

## **Kamu Personelinin Disiplin Yönetimi ve Uygulamalarına Bakışı**

Çetin KAPLAN \*

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşl. ve Otelcilik Yüksekokulu*

---

### **Özet**

Örgütün hedeflerine ulaşması çalışanların uyum içinde çalışmaları ile mümkündür. Yönetim; personeli örgüte zarar verecek davranışlardan uzak tutmak ve yanlış davranışları düzeltmek amacıyla bazı yaptırımlar uygular. Böylece örgütte, disiplin yönetimi devreye girer. Bu çalışmanın temel amacı; disiplin kavramı ve uygulamalarının çalışanlarca nasıl algılandığının ortaya konmasıdır. Bu kapsamda, kamuda disiplin yönetiminin nasıl uygulandığını ve çalışanlarca nasıl anlaşıldığını ortaya koymak amacı ile bir anket geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Disiplin, örgütün amaçlarına ulaşmasında yadsınamaz bir gerçekliğe sahiptir. Buna rağmen, elde edilen veriler, çalışanların uymakla yükümlü oldukları disiplin kurallarını tam olarak bilemedikleri ve örgüt başarısındaki önemini de kavrayamamış olduklarını göstermektedir. Bu durum disiplinin personele yeterince anlatılmadığının ve uygulamalarda seçilen yöntemlerin yanlışlığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Disiplin, Disiplin Yönetimi, Ceza, Ödül, Yükselme.

## **Opinion of Public Employees to Discipline and Discipline Procedures**

### **Abstract**

Organizations achieve its aims with their people. Management should prevent its people any wrongdoings. To do that it applies some disciplinary measurements. The aim of this research is to explain how public sector employees perceive discipline and discipline measurements. A survey was developed and applied to find out how public employees perceived discipline and discipline measurements applied by their administrators. Discipline is important for any organization to achieve its aims. The results showed that employees are unaware about discipline procedures and applications and how it affects company's success. Therefore it can be said that management should reconsider whether it's successful to make its people aware its discipline rules and applications about it.

**Key Words:** Discipline, Discipline Management, Punishment, Reward, Promotion.

---

\* E-Posta: ckaplan@gop.edu.tr

## GİRİŞ

Disiplin, personelin kendisinden istenen davranışları göstermesi için tutum ve davranışlarını düzeltme sürecidir. Çeşitli araçlar kullanılarak, personelin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan disiplin, personelin uyumlu çalışması ve örgütün hedeflerine ulaşmasında büyük öneme sahiptir.

İnsan, yaşamının her devresinde bilinçli ya da bilinçsiz olarak disiplin kavramı ile iç içedir. Toplumu oluşturan bireyler bir şekilde disipline edilir. Toplumda amaçları farklı olan birçok örgüt vardır. Bu örgütleri oluşturan insanlar ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Bu amacı gerçekleştirmenin yolu ise, bilinçli ve düzenli çalışmaktır. Bu nedenle de toplumun en küçük birimi olan aileden hükümete, yardım derneklerinden uluslararası işletmelere kadar her örgüt disiplini sağlamak için bazı kural ve düzenlemeler yapmak zorundadır. Bu bağlamda, bir örgütün parçası olan bireyler için disiplin, kaçınılmaz bir zorunluluktur (Geylan, 1993: 5).

Disiplin yönetimi, örgütlerde disiplinin uygulanmasını sağlar. Bu yönü ile örgüt başarısı açısından son derece önemlidir. Çalışmada, disiplin yönetiminin kamuda nasıl uygulandığının ve çalışanlarca nasıl algılandığının aydınlatılması hedeflenmektedir. Bu amaçla öncelikle literatür taraması yapılmış ve daha sonra disiplin uygulamalarına ilişkin somut veriler elde edebilmek için bir anket uygulanmıştır. Anket, Ankara'da bulunan bir kamu kuruluşunda gerçekleştirilmiştir.

## DİSİPLİN VE DİSİPLİN YÖNETİMİ

Disiplin, günlük hayatta çok kullanılan ve önemi çok sık dile getirilen bir kavramdır. Genel olarak herkes disiplinin gerekliliğinde hem fikir olmakla birlikte, disiplinin tanımında ve uygulamalarında farklı yol ve yöntemler izleyebilmektedir. Disiplin özellikle kurumun verimliliği ve hedefleri açısından çok önemlidir. Çünkü kurum çalışanları, zaman zaman kurumun hedeflerini hiçe sayarak kişisel amaçlarını bu hedeflerden üstün tutma eğiliminde olabilmektedir. Disiplin, çeşitli araçlar kullanılarak, personelin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, kendisinden beklenen başarıyı gösterememiş personelin, tutum ve davranışlarını düzeltmek amacı ile başvurulan uygulamalar da disiplin olarak değerlendirilmektedir.

Genelde disiplin deyince, zorla yaptırılan ya da ceza içeren kurallar bütünü aklı gelmektedir. Oysa disiplin her zaman zorla yaptırımı esas almaz. Disiplin kavramı, isteyerek yapılan davranışlar oluşturma çabasını da içerebilmektedir. Bu bağlamda disiplin; "işletme koşul ve özellikleri doğrultusunda, organizasyon için belirlenen tutum ve davranış biçimlerinin

çalışanlar tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür” (Dündar, 1998: 439).

Genel anlamda değerlendirilebilecek bu disiplin tanımlarının yanı sıra, yönetim alanında da çeşitli disiplin tanımları yapılmıştır. Buna göre disiplin; “Çeşitli isteklendirme yöntemleri kullanılarak, personelin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi için kullanılan bir araçtır. Yönetimde yasaların sıkıca sayılır olması ve düzenin korunması, disiplin olarak kabul edilmektedir” (Genç, 1998: 215).

Disiplin Yönetimi; “Kuruluş yönetimince belirlenmiş örgüt kurallarına uymayan ve kurulu düzene aykırı davranışlarda bulunan ya da kendisinden istenen davranışı gösteremeyen personelin tutum ve davranışlarını düzeltmek için başvuru alan uygulamalardır” (Bilgin, 2004: 100).

Örgütlerde meydana gelen kural ihlalleri neticesinde personele nasıl yaklaşılacağı konusunda çeşitli görüşler vardır. Disiplin yöntemleri genel olarak; cezalı ve cezasız disiplin olarak adlandırılabilir. Yaklaşımları içermektedir.

Cezalandırıcı disiplin, cezayı ilk planda devreye koyarak korkutma yolu ile disiplin sağlamayı hedefler. Cezalandırıcı disiplin yönteminde; kural ihlali yapan kişi, cezalandırılır. İstenmeyen davranışın bu şekilde cezalandırılarak düzeltileceğine inanılır. Tehdit ve korkutma ön plandadır.

Cezasız disiplin ise; cezayı en son çare olarak düşünür. Bu yaklaşımda korku ve tehdit yerini telkin ve tavsiyelere bırakmıştır. Kural ihlali yapan kişinin, suçu işleme nedenleri tespit edilmeye çalışılır ve bu nedenlerin nasıl ortadan kaldırılacağı üzerinde durulur. Cezasız disiplin, personelin saygınlığına ve onuruna önem verir.

Disiplin, örgüt içinde kurallara uyulması ve düzenin sağlanması ile örgütün amaçlarına uygun davranışı yerleştirmek için uygulanan yaptırımlardır. Bu yönü ile disiplin, örgütün amaçlarına ulaşması için bir araç olarak değerlendirilebilir. Kurum açısından oldukça önemli olan bu konu, disiplin yönetimince uygulanan; ceza, ödül, ücret, yükselme, gibi bazı araçlarla sağlanmaya çalışılmaktadır.

Ceza: Memurların birlikte bulunmasının ve düzenli olarak çalışmasının sağlanabilmesi için uygulanan yaptırımlardan biri olan disiplin cezaları, bir kurumda çalışan memurların, kurumun düzenini bozucu davranışlarına karşı uygulanan yaptırımlar olarak ifade edilebilir. “Eğer memurun davranışı, ayrıca ceza yasalarına göre bir suç oluşturuyor ise, bu suç için öngörülen ceza da uygulanır” (Gözübüyük, 1996: 185-186).

Ödül: “Personeli iyi hizmete teşvik etmek amacı ile yasalarda belirtilen

kurallar çevresinde başarılar karşılık verilen nakdî ya da aynî armağan” (Büyük Larousse, 1992: 9007) olarak ifade edilebilen ödül kavramı, arzulanan davranışı, kişisel bakımdan değer taşıyan sonuçlar ortaya koymaya yarayan bir araç haline getirmekten ibarettir. “Planlara uyma karşılığı ödüllendirme para ikramiyeleri, takdir, cumhurbaşkanı ya da diğer önemli kişilerce imzalanan rozetler gibi daha çok somut bir biçim alabilir; ya da (tahvil satış programlarında olduğu gibi) dolaylı bir ekonomik iyileşme biçiminde kendini gösterir” (Simon ve ark., 1968: 442).

Ücret: Disiplin araçlarından bir diğeri olan ücret, memura emeğinin karşılığı verilen paradır. “Ekonomik ödüllerin en başında ücret gelmektedir. Ücreti önemli yapan, çok önemli bir özendirici olmasıdır. Çünkü emeği değerli hale getiren ve daha çok emek verilmesini destekleyen en önemli faktör ücrettir” (Bilgin, 1997: 71). Ayrıca ücret, bireyleri hizmete çeken ve alıkoyan önemli bir etken olması ile de önemlidir. “Ücretin çalışanı tatmin etmediği durumlarda birey kendini kötü hisseder ve bu durum iş verimini etkiler hatta personelin kuruma yabancılaşmasına neden olabilir” (Fındıkçı, 2000: 7).

Yükselme: Yükselme, örgütte görevli olan personelin bulunduğu iş ya da makamdan daha fazla ücret, sorumluluk, saygınlık ve daha iyi çalışma koşulları içeren bir üst makama atanması ya da geçirilmesi olarak da tanımlanabilir. “Bu anlamda yükselmeyi dikey bir transfer olarak nitelendirmek mümkündür” (Can ve ark., 1995: 141).

Disiplin yönetiminde disiplin uygulamaları; anayasa ve yasalarda belirlenen ilkeler, Bakanlar Kurulu tarafından çıkarılan yönetmeliklerle yürütülmektedir. Ayrıca her kurumun kendisi için çıkardığı yönetmelikler de disiplin uygulamalarının belirleyicisidir.

Disiplin yönetiminde yetkililer; disiplin amiri, disiplin kurulu ve yüksek disiplin kurulu arasında paylaşılmıştır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklem alanı, Ankara il merkezinde Maliye Bakanlığı Millî Emlak Genel Müdürlüğü personeli. Araştırmada, personelin; disiplin, disiplin yönetimi, disiplin araçları ve disiplin uygulamaları konusundaki görüşleri saptanmaya çalışılmıştır. Saptama yapılırken, şartların önceden belirlenmesi ve deneklerin belli cevapları vermeleri yönünde etkilenmeleri söz konusu olmamıştır. Çalışma grubuna, birimlerin tamamı dâhil edilmiştir. Millî Emlak Genel Müdürlüğünde çalışan personel sayısı toplam 225 kişidir. Anket uygulamasında 25 kişiye ulaşılamadığı için 200 kişi ile anket yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği; model olarak tarama modeli kullanılmıştır. Anket, araştırmacı ve yanındaki anketörler tarafından Milli Emlak Genel Müdürlüğünde deneklerle yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Deneklere, görüşlerini anlamaya yönelik olarak 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanan sorular sorulmuştur (Baş, 2003; 184). Güvenirlik analizi uygulaması için soru değerleri SPSS paket programına girilmiş, model alanında ise, Alpha yöntemi seçilmiştir (Özdamar, 1999: 519).

## TEMEL BULGULAR

### Ankete Katılan Bireylerin Disiplin Kavramı ile İlgili Düşüncelerinin Değerlendirilmesi

Disiplinin personel tarafından nasıl tanımlandığının değerlendirilmesine için sorulan soruya deneklerin verdikleri cevaplar, Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1: Deneklere Göre Disiplini En İyi Tanımlayan İfadelerin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Katı kuralları uygulamak	8	4,0	4,0
	Yönetimin belirlediği kurallara uymak	188	94,0	98,0
	Yöneticilere itaat etmek	4	2,0	100,0
	Toplam	200	100,0	

Deneklerin, %94,0’lık kısmı disiplini “yönetimin belirlediği kurallara uymak” şeklinde anlamaktadır. Sonuç olarak, deneklerin tamamına yakın kısmı disiplini, yönetimin belirlediği kurallara uymak şeklinde algılamaktadır.

**Tablo 2: Deneklerin Disiplinin Personelin Kurallara Uymasını Sağladığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	32	16,0	16,0
	Katılmıyorum	34	17,0	33,0
	Kararsızım	9	4,5	37,5
	Katılıyorum	113	56,5	94,0
	Kesinlikle Katılıyorum	12	6,0	100,0
	Toplam	200	100,0	

“Disiplin personelin kurallara uymasını sağlar” şeklindeki bir yargıya personelin yaklaşımı Tablo 2’de görüldüğü gibidir. Deneklerin %56,5’i disiplinin personelin kurallara uymasını sağladığına inanmaktadır. Bu değerler, deneklerin çoğunun disiplini, personelin kurallara uymasını sağlayan bir kurallar bütünü olarak gördüğünü gösterir.

**Tablo 3: Deneklerin Disiplinin Personelin Başarısı için Çok Gerekli Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	23	11,5	11,5
	Katılmıyorum	74	37,0	48,5
	Kararsızım	20	10,0	58,5
	Katılıyorum	73	36,5	95,0
	Kesinlikle Katılıyorum	10	5,0	100,0
	Toplam	200	100,0	

Denekler, disiplinin başarı için gerekliliği konusunda birbirine yakın oranda fakat zıt düşünmektedirler. Deneklerin %36,5’i bu görüşe katıldıklarını belirtirken; %37,0 ile de bir kısım denek bu görüşe katılmadıklarını belirtmektedirler. Bu sonuçlara göre deneklerin disiplin ve başarı arasında direkt bir bağlantı kuramadıkları anlaşılabilir (Tablo 3).

Disiplinin başarı ile etkileşiminin dışında çarpıcı bir başka konu, iyi uygulanan disiplin kuralları ile personelin morali arasındaki ilişkidir.

**Tablo 4: Deneklerin İyi Uygulanan Disiplin Kurallarının Personelin Moralini Olumlu Etkilediğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	32	16,0	16,0
	Katılmıyorum	23	11,5	27,5
	Kararsızım	23	11,5	39,0
	Katılıyorum	87	43,5	82,5
	Kesinlikle Katılıyorum	35	17,5	100,0
	Toplam	200	100,0	

Bu tablodaki veriler değerlendirildiğinde, ankete katılan 87 denekğin iyi uygulanan disiplinin personelin moralini olumlu etkileyeceğine, %43,5 oranında katıldıklarını gösterir. 35 denek, bu görüşe kesinlikle katılmaktadır. Buna göre, %17,5 oranında denek bu görüşü kesinlikle desteklemektedir.

Bu veriler, iyi uygulanan disiplinin personelin moralini yükselteceği görüşünün desteklendiğini göstermektedir.

Disiplin konusu kapsamında değerlendirilmeye çalışılan bir başka konu, disiplin kurallarının ne derece bilindiğini anlamaya yöneliktir.

**Tablo 5: Deneklerin Disiplin Kurallarını Ne Ölçüde Bildiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	36	18,0	18,0
	Katılmıyorum	49	24,5	42,5
	Kararsızım	59	29,5	72,0
	Katılıyorum	49	24,5	96,5
	Kesinlikle Katılıyorum	7	3,5	100,0
	Toplam	200	100,0	

Deneklerin uymakla yükümlü oldukları disiplin kuralları hakkında tam olarak fikir beyan edemeyen kararsız denekler çoğunluktadır. Tablo 5’de görüldüğü gibi, en yüksek değer olan %29,5 kararsızlara aittir. Bunun yanı sıra, deneklerden %24,5’i bu kuralları bildikleri yönünde cevap verirken, %24,5’i bu kuralları bilmediklerini belirtmişlerdir.

### **Disiplin Araçlarına Yönelik Sonuçların Değerlendirilmesi**

#### **Ceza Ve Disiplin Cezalarına Yönelik Sonuçların Değerlendirilmesi**

Disiplin araçlarından biri olan ceza, ankete katılan deneklere sorulmuş ve Tablo 6’daki sonuçlar elde edilmiştir. “Çalışanları disipline etmenin en iyi yolu cezadır”, yargısına verilen cevaplar kişilerin bu konudaki görüşlerini anlamaya yöneliktir.

**Tablo 6: Deneklerin Cezalandırmaya İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	14	7,0	7,0
	Katılmıyorum	121	60,5	67,5
	Kararsızım	29	14,5	82,0
	Katılıyorum	22	11,0	93,0
	Kesinlikle Katılıyorum	14	7,0	100,0
	Toplam	200	100,0	

Deneklerin 121'i (%60,5) disiplin açısından cezayı benimsemediklerini belirtirken; 29 denek (%14,5) kararsızken, 22 denek (%11,0) ise bu görüşe katılmıştır. Bu sonuçlara göre ceza bir disiplin aracı değildir.

**Tablo 7: Deneklerin Disiplin Cezası Alıp Almadıklarına Göre Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Evet	5	2,5	2,5
	Hayır	195	97,5	100,0
	Toplam	200	100,0	

Ankete katılan deneklerin disiplin cezası alıp almadıklarının ölçülmesi amacı ile sorulan soruya, deneklerin verdiği cevaplar Tablo 7'de görülmektedir. Buna göre, 200 denekten %97,5'i bu soruya hayır cevabını verirken; 5 kişi ile deneklerin sadece %2,5'i evet şeklinde cevap vermiştir.

**Tablo 8: Disiplin Cezası Alan Deneklerin Aldıkları Disiplin Cezalarına Göre Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Uyarı	4	2,0	80,0
	Uyarı ve Kınama	1	0,5	100,0
	Aylıktan Kesme	-	-	-
	Kademe İlerlemesinin Durdurulması	-	-	-
	Devlet Memurluğundan Çıkarma	-	-	-
	Toplam	5	2,5	
Kayıp	Sistem	195	97,5	
Toplam		200	100,0	



Bir önceki değerlendirmelerin devamı niteliğindeki bu tablo, sadece disiplin cezası alan denekleri değerlendirmektedir. Buna göre, disiplin cezası alan 5 denekten 4 tanesi sadece uyarma cezası almıştır. Geriye kalan bir denek, hem uyarma hem de kınama cezası almıştır.

**Tablo 9: Disiplin Cezası Alan Deneklerin Cezanın Veriliş Amacı Doğrultusunda Etkilenip Etkilenmediklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Evet	2	1,0	40,0
	Hayır	3	1,5	100,0
	Toplam	5	2,5	
Kayıp	Sistem	195	97,5	
Toplam		200	100,0	

Deneklerin disiplin cezasından nasıl etkilendiklerini ölçmeye yönelik olarak sorulan soruya deneklerin cevabı tabloda görülmektedir. Bu bağlamda disiplin cezası alan deneklere aldıkları cezanın kendilerini cezanın veriliş amacı doğrultusunda etkileyip etkilemediği sorulmuştur. Buna göre, Tablo 9’da da görüldüğü gibi bu 5 denekten 3’ü, disiplin cezasından olumsuz etkilendikleri yönünde cevap vermişlerdir. Diğer denekler ise, aldıkları disiplin cezasının kendilerini cezanın veriliş amacı doğrultusunda etkilediğini belirtmişlerdir.

### Ödül ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Bir disiplin aracı olarak ödül, ankete katılan denekler tarafından Tablo 10’da görüldüğü gibi değerlendirilmiştir. “Çalışanları disipline etmenin en iyi yolu onu ödüllendirmektir” şeklindeki bir cümleye katılıp katılmadıkları sorulan deneklerin cevapları tabloda verilmiştir.

**Tablo 10: Deneklerin Ödüllendirmeye İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	25	12,5	12,5
	Katılmıyorum	36	18,0	30,5
	Kararsızım	20	10,0	40,5
	Katılıyorum	86	43,0	83,5
	Kesinlikle Katılıyorum	33	16,5	100,0
	Toplam	200	100,0	

Ankete katılan 86 denek, ödülün en iyi disiplin aracı olduğunu belirtmiş; %16,5 oranında denek ise, ödülü kesinlikle desteklemiştir. Bu sonuçlar denekler tarafından bir disiplin aracı olarak ödülün desteklendiğini göstermektedir.

Ödül, önemli bir disiplin aracıdır. Ödül deyince akla ücret, takdir ya da terfi gibi özendiriciler gelmektedir.

**Tablo 11: Deneklere Göre Alınabilecek En İyi Ödüle İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Ücret artışı	39	19,5	19,5
	Terfi (yükselme)	127	63,5	83,0
	Sorumluluk artışı	10	5,0	88,0
	Takdir	23	11,5	99,5
	İzin	1	0,5	100,0
	Toplam	200	100,0	

Ankete katılan deneklerimizin en fazla istedikleri ödülün belirlenmesini yönelik bu soruya verdikleri cevaplar, Tablo 11’de görülmektedir. Buna göre, deneklerin %63,5’i kendilerine verilebilecek en iyi ödülün “terfi” olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bunu %19,5 ile “ücret artışı”, %11,5’lik bir oranla “takdir” ve %5,0 ile de “sorumluluk artışı” cevabı takip etmiştir. Denekler tarafından en az itibar gören ödül, 1 kişi ile “izin”dir.

Bu sonuçlar ışığında, motivasyonda ekonomik ödüllerin öncelik taşıdığı görülmektedir.

### **Yükselme ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi**

Deneklerin çoğu terfi için gerekli olan en önemli etkeni 116 denekle “görevine bağlılık” olarak belirlemiştir. Bunu takip eden ikinci önemli etken “eğitim” olarak değerlendirilmiştir. Terfi için memurun “tecrübeli olması”, deneklerin 78’inden destek görmüştür.

“Ahlâkî değerlere önem verme”, 57 ve “kurallara uyma”, 51 denek tarafından desteklenerek, terfi için diğer etkenlere göre daha az önemli olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 12: Deneklerin Yükselme Alabilecek Memurda Bulunması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		Frekans
Geçerli	Görevine bağlılık	116
	Eğitimli olması	98
	Tecrübeli olması	78
	Ahlaki değerlere önem vermesi	57
	Kurallara uyma	52

### Ücret ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

“Ücretin bir disiplin aracı olarak kullanılabileceğini düşünmekteyim”, yargısına deneklerin yaklaşımı Tablo 13’de görülmektedir.

**Tablo 13: Deneklerin Ücretin Bir Disiplin Aracı Olarak Kullanılabileceğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	16	8,0	8,0
	Katılmıyorum	69	34,5	42,5
	Kararsızım	35	17,5	60,0
	Katılıyorum	60	30,0	90,0
	Kesinlikle Katılıyorum	20	10,0	100,0
	Toplam	200	100,0	

Disiplin araçlarından biri de ücrettir. Deneklerin bu konudaki görüşleri yukarıda Tablo13’de belirtilmiştir. Bu verilere göre, deneklerin 69’u, bu görüşü reddederken, %30,0’ı tarafından bu görüş desteklenmiştir. Diğer oranlara bakıldığında, deneklerin %17,5’i ücretin bir disiplin aracı olması konusunda çekimser kalmışlardır. %10,0 bu görüşü kesinlikle desteklerken, %8,0 bu görüşü kesinlikle kabul etmemektedir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, deneklerin çoğunun ücreti bir disiplin aracı olarak görmedikleri ortaya çıkmaktadır.

## Disiplin Uygulamalarında Kullanılan Yöntemlere Yönelik Sonuçların Değerlendirilmesi

Disiplinin uygulanmalarında kullanılan çeşitli yaklaşımları genel olarak cezalı ve cezasız disiplin olmak üzere iki ana grupta değerlendirebiliriz.

### Cezalandırıcı Disipline Yönelik Sonuçların Değerlendirilmesi

Tablo 14 değerlendirildiğinde, ankete katılan deneklerin %54,5 oranında bu görüşe katılmadıklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra, %13,0 bu görüşe katıldıklarını, % 12,5 kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. 15 denek %7,5 ile bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtirken, %12,5'lik bir oran, kararsız kalmıştır.

**Tablo 14: Deneklerin Disiplinin Caydırıcı Olabilmesi İçin Personeli Ürkütmesi Gerektiğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	15	7,5	7,5
	Katılmıyorum	109	54,5	62,0
	Kararsızım	25	12,5	74,5
	Katılıyorum	26	13,0	87,5
	Kesinlikle Katılıyorum	25	12,5	100,0
	Toplam	200	100,0	

Bu sonuçlar deneklerin çoğunun “disiplinin engelleyici olabilmesi için cezalar çok caydırıcı olmalı ve diğer personeli ürkütmelidir” görüşüne katılmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 15: Deneklerin Disiplin Sağlamak İçin Cezanın Hemen Uygulanması Gerektiğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	13	6,5	6,5
	Katılmıyorum	107	53,5	60,0
	Kararsızım	23	11,5	71,5
	Katılıyorum	45	22,5	94,0
	Kesinlikle Katılıyorum	12	6,0	100,0
	Toplam	200	100,0	

Bu tablodaki verilere göre, 107 denek %53,5 gibi önemli bir oranda bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. %22,5'lik bir kısım bu görüşü desteklediklerini belirtmişlerdir. Bu yüzdelerden sonraki en anlamlı yüzde, 11,5 oranında kararsızlara aittir. Bu bağlamda deneklerin yarısının bu görüşü reddettikleri görülmüştür.

### **Cezasız Disipline Yönelik Sonuçların Değerlendirilmesi**

Tablo 16'daki değerler incelendiğinde, deneklerin bu görüşü büyük oranda destekledikleri görülmektedir. Ankete katılan 79 denek, bu görüşü kesinlikle desteklerken, 75 denek bu görüşün arkasında olduklarını belirtmişlerdir. %16,0 ise, bu görüşe kesinlikle katılmayan denekleri simgeler.

**Tablo 16: Deneklerin Disiplin Uygulamalarında Ceza Yerine Rehberlik Yapılması Gerektiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	32	16,0	16,0
	Katılmıyorum	9	4,5	20,5
	Kararsızım	5	2,5	23,0
	Katılıyorum	75	37,5	60,5
	Kesinlikle Katılıyorum	79	39,5	100,0
	Toplam	200	100,0	

Deneklerin çoğu, disiplinde cezadan çok rehberliğe dayanan yaklaşımı desteklediklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 17: Deneklerin Disiplinin Çalışanların Kuralları İhlal Etmesini Önleyici Nitelikte Olması Gerektiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	22	11,0	11,0
	Katılmıyorum	14	7,0	18,0
	Kararsızım	22	11,0	29,0
	Katılıyorum	113	56,5	85,5
	Kesinlikle Katılıyorum	29	14,5	100,0
	Toplam	200	100,0	

Bu verilere göre, deneklerin %56,5'lik kısmı bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. %14,5 oranında denek, bu görüşü kesinlikle desteklemiştir. Deneklerin %11,0'i "disiplin çalışanların kuralları ihlal etmesini önleyici nitelikte olmalıdır" görüşüne kesinlikle katılmadıklarını belirtmiştir.

Deneklerin cezasız disiplini daha fazla desteklediği görülmektedir.

### **Disiplin Uygulamalarında Yöneticilere İlişkin Etkenlerle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi**

Disiplinin kurumda uygulanması ve yerleşmesi yöneticilerin görevidir. Ankete katılan deneklere "Disiplin kurallarında etkinliğin sağlanması yöneticilere bağlıdır" yargısı sorulmuştur. Elde edilen veriler, Tablo 18'de görüldüğü gibidir. Bu verilere göre, %44,5 oranında denek bu görüşe katılırken, bu görüşe kesinlikle katılmayan denekler, %19,5'tir. Bu sonuçlar, disiplinin etkin olmasında yöneticilerin önemli bir yeri olduğu fikrinin, denekler tarafından kabul edildiğini gösterir.

**Tablo 18: Deneklerin Etkin Bir Disiplin İçin Yöneticilerin Önemine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı**

		Frekans	%	Toplam %
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	39	19,5	19,5
	Katılmıyorum	22	11,0	30,5
	Kararsızım	11	5,5	36,0
	Katılıyorum	89	44,5	80,5
	Kesinlikle Katılıyorum	39	19,5	100,0
	Toplam	200	100,0	

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Disiplin, örgüt içinde kurallara uyulması ve düzenin sağlanması ile örgütün amaçlarına uygun davranışı yerleştirmek için uygulanan yaptırımlardır. Bu yönü ile disiplin, örgütün amaçlarına ulaşması için bir araç olarak görülmelidir.

Örgütlerde meydana gelen kural ihlalleri neticesinde personele nasıl yaklaşılacağı konusunda çeşitli görüşler vardır. Bu yaklaşım şekillerinden biri, cezalandırıcı disiplin olarak adlandırılacak yaklaşımları içermektedir. Bu yaklaşıma göre, kural ihlali yapan kişi, cezalandırılır. İstenmeyen davranışın bu şekilde cezalandırılarak düzeltileceğine inanılır. Bu yöntemde, tehdit ve korkutma ön plandadır.

Disiplin yönetiminde görülen bir diğer yaklaşım ise, cezalandırıcı olmayan disiplin yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda korku ve tehdit, yerini telkin ve tavsiyelere bırakmıştır. Kişinin suçu işleme nedenleri ve bu nedenlerin nasıl ortadan kaldırılacağı üzerinde durulur. Cezasız disiplin, personelin saygınlığına ve onuruna önem verir.

Bu iki yaklaşımdan cezalandırıcı disiplin, çabuk sonuç alınması ve etkili olmasından dolayı her zaman daha çok kullanılan bir yöntem olmuştur. Fakat personelin çalıştığı kurumdan soğumasına, kin ve düşmanlık beslemesine neden olacağından iş verimini düşürebilmektedir. Disiplinin personel tarafından olumsuz ve ürkütücü olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Cezasız disiplini ilke edinen bir yönetimin işgören disiplinine bakışı olumludur. Hatayı normal ve insanî bir özellik sayan cezasız disiplin, işgöreni aşağılamadan ve hor görmeden ona yaklaşır, çözüm yolları arar. Hata yapan personelinin karşısında değil yanında yer alır ve yanlışlarını düzeltmesi için ona yardımcı olur.

Araştırmamızda seçilen disiplin yönteminin personel üzerinde etkisi dikkate alındığında, cezasız disiplinin cezaya dayalı disipline oranla personel tarafından daha olumlu algılandığı görülmektedir.

Kurum açısından oldukça önemli olan disiplin, disiplin yönetimince uygulanan ceza, ödül, ücret, yükselme, gibi bazı araçlarla sağlanmaya çalışılmaktadır.

Disiplin araçlarından disiplin cezaları caydırıcılığı esas alırken; ödül, yükselme, ücret özendirici ve teşvik edici niteliğe sahip araçlardır. Araştırmamızda, özendirici nitelikteki disiplin araçlarının personeli, örgüte bağlayan ve disiplini olumlu algılamalarını sağlayan bir etki gösterdiği, disiplin cezasının ise personelin örgütten soğumasına neden olduğu tespit

edilmiştir.

Deneklerin çoğu bir disiplin aracı olarak cezayı değil, ödülü desteklemektedir. Araştırma sonuçlarına göre ekonomik ödüllerin, deneklere daha cazip geldiği görülmektedir. Bu bağlamda disiplin araçlarından en rağbet göreni “terfi”dir. Yükselme, çalışanların en çok istedikleri özendiricilerden biridir. Bir çalışan için yükselme, hem ekonomik hem de sosyal yönden önemli bir ödüldür. Disiplin araçlarından ödül ve ücret, yükselmenin ardından en çok tercih edilen araç iken, ceza en az destek gören disiplin aracıdır.

Bir işletmenin disiplin sistemi ne kadar çağdaş olursa olsun, şayet onu uygulayacak, yöneticiler yeterli değilse, o sistemin başarı şansı sıfırdır. Yöneticiler, etkin bir disiplin sisteminin anahtarı durumundadırlar. İşletmelerde disiplin sisteminin kurulması ve gerçekleştirilmesinde en önemli rol yöneticilere düşer. Araştırmamızda da disiplinin kurumda yerleşmesi ve uygulanmasında yöneticilerin önemli olduğunun denekler tarafından kabul edildiği görülmektedir.

İnsan, işletmelerin en önemli üretim kaynağıdır. İnsanı yönetmek zor bir iştir. Çünkü insanların istek ve ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Yöneticiler, disiplin sağlamak için çalışanlar ile iyi bir iletişime girip, onların istek ve arzularına önem vermelidir. Çalışanların işletmeden beklentilerine cevap verildiği takdirde işletmede olumlu yönde düzelmeler görülecek ve disiplin de sağlanmış olacaktır.

Anket sonucu elde edilen veriler, deneklerin çoğunun uygulamakla yükümlü oldukları disiplin kurallarını bilmediklerini göstermektedir. Örgüt için hayati öneme sahip olan disiplin kavramının örgütte yerleşmesi, uygulanabilmesi ve etkinliğinin artırılabilmesi için çalışanların bilinçlendirilmesi önemlidir. Bu bilinçlendirmede en önemli etken çalışanların eğitilmesidir.

Deneklerin, disiplin kavramını gerekliliğine inanmakla birlikte, disiplinin kurumsal başarı açısından önemli olduğu konusunda olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Deneklerin disiplini olumsuz olarak algıladıklarını gösteren bu durum, genelde cezaya dayalı bir yönetim anlayışının varlığının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Cezaya dayalı bir disiplin yaklaşımı yerine danışma ve rehberliğe dayalı bir disiplin yönetimi de denekler tarafından onaylanmıştır.

Örgütte disiplin dışı hareketlere göz yumulmamalıdır. Bu konularla ilgili eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir. Disiplin konusunun örgüte yerleşmesi, uygulanabilmesi ve etkinliğinin artırılabilmesi için çalışanların bilinçlendirilmesi önemlidir. Yönetim, yapılan disiplin dışı davranışa göz



yummamalıdır. Bu konuda yapılacak bir ihmal, bu ihlallerin çoğalmasına ve örgütsel etkinliğin bozulmasına yol açar.

Disiplin yönetimi alanındaki başlıca önerileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Disiplin, çalışanlara ve yöneticilere tam olarak izah edilmelidir. Uyulması gerekli disiplin kuralları net bir biçimde açıklanarak, personele bildirilmelidir.
- Bu kurallar net, anlaşılır ve uygulanabilir bir özelliğe sahip olmalıdır.
- Cezalandırıcı disiplin anlayışı yerine, çalışanın kurumuna kazandırılabilceği cezasız disiplin anlayışı uygulanmalıdır.
- Disipline riayet eden personel çeşitli şekillerde ödüllendirilerek bu davranışları teşvik edilmeli ve yönetim tarafından çalışanların davranışının yakından izlendiği, çalışanlara gösterilmelidir.
- Örgüt kültüründe, disiplinin yerleşmesi sağlanarak bu kavramların devamlılığı sağlanmalıdır.
- Disiplin uygulamaları sırasında etik ilkeler göz önünde bulundurulmalı, bütün çalışanlara eşit şekilde disiplin uygulanmalıdır. Disiplin uygulamalarında kararlılık önemlidir.

Sonuç olarak, kamu yönetiminin etkili ve verimliliği üzerinde çok önemli olan bu konunun çeşitli perspektiflerle ele alınarak incelenmesinin, kamu yönetiminin gelişimine önemli katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Baş, T. (2003), Anket. 2.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, Nisan.
- Bilgin, K. U. (2004), Kamu Performans Yönetimi. Ankara: TODAİE. Yayın No:323. Ekim.
- Bilgin, K. U. (1997), Kamu Personel Yönetimi. Ankara: İmaj Yayınevi, Eylül.
- Bingöl, D. (1990), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi. Eylül.
- Büyük Larousse. (1992), Cilt 17, İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Can, H. Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Şahin. (1995), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetim. 2.b., Ankara: Siyasal Kitabevi. Eylül.
- Dündar, G. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eylül.
- Fındıkçı, İ. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi. 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti. Nisan.
- Genç, T. (1998), Kamu Yönetimi. Ankara.
- Geylan, R. (1993), İşletmelerde Personel Disiplini. Eskişehir: MET Yayıncılık.
- Gözübüyük, Ş. (1996), Yönetim Hukuku., 8.b., Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Gürsözlü, S. Disiplin. <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymak.html>, Erişim Tarihi: 08.07.2003
- Özdamar, K. (1999), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi - 1. 2.b., Eskişehir: Kaan Kitabevi, Ağustos.
- Simon, H.A. Smithburg, D.W. ve Thompson, V.A. (1968), Kamu Yönetimi. (çev. Cemal Mihçioğlu), Üçüncü Kitap, Ankara: TODAİE Yayınları, Anadolu Üniversitesi Basımevi.