



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

**Araştırma Makalesi \* Research Article**

## Karar Alma Süreçlerinde Açıköğretim Yönetimi İçin Belirleyici Olan Kontrol Mekanizmaları

### Control Mechanisms that are Determinant for Open Education Management in Decision-Making Processes

**Güzin KIYIK KICIR**

Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Uzaktan Öğretim Bölümü  
gkiyik@anadolu.edu.tr

Orcid ID: 0000-0002-6042-3422

**Öz:** Tüm kuruluşlar tarafından ihtiyaç duyulan kontrol fonksiyonu açık ve uzaktan öğrenme kurumları içinde değer yaratan bir konumdur. Kitlese boyutta eğitim hizmeti sunulan bu kurumlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin çeşitliliği, hedef kitlenin büyüklüğü ve paydaş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle kontrol fonksiyonu daha kritik öneme sahiptir. Bu makalenin amacı, açıköğretim yönetiminde belirleyici olan kontrol mekanizmalarının karar alma süreçlerine etkilerini araştırmaktır. Araştırma kapsamında Türkiye’de açık öğretim faaliyetleri yürüten kurumlar yer almaktadır. Veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşmelerin yapıldığı çalışmada, analiz metodu olarak içerik analizi kullanılmıştır. Analizde; karar olgusuna ilişkin unsurlar, açıköğretimdeki kontrol mekanizmaları, kontrol süreçleri ve stratejileri üzerinden temalar, kategoriler ve kodlar oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda açıköğretim yönetiminde karar alma süreçlerinde etkisi hissedilen birçok kontrol mekanizması olduğu, bunların süreç ve strateji anlamında etkileşimi sürdürdüğü görülmektedir. Operasyonel faaliyet birimleri üzerine kurulu yapılarda iç kontrol mekanizmalarının doğrudan iş süreçlerine ilişkin kararları etkilediği tespit edilirken, devlet kuruluşları, kalite ve akreditasyon kurumları gibi dış kontrol mekanizmalarının kararları dolaylı şekilde etkileyebildiği dikkat çekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karar alma, kontrol fonksiyonu, kontrol mekanizmaları, açıköğretim yönetimi.

**Abstract:** The control function needed by all organizations is in a position that creates value within open and distance learning institutions. The control function is of more critical importance due to the diversity of activities, the size of the target audience and the high stakeholder density in these institutions, which provide training services at a mass scale. The aim of this article is to investigate the effects of control mechanisms, which are decisive in open education administration, on decision-making processes. Within the scope of the research, institutions that carry out distance education activities in Turkey are included. Content analysis was used as the analysis method in the study, in which in-depth interviews were conducted as a data collection method. Within the scope of the research, themes, categories and codes were created over the elements related to the decision phenomenon, control mechanisms in open education, control processes and strategies. As a result of the research, it is seen that there are many control mechanisms whose effect is felt in the decision-making processes in Open Education and they continue to interact in terms of process and strategy. While it has been determined that internal control mechanisms directly affect decisions regarding business processes in structures based on operational activity units, it is noteworthy that external control mechanisms such as government organizations, quality and accreditation institutions can indirectly affect decisions.

**Keywords:** Decision making, control function, control mechanisms, open education administration.

Geliş Tarihi:23.01.2024

Kabul Tarihi:07.10.2024

Yayın Tarihi:31.12.2024

Atıf: Kicir, Kiyik G. (2024). Karar alma süreçlerinde açıköğretim yönetimi için belirleyici olan kontrol mekanizması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(3), 1603-1616. Doi: 10.33437/ksusb.1424481

## GİRİŞ

İnsanın var oluşundan bu yana süregelen karar alma eylemi, hayatı inşa eden ve şekillendiren bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda seçimler, kişilerin sorunlarla mücadele yeterliliklerini ve geleceklerini belirlemektedir. İnsanlar için önemli olan bireysel kararlar kadar örgütsel kararlar da mikro ve makro düzeyde birçok etki oluşturmaktadır. Köse (2004: 11) örgütsel kararları; günlük yaşantıdan ayrı, daha karmaşık içeriklere sahip ve optimum seçimin yapılmasını gerektiren kararlar olarak ifade etmiştir. Kurumlar var olmadan önce başlayan, sonrasında da yönetsel süreçlerde devam eden karar alma olgusu, kurumsal devamlılık için belirleyici görülmektedir. Okumbe (1998: 24) karar almayı, bir problemi çözmek için alternatifler arasından seçim yapma süreci olarak ifade etmektedir. Tüm örgütler için önemli olan karar alma, akademik kurumlarda da çok boyutlu ve detaylı şekilde ele alınması gereken bir süreçtir. Bu çalışmada, akademik kurumlar düzeyinde üniversitelerin açıköğretim fakültelerindeki karar alma süreçleri ve kontrol mekanizmaları ele alınmaktadır. Kararlar ve kurumsal kontrol mekanizmaları arasındaki etkileşim biçimi irdelenmektedir. Yönetim fonksiyonlarından biri olan kontrol, kurumlarda yapılan işleri değerlendirme ve düzeltme süreci olarak ifade edilmektedir (Hodgets, 1999: 166). Faaliyet sonuçları izlenerek diğer fonksiyonların başarısının tespit edilmeye çalışıldığı kontrol fonksiyonunda asıl amaç hataların ve zayıf noktaların ortaya çıkarılması, düzeltici önlemler alıp bunların tekrarının engellenmesidir. (Doyrangöl, 2003: 47). Uygulama alanı, akademik kurumlar olan çalışmanın kavramsal kısmında; karar alma olgusu ve kontrol fonksiyonuna ilişkin alan yazına yer verilmiştir. Araştırmanın amacı; açık öğretim fakültelerinde kontrol fonksiyonunun işleyiş biçimini ve bu fonksiyon üzerinde kontrol mekanizmalarının etkisini irdelemektir. Bu bağlamda araştırmanın temel soruları açıköğretim yönetiminde karar alma süreçlerinin nasıl işlediği ve karar alma üzerinde kontrol mekanizmalarının nasıl etkilere sahip olduğudur. Açıköğretim kurumlarının yönetimine odaklanması ve bu bağlamda sınırlı çalışma olması araştırmayı özgün ve önemli kılan yanlardandır. Araştırma sürecinde katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, kategorik olarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak araştırma sorularına yanıt aranıp, konuya ilişkin öneri ve değerlendirmeler paylaşılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Karar Alma

İnsanlar tarafından ortaya konulan birçok davranış, yapılan seçimlerle şekillenmektedir. Karar dediğimiz bu seçimleri Ehtiyar ve Tekin (2010: 3398) sonuca ulaştırma adımları olarak ifade etmiştir. Sadece bireyleri değil, içinde bulunulan örgütleri kapsayan kararlar ise; hedefleri, kaynakları ve uygulama araçlarını içeren daha sistematik bir kavramdır. Koçel (2005: 76) örgütsel kararı, yöneticilerin seçimleri olarak açıklamaktadır. Can ise (1991: 207); amaçlara ulaşabilmek için, mevcut seçenekler arasından bilinçli olarak birine yönelme eylemi olarak ifade etmektedir. Kurumlarda yapı, yetki sorumluluk ilişkileri, iş akışları, bilgi akışları ve dağıtım kararları gibi birçok konuda seçimler yapılır (Erol, 2008: 153). Bu noktada kurumların belirlenen standartlarla ortaya çıkan sonuçları karşılaştırıp kararlara varması gerekmektedir (Erşahan, 2011: 17). Sadece sorun çözmenin amaçlanmadığı örgütsel kararlarda, kurumların stratejik yapılarının yeniden düzenlenmesi ve gelecek öngörülerinin yapılması da hedeflenmektedir. Bu bağlamda örgütsel kararlar; neden, nasıl, nerede, ne zaman gibi ifadelerden oluşan bir dizi soruya cevap aramaktadır (Dengiz, 2000: 155). Kararlar aynı zamanda değerler, gerçekler ve varsayımların bir bileşimi olarak düşünüldüğü için bir kerelik bir faaliyet değil, devam eden bir süreç olarak nitelendirilmektedir (Okumbe, 1998: 25). Simon (1966: ) karar almayı, bütüncül yönetim faaliyetlerinin kalbi olarak değerlendirmiştir. Başarı için kilit konumda olan örgütsel kararlar, aynı zamanda başarısızlık için de ana etken olabilir. Yanlış alınan kararlar; kurumların verimliliğini, başarısını, kazancını, itibarını ve değerini düşüren bir etkiye neden olabilmektedir. Bu noktada Milkman ve arkadaşları da (2009: 381) yanlış kararların, maliyet kaybı ve kalıcı sorunlar gibi önemli problemlere yol açabileceğine vurgu yapmaktadır.

Karar alma sürecini oluşturan öğeler arasında; karar alıcı, problem, seçenek ve irade kavramları öne çıkmaktadır. Mevcut seçenekler arasından tercih yapan kişi ya da grup, karar alıcı olarak ifade edilmektedir (Atılğan ve Ünal 2007: 257). Hedeflenen doğrultuda ilerlerken ortaya çıkan engeller, problem olarak açıklanmıştır (Koçel, 2007: 66). Seçenek; sorunu ortadan kaldırmak ya da amacı gerçekleştirmek için kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren yoldur (Koçel, 2007: 73). İrade ise,

gelecekteki hareket biçimi ve davranış ile ilgili eylemin göstergesidir (Tosun, 1992: 317). Karar alma; aniden oluşan bir kavram değil, bir süreç isteyen niteliktedir. Koçel'e göre (2013: 113) karar alma sürecinin aşamalarında ilk olarak amaçların belirlenip sorunların tanımlanması yer almaktadır. İkinci sırada, önceliklerin belirlenmesi gelir. Çözüm alternatifleri ortaya koyulduktan sonra bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Son olarak ise, belirlenen seçim kriterlerine göre tercih yapılarak karar alma süreci tamamlanmaktadır.

## **Yönetimde Kontrol Fonksiyonu**

Yönetim fonksiyonları arasında yer alan ve süreklilik içeren kontrol, tamamlayıcı ve aynı zamanda değerlendirici bir konumda yer almaktadır. Belirlenen amaçlar gerçekleştirilirken, kaynak ve koşulların mevcut esaslara göre kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve tespit edilen eksiklerin düzeltilmesi kontrol fonksiyonu tarafından gerçekleştirilir (Akyel, 2009: 14). Robbins ve Decenzo (2004: 373) kontrolü; faaliyetlerin planlanan ölçüde yerine getirilip getirilmediğini saptayan ve sapmalar var ise giderilmesi için, durumu gözden geçiren bir süreç olarak tanımlamaktadır. İnci ise (2012: 2); bir faaliyetin doğru, aynı zamanda kural ve yöntemine uygun şekilde yapılıp yapılmadığının incelenmesi olarak ifade etmiştir. Kontrol aracılığıyla kurumsal faaliyetler, önceden kararlaştırılmış performans standartlarına, planlara ve hedeflere uyum göstermektedir (Daft, 1997: 628). Belirleyici, düzeltici ve yön verici duruşuyla kontrol fonksiyonu, kurumların devamlılığı ile yakından ilgilidir. Kurumlardaki genel akış ve büyüme süreci hakkında kendini değerlendirme ve yeniden düşünme fırsatı verir (Akat, Budak, Budak, 1999: 248-249). Kurumların bu fonksiyona duyduğu ihtiyaç, kontrol olmadığında ortaya çıkan tablo üzerinden daha iyi anlaşılabilir. Çünkü kontrol eksikliği yaşandığında kurumlarda bozucu değişiklikler ortaya çıkarken, gerekli düzeltmeler yapılamadığı için sorunlar büyüyebilmektedir (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993: 13). Etkin bir kontrol süreci uygulanırken yerine getirilmesi gereken aşamalar; standart belirleme, performans ölçümü, sonuçları standartlarla karşılaştırma ve gerekli önlemleri alma olarak ifade edilmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 250). Kontrol faaliyetlerini yerine getirirken kurumların uyguladığı stratejiler çeşitlilik gösterebilir. İstenmeyen sonuçlar ortaya çıkmadan önce yapılan kontrol, önleyici kontrol olarak ifade edilmektedir (Gelinas ve Sutton, 2002: 231). Sorun ortaya çıktığında tanımlamaya yönelik kontrole, tespit edici kontrol adı verilir. Olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaya çalışan veya tekrarını engelleyen faaliyetler ise, düzeltici kontrol olarak kabul edilmektedir (Romney ve Steinbart, 2003: 195).

## **Kontrol Mekanizmaları**

Yönetsel süreçlerle bağlantılı her faaliyeti kapsayan kontrol fonksiyonu, kurum içi ve kurum dışı birçok mekanizma aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Knedler (2003), bu ayrımı kontrol edenin konumuna bağlı olarak iç ve dış kontrol olarak ikiye ayırmaktadır. İç kontrol; kurumun iç yapısı ile ilgili etkinliğe, yönetim politikalarının işlevselliğine odaklanan plan, yöntem ve süreçlerin takip faaliyetleridir. Mali işlerin yanı sıra yönetsel boyutları da kapsamaktadır (Özer, 1997: 275 ). Kurum yönetimine ilişkin bir yol haritası çizmeyi, aksaklık ve riskleri tespit edip bunlara çözüm üretmeyi amaçlar (Memiş, 2007: 476). İç kontrol mekanizmaları üst yönetim ve kurum içi idari birimler tarafından sahiplenilir (TÜSİAD, 2008: 14). Kontrol faaliyetleri sonunda hazırlanan raporlar ise, üst yönetim ve denetleyici kurullara mevcut durumu görmek ve gelecek öngörülerinde bulunmak için önemli veri kaynağı oluşturmaktadır (Demirbaş, 2005: 174). İç kontrol faaliyetleri sonucunda kurumsal amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen eylemlerin yasa ve standartlara uygunluğu tespit edilir (Ergun ve Polatoğlu, 2002: 344). Bu bağlamda muhasebe bilgilerinden, resmi evraklara, kayıtlardan, raporlara birçok materyalin doğruluğuna bakılırken, hata önleme, zayıf yanları belirleme ve yeni yönetim politikalarının geliştirilmesi için zemin hazırlama mümkün olabilmektedir.

Dış kontrol mekanizmalarına gelindiğinde kurum dışında yer alan pek çok paydaşın katkısından söz edilebilir. Kurumların dışardaki kişi ve kuruluşlar tarafından denetlenmesi faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Saran, 1995: 55). Söz konusu kontrol mekanizmalarının kurumla hiçbir ilişkisi bulunmamaktadır (Çelik, 2007: 117). Dış kontrolün amacı, faaliyet ve raporların uygunluğu ile ilgili bağımsız görüş alınmasıdır (Örenay, 2010: 142). Bu süreçte, bağımsız firmalar ya da devlet kurumları aracılığıyla kontrol faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bağımsız firmalar kurumların finansal tabloları ve faaliyetlerinin yasal mevzuata uygunluğunu kontrol edip ilgililere bilgi verebilir (Doğan, 2009: 97). Devlet kurumlarının kontrolü; yasalara uygunluk, vergilendirme, istatistiksel oranların güncellenmesi

gibi amaçları içermektedir. Bazı durumlarda teşvik süreçlerindeki yasal kayıp ve kazanımlar için dahi dış kontrol yapılabilir (İnci, 2012: 9). Devlet tarafından gerçekleştirilen kontrol sürecinde meclis, hükümet, yargı organları, kamuoyu gibi mekanizmalar devreye girer (Eryılmaz, 2010: 212). Bu mekanizmalar kullandıkları kontrol yöntemlerine bağlı olarak hukuka uygunluk, performans, finans gibi kriterler aracılığıyla kontrol faaliyetlerini sürdürmektedir (Doğan, 2015: 74). Genel olarak ele alındığında dış kontrol, bir taraftan plan ve metotları irdeleyip operasyonel etkinliği geliştirirken diğer taraftan yönetsel politikaların doğru belirlenmesinde de öncü rol oynamaktadır (Newman, 1964: 195).

### **Akademik Kurumlarda Kontrol**

Yönetim sürecinin uygulandığı her kurumda öne çıkan kontrol fonksiyonu, üniversiteler için de önemli bir konumdadır. Bu kurumlarda kontrol fonksiyonu, bilimsel hizmetler ve kaynaklarla ilgili durumların incelenmesinde yöneticilere yardımcı olan bir işleve sahiptir (Botha ve Boon, 2003: 23). Finansal ve idari faaliyetlerin raporlar üzerinden doğruluğunu belirlemek için kurum kaynakları ve belgeleri sistematik bir biçimde değerlendirilmektedir (Hunter, 1942: 222). Üniversiteler, yapı ve işleyiş anlamında diğer kuruluşlardan birtakım farklılıklara sahiptir. Baldrige ve arkadaşları (1977: 18) ilk olarak amaç farklılığına değinmiştir. Üniversitelerin diğer kurumlar kadar net ifade edilemeyen, kendine özgü amaçlara sahip olabileceğini vurgulamaktadır. Wallenfeldt (1983: 155) öğrenci kitlesindeki çeşitliliğin beklentiler yoluyla kurumları etkilemesinden dolayı diğer kurumlardan farklı olduğunu ifade etmiştir. Öğretim elemanlarının önemli bir paydaş olması ve kontrolünün güç olması yine diğer kurumlardan ayrılan özellikler arasındadır (Gedikoğlu, 1989: 30). Son olarak Millett (1977: 385); akademik kurumların, dış etkiler konusunda daha hassas olduğuna ve yönetsel süreçlerde bu etkileri diğer kurumlara göre daha yoğun hissedebildiğine değinmiştir. Tüm bu farklılıklar akademik kurumların kontrol fonksiyonunun işleyişi üzerinde belirleyici etkiler oluşturabilmektedir. Üniversitelerin kontrolünde etkili olan aktörler arasında ise yüksek öğretim üst kuruluşları ve üniversite yönetimleri en başta yer almaktadır.

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Açık öğretim fakültelerinin yönetiminde belirleyici olan kontrol mekanizmalarının karar alma süreçlerine etkilerini araştıran bu çalışmada, nitel analiz metodu kullanılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak kapsamlı bir alan yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Veriler, derinlemesine görüşme metodu ile toplanmıştır. Öncesinde, yönetim ile açık ve uzaktan öğrenme disiplinlerini bir araya getiren yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Örneklem belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye’de lisans ve lisans üstü programlara sahip açıköğretim fakülteleri düzeyinde faaliyet yürüten üniversitelerden yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma döneminde Türkiye’de açıköğretim faaliyetlerini fakülte düzeyinde yürüten üniversiteler; Anadolu Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Erzurum Atatürk Üniversitesi ve Ankara Üniversitesidir. Dolayısıyla bu üniversiteler araştırma evrenini oluşturmaktadır. Örneklem bu üniversitelerin ilgili fakültelerinden araştırmaya destek vermeyi kabul eden yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmanın en başında çalışma ile ilgili gerekli etik kurul izni alınmıştır. Katılımcılara görüşme öncesinde araştırmaya ilişkin gerekli bilgiler verilmiş ve katılımlarına ilişkin onayları alınmıştır. Katılımcıların mahremiyetini korumak için bulgular kısmında paylaşılan metinler, kurum ve katılımcı isimleri kodlanarak verilmektedir. Araştırma sonunda elde edilen bulgular, kontrol ve karar alma kavramları üzerinden içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi; doğrudan metinler ya da transkriptler ele alınarak belirlenen kategoriler ve kodlar arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak anlama ve yorumlamayı sağlayan analiz yöntemidir (White ve Marsh, 2006: 30-31). Yapılan analizde alan yazından destek alınarak belirlenen temalar arasında; açıköğretimle ilgili karar unsurları, kontrol mekanizmaları, kontrol süreçleri ve kontrol stratejileri yer almaktadır. Böylece karar ve kontrol konularına açıköğretim fakültelerindeki yönetim süreçleri üzerinden fenomenolojik olarak yaklaşılmıştır. Araştırma güvenilirliği, üçgenleme ve görüş birliği formülüyle sağlanmaya çalışılmıştır. Üçgenleme; bulgular kapsamında elde edilen verilerin birden fazla kişi tarafından incelenip, değerlendirilmesidir (Guion, 2002: 2). Bu çalışma kapsamında araştırmacının yanı sıra farklı iki alan uzmanı tarafından kodlama yapılmıştır. Miles ve Huberman’ın görüş birliği formülüne göre kontrol ve karar alma kavramları üzerinden belirlenen kategorik değerlendirmede güvenilirlik ortalaması %86 olarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman’a (1994: 278-280) göre bu oranın %70’in

üzerinde çıkması araştırmayı güvenilir olarak nitelendirmek için yeterlidir. Bu çalışmada analiz sürecinde herhangi bir yazılım kullanılmamış kodlamalar manuel gerçekleştirilmiştir.

## BULGULAR

Açıköğretim fakültelerindeki yönetim süreçlerinde kontrol fonksiyonunun işleyişi ve bu işleyişin karar alma süreçlerine olan etkisini irdeleyen çalışmada farklı açıköğretim kurumlarından beş yönetici ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların 1'i kadın, 4'ü erkektir. Katılımcıların tamamı yönetimde 5 yılı aşkın süre görev alan kişilerdir. Görüşme yapılan 5 yönetici K1, K2, K3, K4 ve K5 şeklinde kodlanmıştır. Tablo 1'de katılımcılara ilişkin bilgileri görmek mümkündür.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik özellikleri

	Cinsiyet	Yaş	Yöneticilik Deneyimi
1. Katılımcı (K1)	Erkek	58	15
2. Katılımcı (K2)	Erkek	55	12
3. Katılımcı (K3)	Erkek	50	8
4. Katılımcı (K4)	Kadın	54	10
5. Katılımcı (K5)	Erkek	52	11

Görüşme deşifrelerini analiz edebilmek için alan yazından destek alınarak kodlama cetveli hazırlanmıştır. Atılgan ve Ünal (2007), Koçel (2007) ve Tosun (1992) karar unsurlarına ilişkin tema oluşturulurken destek alınan araştırmalardır. Kontrol mekanizmaları, Knedler'in (2003) araştırmasına göre kategorilere ayrılmıştır. Kontrol süreci aşamalarında Akat ve arkadaşlarının (1999) çalışması temel alınırken, kontrol stratejileri ile ilgili Gelinas ve Sutton'un (2002) araştırması dikkate alınmıştır. Karar ve kontrol kavramlarına ilişkin kodlama cetvelini Tablo 2'de görmek mümkündür.

**Tablo 2.** Araştırmanın kodlama cetveli

Kategori	Tema	Kod
Karar Unsurları	Karar Alıcı	Rektörlük Dekanlık Senato
	Problem	Kalite Geliştirme Mali Denetim Program Değerlendirme Soru Değerlendirme Materyal Değerlendirme Faaliyet Süreçleri
	Alternatif	Tercih Seçenek
	İrade	Paydaşlar Araştırma Analiz Öneri Karar
Kontrol Mekanizmaları	İç Kontrol	Rektör İlgili Rektör Yardımcısı Dekan İlgili Dekan Yardımcısı İç Denetim Kurulu Kalite Birimi Ölçme Değerlendirme Birimi Test Birimi Bilgi İşlem Merkezi Komisyonlar Koordinatörlük Öğretim Elemanları

		360 Derece Kontrol
Kontrol Süreci Aşamaları	Dış Kontrol	YÖK YÖKAK ÖSYM Maliye Bakanlığı Sayıştay Akreditasyon Kuruluşları Dış Kalite Kurumları Öğrenenler Mezunlar
	Standart Belirleme	Yönetmelik Yönerge İlke Mevzuat Standart
	Performans Ölçme	Ölçütler Gösterge Kartları Tıklanma Sayıları Hata Oranları Sınav İtirazları Geri Dönüşler
	Sonuçları Standartlarla Karşılaştırma	Karşılaştırma Yeni Kayıt Sayıları Sınav Başarı Oranları Çağrı Merkezleri Sosyal Medya
	Önlem Alma	Ders Moderatörleri Kitap Değerlendirme Soruları Gözden Geçirme
Kontrol Stratejileri	Önleyici Kontrol	Proaktif Öğrenci Temsilcileri Ön Deneme Küçük Gruplara Uygulama Çalışanlara Verilen Eğitimler
	Tespit Edici Kontrol	Sorun Kaynağını Araştırma Öğrenenlere Anket Mezunlarla Görüşmeler
	Düzeltilici Kontrol	Tanımlı Sorun Çözme Süreçleri Birimler Arası İletişim Soru İptali Öğrenen Lehine Karar Alma Kitaplarda Değişim

Tabloya bakıldığında temaların; karar unsurları, kontrol mekanizmaları, kontrol süreci ve kontrol stratejileri üzerinden sınıflandırıldığı görülmektedir. Karar unsurları ile ilgili olarak; açıköğretim yönetimlerinin önemsendiği problemler, bu sorunlara çözüm getiren seçim ve alternatifler, kararı alan yönetsel mevkiler ve karar alma eylemini etkileyen iradi unsurlar üzerinden kod ifadeler öne çıkmaktadır. Kontrol mekanizmaları açısından; iç denetleyici birimler ve kurum dışı üst kurum ve kuruluşlara ilişkin kod ifadeler tespit edilmiştir. Açıköğretimdeki faaliyetlerin kontrol süreci aşamaları belirlenen standartlar, performans ölçümünde kullanılan metotlar, standartlar ile sonuçların karşılaştırılma biçimi ve alınan önlemler üzerinden kodlara yansımaktadır. Son olarak kurumlar kapsamında kullanılan kontrol stratejileri önlem alma, tespit etme ve düzeltici faaliyetler başlığında kodlara ayrılmıştır.

Araştırmayla bağlantılı anahtar kavramlara bakıldığında görüşme deşifrelerinin içerisinde öne çıkan kelimeler ve bu kelimelerin kullanım sıklıklarını Tablo 3'te görmek mümkündür.

**Tablo 3. Anahtar kavramlara ilişkin frekans değerleri**

Kavramlar	Frekans	Kavramlar	Frekans	Kavramlar	Frekans
Karar	14	Problem	5	Değerlendirme	24
Kontrol	16	Sorun	17	Tercih	1
Denetim	43	Standart	6	Alternatif	0
İç Kontrol	36	Yönerge	9	Karar Alıcı	0
Dış Kontrol	22	Yönetmelik	5	İrade	0
Önlem	0	Kural	9	Yönetim	13
Önleyici	7	Süreç	20	Yönetici	8
Düzeltilici	2	Performans	10	Birim	51
Tespit	1	Karşılaştırma	1	Sonuç	3

Tabloya bakıldığında katılımcılar tarafından kontrol kavramının karar kavramına göre daha sık kullanıldığı ve kontrol olgusu ile denetim olgusunun yakın anlamda benzer faaliyetleri kapsayıcı olarak yer aldığı görülmektedir. Araştırma sorularına gelen yanıtlarda iç kontrol kavramının dış kontrole göre daha sık kullanıldığı dikkati çekmiştir. Karar alıcı ifadesi yerine yönetim, yönetici ve birim ifadelerinin öne çıktığı araştırmada, standartların yönerge, yönetmelik ve kural kavramları ile somutlaştığı görülmektedir. Önleyici kontrole ilişkin ifadelerin düzeltici ve tespit edici kontrolden daha sık yer bulduğu araştırmada süreç, performans ve değerlendirme kavramları da kontrol ve karar süreçlerine ilişkin sorularda sıklıkla öne çıkmaktadır.

Araştırma bulgularına gelindiğinde, kodlama cetvelinde yer alan ilk tema karar unsurlarıdır. Bu başlık altında bulunan karar alıcı kategorisi kapsamında açıköğretim yönetiminde etkili mevkiler öne çıkmıştır. Gelen yanıtlarda rektörlük, dekanlık, senato gibi kavramlara değinilmektedir. Görüşmecilerden K2 “Sorun yaşandığında ilgili dekan yardımcısına, dekana hatta doğrudan rektöre durum bildiriliyor.” ifadesini kullanırken, K3 “Kararlar genelde dekan ve dekan yardımcılarının koordinasyonlarında ortaya çıkıyor.” cevabını vermiş ve K4 ise “senato toplantıları kararlarda etkili.” yanıtını kullanarak üniversite üst yönetiminin karar alıcı etkisine vurgu yapmıştır.

Açıköğretim yönetimindeki karar alma konularını belirleyici problem başlığına bakıldığında K1 kodlu görüşmecinin “Mali denetim etkili.” yanıtı, K3’ün “Yapılacak işin mali mevzuata uygun olup olmadığı denetleniliyor.” ifadesi, K2’nin “Kalite birimi var. O kalite süreçlerinden sorumlu gibi gözükür ama işin doğrusu. Her birim kendi otonom kalite kontrol ve geliştirme sistemini kurmak durumunda açıköğretim faaliyetleri ile ilgili sistem öyle işliyor.” cevabı ve K4’ün “İlk aklıma gelen problemler materyale yönelik, sorular ve sınava yönelik olanlar” ifadesi konuya açıklık getiren yanıtlar arasındadır.

Karar unsurlarından alternatif başlığına gelindiğinde tercih, seçenek gibi kavramlarla sık karşılaşılmamıştır. Açıköğretim yönetimi ve karar alma süreçlerinde etkili olan YÖK’ün aldığı kararlar, kurumsal hedefler ve üniversite mevzuatına göre seçenekleri oluşturduğu yapıda bunları irdelerken toplantıların da öne çıktığı görülmektedir. K3’ün “Genelde kararlarla ilgili seçenekler koordinasyon toplantılarında ortaya çıkıyor.” ifadesi, K1’in “Bağlı olduğumuz devlet kuruluşlarının kararları önemli. YÖK bize yol gösterici olabiliyor.” ve “Biz çoğu yerde yönergesiz hareket edemeyiz.” cevapları aynı zamanda K2’nin “Üniversitenin stratejik planı doğrultusunda yollar çiziliyor.” ifadesi bu değerlendirmeyi destekleyen yanıtlar arasındadır. Çalışmada ayrıca kalite kontrolü sağlayan dış bağımsız kurumlarla ilgili tercihleri de yönetimlerin kendi önceliklerine göre belirlediği tespit edilmiştir. Bu konuda K4 “Kalite ilgili kurumlara başvurduğumuz zaman onlar yakından bir röntgenini çekiyor kurumun. Biz tercih edersek gittiğimiz yerler bu kurumlar.” yanıtı duruma açıklık getirmektedir.

Karar verme eyleminin gerçekleşmesini ifade eden irade araştırma kapsamında açıköğretim yönetiminde iradeyi şekillendiren kavramlar özelinde ele alınmaktadır. K5 kodlu görüşmecinin “Hatalar çıktığı zaman hemen ilgili birimler gerekli faaliyetleri düzeltmek için ne yapması gerekiyorsa yapıyor. Kural, yönetmelik ve yönergelerle tanımlı süreçler var. Onlara göre hareket ediliyor.” ifadesi, K2’nin “Her karar öncesinde adım atarken bütün boyutlarıyla düşünülüyor. YÖK ne der. Diğer birimler ne yapar. Öğrencilerden nasıl tepkiler alınır. Üniversite içinde ne olur gibi, birçok şey göz önüne alınıp

tartışılıyor, sonra eyleme geçiliyor.” yanıtı ve K1’in “Tüm dış ve iç paydaşlarımızdan görüş alıyoruz. Ancak öyle karar verebiliyoruz. Ayrıca yapılan araştırma ve analizleri de önemsiyoruz.” cevabı irade kategorisindeki kodları destekleyici ifadelerdir.

Açıköğretim yönetimini kontrol ve karar kavramları üzerinden irdeleyen bu çalışmadaki ikinci tema başlığı kontrol mekanizmalarıdır. İç ve dış kontrol mekanizmalarını ve bunların etkilerini irdeleyen araştırmada özellikle iç kontrol konusunda operasyonel birimlerin ve üst yönetimin öne çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda K4 “Kalite birimi dışında farklı birimlerde denetim süreçleri farklı yollarla izleniyor. Çalışanlardan, uzman kişilere, birim sorumlularından, yöneticilere, bilgi işlem merkezlerinden, matbaaya, ölçme değerlendirme birimlerinden, test birimlerine kadar birçok unsur sayılabilir. 360 derece kontrol açıköğretim sisteminde yapılmaya çalışılıyor.” cevabı ile iç kontrol mekanizmalarını dile getirmiştir. K3 “Mali açıdan iç denetim kurulu var rektörlükte.” cevabını vermiştir. K5 ise “Kurum içi denetim yapan birimler var. Bağlı olduğumuz dekanlık, birimlerin bağlı olduğu dekan yardımcıları, rektör yardımcıları ya da rektörlük gibi üst amirler tarafından mutlaka izleniyor. Sorun yaşandığında kaynağı mutlaka araştırılıp, derinlemesine analiz ediliyor. Birimlerde iş akışında belirlenen kontrol noktaları var. Burada aksama olduğunda önce birim yöneticisi, sonrada dekanlık ve ilgili dekan yardımcılığı denetimi gerçekleştiriyor.” yanıtı iç denetim mekanizmalarına açıklık getirmektedir. K2’de “Ölçme değerlendirme birimi ayrı şekilde kendini denetliyor. Sınav birimi ayrı iç kontrolünü yapıyor. Bunların hepsinin başında sorumlu dekan yardımcısı var. Bir sorun olduğu zaman onlar devreye girip, neden oldu diye araştırıp rektöre, ilgili rektör yardımcısına, dekana ve ilgili dekan yardımcısına bilgi veriyor.” yanıtı ile iç kontrol mekanizmalarının işleyişini ifade etmiştir.

Açıköğretim yönetiminde etkili olan dış kontrol mekanizmalarına gelindiğinde K3 kodlu katılımcı “Devletin mali denetimi var. Ama idari anlamda bir denetim yok. Bu noktada devlet sadece YÖK aracılığıyla genel işleyişi belirliyor.” yanıtını vermiştir. K2 “YÖK’e ve ÖSYM’ye bağlıyız tabiki. Artı birde Akreditasyon için uğraşyoruz. Bu da bize bir geri bildirim denetimi sağlıyor. Ayrıca geçmişte mali olarak denetlenme için bağımsız mali müşavirlik firmalarından destek alınarak finansal süreçlerimizi kontrol ettiğimiz oldu.” ifadesi ile dış kontrol mekanizmalarına açıklık getirmeye çalışmıştır. K4 “Kurum dışı denetim denildiğinde aklıma ilk Sayıştay geliyor. Onun dışında YÖK süreçlerimizi izliyor. Oradan onay almak durumundayız yeni programlar açılırken, program onayında YÖK önemli. Şimdi yüksek öğretim kurulu YÖKAK’ta önemli olmaya başladı. Çünkü kurum içi değerlendirme raporları onlara gönderiliyor.” ifadesini kullanmıştır. K5 ise “Yüksek öğretim kurulu öncelikli. YÖK’ün belirlemiş olduğu politikalar, stratejiler çerçevesinde uygulama ilkeleri kurumlara bildiriliyor ve o şekilde takip ediliyor. Akreditasyon kurumları, kalite kurumları da dış denetleyici olabiliyor. Öğrencilerin de dış denetim de önemi büyük.” cevabı ile açıköğretim yönetiminde etkili olan dış kontrol mekanizmalarına değinmiştir.

Açıköğretim yönetiminde kontrol ve karar kavramlarının arasındaki etkileşimi irdeleyen bu çalışmada belirlenen üçüncü tema başlığı kontrol süreci aşamalarıdır. Sürece ilişkin ilk adım standartların belirlenmesidir. Açıköğretim kurumlarında işlerin yürütülebilmesi ve kontrol edilebilmesi için gerekli standartlar arasında öne çıkan kavramlar yönetmelik, yönerge, mevzuat ve ilke gibi ifadeler olmuştur. Bu konu ile bağlantılı olarak K1 “Biz zaten çoğu yerde yönergesiz hareket edemeyiz. Bizi de bağlayan esaslar olmalı. Ara ara zamana göre bazı değişiklikler yapılabilir bu da yönetim kademesindeki toplantılarla belirleniyor.” cevabı ile standartların önemine değinmektedir. K5 “Aktif görev alan birimlerin önerileri doğrultusunda geliştirilerek yönetmelikler, uygulamaya dönük yönergeler süreç içinde oluşuyor. Örneğin sınav uygulama yönergesi, ders geçme yönergesi, kitap hazırlama yönergesi bu birimlerde aktif görev yapan kişilerin deneyimleri sonucu ortaya çıkan ürünlerdir.” yanıtı ile standartların uygulamaya dönük hazırlandığını vurgulamıştır. Görüşmecilerden K4 “Yönetmelikler, yönergeler, mevzuat yenileniyor zaman içerisinde onlara uyulması gerekiyor. Bunlar doğru yolda kalmayı sağlayan standartlar gibi düşünersek yerinde olur.” ifadesi ile standartlara açıklık getirmiştir. K3 ise “Üniversitenin bir mevzuat komisyonu var. O komisyonun gündemini 11-12 kişi tartışıyor ve sonrasında senatodan geçiyor konular.” yanıtı ile karar alma standartlarına değinmektedir.

Kontrol sürecinin bir diğer aşaması performans ölçümü başlığıdır. Açıköğretim’de performans kavramını çalışanlar ve öğrenenler üzerinden farklı başlıklarda değerlendiren katılımcılar ölçüm sürecinde kullanılan yöntemlere de değinmektedir. Bu konuda K2 “Üniversitenin stratejik planı doğrultusunda göstergeler var. Amaçlar, hedefler ve performans göstergesi kartları var. Formel olarak ölçümler onlarla yapılıyor.” ifadesi ile konuya açıklık getirmiştir. K3 “Sınav merkezinin başarısına



bakıldığında kaç sorunun iptal olduğuna ya da soru uzmanlarının sorulara ilişkin itirazlarına dikkat edildiğini biliyorum. Ölçme değerlendirilmede verilen hizmetten kaç öğrencinin yararlandığına bakılıyor. Derslere öğrencilerin ne kadar katıldığı, derse ilişkin olumlu olumsuz görüşlere istenildiği zaman ulaşılabilir.” yanıtını vermiştir. K5 kodlu katılımcı “Sınav hazırlayan birimde her dönem mutlaka personelimizin binde kaç hata oranı ile çalıştığını hesaplıyoruz.” diyerek performans ölçümüne ilişkin bir örnek vermiştir. K4 ise “Akademik personelde yükselme, ünvan ve teşvik için akademik ölçütler var. Bunlar performans değerlendirme kriteri olarak önemli. Ayrıca hocalar nasıl ders vermiş öğrenci anketleri ile geri dönüşler alınıyor.” cevabı ile konuya açıklık getirmektedir.

Yönetmelik kontrol sürecinin diğer bir aşaması standartlar ile sonuçların ele alındığı karşılaştırma sürecidir. Bu bağlamda K1’in “Öğrenenler sisteme girdikten sonra öğrenmelerinde bir değişim yaşanmış mı? İnsanların hayatlarına doğru şekilde dokunabilmiş miyiz bu önemli. Öğrenme analitikleriyle, başarı puanlarıyla, sosyal ağlarımıza katılma süreleriyle bu kontrol edilebiliyor.” ifadesi öğrenen üzerinden karşılaştırma süreçlerine dair önemli bir yanıtıdır. K3 “Her sınav ve kayıt sonrası planladığımız başarıya ulaşabildik mi sorusunun yanıtını alabilmek için durum değerlendirmesi yapılıyor. Kayıt sayılarına, öğrenci niteliklerine bakılıyor. Sınava şu kadar kişi girdi. Sorun çıktı ya da çıkmadı gibi.” cevabı ile operasyonel süreçlere ilişkin karşılaştırma faaliyetlerine değinmektedir. K5 ise “Uygulamada ortaya çıkan hataları görme konusunda çağrı merkezleri iletişim kanalları olarak devreye giriyor. Halkla ilişkiler, sosyal medya alanları da öğrencilere geri dönüş verilmesinde önemli.” ifadesi ile açıköğretim için standartlara uymayan konuların tespitindeki araçlara vurgu yapmıştır.

Kontrol süreci aşamalarının sonuncusu tespit edilen sorunlara ilişkin önlem alma aşamasıdır. Katılımcılardan gelen yanıtlara bakıldığında bu konuda öne çıkan metot ve yöntemlere değinildiği ifade edilebilir. Bu konu ile ilgili K4 “Derslere ilişkin moderatörler beklemededir. Hiç sorun olmadan ya da sorun büyümeden müdahale edip, hocaya yardımcı olmak için hazır bulunur. Ders materyalleri daha basılmadan Türk Dili kontrolünden geçiyor. Öğretim tasarımcısı gözden geçiriyor. Yazılan sorular tekrar tekrar denetleniyor.” ifadesi ile önlem almaya ilişkin uygulanan prosedürlere değinmiştir. K5 “Yönergeleri önleyici kabul edebiliriz. Örneğin bir soru kitapçığa girene kadar üç dört farklı gözden geçerek olur alır. Hatasız şekilde sisteme girmesi için uğraşılır. Buda önleyicidir.” yanıtını vermiştir. K2 kodlu katılımcı ise “uzman hocalar soru yazıyor ve başka hocalar o soruları gözden geçiriyor. Buda soruna ilişkin önlem alma olarak nitelendirilebilir.” cevabı ile konuyu desteklemektedir.

Araştırma temaları arasındaki son başlık kontrol stratejileridir. Önleyici, tespit edici ve düzeltici olmak üzere üç kontrol stratejisi kategori başlığı olarak yer almaktadır. Önleyici kontrolde önlem almak amaçlı kullanılan stratejiler ve kurumların bakış açısını yansıtan kavramların öne çıktığı görülmüştür. K1 kodlu katılımcı bu konuda “Mesela yazılı materyaller bir şikâyet durumu olmadan ara kontrolden geçirildi. Burada proaktif olmak amaçlanmıştır.” yanıtını vermiştir. K2 “Bir yenilik geleceği zaman çok önceden planlar yapılıyor. Uygulama ve denemeler yapılıyor.” ifadesini kullanmıştır. K3 “Önleyici denetim daha ziyade teknik boyutta yapılıyor. Güçlü bir teknik alt yapıya sahibiz. Örneğin sınavlarla ilgili bir yazılım var uygunluğunun kontrolü için daha küçük bir gruba sınav açılıyor. Sorun çıkarsa da hemen müdahale ediliyor. Büyük bir kitleye hitap ettiğimiz için hata yapmamak önemli.” cevabı ile önleyici kontrol stratejileri temasına vurgu yapmaktadır. K5 ise “Ders materyalleri ile ilgili düzeltmelere bakılması, öğrenciler arasından belirlenen temsilcilerden gelen yorumların dikkate alınması ayrıca personelin yeni gelişmeler karşısında geride kalmaması için hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi de önleyici kabul edilebilir.” yanıtı ile açıköğretim yönetiminin yürüttüğü faaliyetlere değinmiştir.

Kontrol stratejilerinden bir diğeri tespit edici yaklaşımdır. Açıköğretim yönetiminde aktif olarak görev alan yöneticilerin verdikleri yanıtlara bakıldığında, tespit edici kontrol stratejileri ile ilgili olarak K5 “Fakültede bir sorun yaşandığında bunun kaynağı mutlaka araştırılıyor, derinlemesine analiz ediliyor.” cevabını vermiştir. K1 “Biz nedenleri araştırırız. Öğrenciler derste başarısız olduğunda sadece hoca başarısız demek anlamına gelmiyor. Burada hocaya da koordinatörlere de dönütler verilir. Sistem bu şekilde ilerler.” yanıtı ile kontrol alanlarında kurumun tespit edici bakış açısını vurgulamaktadır. K4 kodlu katılımcı ise “Mezunlarla görüşmeler yapıp, anketler uygulanabiliyor. Ayrıca öğrencilerin sistem ve hocaya ilişkin memnuniyetini ölçen anketler var.” yanıtı ile hata tespiti için uygulanan stratejilere değinmiştir.

Kontrol stratejileri temasındaki son kategori düzeltici kontrol faaliyetleridir. Açıköğretim yönetiminde uygulanan sorun düzeltme stratejilerine bakıldığında, iş süreçlerinde tanımlı sorun çözme prosedürlerinin uygulandığı ve birimler arası aktif iletişime yer verildiği dikkati çekmektedir. Bu bağlamda K2 “Hatalar çıktığı zaman hemen ilgili birimler gerekli faaliyetleri düzeltmek için ne yapması gerekiyorsa yapıyor. Bunlarda tanımlı süreçler var.” ifadesini kullanmıştır. K4 “Öğrenci geri bildirimine göre hemen materyal içeriğinde, soruda eğer gerekiyorsa değişiklik yapılıyor.” yanıtı ile ders materyali ve sınav soruları özelindeki hassasiyete vurgu yapmıştır. K5 kodlu katılımcı “Örneğin sınav sorusunda bir hata çıktığında ve soru iptal edildiğinde öğrenci lehine karar verilmektedir. Tüm öğrenciler o soruyu doğru yanıtlamış olarak kabul edilir.” cevabı ile düzeltici stratejilere dair örnek vermiştir. K1 ise “En başta problem çıkmasını diye uğraşyoruz. Her şeye rağmen çıkarsa en tepe yöneticimiz, problemin büyümemesi için çaba harcıyıp, hemen dekanlıkla iletişime geçiyor. Bilgi akışı çok önemli. Doğru bilgilendirme yapılırsa, hem öğrenciniz tolerans sağlıyor hem de problemin en iyi şekilde çözülebilmesi mümkün oluyor.” yanıtı ile düzeltici kontrol faaliyetlerine açıklık getirmiştir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Açıköğretim yönetiminde etkili olan kontrol mekanizmalarının karar alma süreçleri ile etkileşimini irdeleyen araştırmada elde edilen bulgular sonucunda açıköğretim kurumlarındaki kararlar üzerinde kontrol mekanizmalarının etkili olduğu görülmektedir. Gerek dış, gerekse iç kontrol mekanizmaları karar süreçleri ile etkileşim halindedir. Açık ve uzaktan eğitim faaliyetlerini ilgilendiren iş süreçleri, mali unsurlar, kalite standartları, ilgili yasalar, değerlendirme raporları kontrol fonksiyonu ile etkileşim sonrası ortaya çıkan kararların içeriğinde yer almaktadır. Kamu ve yüksek eğitim kurumları arasında olmaları nedeniyle rektörlük, fakülte yönetimi, senato ve birim yöneticileri öncelikli iç kontrol mekanizmaları olarak tespit edilmiştir. Özellikle açıköğretim işleyişindeki operasyonel faaliyetler üzerinden iç kontrol mekanizmalarının doğrudan kontrol ve kararları etkileyebilme gücüne sahip olduğu dikkati çekmektedir. İç kontrol mekanizmalarının işleyiş süreci uygulama birimlerinin yöneticileri, fakülte yönetimi, üniversite yönetimi arasındaki hiyerarşik bilgi akışı üzerinden yürütülür. Uygulamada yaşanan sorunlar bağlı bulunulan yönetsel akış üzerinden üst yönetime iletilerek kontrol mekanizmalarının karar almayı etkilediği görülmüştür. Açıköğretim yönetiminde Pearce ve Robinson’un da (2007: 756) belirttiği üzere operasyonel süreçleri ilgilendiren uygulama kontrollerine başvurulmaktadır. Faaliyet öncesi ve sonrası değerlendirmeyi içeren kısa süreli dönemleri kapsayan bu kontroller açıköğretim gibi dinamik iş süreçlerini içeren ve büyüklüğün kontrolü zorlayıcı etkisini hisseden örgütler için uygun niteliktedir.

Dış kontrol mekanizmalarına gelindiğinde sadece üniversiteleri değil her kurumu ilgilendiren mali denetimlerin dışında kontrol faaliyetlerinin özellikle idari işleyişi belirleyici etkisi araştırmada öne çıkmıştır. YÖK, YÖKAK, ÖSYM, Sayıştay gibi devlet kurumları, akreditasyon ve kalite kuruluşları açıköğretim yönetimleri üzerinde etkisi kabul edilen dış kontrol mekanizmalarıdır. İç kontrole göre kavramsal kelime tekrarının daha az olduğu dış kontrol faaliyetleri kararlar üzerinde doğrudan olmasa da dolaylı etkilere sahiptir. Devlet kurumları uygulanacak mevzuatlar, açılacak programlar, kontenjanlar, uygulanacak sınav prosedürleri üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Benzer şekilde standartlar getiren akreditasyon ve kalite kuruluşları da açıköğretim yönetimindeki kontrol faaliyetlerinde etkili ve kararlar üzerinde belirleyici olabilmektedir. Tüm bu kuruluşlar Clarkson’ın (1995: 106-107) belirttiği birincil paydaş grubunda yer almaktadır. Clarkson devlet ve ilgili kuruluşlarla iş birliği kurmayan kurumların hayatta kalmasının mümkün olmadığını savunur. Bu bağlamda Açıköğretim yönetimlerinin dış kontrol mekanizmaları ile eş güdümlü karar almaya devam etmesi ve kontrol faaliyetleri üzerindeki belirleyici etkisini koruması önemlidir. Koçel’de (2005: 412) dış çevrenin örgütlerin sadece kaderini etkilemediğini aynı zamanda örgütsel ekoloji kuramında belirtildiği gibi örgütsel kurulum, yaşam ve ölüm gibi değişimler için temel dinamiği oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin karar verirken çevrenin seçiciliği ve etkisine ağırlık vermesi gerektiğini savunmaktadır.

Açıköğretim yönetimlerinde en çok vurgulanan kontrol stratejisi proaktif bir anlayışı benimseyen önleyici yaklaşımlardır. Kitleysel düzeyde bir eğitim sistemi olmasına rağmen kurumların hata oranlarının düşük olması, kurumsal itibar ve kurumsal güvenilirlik düzeylerinin yüksekliği bu strateji ile ilişkili değerlendirilebilir. Tespit edici kontrol stratejilerine gelindiğinde açıköğretim faaliyetleri kapsamında en az karşılaşılan yaklaşım olduğu görülmüştür. Katılımcıların yanıtlarına

bakıldığında önleyici yaklaşımdan sonra sıklıkla başvuru alan kontrol stratejisinin düzeltici faaliyetler olduğu görülmektedir. Kurumların önlem alma çabasına rağmen zaman zaman kaçınılmaz olarak hatalarla karşılaştıkları ve bu durumda iç kontrol mekanizmalarını hemen devreye soktukları tespit edilmiştir. Düzeltici stratejilerde de kontrolün etkili uygulandığı, tanımlı süreçlerle ilerlendiği ve kararlara anında yansıtıldığı görülmektedir. Ancak kurumsal başarının sürdürülebilirliği için düzeltici stratejilerden daha çok önleyici ve tespit edici kontrol faaliyetlerine ihtiyaç vardır. Açıköğretim gibi büyük ve güçlü teknolojik alt yapı gerektiren kurumlarda önleyici stratejiler kadar tespit edici kontrol faaliyetlerinin de ağırlığı artırılabilir. Böylece kavramsal olarak az karşılaşılan alternatif, seçenek, tercih ifadelerinin de öne çıkmasıyla kararların çok boyutlu ve daha analitik bakış açısı kullanılarak verilmesi mümkün olabilir. Understanding Internal Controls (2009: 10-11) bu bağlamda önleyici ve tespit edici kontrollerin hiçbirinin tek başına problemi tam olarak çözemeyeceği, kontrol stratejilerinin birlikte kullanılarak sorunların ortadan kaldırılabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle açıköğretim için kontrol stratejilerinin hepsinin aktif olabilmesi ve stratejilerin birlikte kullanımı önerilebilir.

Karar alıcı olarak özellikle kurumlardaki birim ve yönetim kademelerinin önemi tespit edilirken, irade üzerinde dış aktörlerin de büyük etkisi söz konusudur. Paydaşlar konusunda öğrenen istatistikleri, memnuniyet anketleri, çağrı merkezi görüşmeleri ve sosyal medya mesajları gibi sürekli bir veri akışı olduğu belirtilen kurumlarda bulguların daha aktif şekilde ilgili kişi ve birimlere iletimi önemli olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda veri akışlarını sağlayan bilgi sistemlerinin bütüncül yaklaşım ve tüm kontrol mekanizmalarını koordine eden bir nitelikte olması karar etkinliği üzerinde belirleyici görülmektedir. Sonuç olarak kontrol fonksiyonunun başarılı şekilde yürütülebilmesi zamanında yapılan doğru geri dönüşlerle mümkündür. Paydaşlar konusunda geniş bir yelpazeye sahip olan açıköğretim yönetimleri özellikle kalite ve akreditasyon konusu ile bağlantılı olması nedeniyle iç ve dış kontrol mekanizmalarının geneline bakıldığında 360 derece kontrol yaklaşımına yakın bir işleyişe sahiptir. Açıköğretim yönetiminin burada oluşturduğu ivmeyi sürdürmesi önemlidir. Bu amaçla var olan paydaş gruplarından daha çok dönüş alınabilir. Öğrenci temsilcilerine ve mezunlara daha fazla ulaşılabilir. Bağımsız denetim kuruluşlarına farklı zamanlarda denetim yaptırılabilir. Akreditasyona yeni bölüm ve programlar eklenebilir. Engelli bireylerin içinde yer aldığı özel öğrenen gruplarının öneri ve beklentilerine daha çok yer verilebilir. Böylece açıköğretim kurumları için kontrol mekanizmaları aktif şekilde işlemeyi sürdürürken, karar alma süreçlerinin etkinliği de korunabilir. Özden'de (2020: 296) farklı paydaşların süreçlere daha fazla katılımı sağlanarak sunulacak hizmetin daha verimli ve etkin yapılabileceğini ayrıca tüm paydaşların katılımının yönetici kararlarını etkileyerek hizmet kalitesinde fark edilir düzeyde bir iyileştirme sağlayacağını ifade etmektedir.

Açıköğretim yönetiminde etkili olan kontrol mekanizmaları ile karar alma süreçleri arasındaki etkileşimi irdeleyen bu çalışmada derinlemesine görüşmeler yapılarak elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda Açıköğretim'de karar alma süreçlerinde etkisi hissedilen birçok kontrol mekanizması olduğu bunların süreç ve strateji anlamında da etkileşimi sürdürdüğü görülmektedir. Muhasebe alanında gelen mali denetimlerin kontrol ve karar süreçlerinde sınırlı etkisi varken, sunulan eğitim hizmetini gerçekleştiren operasyonel faaliyetlerin çeşitliliği gereği idari kontroller açıköğretim kurumlarında daha ön plandadır. Katılımcılardan gelen yanıtlara bakıldığında, iç kontrol mekanizmalarının karar alma süreçlerinde dış kontrol mekanizmalarına göre daha aktif ve önde olduğu görülmüştür. Uygulama birimleri, üst yönetim arasındaki bilgilendirme ve toplantı akışları ile kontrolün ve karar alma süreçlerinin sürdürüldüğü kurumlarda iç kontrol mekanizmalarının doğrudan karar alıcı konumunda yer aldığı ifade edilebilir. İç kontrol mekanizmaları kararlar ve ortaya koyulacak hizmetin şekillenmesinde etkilidir. Açıköğretim, operasyonel süreçler üzerine kurulu bir organizasyon yapısına sahip olduğu için iş faaliyetleri üzerinde kontrol daha yoğunur. Yüksek öğretim için belirleyici olan devlet kuruluşlarının, kalite ve akreditasyon kurumlarının dış kontrol mekanizmaları olarak öne çıktığı araştırmada açıköğretim yönetimi için bu kurumların kararlara etkisi dolaylıdır. Diğer bir ifade ile doğrudan karar alma etkisi olmasa da alınan kararları belirleme ve etkileme gücü söz konusudur. Bu kurumlar akademik örgütler olması nedeniyle yüksek öğretim için etkili YÖK, YÖKAK, ÖSYM gibi kuruluşlarla arasında etkileşimi öncelikli olarak tespit edilmiştir. Bunun dışında, akreditasyon kurumları, kalite kuruluşları da belirleyicidir. Tüm kontrol mekanizmalarının önemli olduğu bu yapıda açıköğretim yönetimlerinin hepsine paydaş hassasiyeti ile yaklaşmayı sürdürmesi gerekmektedir. Bu bağlamda geri dönüşlerin doğru değerlendirilip sürecin devamlılığını sağlamak önemlidir. Açıköğretim kurumlarının sahip olduğu veri akış gücü, teknolojik alt

yapı, uzmanlık bilgisi ve tecrübe bu anlamda güçlü bir destekleyicidir. Açıköğretim yönetimlerinde kullanılan kontrol stratejilerine bakıldığında önleyici, tespit edici ve düzeltici olmak üzere her üç stratejinin de kullanıldığı görülmüştür. Ancak öne çıkan kontrol stratejisi olarak önleyici yaklaşımın ağırlıklı tercih edildiği dikkati çekmektedir. Yapılan hatanın kitleler üzerinde oluşturacağı tepkinin kurumsal itibarı zedelemesini istemeyen kurumlar için önleyici yaklaşım bu anlamda kritiktir. Tespit edici stratejilerin daha az kullanıldığı sistemde yoğunluk olarak ikincil düzeyde görülen yaklaşım düzeltici stratejilerdir. Tanımlı iş süreçleri ve iletişim trafiği ile soruna çabuk müdahale eden açıköğretim yönetimleri hızlı karar alabilme yeterliliğine sahiptir. Sonuç olarak açıköğretim kurumları için tüm karar alma süreçlerinde operasyonel boyutta iç kontrol mekanizmalarının etkisi, idari anlamda ise dış kontrol mekanizmalarının belirleyiciliği ortaya çıkmıştır. Uygulanan kontrol süreçleri ve stratejilerinin de karar alma işleyişi ve alınan kararların niteliği üzerinde belirleyici olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırma çalışmaya destek vermeyi kabul eden yöneticilerle gerçekleştirilmesi nedeniyle örneklem sınırlılığına sahiptir. Bu anlamda gelecekte örneklem genişletilebileceği yeni çalışmalar yapılabilir. Açıköğretim faaliyetlerinin yönetim sürecine odaklanan çalışmaların çok az olması bu araştırmaya gelecekteki çalışmalara kaynak olabilme şansı vermektedir.

### KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak G. & Budak, G. (1999). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınevi, İzmir.
- Akyel R. (2009). Yönetimin kontrol fonksiyonunun uygulanmasındaki güçlükler. *Türk İdare Dergisi*, Sayı:465, Aralık, 11.
- Atılgan, T. & Ünal, C. (2007). Konfeksiyonda karar verme teknikleri. *11. Uluslararası İzmir Tekstil ve Hazır Giyim Sempozyumu*, 4, ss.256-263.
- Baldrige, J.V., Curtis, D.V., Ecker, G.P. & Riley, G.L. (1977). *Alternative models of governance in higher education, governing academic organizations*. Berkeley, California: McCutchan Publishing Corporation.
- Botha, H. & Boon J. A. (2003). The information audit: Principles and guidelines, *Libri*, Vol: 53, pp.23-38.
- Bovee, C. L., Wood, M. B., Thill J.V. & Dovel, G.P. (1993). *Management*. Mc Graw, USA.
- Cambridge,(2023). Karar alma kavramının tanımı. <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/decision-maker?q=decision+making> (Erişim Tarihi: 18.05.2023).
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve yönetim*. Adım Yayıncılık, s. 293.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Çelik, K. (2007). *İl özel idarelerinin denetimi, yerel yönetimler reformu destekleme programı*. Kitap Dizisi 2, Editör: Tayfun Çınar, TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayını, Ankara.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. The Dreyden Press. Fourth Edition, USA.
- Demirbaş, M. (2005). İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin kapsamında meydana gelen gelişmeler, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, ss.167-188.
- Dengiz, G.M. (2000). *Takım çalışması teknikleri*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Doğan, M. (2009). *Kurumsal yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Doğan, K. C. (2015). *Kamu idarelerinde yönetsel denetim süreci ve stratejik planlama: İstanbul büyükşehir belediyesi örneği*. Türkiye Alim Kitapları, (ISBN: 978-3-639-67315-9), Saarbrücken.

- Doyrangöl, N. (2002). *Sermaye piyasası aracı kurumlarında etkili bir iç kontrol sistemi ve denetim fonksiyonu*. Lebib Yalkın Matbaası, İstanbul.
- Ehtiyar, V. R. & Tekin, A. Ö. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma, *Yaşar Üniversitesi*, 5 (20): 3395-3414.
- Ergun, T. & Polatoğlu A. (1992). *Kamu yönetimine giriş*. TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayını, Ankara.
- Erol, M. (2008). Ekonomik kriz dönemlerinde çağdaş yönetim stratejileri, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(2), Aralık.
- Erşahan E. (2011). İşletmelerde karar alma: Konaklama işletmelerinde bir alan çalışması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Eryılmaz, B. (2010). *Kamu yönetimi*. Okutman Yayıncılık, Ankara.
- Gedikoğlu T. (1989). Yüksek öğretimde karar alma süreci ve örgüt davranışları, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, ISSN: 1300-1337.
- Gelinas, U. J. & Sutton S. G. (2002). *Accounting information systems*. Fifth Edition.
- Guion L.A. (2002). *Triangulation-Establishing-The-Validity-Of-Qualitative-Research*.Pdf adresinden (Erişim Tarihi: 08.04.2023).
- Hodgets, R. M. (1999). *Yönetim teori, süreç ve uygulama*. (Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2.Baskı, İstanbul.
- Hunter, J. (1942). The Auditing function in the federal government. *The Accounting Review*, Vol: 17, No: 3 (Jul.), pp.221-232.
- İnci, M., U. (2012). İşletmelerde iç denetim süreci: Tarım hayvancılık sektöründe bir uygulama. Harran Ovası Besi ve Tarım Ürünleri A.Ş. Örneği. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Şanlıurfa.
- Knedler, K. (2003). Internal Audit and Financial Control in the Light of Adjustment to EU (standards, The Polish Yearbook of Civil Service. [http://www.usc.gov.pl/\\_gAllery/19/15/1915/374.pdf](http://www.usc.gov.pl/_gAllery/19/15/1915/374.pdf) (Erişim Tarihi:18.07.2023).
- Koçel, T., (2005). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T., (2007). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. 14. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Köse, A. (2004). *Çok amaçlı karar alma yöntemleri ve Türk sigorta sektörüne yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Memiş, M. Ü. (2007). Türkiye'deki iç denetim profilinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, ss.461-478.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An Expanded source book*. (2nd Ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Milkman, K.L., Chugh, D. & Bazerman, M.H., (2009). How can decision making be improved?, *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 4, No. 4, 379-383.
- Millett, J.D. (1977). *External and other threats to institutional autonomy*. Education Record, Fall, p. 738.
- Newman, B. (1964). *Auditing A CPA review text*. John Wiley & Sons, Inc., Second Edition, Usa.

- Okumbe, J.A. (1998). *Educational management: Theory and practice*. University of Nairobi Press, Nairobi.
- Örenay, H. (2010). Kamu iç mali kontrol sistemi (KİMK) ve Türkiye uygulaması. *Dış Denetim Dergisi*, Temmuz-Ağustos-Eylül, ss.137-142.
- Özden, M. (2020). *Katılımcı demokrasi ve yerel yönetimlerde katılım: Trakya örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, A. (1997). *Gerçekçi yönetim*. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Pearce R. & Robinson R. (2007). *Strategic management: Formulation implemantation and control*. McGraw-Hill/Irwin.
- Robbins, S. P. & Decenzo D. A. (2004). *Fundamentals of management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Romney M. B. & Steinbart P. J. (2003). *Accounting information systems*. Prentice Hall, Ninth Edition.
- Saran, M. U. (1995). Türk kamu yönetiminde denetim sistemi. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 409, ss.53-69.
- Simon, H. A. (1966). *Administrative behavior: A Study of decision-making processes in administrative organization*. The Free Press, New York.
- Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi*. Savaş Yayıncılık.
- TÜSİAD, (2008). *Yönetim kurulları'nda iç denetim hakkında sorulması gereken 12 soru*. Yayın No: TÜSİAD-T/2008-05-461, İstanbul.
- Understanding Internal Controls, (2009). A References Guide for Managing University Business Practices, <http://www.ucop.edu/ctlacct/underic.pdf> (Erişim Tarihi: 30.06.2023).
- Wallenfeldt, E.C. (1983). *American higher education*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- White, M. D. & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A Flexible methodology. *Library Trends*, 55/1, s. 22-45.