride bulunur. Üniversite idarecileri bu fikre sıcak bakarak şunları söylerler: “Bu organizasyonu tek başımıza üstlenmemiz riskli olabilir, bizim dışımızda bir ajansla anlaşarak bu riskli durumu ortadan kaldıracaktır.” Toplantı bittikten sonra organizatör ve ajans işiyle uğraşan Tayfa Ajans’la görüşme talebinde bulunulur. Tayfa Ajans sahibi Ali Osman konser için üniversiteye gelerek Erol ile görüşür. Erol’a “gençliğin tercih ettiği ve son zamanlarda büyük bir çıkış yapan ‘Kaza’ grubunu çağıralım” der. “Sizden sadece konserin yapılacağı alandaki teknik donanımları sağlamanızı istiyoruz” der. Erol, “öncelikle getirmeyi düşündüğünüz isim yöremizde dinlenen bir isim olmamakla beraber bunun doğru bir isim olduğunu anlamak için öğrencilerin nabzını tutmamız gerekir” der. Bu şekilde görüşme sonlanır. Aradan kısa bir zaman geçtikten sonra genel sekreter Rıza, Erol’u odasına çağırır. Rıza’nın odasına giden Erol, Ali Osman’ı orada görür. Rıza, Erol’a şenliklerde getirecekleri sanatçıyı belirlediklerini ve bu ismin ‘Kaza’ hiphop grubunun olduğunu söyler. Erol, çok şaşırılmıştı. Sanatçının riskli bir isim olabileceğini ve öğrencilerin bu konsere yeterli ilgiyi göstermeyeceğini söyler. Erol tekrar başarısızlık yaşamak istemiyordu. Bunun için aklına takılan diğer soruları da sorar. Rıza, sanatçıyla anlaşıldığını bundan sonra vazgeçemeyeceklerini söyler. Organizatör Ali Osman, Erol’a dönerek; “siz merak etmeyin, bu organizasyon ses getirecek ve katılım yüksek olacak” der. Ve konser günü gelip çatmıştır. Üniversite idaresi ile beraber Erol, konserin yapılacağı salona gider.

Salon nerdeyse boştur, konserin başlamasına çok az bir süre kalır. Üniversite yönetimi Erol’a dönüp “bu ne hal?” diye sorunca Erol, “bu sizin tercihiniz” der ve susar. Konserin başlamasına dakikalar kala organizatör Ali Osman, düşünceli tavırlarıyla dikkat çeker. Konser salonunun bir kısmı hariç, nerdeyse dolu olan bir tarafı yoktu. Bu durumdan sıkılan Erol organizatör Ali Osman’ın yanına gider. Ali Osman’a “katılımın yüksek olacağını söylemişsiniz sorun ne?” diye sorar. Ali Osman bilet satışlarının istediği gibi

olmadığını kabul ederek, bu başarısızlığın sadece Tayfa Ajans'a mal edilmemesi gerektiğini de ekler. Erol, "sizce bu başarısızlığın sebebi başka ne olabilir" deyince Ali Osman "tabi ki üniversite yönetimi" der. Bu cümlelere kızan Erol organizasyonun Tayfa Ajans tekelinde olduğunu hatırlatır ve sözlerini şu şekilde devam ettirir.

-"Ali Osman, bu sanatçı tercihini siz yaptınız. Biz yönetim olarak size, bu sanatçının yöre halkı ve öğrenciler tarafından fazla dinlenen bir sanatçı olmadığını söylemiştik, böyle riskli bir sanatçıyı getirerek bilet fiyatlarını da düşük tutmalıydınız. Çünkü hitap ettiğiniz çevre öğrencilerdi. Bu önemli ayrıntıları unutmak en büyük hatanızdı. Dolayısıyla bu başarısız tablo sizin eserinizdir" der.

Ali Osman şu şekilde cevap verir. "Tayfa Ajans'a sanatçı seçimini siz bıraktınız, dolayısıyla burada bir başarısızlık varsa buna sizde ortaksınız. Ayrıca Tayfa Ajans burada aracı durumundadır. Sanatçının bütün sorumlulukları size aittir. Burada Kaçkar Üniversitesi Bahar Şenliği adı altında faaliyet yapıyoruz, bunun için bu başarısızlıktan en fazla sizin Üniversiteniz zarar görür der" ve oradan ayrılır. Erol bu durumun farkındaydı. Seyircinin sabırsızlandığını duyan Erol saatini kontrol eder. Konserin başlaması gereken saatten 20 dakika geçtiğini anlar. Seyirciler protestosunu artırınca Üniversite idarecileri Erol'u yanlarına çağırır. Sanatçının konsere niye başlamadığını soran idarecilere, Erol, emin olmamakla beraber sanatçının gelmediğini söyler ve durumu daha iyi anlamak için tekrar organizatörün yanına gider.

Erol, Ali Osman'a sorar. "Bir sorun var sanırım sanatçınız hala sahneye çıkmadı" der. Ali Osman cevap verir: "Katılımın az olması sebebiyle sanatçının parasını eksik yatırdık. Sanatçı, eksik olan 5.000 lirayı hemen hesabına geçmediğimiz sürece sahneye çıkmayacağını söyledi" der. Erol şaşkınlıkla Ali Osman'a "peki şimdi ne olacak?" diye sorar. Ali Osman sanatçıya ulaşmaya çalıştığını ama cevap alamadığını söyler.

Erol, tekrar Üniversite idarecilerine durumu anlatmak için gider. Bu durum karşısında iyice sinirlenen Rektör ve diğer idareciler bir sorumlu aramaya başlar. Seyirciler artık tepkisini artırmıştı. Seyirciler üniversite yönetiminden ve ajans sahibinden bilet paralarını geri isterler. Ajans sahibi onlarca kişiye parasını geri ödemek zorunda kalır. Bu şekilde basına da olumsuz bir malzeme çıkması üniversite yönetimini iyice bunaltır. Bu arada basına demeç veren tecrübeli bir idareci olan Mustafa, bu durumun organizatör ve sanatçı arasında kaynaklanan bir sorun olduğunu belirterek Üniversitenin bu durumun oluşmasında bir etkisinin olmadığını söyleyerek olumsuz imajı biraz olsun düzeltir. Erol, olan bitenden kendisinin sorumlu tutulacağına emindir. Bunun için bütün iyi niyetiyle sanatçıyı arar. Sanatçı konsere gelmeyi kabul eder ama geri kalan ücretinin ertesi gün yatırılmasının garantisini ister. Erol, bu garantiyi sanatçıya verir ve sanatçı üç saat gecikmeli olarak konserin yapılacağı salona gelir. Nerdeyse salon boşalmıştır ama Kaza grubu birkaç şarkı söyleyerek geceyi noktalar.

Erol, çok istediği akademisyenlikten artık bunalır. Kaçkar Üniversitesi'nde daha fazla başarılı olamayacağına inanır. Bundan dolayı görevden ayrılmayı düşünür. Üniversite yönetimiyle durum değerlendirmesi yaptığı bir anda bu yönetim şekliyle daha fazla çalışamayacağını ifade ederek istifa eder.

### **Sorular ve Tartışmalar:**

**Soru 1.** Kaçkar Üniversitesinde yaşanan bu sorunların temelinde üniversite idarecilerinin rolü var mıdır?

**Tartışma 1.** Üniversite idarecileri yaşanan sorunlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü yeni kurulan üniversitelerde ekip oluşturma sıkıntısının açıkça yaşanacağını önceden tahmin etmeliydiler. Üniversitenin omurgası sayılacak birimleri en azından oluşturmaları ve deneyimli personel bulmaları gerekmektedir. Ayrıca ekip sıkıntısının yaşandığını her olayda fark etmelerine rağmen yine de Erol'a yardım edebilecek kişileri bulmayarak daha fazla sorumluluklar yükleyerek, Erol'u zor duruma düşürdüler.

**Soru 2.** Erol'un bu duruma düşmesinin temel nedenleri nelerdir?

**Tartışma 2.** Erol, yeterli donanımına sahip olmasına rağmen akademisyen olarak tecrübesiz sayılabilecek durumdaydı. Akademisyenliğin dışında kendisine birçok sorumluluk verilmesine, yeteri kadar tepki göstermemiş ya da olumsuz durumlarda üniversite idarecilerine yeteri kadar bilgi vermeyip sorunların çözümünü önceden tespit etmeyerek son anı bekledi. Ayrıca Erol bir ekip oluşturma gayretinde olmayıp sorunları tek başına göğüslemeye çalışmıştır. Bunun neticesinde, iyi niyetli olmasına rağmen zor durumlarla karşılaşmıştır.

**Soru 3.** Erol çözüm üretmek için yeterli çabayı göstermiş midir?

**Tartışma 3.** Erol, sorunların çözümü için idarecilere zaman zaman öneriler sunmuştur; yalnız önerileri konusunda ısrarcı olmayıp duygusal davranarak idarecilerin isteklerine her zaman önem vererek imkansız yapmaya çalışmıştır. Dolayısıyla Erol'un çabaları çok fazla yeterli sayılamayabilir.

**Soru 4.** Üniversitede doğru işleyen bir iletişim süreci var mıdır?

**Tartışma 4.** Yönetim ve personel arasında açıkça iletişim sorunu görülmektedir. Halkla İlişkiler biriminin başında olan Erol ile üniversite idaresi arasında iletişim süreci doğru işlememektedir. İki taraf da, isteklerini dolaylı olarak iletirken karşılıklı diyalog halinden uzak durmuşlardır. Bundan dolayı çok basit sorunları çözemeyip sorunların daha da büyümesine neden olmuşlardır.

### İDEALİST BİR MÜDÜR<sup>5</sup>

#### Örnek Olayda Rol Alan Kişi ve Kurumlar:

*Ömür Kapıkulu*, 1998 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nü 21 yaşında bitirdikten sonra, yüksek lisansını aynı üniversitenin Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yapmıştır. 2001–2006 yılları arasında, özel sektörde çalışırken girdiği memurluk sınavı ile Artvin Milli Eğitim Müdürlüğüne memur olarak atanmıştır. Babasının memurluğunda bahsettiği olumlu- olumsuz aksaklıkları duyduğunda, "ben olsam şöyle yapardım" diye düşünen, yöneticilik genleri, yönetici olma hırısı baskın gelerek kurum içi müdürlük sınavını başarıyla kazanır. Hiç evlenmemiştir. 31 yaşında turizm ve otelcilik meslek lisesine atanır. Bu hızlı terfinin bazı sebepleri olmuştur. Üstün bir zekâ, zarif ve nazik bir tavır, İngilizce'ye hâkim ve ailesinin bürokrasi ile iyi ilişkileri... Ömer Kapıkulu çok iyi eğitim almıştır. Hayatında her zaman kaliteyi ön planda tutmuş ve aldığı eğitimle yönetim biriminde Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamayı düşünmüştür. Ama fazla uygulama fırsatı olmamıştır. Kapıkulu, idareciliği hep kafasında idealize gibi yapacağını zanneden tecrübesiz birisidir.

*Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi:* Şehir merkezinde, eski ve yüksek duvarlarla çevrili olan okulun iki kapısı vardır. Birinci kapı öğrencilerin, personelin ve uygulama

<sup>5</sup> İdealist Bir Müdür başlıklı örnek olay Pınar Kendirli tarafından yazılmıştır.

restoranı müşterilerinin girdiği kapı, diğer kapı ise Milli Eğitim Müdürü'nün özel giriş yaptığı garaj niteliğinde bir kapıdır. Okul bir kütüphaneye, döner sermaye ile çalıştırılan bir restorana, bir bilgi teknolojisi sınıfı (30 bilgisayar) ile birlikte 25 dersliğe sahiptir. Öğrenci kapasitesi ise 500 öğrencidir.

*Matematik Öğretmeni Lale Hanım*, İl'in önde gelenlerinden bir kişinin eşi. 40 yaşında, çıkarlarını öğrenci menfaatinden üstün tutan, gösterişi seven biri, 5 yıldan beri görev yapmaktadır.

*Türkçe Öğretmeni İlknur Hanım*; 37 yaşında il belediye başkanının eski eşidir. 15 yıldır görev yapmaktadır. Eski eşinden ayrılmayı hazmedememiş, erkeklere tepkili ve bunu işine yansıtan, psikolojisi bozuk bir karakterdir. Ayrıca belediye başkanının oğlu da okulda öğrencidir. Belediye başkanının eski eşi olan İlknur Hanım, belediye başkanının yeni eşinden olan oğlunun öğretmeni olmuştur. İlknur Hanım, başkanın oğluna baktıkça eski zor günlerini hatırlamakta, çocukla ilişkilerinde özel hayatıyla iş hayatı birbirine girmektedir. Belediye Başkanı ile İl Milli Eğitim Müdürü çok yakın arkadaşlırlar.

#### *Milli Eğitim Müdürü;*

51 yaşında, geleneksel yönetim anlayışıyla yönetimi elinde tutmakta, ilişkileri çıkar ilişkisine bağlı, devletin başında hangi hükümetin partisi varsa, hemen o partili olan, riyakâr, dediğim dedik, değişime karşı direnç gösteren, tahammülsüz bir insandır.

#### *Öğrenciler ve Okulun Durumu;*

Eğitim kadrosu ile öğrencilerin arasında mesafeli bir ilişki bulunmakta, baskı ve zorlamayla birlikte öğrenciler okula heyecanla gelmemekte, eğitim kadrosu ve öğrenciler kararları birlikte almamakta ve kuralları öğretmenlerin oluşturduğu bir okuldur. Ayrıca öğretmenlere Cevat'ın birer kukla olarak baktığı, öğretmenlerin disiplin sorunlarıyla uğraştığı, takım çalışmasının yapılmadığı ve okuldaki çalışanların ortak bir vizyon etrafında bütünleşemedikleri, öğrenci kalitesini yitirmiş bir okul profili bulunmaktadır.

#### **Okul Müdürü Ömür Kapıkulu İlk Atandığında Okuldaki Mevcut Durum:**

Lale hanım 15 saatlik ders programını sadece Pazartesi ve Salı'ya keyfi olarak aldırılmış, diğer günlerini boşaltmıştır. İlknur Hanım ise seviyesiz, düzensiz aile ilişkilerini okula yansıtan, sürekli izin alan birisidir. İyi gitmeyen bir eğitim hayatı ile bu iki bayan öğretmen gençlere yararlı olamamaktadırlar. Bunun yanında okula ait olan restoranın hesapları incelendiğinde ise okulun zarar etmekte olduğu anlaşılmıştır. Okuldaki restoran Milli Eğitim Müdürü'nün kendi özel mülkiyeti gibi arkadaşları ile akşamsefaları yaptıkları, karısının altın günlerini, doğum günlerini, gösterişle yapılan yardım toplama davetlerini organize ettikleri bir yer haline gelmiş ve bu tür organizasyonlarda uygulanan fiyat % 50 düşük hesaplanmıştır. Öğretmenlere ve çalışan öğrencilere verilmesi gereken döner sermaye parasının okulun zararda olması nedeniyle sadece öğretmenlere verilip öğrencilere verilmemesi, öğrencilerin morallerini düşürerek görevlerini gerektiği gibi yapmalarına neden olmaktadır. Okul müdürü atanır atanmaz, öğretmenler odasına giderek öğretmenlerle tanışmış ve uzunca bir süre sohbet etmiştir. Müdür sohbetinde okul ve eğitim sistemiyle ilgili yapacaklarını büyük bir heyecanla anlatmış, idealist bir yönetici profili çizmiştir. Müdür, öğretmenlerin genelinde kendisiyle ilgili "çok genç, geldiği gibi gider, bu kervan Cevat'ın kervanı, buraya uyum sağlayamaz, biz keyfimizden memnunuz, onu da kendimize benzetiriz." şeklinde bir algılama hissetmiştir. Okul müdürü bu değişik kişilikteki ve heyecanını yitirmiş öğretmenlerle her şeyin hayal ettiği gibi gitmeyeceğini düşünmüş ve

özellikle Milli Eğitim Müdürü ile ters düşeceği izlenimi edinmesi kendisini tedirgin etmeye yetmiştir.

**Soru 1.** Örnek olaydan yola çıkarak ne gibi temel etik veya potansiyel sorunlar olabilir?

**Tartışma 1.** Öğretmenlerin derse zamanında girmemesi, programları ve okulu kendilerine uydurmaları, öğrencileri ile ilişki kuramamaları, parasal konularda bencil olmaları, okulun zararda olması ve buna aldırmadan kendi haklarını alıp, öğrenciye okulun zarar ettiğini, parasının olmadığını söylemesi, öğrencilerdeki mesleki bilgi eksikliği gibi sorunlar, ifade edilebilir. Diğer bir sorun ise milli eğitim müdürünün kişisel menfaatleri için okulun idaresini elinde tutmak istemesidir (İktidar-güç mücadelesi). Özel hayat ile iş hayatının birbirine karıştırılması diğer bir sorun olabilir.

**Soru 2.** Okuldaki kaliteyi sağlayabilmesi ve bunu da personelinin isteği ile yapabilmesi için Ömür Kapıkulu bundan sonra ne yapabilir ya da ne yapmalıdır?

**Tartışma 2.** Öncelikle okuldaki durum çok vahimdir. Durumsallık yaklaşımı ile başlaması daha yerinde olacaktır. Durumsallık yaklaşımında hiçbir şeyin tek bir çözümü yoktur. Bu durumda birçok sorunla karşılaştığı için bu durumu en iyi biçimde analiz ve teşhis edip, bu duruma uygun strateji ve çözümler geliştirmesi en iyi yol olacaktır.

✓ Okulun amaçlarını belirleme ve tanımlama, stratejiler oluşturma, çeşitli faaliyetleri koordine için planlar yapmalı,

✓ Ne tür işler yapılacak, bunları kim yapacak, işler ne şekilde gruplanacak, kim kime rapor verecek ve kararlar nerede alınacak, bunların hepsi organize edilmeli,

✓ Çalışanları güdüleyip, en uygun iletişim kanalları ile yönlendirip sorunları çözerek yöneticilik yapmalı,

✓ Okul içindeki faaliyetlerin planlandığı biçimde uygulandığından emin olmalı, aksayan veya başarılı gitmeyen işleri rayına koymalıdır.