

ULUSLARARASI İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER DERGİSİ

JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

CİLT/VOLUME: 3 SAYI/NUMBER: 1 HAZİRAN/JUNE-2019

SAHİBİ/OWNER

Prof. Dr. Zahir KIZMAZ
Fırat Üniversitesi İİBF Dekanı

BAŞ EDİTÖR/HEAD EDITOR

Prof. Dr. Zahir KIZMAZ
Fırat Üniversitesi İİBF Dekanı

EDİTÖRLER/EDITORS

Doç. Dr. Kürşat ÇELİK
Doç. Dr. Gökçe CEREV
Dr. Öğ. Üyesi Ömer Şükrü YUSUFOĞLU

İLETİŞİM ADRESİ/COMMUNICATION ADDRESS

Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı/Elâzığ

Tel: 0 424 233 27 65 **Faks:** 0 424 218 85 65 **Mail:** iibfdergifirat@gmail.com

BASKI/PRINTED BY

Fırat Üniversitesi Basımevi

ISSN: 2608-2184

YAYIN KURULU
(PUBLICATION BOARD)

Prof. Dr. Zahir KIZMAZ	Fırat Üniversitesi
Prof.Dr. Kenan PEKER	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Burcu ÖZCAN	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Gökçe CEREV	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Kürşat ÇELİK	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Rıfat BİLGİN	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğ. Üyesi Ömer Şükrü YUSUFOĞLU	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğ. Üyesi Abdunnur YILDIZ	Fırat Üniversitesi

İNDEKSLER



Dergimiz; Arastirmax, İdealonline, ResearchBib, Asos Index, Google Scholar, Cite Factor, Journal Factor, ROAD, Bielefeld Academic Search Engine (BASE), Cosmos IF, DIIF, Rootindexing, Dergipark tarafından indekslenmektedir.

DANIşMA KURULU
(ADVISORY BOARD)

Prof. Dr. Abdullah KARAMAN	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Abdullah ÇELİK	Harran Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Hamdi AYDIN	K. Sütçü İmam Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet AY	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet GÜRBÜZ	Bingöl Üniversitesi
Prof. Dr. Alexandru POPA	A.Vlaicu University of Arad
Prof. Dr. Aydın ÇELİK	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Bahir SELÇUK	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Codruta STOICA	A.Vlaicu University of Arad
Prof. Dr. Enver ÇAKAR	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Fehmi KARASİOĞLU	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim YILMAZÇELİK	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. İlknur ÖNER	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Muhammet Dursun KAYA	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Mukadder BOYDAK OZKAN	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Murat ÇAK	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Murat DEMİR	Harran Üniversitesi
Prof. Dr. Murat SUNKAR	Fırat Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer AYTAÇ	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Osman UMAR	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Ramona LİLE	A.Vlaicu University of Arad
Prof. Dr. Saadettin TONBUL	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Sayım YORGUN	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Selma KARATEPE	İnönü Üniversitesi
Prof. Dr. Tarık ÖZCAN	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Veysel EREN	Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Yakup BULUT	Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Yüksel ARSLANTAŞ	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Zerrin Toprak KARAMAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. A. Sırrı YILMAZ	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Bora YENİHAN	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Brigita STANİKUKIENE	Kaunas University of Technology
Doç. Dr. Doğa Başar SARIİPEK	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Emel İSLAMOĞLU	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. E. Turan DEMİREL	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Feriz İZCİ	Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Doç. Dr. Ferruh TUZCUOĞLU	Azerbaycan Devlet Üniv.
Doç. Dr. İdris SARISOY	Marmara Üniversitesi

Doç. Dr. İzzet TAŞAR	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Murat AKTAŞ	Muş Alparslan Üniversitesi
Doç. Dr. Murat TUNCER	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Musa ÖZTÜRK	M. Artuklu Üniversitesi
Doç. Dr. Pastorel GAŞPAR	A.Vlaicu University of Arad
Doç. Dr. Reşat AÇIKGÖZ	Muş Alparslan Üniversitesi
Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Simon ADRIAN	Petru Major University
Doç. Dr. Sinem YILDIRIMALP	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Vintilescu AJEB	Bucura Universty
Assoc. Prof. Dr. Vintilescu BELCIAJ	AJEBucura Universty
Assoc. Prof. Dr. Teodor CILAN	A Vlaicu University of Arad

BU SAYININ HAKEMLERİ
(REFEREES FOR THIS ISSUE)

Prof. Dr. Ahmet YATKIN	İnönü Üniversitesi
Prof. Dr. Ali AKSOY	İnönü Üniversitesi
Prof. Dr. Rengin AK	Kırklareli Üniversitesi
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	Selçuk Üniversitesi
Doç. Dr. Bora YENİHAN	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Doğa Başar SARIİPEK	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan Turan Demirel	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Gökçe CEREV	Fırat Üniveritesi
Doç. Dr. Özgür TOPKAYA	Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğ. Üyesi A. Fethi DURMUŞ	İnönü Üniversitesi
Dr. Öğ. Üyesi Bülent ARPAT	Pamukkale Üniversitesi
Dr.Öğ. Üyesi Hasan UZUN	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğ. Üyesi İsmail DURSUNOĞLU	Bayburt Üniversitesi
Dr. Öğ. Üyesi Nihat ALTUNTEPE	Isparta Uyg Bil. Üniversitesi
Dr. Öğ. Üyesi Onur METİN	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğ. Üyesi Oğuzhan ERDOĞAN	M. Akif Ersoy Üniversiteik
Dr. Öğ. Üyesi Y. Kağan YASIM	Hitit Üniversitesi

İÇİNDEKİLER/CONTEST

Emel YILMAZ, Mete Kaan NAMAL

SOSYAL GÜVENLİK MEVZUATI YÖNÜNDEN İŞYERİ TESCİLİNDE UYGULAMA
SORUNLARI, SONUÇLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ (*Implementation Problems,
Consequences And Solution Offers In Workplace Registration In Terms Of Social Security*) ..1

İrem TANYILDIZI, Özcan DEMİR

SAĞLIK KURUMLARINDA YALIN YÖNETİM (*Lean Management In Healthcare
Institutions*) 13

Gamze Aydın ERYILMAZ, Osman KILIÇ

TÜRKİYE’NİN ORGANİK FINDIK ÜRETİMİ VE İHRACATINDAKİ GELİŞMELER
(*Developments in Organic Hazelnut Production and Export of Turkey*)41

Murat AYGEN, Tayyibe ŞEN, Mihriban ARSLAN

SAĞLIK HİZMETLERİNİN KALİTESİNİN ARTIRILMASINDA DIŞ KAYNAK
KULLANIMI: TEORİK AÇIDAN BİR DEĞERLENDİRME (*Utilization Of Outsource In
Increasing Quality Of Health Service: Theoretical Assessment*) 55

Bekir Melih KOPUK, Güven TAŞOĞULLARI

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE SENDİKA İLİŞKİSİ (*Women and Trade Union
Relations in Working Life*) 75

Mustafa Çağlar ÖZDEMİR, İsmail KARABAYIR

SOSYAL GÜVENLİK’TE ULUSLARARASI ÇALIŞMA STANDARDI OLARAK
ALMANYA’DA AİLE YARDIMLARI (*Family Benefits as an International Labour
Standard in Social Security in Germany*).....91

Yunus ÖZÇİÇEK, Arzu KARACA

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KALİTE VE AKREDİTASYON:
MÜHENDİSLİK EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ (*Quality And
Accreditation In Higher Education: Evaluation Of Engineering Training Programs*) 114

Bahar NERGİZ, Muhammet DÜŞÜKCAN

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN YÖNETİLMESİNDE
MODERASYON TEKNİKLERİN KULLANILMASI (*Organizational Conflict And The Use
Of Moderation Techniques In Managing Organizations Conflict*) 150

Yayın İlkeleri / Public Principles 174

SOSYAL GÜVENLİK MEVZUATI YÖNÜNDEN İŞYERİ TESCİLİNDE UYGULAMA SORUNLARI, SONUÇLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Emel YILMAZ¹
Mete Kaan NAMAL²

Geliş Tarihi: 17 Mayıs 2019
Kabul Tarihi: 11 Haziran 2019

ÖZET

Sosyal güvenlik mevzuatının kazuistik oluşu ve işverenlerin SGK ile kendisi adına iş ve işlem yapılabilmesi için yetki verdiği, yeterli eğitim ve donanıma sahip olmayan meslek mensupları tarafından yapılan işlemler, işverenleri birçok alanda maddi zarara uğratmakta ve firmalar açısından külfetli sonuçlar doğurmaktadır. Uygulamada, yanlış yapılabilen ve olası bir denetim esnasında işverene ciddi yaptırımlara ve maliyetlere yol açan önemli konulardan biri de “işyeri tescili” konusunda yapılan yanlışlardır. Bu nedenle çalışmamızda anılan konu ele alınmış olup, işyeri tescilinde yapılan bazı hatalar ve bu uygulamaların kayıt dışı istihdama etkisi vaka analizi yöntemiyle ele alınmış ve yapılan çözümleme ile işverenler açısından yapılması gerekenler hakkında öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Tescili, İşyeri Denetimi, Sosyal Güvenlik Kurumu, Kayıt Dışı İstihdam

¹ Emel YILMAZ, Sosyal Güvenlik Denetmeni, eyilmaz31@sgk.gov.tr

² Dr. Öğr. Üyesi Mete Kaan NAMAL, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, namal@akdeniz.edu.tr

**Implementation Problems, Consequences and Solution Offers in
Workplace Registration in Terms of Social Security****ABSTRACT**

Because of being casuistics of the social security legislation and transaction which carried out by the member of the profession, who are not trained and equipped, is authorised by the employers, are damaged material losses the employers and have burden some consequences for the companies. In practise, one of the important issues that could misconductand could lead to serious sanctions and costs to the employers during a possible inspection are mistakes about workplace registration. Therefore in this study, it is tackled the subject mentioned, were analyzed some errors in workplace registration and the effect of these practices on unregistered employment, suggestions were made about what to do with regard to the employers.

Keywords: Workplace Registration, Workplace Inspection, Social Security Institution, Unregistered Employment

GİRİŞ

İşyeri, kanunlarda farklı tanımlara sahiptir. TDK sözlüğünde işyeri “bir görevin yapıldığı yer”, hukuki olarak da “işçinin iş sözleşmesine göre çalıştığı yer” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019).

5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun (SSGSSK) 11. maddesinde; işyeri, işyerinin bildirilmesi, devri, intikali ve nakli konuları belirlenmiştir. Bu maddeye göre; “*İşyeri, sigortalı sayılanların maddî olan ve olmayan unsurlar ile birlikte işlerini yaptıkları yerlerdir. İşyerinde üretilen mal veya verilen hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen işyerine bağlı yerler, dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden veya meslek eğitimi yerleri, avlu ve büro gibi diğer eklentiler ile araçlar da işyerinden sayılır*” (Güzel, Okur & Caniklioğlu, 2016, s. 200; Sözer, 2015, s. 65; Alper, 2018, s.168-169).

4857 Sayılı İş Kanununun 2. maddesine göre ise işyeri; “Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren, işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye iş ilişkisi denilmiştir. (4857 Sayılı İş Kanunu, 10.05.2003 tarih ve 25134 sayılı Resmi Gazete.) İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime işyeri denilmektedir. İşverenin işyerinde ürettiği mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler (işyerine bağlı yerler) ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve meslek eğitimi ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçlar da işyerinden sayılmaktadır. İşyeri, işyerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar ile oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütündür” (Süzek, 2018, s. 193; Çelik, Caniklioğlu & Canbolat, 2018, s. 133).

Bir işletmenin SGK açısından “işyeri” sayılabilmesi için işveren tarafından en az bir işçinin çalıştırılması gerekmektedir (Bayram, 2015, s. 26). Yani kâr amacıyla kurulmuş olan her işletme SGK açısından işyeri olarak kabul edilmemektedir. İşyeri olarak kabul edilen her işletmenin de SGK’ya tescil edilerek, SGK açısından hukuki oluşumunun gerçekleşmesi; bir nevi ilan edilmesi gerekmektedir.

İşyeri tescilinde yapılan yanlışlıklar kanuna aykırılık oluşturur. Kanunun ideal şekilde uygulanması için de çeşitli idari yaptırımlar koyulmuştur. “*İdari yaptırımlar*” idari düzenin etkin ve düzgün işleyişini sağlama amacıyla öngörülmüşlerdir (Erdoğan, 2012, s. 242). Bu yaptırımlardan biri de idari para cezasıdır.

İdari para cezası uygulaması, idarenin yargı organına başvurmadan 5510 sayılı SSGSSK'nın açıkça vermiş olduğu yetkiye dayanarak ifa edildiği ve belirli bir miktar paranın tahsil edilmesi şeklinde gerçekleşen mali nitelikli bir uygulamadır (Araz, 2006, s. 45).

İşyerinin tescili iş sağlığı ve güvenliği, çalışma, toplu iş mevzuatı ve sosyal güvenlik açısından da denetimleri son derece olanaklı hale getirmekte ve sigortalının takibini sağlaması açısından da önem arz etmektedir.

Bu çalışmamızda da işyeri tescilinde mevzuata aykırı uygulamalar ve idari yaptırımlar değerlendirilmiştir.

1. İŞYERİ TESCİLİNİN VE ADRES DEĞİŞİKLİĞİNİN SGK'YA BİLDİRİLMESİ VE KONTROLÜ

İşverenler işyeri tescilini “işyeri bildirgesi” düzenleyerek, bu bildirgeyi **en geç sigortalı çalıştırmaya başladıkları tarihte** SGK'ya vermekle yükümlüdürler (5510 sayılı SSGSSK m:11/II; SGK, 2010). İadeli taahhütlü posta yolu ile de yapılabilen bu bildirimde, işyeri tescil tarihi olarak belgenin postaya verildiği tarih esas alınmaktadır.

İşyeri tescili konusunda en son yenilik olarak 2018/11 sayılı Otomatik İşyeri Tescili Genelgesi'nde de bahsedildiği üzere 10/3/2018 tarihli ve 30356 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7099 sayılı Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Amacıyla Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 18 inci ve 19 uncu maddesi ile 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 11 inci maddesinin üçüncü fıkrasının ikinci cümlesi; “*Şirket kuruluşunun ticaret sicil müdürlüklerine bildirilmesi halinde yapılan bu bildirim Kuruma yapılmış sayılır ve ilgililerce ayrıca işyeri bildirgesi düzenlenmez*” şeklinde değiştirilmiş, aynı maddenin altıncı fıkrasına “*Bu bildirimlerden hangisinin işyerinin bildirilmesi yerine geçeceği Kurumca belirlenir, belirlenenlerle ilgili ayrıca işyeri bildirgesi düzenlenmez*” hükmü eklenmiştir (7099 Sayılı Kanun; SGK, 2018).

İşyeri bildirgesini en geç sigortalı çalıştırmaya başladıkları tarihte SGK'ya verilmediğinin tespit edilmesi halinde ise 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 102. maddesinin 1. fıkrasının (b) bendi gereği işyerinin tutmakla yükümlü oldukları defter türüne göre idari para cezası uygulanmaktadır. Buna göre işverenlerin anılan işyeri bildirgesini SGK'ya vermek suretiyle işyeri tescilini yapmamaları halinde, kamu idareleri ya da bilânço esasına göre defter tutmak zorunda olan işverenler için asgari ücretin üç katı tutarında, işletme defteri, karar defteri vs. gibi diğer defterleri tutmak zorunda olanlar için asgari ücretin iki katı

tutarında, defter tutmakla yükümlü olmayanlar için ise bir aylık asgari ücret tutarında idari para cezası uygulanmaktadır.

Bilindiği üzere 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun "Kurumun denetim ve kontrol yetkisi" başlıklı 59. maddesinin 1. fıkrasında "*Bu Kanunun uygulanmasına ilişkin işlemlerin denetimi, Kurumun denetim ve kontrol ile görevlendirilmiş memurları eliyle yürütülür...*" denilmektedir. Buna göre sosyal güvenlik açısından denetim Sosyal Güvenlik Kurumu Müfettişleri ve 26.05.2011 tarih 27945 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Sosyal Güvenlik Denetmenliği Yönetmeliği'nce verilen yetkilerle Sosyal Güvenlik Denetmenleri tarafından yerine getirilmektedir (SGK, 2011).

Ayrıca SGK bünyesindeki Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı dışında, eşgüdüm sorunu yaşansa da Bakanlık bünyesinde yer alan İş Teftiş Kurulu da işyeri denetimlerinde aktif rol oynamaktadır. Nitekim iki teftiş kurulu arasında işbirliği ve koordinasyona ilişkin yaşanan sorunlar, çoğu zaman aynı konunun farklı birimlerce denetlenmesine, farklı denetim sonuçlarına ya da iki denetim sisteminin birbirlerini etkisizleştirdiği durumları ortaya çıkarabilmektedir (Özşuca & Gökbayrak, 2012, s.71).

2. BİRDEN FAZLA İŞYERİNE SAHİP İŞLETMELER VE BİR İŞYERİNİ KAPATIP BAŞKA ADRESTE YENİ BİR İŞYERİ AÇAN İŞVERENLER

Birden fazla işyerine sahip işletmelerin ya da bir işyerini kapatıp farklı adreste farklı işyeri açan işverenlerin işyerlerinin tescilinde yapılması gerekenlerin ihmal edildiği ve yanlış uygulamaların doğduğu çeşitli durumlar bulunmaktadır.

Birden fazla işyerine sahip işverenler, çoğunlukla tüm işyerlerini bir bütün olarak düşünmektedirler. Bu bağlamda sahip oldukları mevcut işyerlerini hiç kapatmadan ya da mevcudu kapatıp açtıkları yeni **farklı** işyerlerinde SGK'da uygulanacak işlemler açısından da, işletme çatısı altında aynı işlemlerin devam edeceği düşüncesine sahip olunmaktadır. Bu durum da SGK açısından, açtığı tüm yeni veya diğer işyerleri için ilk işyeriyle aynı ve tek uygulamayla devam edemeyecek olan işverenlerin yanlış işlem yapmalarına neden olmaktadır.

12.05.2010 tarih 27579 sayılı Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliğininin 27. maddesinin 2. fıkrasında "*Aynı işverenin, birden fazla işyeri kurması veya devir alması yahut kendisine intikal etmesi hâlinde her işyeri için ayrı işyeri bildirgesi düzenlenir*" hükmü yer almaktadır.

Yukarıda bahsedildiği üzere sosyal güvenlik mevzuatının kazuistik oluşu ve işverenlerin SGK ile kendisi adına iş ve işlem yapılabilmesi için yetki verdiği, yeterli eğitim ve donanımına sahip olmayan meslek mensupları

tarafından yapılan işlemler, işverenleri birçok alanda maddi zarara uğratmakta ve firmalar açısından külfetli sonuçlar doğurmaktadır. Uygulamada, yanlış yapılabilen ve olası bir denetim esnasında işverene ciddi yaptırımlara ve maliyetlere yol açan önemli konulardan biri de işyeri tescili konusunda yapılan yanlışlardır.

Bir işyeri, **aynı işkolu ile** farklı bir adrese taşındığında SGK'ya **adres değişikliği** vermekte olup, **aynı adreste** yapmış olduğu işin konusunu değiştirdiğinde ise Kuruma **işkolu kodu değişikliği** bilgisi vermesi gerekmektedir.

Aynı işverene ait farklı adreslerde bulunan her bir işyerinin, işkolu **aynı** olsa bile farklı iki işyeri tescilinin yapılması gerekir. Örneğin; bir işverene ait iki farklı adresteki restoranların her biri için ayrı işyeri tescili gerekmektedir. Aynı işverene ait farklı adreslerdeki farklı işkolundaki işyerleri içinse evleviyetle bu hüküm uygulanır. Anılan konu her işyerinin SGK ile ilgili iş ve işlemlerini takip eden yetkili kişiler tarafından öncelikle biliniyor olacağı kabul edilen konulardan olmakla birlikte, uygulamada bir işveren tarafından farklı adreslerdeki işyerlerinin tek işyeri tescil numarası üzerinden yapılması basit hata da olsa denetim esnasında karşılaşılan durumlardandır.

Tek ihale ile birden fazla ünitenin görev alanına giren iş yapılması halinde ise belirli şartlar yerine getirilirse tek işyeri sicil numarası üzerinden işlem yapılabilir. Bu bağlamda tek ihale ile birden fazla ünitenin görev alanına giren bir işin yapılması halinde, istihkakların bir ödenmesi ve teminatlarının tek olması şartıyla, işe ilk başlanılan yeri çevresine alan ünitece tek işyeri sicil numarası verilebilir (Olgaç, Bulut, & Kurumu, 2013, s.73).

İşyerinin aynı il sınırları içinde Kurumun diğer bir ünitesinin görev alanına giren başka bir adrese nakledilmesi halinde ise adres değişikliğinin yazı ile bildirilmesi yeterlidir (Tezel, 2009, s.157).

Mevzuattan açıkça anlaşılan basit uygulama hataları bulunmaktadır. Bunlar dışında, uygulamada yapılan yanlışlardan bazıları aşağıdaki örnek aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır¹;

Örnek Vaka: Yılmaz Ltd. Şti'ye ait XXX.007 sicil sıra numaralı işyeri, ilk işyeri tescilinde Liman Mah. Konyaaltı/ ANTALYA adresinde "restoran" işyeri açarak faaliyete başlamış ve bu işkolunda faaliyet göstermiş

¹Verilen örneklerdeki isim, adres ve diğer bilgiler gerçek kişi ve işyerlerine ait değildir, yazarlar tarafından örnek amaçlı verilmiştir.

olsun. Daha sonra bu işyeri kapatılarak Gürsu Mah. Konyaaltı/ANTALYA adresinde, Yılmaz Ltd. Şti'nin merkez ofisi (ticaret sicil gazetesi ilanından da görülmeli) ve oto yıkama hizmeti de bulunan bir spor tesisi açılmış olduğunu varsayalım. Spor tesisi kısmının Ahmet YILMAZ isimli kişiye alt kiracı olarak kiralandığı ve bu kişinin fiili açılışıyla birlikte kendi işyeri tescilini yaptığını da varsayalım. Yılmaz Ltd. Şti ile sözleşmesi bulunan Ahmet YILMAZ adlı şahıs şirketi ve bu işyerinin tescili hakkında, bir problem ya da denetim esnasında ayrıca yapılacak bir işlem bulunmayıp, burada ilk akla gelen soru birinci işyeri kapatılarak yeni adreste spor tesisi alanında şirket merkezi ile birlikte açılan Yılmaz Ltd. Şti'ye ait işyerinin hangi işkolundan tescil edileceği sorusudur. Yanıt elbette "spor tesisi" olarak tescil edilmeyeceğidir.

İşveren Ahmet YILMAZ ile yapılan kira sözleşmesinde yer almayan, denetim esnasında görülecek olan Yılmaz Ltd. Şti'ye ait oto yıkama bölümü ve bu adreste bulunan Yılmaz Ltd. Şti'nin merkez ofisi, Liman Mah. Konyaaltı / ANTALYA adresindeki restoran işyerinden (kapatılan ilk işyeri) farklı bir adreste ve farklı bir iş kolunda açılmış bir işyeridir. Bu gibi durumlarda yapılabilecek en büyük hata, kapanan ilk işyerinden sonra başka bir adreste başka bir işyeri açılmasına rağmen, Liman Mah. Konyaaltı / ANTALYA adresinde bulunan XXX.007 sicil sıra numaralı işyerinin kapandığının işveren tarafından Kuruma bildirilmeyip sadece adres değişikliğinin işleme aldırılarak aynı sicil numarasından yeni açılan işyerinin devam etmiş olmasıdır. Yeni işyerinde değişen personel ve yeni personel için girilen meslek kodları da zaten Sosyal Güvenlik Denetmenleri tarafından işyerine daha gidilmeden önce masa başından dahi işyerinin faaliyetinin değiştirildiği ve ikinci adreste başka işyerinin açıldığına işaret etmektedir.

3. BİR DEN FAZLA İŞYERİNE SAHİP İŞLETMELERİN YA DA BİR İŞYERİNİ KAPATIP FARKLI ADRESTE FARKLI İŞYERİ AÇAN İŞVERENLERİN İŞYERLERİNİN TESCİLİNDE YAPILMASI GEREKENLER VE YANLIŞ UYGULAMALAR

Kapatılan bir işyerinin işyeri sicil numarası üzerinden yeni açılmış farklı bir işyerinin çalışanlarının sigorta bildirimlerinin devam etmesi işlemleri ile ilgili sorunlar yerelde sosyal güvenlik denetmenleri tarafından düzeltilmekte ve çeşitli yaptırımları bulunmaktadır.

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 11. maddesinin 2. fıkrasında "İşveren, örneği Kurumca hazırlanacak işyeri bildirgesini en geç sigortalı çalıştırmaya başladığı tarihte, Kuruma vermekle yükümlüdür..." denilmektedir.

Yine 5510 sayılı Kanununun 102. maddesinin 1. fıkrasının (b) bendinde ise “11 inci maddesinde belirtilen bildirgeyi, Kurumca belirlenen şekle ve usûle uygun vermeyenler veya Kurumca internet, elektronik veya benzeri ortamda göndermekle zorunlu tutulduğu halde, anılan ortamda göndermeyenler veya bu Kanunda belirtilen süre içinde Kuruma vermeyenlere;

- 1) Kamu idareleri ile bilânço esasına göre defter tutmak zorunda olanlar için asgari ücretin üç katı tutarında,
- 2) Diğer defterleri tutmak zorunda olanlar için asgari ücretin iki katı tutarında,
- 3) Defter tutmakla yükümlü olmayanlar için bir aylık asgari ücret tutarında, idari para cezası uygulanır” hükmü yer almaktadır.

Yukarıda bahsedildiği üzere Gürsu Mahallesi Konyaaltı/ANTALYA adresinde yer alan Yılmaz Ltd. Şti’ye ait oto yıkama (ve şirket merkez ofisi) işletmesi işi yapan işyerinin “4520- Motorlu kara taşıtlarının bakım ve onarımı faaliyetleri” olarak, yeni adreste işe başlama tarihi itibarıyla tescil edilmesi ve işyeri adına 5510 Sayılı Kanun’un 102/b-1 hükmü gereğince idari para cezası uygulanması gerekmektedir. Burada oto yıkama (4520- Motorlu kara taşıtlarının bakım ve onarımı faaliyetleri) ve şirket merkez ofisi (8211- Ortak büro yönetim hizmeti faaliyetleri) gibi iki işkolu bulunmasına rağmen oto bakım işkolundan işyeri tescili önerilmesinin nedeni aynı işverenin aynı adreste birden çok iş yapması durumunda prim nispeti yüksek olan iş kolundan tescilin yapılması gerektiği içindir.

3.1. İşveren, Gürsu Mahallesi Konyaaltı/Antalya adresindeki yeni işyerinde çalışmalarına rağmen, işverenin eski işyeri olan xxx.007 sicil sıra numaralı işyerinin kapandığı bildirilmeyip xxx.007 sicil sıra numaralı işyerinden sigorta bildirimleri yapılan kişilerin durumu ne olacaktır?

Yeni adreste Sosyal Güvenlik Denetmenleri tarafından, tescilsiz işyeri hakkında, işyeri tescilinin yapılmamış olması nedeniyle idari para cezası uygulanarak açılmış olan aynı işverene ait yeni tescilli işyerine buradan bildirim yapılması gereken kişilerin tüm hizmetleri aktarılacak olup, işveren; yani işyeri unvanı değişmediği için işyeri hakkında ayrıca bir müeyyide uygulanmayacaktır.

3.2. Gürsu Mahallesi Konyaaltı/ANTALYA Adresindeki İşyerini (İkinci ve Yeni İşyeri), Yılmaz Ltd. Şti Unvanlı İşyeri (Birinci Adresteki İşyeri) Ortağı Remzi KAYA İsimli Şahıs Açmış ve Yukarıda Anlatılan Şekilde

XXX.007 Sicil Numaralı İşyerinde Sigorta Bildirimleri Devam Etmiş Olsa Durum Ne Olurdu?

Gürsu Mahallesi Konyaaltı/ANTALYA adresindeki işyerini (ikinci ve yeni işyeri), Yılmaz Ltd. Şti unvanlı işyeri (birinci adresteki işyeri) ortağı Remzi Kaya isimli şahıs açmış ve yukarıda anlatılan şekilde xxx.007 sicil numaralı işyerinde sigorta bildirimleri devam etmiş olsa durum ne olurdu?

Örnek vakalar açısından bakıldığında olabilecek en kötü sonuç budur. Her ne kadar Remzi KAYA isimli işveren, Yılmaz Ltd. Şti. ortağı olsa da “şahıs” ve “şirket” ayrı tüzel kişiliğe sahip olduğu için iki ayrı işveren sayılmaktadır. Bu doğrultuda XXX.007 sicil sıra numaralı işyerinden yapılmış olan sigorta bildirimleri sahte olduğu, diğer bir deyişle fiili olmadığı gerekçesiyle iptal edilerek, Remzi KAYA’ya ait yeni tescili yapılan işyerinden hizmet bildirimleri yeniden yapılacaktır. Yapılan bu yeni sigorta bildirimleri için, her bir sigortalı adına 2 asgari ücret tutarında işe giriş bildirgesinden idari para cezası ve aynı zamanda her ay için, sigortalı sayısına bakılmaksızın aylık prim ve hizmet belgelerinin verilmemiş olması nedeniyle ikişer asgari ücret idari para cezası uygulanacaktır (5510, md.102). Bu da bir yılı aşkın hizmet bildirimleri yapmış 10 civarı işçi çalıştıran küçük ölçekli bir işyeri için bile peşin ödeme indirimi hariç yaklaşık yüzbin TL idari para cezası demektir.

4.KAYIT DIŞI İSTİHDAMA YÖNELEN İŞVERENLER TARAFINDAN İŞYERİ TESCİLİNİN BİLİNÇLİ OLARAK HİÇ YAPILMAMASI VE SOSYAL GÜVENLİK DENETMENLERİ TARAFINDAN DENETİM ESNASINDA TESPİTİ

5510 sayılı Kanununun 8. maddesinin birinci fıkrasına göre sigortalı işe giriş bildirgesinin sigortalılık başlangıç tarihinden **önce** verilmesi gerekmektedir. Ancak aynı fıkranın devamında ilgili hükmün istisnaları belirtilmiş olup (b) bendinde SGK’ya ilk defa işyeri bildirgesi verilecek işyerlerinde; ilk defa sigortalı çalıştırmaya başlanılan tarihten itibaren bir ay içinde çalışmaya başlayan sigortalılar için, çalışmaya başladıkları tarihten itibaren en geç söz konusu **bir aylık sürenin dolduğu tarihe kadar** sigortalı işe giriş bildirgesini Kuruma verilmesi halinde, sigortalılık başlangıcından önce bildirilmiş sayılmaktadır. Daha önce açıklandığı üzere 5510 sayılı Kanununun 11. maddesinin 2. fıkrasında da **işyeri bildirgesinin** işverence en geç sigortalı çalıştırmaya başladığı tarihte, SGK’ya verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Anılan mevzuat hükümlerine dayanarak işverenin en geç sigortalı çalıştırmaya başladığı tarihte **işyeri** bildirgesini vermesi gerekip, işçiler için sigortalılık başlangıç tarihinden önce sigortalı **işe giriş** bildirgesi verilmesinin istisnası olan, yeni işyeri tescillerinde işverenlerce ilk defa sigortalı çalıştırmaya başlanılan **tarihten itibaren bir ay** içinde işe giriş

bildirgesi verilmesi hükmü, kayıt dışı işçi istihdam edip, hukuki yaptırımlardan kaçmak isteyen bazı işverenler tarafından hiç işyeri tescili yaptırmayıp, işyeri bildirgesi verilmiş ile ilgili istisnai hükme dayanarak “işe giriş bildirgesi verilmiş istisnasını” kullanarak çalışan işçilerin, denetim gününde geldikleri ifade edilmektedir. Ancak geriye yönelik hizmet kazandırıldığında işyeri bildirgesinin yasal sürede verilmemesi nedeniyle ve sigortalılara kazandırılan hizmetin süresine göre işyeri hakkında ayrıca 5510 sayılı Kanununun 102. maddesi gereği idari para cezaları uygulanmaktadır.

SONUÇ

Görüldüğü üzere bilinçli olarak işyeri tescilinin yapılmamasından kaynaklı yaptırımların yanında, işverenlerin kayıt dışı istihdama yönelmek gibi bir art niyetleri olmamasına rağmen uzman kişiler tarafından yapılmayan ya da salt bilgi eksikliğinden kaynaklanan işyeri tescili konusundaki yanlış uygulamalar olası denetimlerde işyeri hakkında yukarıda bahsedilen düzeltme işlemleri ve idari para cezaları gibi yaptırımları doğurmaktadır. Bu yaptırımlarla karşılaşılmasının önüne geçmek için işverenlerin ve işverenlerin iş/işlemlerini takip etmekle sorumlu yetkili kişi/kurumların aşağıda yer alan kural ve yöntemlere uymaları önerilmektedir;

- İşverenler tarafından işyeri tescilini hiç yapmayarak kayıt dışı istihdama yönelmek yerine, ayrı inceleme konusu olan onlarca teşvik ve destek unsurları iyi irdelenerek, bu şartlara sahip kişiler arasından çalıştırılan işçilerle maliyetler yasal yöntemlerle ciddi oranda minimize edilmeye çalışılmalıdır.
- Kayıt dışı istihdamın işçiler açısından sosyo-ekonomik sonuçları bir yana, işveren açısından da artan denetimler nedeniyle olası bir denetimin mali sonuçları, tescilli bir işyeri ve kayıt altındaki sigortalı işçilere yapılan giderlerden daha külfetli olacağından, bu tür yasa dışı işlemlerin hukuki sonuçları iyi idrak edilmeli, gerekli hassasiyet gösterilerek kayıt dışı istihdamdan kaçınılmalıdır.
- Kayıt dışılık amaçlanmamasına rağmen, bilinçsiz uygulamalar nedeniyle yapılan işyeri tescili hatalarında ise;
 - Birden fazla işyerine sahip işverenlerin, işyeri sınırlarını, konularını iyi belirleyerek, her bir işyerinin ayrı hukuki varlığı kabul edilerek, işverenin şahsıyla ya da tüzel kişiliğiyle bütünleştirilmemesi,
 - İşverenin aynı olması yanılığısına düşülmeden, kapanan işyerlerinin **hukuki varlıklarını kaybettikleri idrak edilerek**, ticaret unvanlarında yeni işin yapılacağı konu yer alsa dahi SGK açısından daha önce diğer

işyeri hiç açılmamış gibi yeni işyeri için de tüm hukuki işlemlerin yeniden yapılması,

- Sigortalı işçilerin işverenin tüm işyerlerinde çalıştırabileceği ortak eleman düşüncesiyle değil de şahısların bağlı bulunduğu işyeri sicilinin altındaki personeller oldukları kabul edilip, geçici durumlar dışında siciller arası işlemlerde çalışanların aktarılması ya da yerlerinin değiştirilmesi söz konusu olduğunda Kanuni gereklerin yerine getirilmesine dikkat edilmesi,

konularında gereken önlemler işverenler tarafından alındığında işyeri tescili yönünden idari para cezası uygulamadan çözülemeyecek olan problemler ile karşılaşılacaktır.

KAYNAKÇA

4857 Sayılı İş Kanunu, 10.05.2003 tarih ve 25134 sayılı Resmi Gazete.

5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 16.06.2006 tarih ve 26200 sayılı Resmi Gazete.

7099 Sayılı Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Amacıyla Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, 10.03.2018 tarih ve 30356 sayılı Resmi Gazete.

ALPER, Y. (2018). Sosyal Sigortalar Hukuku, 9. Baskı, Dora Yayınevi.

ARAZ, M. (2019), Sosyal Güvenlik Mevzutu Bağlamında Bir İtiraz Mesnedi Olarak Ceza Sorumluluğunun Şahsiliği Prensibi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Hayatına Denetmenlerin Bakış Açısı Dergisi, Atalay Matbaası, Mart 2019, 25-44, Ankara.

BAYRAM, F. (2015). İşverenin Sosyal Sigorta Yükümlülükleri, Beta Yayınevi, İstanbul.

ÇELİK, N., CANIKLIOĞLU, N., CANBOLAT, T. (2018). İş Hukuku Dersleri, 31. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

ERDİNÇ, A. G. (2012). İdari Yaptırımların Kavramsal Çerçevesi ve Cezai Yaptırımlarla Karşılaştırılması, Ankara Barosu Dergisi, 2012/2, 239-276.

GÜZEL, A., OKUR, A. R., CANIKLIOĞLU, N. (2016). Sosyal Güvenlik Hukuku, Beta Yayınevi, İstanbul.

OLGAÇ, C., BULUT, D. M., KURUMU, S. G. (2013). İnşaat İşyerleri İçin Sosyal Güvenlik İşveren Rehberi, İNTES – Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası, Yayın No:22, Ankara.

ÖZŞUCA, P. D., GÖKBAYRAK, D. D. (2012). Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Uyum Sorunu ve Denetim Mekanizmalarında Etkinliğin Sağlanması. Sosyal Güvenlik Dergisi, (2), 49-83.

SGK, 2010, Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği, 12.05.2010 tarih ve 27579 sayılı Resmi Gazete.

SGK, 2011, Sosyal Güvenlik Denetmenliği Yönetmeliği, 26.05.2011 tarih ve 27945 sayılı Resmi Gazete.

SGK, 2018, 2018/11 sayılı Otomatik İşyeri Tescili Genelgesi (16.03.2018-1654785).

SÖZER, A. N. (2015). Türk Sosyal Sigortalar Hukuku, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

SÜZEK, S. (2018), İş Hukuku, 16. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

TDK, (2019), Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=i%C5%9F%20yeri&guid=TDK.GTS.5b09bbfdde29d3.00928029, Erişim Tarihi: 09 Ocak 2019.

TEZEL, A. (2009). Sosyal Güvenlik Reformu. Atlas Yayıncılık, İstanbul.

SAĞLIK KURUMLARINDA YALIN YÖNETİM¹

İrem TANYILDIZI²
Özcan DEMİR³

Geliş Tarihi: 13 Nisan 2019
Kabul Tarihi: 02 Haziran 2019

ÖZET

Rekabet şartlarının giderek zorlaştığı günümüzde işletmeler diğer işletmelerden bir adım öne geçebilmek için farklı yöntemler aramaya başlamışlardır. İşletme yöneticilerinin amacı kar etmenin yanı sıra maliyeti düşürerek kaliteli, hızlı hizmet sunmak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak ve bunu sürdürmektir. Bu amaç doğrultusunda işletmeler, müşterinin ihtiyaç duyduğunu ihtiyaç duyduğu yerde ve zamanda sağlamalıdır. Üretim sektöründe müşteri olarak adlandırılan birey sağlık sektöründe hasta olarak ifade edilmektedir. Üretim sektöründe yalın üretim olarak adlandırılan kavram ise hizmet sektöründe yalın yönetim olarak adlandırılmaktadır. Yalın yönetim sağlık kurumlarına rekabet avantajı sağlayacak bir yönetim tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalın yönetim ile sağlık kurumları diğer kurumlara göre hizmeti doğru zamanda, doğru yerde ve istenilen şekilde sunabileceklerdir.

Bu çalışmamızın birinci kısmında sağlık, sağlık hizmetleri kavramları açıklanmıştır. İkinci kısımda ise yalın ve yalın yönetim ile sağlık kurumlarında yalın yönetim anlatılarak çalışmanın çerçevesi tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yalın, Yalın Yönetim, Sağlık Kurumları.

¹ Bu çalışma Dr. Öğretim Üyesi Özcan DEMİR tarafından danışmanlığı yapılan İrem Tanyıldızı'nın doktora tezinden üretilmiştir.

² Doktora Öğr., Fırat Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, SBE, itanyildizi@firat.edu.tr

³ Dr. Öğr. Üyesi, Fırat Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, odemir@firat.edu.tr

Lean Management in Healthcare Institutions

ABSTRACT

As the conditions of competition have become increasingly difficult, enterprises have started to look for different methods in order to take a step forward from other enterprises. The aim of business managers is to provide high quality, fast service, to ensure customer satisfaction and loyalty and to sustain it by reducing the cost as well as profit. For this purpose, businesses should ensure that the customer needs what they need when and where they need it. The individual in the manufacturing sector is referred to as a patient in the health care sector. In the production sector, the term lean production is called lean management in the service sector. Lean management emerges as a management style which will provide competitive advantage to health institutions. Lean management and health institutions will be able to offer the service at the right time, in the right place and in the desired way according to other institutions.

In the first part of this study, health and health services concepts are explained. In the second part, lean and lean management and lean management in health institutions were explained and the framework of the study was completed.

Key Words: Lean, Lean Management, Healthcare Institutions.

GİRİŞ

Rekabetin hızla arttığı günümüzde sağlık sektörü de bundan nasibini almıştır. Teknolojinin gelişmesi, tüketimin hızla artması müşteri beklentilerini de değiştirmektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin artırılması, müşteri memnuniyeti gibi amaçlar ön plana çıkmaktadır.

Yalın kısaca sade demektir. Yalın ile yapılan tüm iş ve işlemlerde gereksiz olan adımlar elimine edilmektedir. Yalının karşıtı israftır. İsrاف maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Yalın yönetimde yapılan iş ve işlemlerde, faaliyetlerde sadece değer katan faaliyetleri düşünerek israfları ortadan kaldırarak hareket etmek gerekmektedir. Yalın yönetim üst yönetim tarafından benimsenerek çalışanlara da benimsetilmesi gereken bir yönetim anlayışıdır. Çünkü yalın yönetim bir kültür değişimidir ve işletmelerin tüm aşamalarında yalının uygulanması gerekmektedir. Bu şekilde sağlık kurumları hastaya istediği hizmeti, istediği zaman ve istediği yerde sunabilecektir.

1. Sağlık ve Sağlık Hizmetleri

Sağlık ve sağlık hizmetlerine verilen önem ülkelerin gelişmişlik düzeylerine paralel olarak artmaktadır. Nüfusun artması, yaşam süresinin artırılmaya çalışılması, teknolojinin gelişmesi, çevresel faktörler, küreselleşme vb. gibi birçok etken sağlık ve sağlık hizmetlerini etkilemektedir. Kısacası sağlık ve sağlık hizmetleri ülkelerin birçok iç ve dış etkenlerinin etkisi altında gelişme göstermektedir. Ülkelerin maddi kaynaklarından sağlık hizmetlerine ayırdıkları paylar da sağlık hizmetlerine verilen önemi göstermektedir.

1.1. Sağlık Nedir?

Sağlık kavramı geçen zaman içinde çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Günümüzde en çok kabul görmüş ve evrensel olan sağlık tanımı, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre sağlık ‘‘yalnızca hastalık veya sakatlık durumunun olmayışı değil; bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali.’’dir (Tengilimoğlu, Akbolat ve Işık, 2015:69). Tüm ülkelerin asli görevlerinden biri de kişilerin bedensel, ruhsal ve sosyal yönden bu iyilik hallerinin sürdürülmesi için gerekli olan tüm önlemleri, kararları almak ve gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

1.2. Sağlık Hizmetleri ve Özellikleri

Hayatımızın en önemli kavramlarından ikisi sağlık ve hastalık kavramlarıdır. Halk arasında çok kullanılan ‘‘Her şeyin başı sağlık.’’ cümlesinden de anlayacağımız gibi sağlık olmadan diğer her şey anlamsız hale gelebilmektedir. Genel bir tanıma göre sağlıklı olmak hastalığın olmaması olarak ifade edilmektedir. Hastalıkların oluşmaması ve oluşan hastalıkların önlenmesi, sağlıklı bir çevrenin yaratılması ve bunun sürdürülmesi sonuçta toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesi tüm hükümetlerin öncelikli hedefleri arasındadır. Toplumun sağlık ihtiyaçlarının karşılanmasına ve toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesine yönelik sunulan hizmetler, sağlık hizmeti olarak tanımlanmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:17).

Sağlık hizmetleri bir başka tanıma göre, kişilerin ve toplumun sağlığının korunması, sağlık düzeyinin yükseltilmesi, teşhis, tedavi ve bakım için kurumsal ya da bireysel olarak kamu ya da özel şahıslar tarafından sunulan hizmetlerdir. Bu tanımın özelliklerini açıklayıcı bir şekilde aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Odabaşı, 2001:25):

- ✓ Sağlık hizmetleri faaliyetleri iki ana grupta toplanmaktadır. Bunlar kişilerin sağlıklarının korunması ve ihtiyaç duyulan teşhis, tedavi ve bakım hizmetlerinin sunulmasıdır.
- ✓ Sağlık hizmetleri bireyler ya da kurumlar tarafından sunulabilir. Gelişmiş ülkelerde sağlık hizmetlerinde üst düzeyde kurumsallaşma söz konusudur. Bu nedenden dolayı gelişmiş ülkelerde sağlık hizmetlerinin bireysel sunulmasından çok örgütler ya da kurumlar tarafından sunulması daha yaygındır.
- ✓ Sağlık hizmetlerinin hizmet kavramından bazı farklı özelliklere sahip olması nedeniyle sağlık sektöründeki kuruluşları belirlemek ve sınıflandırmak zorlaşmaktadır.
- ✓ Sağlık hizmetleri kamu ya da özel şahıslar tarafından sunulmaktadır. İster kamu ister özel şahıslar tarafından sunulsun ana amaç hastalıkların doğru teşhis edilip tedavi edilmesi ve ihtiyaçların karşılanmasıdır. Değişim yani mübadele sürecinin kar amacı taşıması ya da taşıması önemli değildir.

Sunulan sağlık hizmetleri, hizmet kapsamında değerlendirilmekte ve sağlık hizmetlerinin özellikleri ise hizmet kavramının özelliklerine paralel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Dinçer, 2003:437):

- ✓ Hizmet soyut bir kavramdır. Sağlık hizmetlerinin nicelik ve nitelik olarak tanımlanması zordur. Ayrıca kalite bakış açısıyla sağlık hizmetleri kişiden kişiye değişen subjektif bir özellik göstermektedir. Bu durum ise somut olarak ifade edilememesi ile alakalıdır. Sağlık hizmetlerinde kalite beklenen ve algılanan hizmet karşılaştırması ile değerlendirilmektedir.
- ✓ Hizmet bölünemez, sağlık hizmetleri bir bütün olarak sunulmaktadır.
- ✓ Sağlık hizmeti işletmelerinde, hizmetlerin soyut olması ve depolanmaması yüzünden stok yapılamaz.
- ✓ Sağlık hizmeti sunan işletmeler emek yoğun teknolojiyi kullanmaktadırlar.
- ✓ Sağlık hizmetleri üretildiği anda tüketilmektedir. Üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir.
- ✓ Sağlık hizmetlerinde sunulan hizmetler standartlaştırılmaz. Sağlık hizmetleri sunulan kişiye ve sunan kişiye, kişilerin davranışlarına ve kişilerin hastalıklarına ve sağlık gereksinimlerine bağlı olarak değişmektedir.

Sağlık hizmetleri doğrudan insan sağlığı ve hayatı ile ilgilidir. Herhangi bir sanayi kuruluşunda yönetsel kararların yanlışlığı en fazla üretim kaybına ya da parasal zarara neden olmaktadır. Sağlık hizmetlerinde yanlış kararlar, insan hayatının kalitesinde düşme hatta insan hayatına mal olma ve toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Yapılan hataların geri dönüşü ve telafisi çoğunlukla mümkün değildir. Sağlık sektörü diğer sektörlerle oranla çok hızlı değişip gelişen bir sektördür. Aynı zamanda sağlık sektörü gelişen diğer sektörlerden hızlı ve yoğun biçimde etkilenmektedir (Tengilimoğlu vd., 2015:243-244).

1.3. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Sağlık hizmetleri dört farklı şekilde sunulmaktadır. Bunlar koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleridir.

1.3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmetleri, toplumu hastalık etkenlerinden uzak tutmaya, hastalık etkenlerinin oluşmamasına veya hastalık etkenlerinin yok edilmesine yönelik olarak verilen hizmetlerdir. Koruyucu sağlık hizmetleri, kişiye ve çevreye yönelik olmak üzere iki şekilde sunulmaktadır. Kişiye yönelik olarak yapılan bağışıklama, ilaçla ve serumla koruma, erken tanı, aile planlaması, beslenme durumlarının iyileştirilmesini sağlamak için gıda güvenliği ve sağlıklı beslenme alışkanlıklarının kazandırılması, sağlık eğitimi gibi faaliyetler ile fiziki, biyolojik ve sosyal çevredeki olumsuz koşullardan kaynaklanan sağlık problemlerini önlemek amacıyla çevreye yapılan müdahaleler koruyucu sağlık hizmetleridir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:41). Çevreye yönelik yapılan koruyucu önlemlerde sorumluluk sadece sağlık kurumlarına ait değildir. İlgili olan diğer kurumlar, meslekler ve kişiler ile birlikte koordineli çalışılmalıdır.

1.3.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

Bireylerin sağlık durumları çevresel, kalıtsal ya da başka nedenlerle bozulabilmektedir. Sağlık durumu bozulan kişilere eski sağlık düzeylerine ulaşmaları için verilen hizmetlere tedavi edici sağlık hizmetleri denilmektedir. Tedavi edici sağlık hizmetleri sunan kurumları iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar, ayakta teşhis ve tedavi hizmetleri sunan kurumlar ve yataklı tedavi hizmetleri sunan kurumlardır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:44). Tedavi edici sağlık hizmetleri; birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak sağlık kurumları tarafından sunulmaktadır. Koruyucu sağlık hizmetlerinin yetersiz sunulması sonucunda tedavi edici sağlık hizmetlerine olan talep artmaktadır.

1.3.3. Rehabilitasyon Hizmetleri

Hastalık ve kaza sonucunda kişilerin kaybettiği bedensel ve zihinsel becerilerin tekrar kazandırılmasına yönelik tıbbi ve sosyal olarak sunulan hizmetler rehabilitasyon hizmetleridir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:44). Rehabilitasyon hizmetleri tıbbi rehabilitasyon ve sosyal rehabilitasyon olmak üzere iki şekilde sunulmaktadır. Tıbbi rehabilitasyon hekimler ve sağlık çalışanları tarafından, sosyal rehabilitasyon psikologlar, sosyal çalışmacılar tarafından verilmektedir. Rehabilitasyon hizmetleri ile bireylerin topluma

kazandırılması, yitirilen çalışma güçlerinin kazandırılması, protez takılması vb. gibi hizmetler sunulmaktadır.

1.3.4. Sağlık Geliştirilmesi Hizmetleri

Sağlıklı kişilerin ve sağlıklı toplumların, sağlık durumlarını mevcut düzeyden daha üst düzeye yükseltmek için sunulan hizmetler sağlığın geliştirilmesi hizmetleridir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinde temel sorumluluk bireylere aittir. Bireylerin sağlıklı olması ile birlikte toplumlarda sağlıklı olacaktır (Schulz ve Johnson, 1976). Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri kapsamında; bireylerin bedensel ve zihinsel sağlık durumunun ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Bugün birçok hastalığın bireylerin yaşam tarzlarından, alışkanlıklarından kaynaklandığı bilinmektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:45). Sağlıklı yaşam altında kişilerin sigara ve alkol gibi kötü alışkanlıklardan uzak durmaları, spor yapmaları vb. gibi faaliyetler sağlığın geliştirilmesi hizmetleri kapsamında değerlendirilmektedir.

2. Yalın, Yalın Yönetim ve Sağlık Kurumları

Küreselleşmenin, ekonominin ve teknolojinin gelişmesi, nüfusun ve rekabetin artması kişilerin tercihlerini ve taleplerini etkilemektedir. Sağlık hizmetleri talepleri değişken bir nitelik taşımaktadır. Kişilerin sağlık durumları, gelir düzeyleri, kişilik özellikleri ve demografik özellikleri gibi birçok etken, kişilerin sağlık hizmetlerinden beklentileri ve tercihleri üzerinde önemli faktörler ve etkenler olmaktadır. Sağlık kurumlarından hizmet alan kişi hastalığının doğru teşhis edilmesini, doğru tedavi yöntemlerinin uygulanmasını ve iş ve işlemlerinin beklemeden sonuçlanmasını beklemektedir. Bu beklentiler sonucunda bir değer oluşmaktadır. Bu değer iki yönlü bir değerdir. Sağlık kurumları tarafından hastaya sunulan ve hasta tarafından sağlık kurumuna atfedilen bir değer. Sağlık kurumları hastanın ne istediğini, ne zaman istediğini ve nerede istediğini doğru tanımlamalı ve bu değeri hastaya sunabilmelidir. Değer kavramı bizi yalın ve yalın yönetim kavramına götürmektedir. Rekabetin hızla arttığı günümüzde sağlık kurumlarının hastalarına sadece değer katan faaliyetleri sunması önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Aşağıdaki başlıklarda yalın, yalın yönetim ve sağlık kurumlarında yalın yönetim konularından bahsedilecektir.

2.1. Yalın ve Yalın Yönetim Nedir?

Yönetim bir işletmenin veya örgütün beşeri ve beşeri olmayan kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2006:21). Yönetim sürecinde planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler ile kurumun amaç ve hedefleri belirlenmekte, kaynaklar tahsis edilmekte, iş tanımları, görev dağılımları, yetki ve sorumluluklar belirlenmekte, tüm faaliyetler amaç ve hedefe yönlendirilmekte, faaliyetler arasında uyum sağlanmakta ve gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı tespit edilmekte ve amaç ve hedeflerden sapmalar varsa bunların nedenleri belirlenerek gerekli önlemler alınmaktadır.

Yönetimi zor hale getiren belirsizliktir. Kim veya neyle ilgili olursa olsun karmaşıklık ve belirsizlik arttığı oranda yönetim de zorlaşmaktadır. Yalınlaştırma faaliyetleri ile yönetimde bu karmaşıklıktan kurtulmaktadır. Yalınlaştırma ile iş ve işlemlerin özüne inip değer katan faaliyetlerin ortaya çıkarılması daha da kolaylaşmaktadır. Karmaşıklık ve belirsizlik azaldığı oranda karar alma süreçleri de hızlanmaktadır. Yalın kısaca sade demektir. Yalın ile gereksiz faaliyetler yani israf olarak nitelendirilen faaliyetler elimine edilmektedir. Yalın çalışmalarıyla kurumun ya da işletmenin bütününde yalınlaşma hedeflenmektedir (Can ve Güneşlik, 2013:2).

Yalın yönetimde daha az ile daha çok yapmak amaçlanmaktadır. Üretim ya da hizmet işletmesi olsun daha az kaynak kullanarak daha çok çıktı elde edilmesidir. İşletme yapılarında değişimi amaç edinen yalın yönetim düşüncesi beş yönlü bir bakış açısı gerektirmektedir (Düren, 2002:84):

- ✓ Geleceği öngörme veya tahmin etme yaklaşımı: Gelecek dönemlerle ilgili eylem planlarını derinlemesine öngörebilme yeteneğini geliştirme.
- ✓ Duyarlılık yaklaşımı: Çevresel faktörleri çok yönlü olarak anlamaya çalışarak değişikliklere uyum sağlamak.
- ✓ Global (bütüncül) yaklaşım: Şirketi ve çevreyi bir bütün olarak algılamak ve karmaşık sistemlerde faaliyet gösterme cesaretini geliştirmek.

- ✓ Dinamik yaklaşım: Mevcut ve mümkün bütün kaynakları kullanmak.
- ✓ Tutumluluk (ekonomik olma) yaklaşımı: Her türlü israfı önlemek ve rasyonel yönetim.

Yalın yönetimde herhangi bir süreçte yer alan faaliyetler aşağıdaki gibi üç grupta ele alınmaktadır (Sarkar, 2007:15–16):

- ✓ *Değer Katan Faaliyetler:* Bir süreçte yer alan herhangi bir faaliyetin değer katan bir faaliyet olarak nitelendirilebilmesi için müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmesi, ilk defada doğru şekilde yapılması, müşterinin ödeme yapmak istediği veya ödeme yapmayı kabul ettiği türden olması gerekmektedir.
- ✓ *Organizasyon İçin Değer Katan Faaliyetler:* Bunlar, bir süreçte yer alan müşteriye değer katmayan, müşterinin ödeme yapmak istemediği fakat kurum ya da işletme tarafından yapılması gereken ve süreçten çıkarılmayan faaliyetler olup gerekli değer katmayan faaliyetler olarak da adlandırılmaktadırlar. Bunlar genellikle yasal ve ekonomik düzenlemeler, organizasyonel politikalar vb. nedenlerden dolayı yapılan iş ve işlemlerdir. Bu faaliyetler Japonlar tarafından I. tip muda olarak adlandırılmaktadır.
- ✓ *Değer Katmayan Faaliyetler:* Değer katmayan faaliyetler ise bir süreçte yer alan müşterinin ödeme yapmak istemediği fakat önlenmesi mümkün olan faaliyetlerdir. Japonlar değer katmayan faaliyetleri II. tip muda olarak adlandırmaktadırlar. II. tip mudaların azaltılması ya da ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlere odaklanmak gerekmektedir.

Yalın organizasyon, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konmasını öngörmektedir. Çalışanlarında çapraz fonksiyonlu takımlar aracılığıyla kendilerini geliştireceklerini ve bu durumun işletmenin de gelişmesine fayda sağlayacağını ifade etmektedir. Bu yaklaşım gereğince işletmelerin sahip olduğu beşeri ve beşeri olmayan kaynakların ve bunlara ilişkin tüm harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretimini gerçekleştireceği öngörülmektedir. Bu tip organizasyon modelinde bürokrasiden uzak, dikeyden çok yatay iletişimin olduğu, çalışma takımları kurulu ve devamlı bir motive içinde davranılan, mantıklı atılımlar sağlanan, sosyal ve teknik yapıya uyumlu davranışlar sergilenir (Bateman ve Snell, 2004:539).

Yalın uygulamaya karar veren işletmeler yalını işletmenin bütününde uyguladıkları için başarılı olurlar. Günlük olarak, yalın işletme üç şeye odaklanır: müşterilerine değer sunma, tüm iş süreçlerinde akışı sağlama ve israfı amansızca yok etme. Yalınla elde edilecek başarı yalının günlük olarak nasıl uygulandığına ve üst yönetim ve çalışanlar tarafından sahiplenilmesine bağlıdır. Yalın bir yolculuk olarak nitelenir, çünkü günlük yalın uygulamaların tüm işletme genelinde uygulanması zaman, çaba ve disiplin gerektirir. Her bir iş süreci, müşteri odaklı bir sürece dönüştürülmelidir. Sürekli iyileştirme herkesin işinin parçası olmalıdır. Tüm şirket kültürü değişmelidir. Ve tüm bunlar aynı zamanda işinizi sürdürmeye çalışırken yapılmalıdır (Katko, 2014:26).

2.2. Sağlık Kurumları ve Özellikleri

Sağlık hizmetleri kamu, özel, azınlıklar, vakıflar, yabancılar ve üniversiteler tarafından sunulmaktadır. Kar amacı gütsün ya da gütmemesin sağlık hizmetlerini sunan kurumlara sağlık kurumları denilmektedir.

Sağlık kurumlarında yöneticilerin temel görevi, toplumun sağlık gereksinmelerini karşılayacak şekilde sağlık hizmetlerini planlamak, örgütlemek, yönlendirmek, eş güdümlenmek ve denetlemektir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:15). Sağlık kurumlarının temel amacı toplumun sağlıklı olma durumunun sürdürülmesi ve yükseltilmesine yönelik gerekli faaliyetleri gerçekleştirmektir.

Sağlık kurumlarını, diğer kurumlardan ayıran özellikler bulunmaktadır. Shortell ve Kalunzy'ye göre (aktaran Kavuncubaşı, 2000:52) sağlık kurumlarının ayırt edici özellikleri şunlardır:

- ✓ Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- ✓ Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.
- ✓ Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.
- ✓ Yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösterilemez.
- ✓ Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
- ✓ Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir.
- ✓ Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kuruluşlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır.

- ✓ Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.
- ✓ Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde etkililiği yüksek olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır.

Yukarıda sıralanan özellikler sağlık kurumunun yapısı, süreci ve çıktısıyla ilgilidir. Sağlık kurumlarının yapı, süreç ve çıktı ile ilgili özellikleri aşağıda açıklanmıştır (Shortell ve Kalunzy, 1983; Georgeopoulos, 1981; Seçim, 1991):

Yapısal Özellikler:

- ✓ Sağlık kurumlarında, teknolojiye ve tıp bilimindeki gelişmelere paralel olarak uzmanlaşma derecesi çok yüksektir.
- ✓ Sağlık kurumlarında, bir kişi veya birimin iş yapabilmesi için bir başka kişi ve birimin hizmetlerine gereksinme duyma yani işlevsel bağımlılık çok yüksektir. Bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde koordinasyon gereklidir. Bir sağlık kurumuna başvurduğumuz andan itibaren hekimler başta olmak üzere diğer sağlık çalışanları ve hastane çalışanları bizlere hizmet sağlamak ve sunmaktadır. Sağlık kurumlarında bir kişi veya birimin işlerinin aksamaması diğer kişi ya da birimleri etkilediği gibi sağlık kurumunu da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu yönüyle işlevsel bağımlılık kişiler ve birimler arasında çatışmaya yol açabilecektir. Kuşkusuz çok yoğun işlevsel bağımlılığın bulunduğu sağlık kurumlarında yönetimin temel görevlerinden birisi de eş güdülmeyi sağlamaktır. Sağlık kurumları yöneticileri eş güdümlenme işlevi ile farklı birim ve kişilerin faaliyetlerini ortak amaca yönlendirebilirler.
- ✓ Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinden daha çok mesleki hedeflerine önem vermektedir. Profesyonelleşme kurum çalışanlarının eğitim düzeyini ifade etmektedir. Sağlık kurumlarında çalışan insan kaynaklarının profili incelendiğinde insan kaynaklarının yetiştirilmesinin uzun bir zaman gerektirdiği görülür. Bir uzman hekimin yetiştirilmesi 6 yılı üniversite eğitimi ve 2 yılı da uzmanlık

eğitimi olmak üzere en az 8 yılı gerektirmektedir. ABD’de Allied Health Professions olarak adlandırılan hekim dışında kalan ve tıbbi bakım faaliyetlerini gerçekleştiren profesyonellerin de üniversite mezunu oldukları bilinmektedir. Profesyonel kişiler temel olarak mesleki hedefleri üzerinde odaklanmaktadır, görevlerini mesleğin etik kuralları çerçevesinde yerine getirmektedirler. Profesyonel kişilerin mesleki hedefleri kişilerin hastalıklarını doğru şekilde teşhis edip tedavi etmektir.

- ✓ Sağlık kurumlarında hekimlerin faaliyetlerini denetleyen bir mekanizma kurulamamıştır. Sağlık kurumlarında hizmet miktarını ve sağlık harcamalarını belirleyen en önemli çalışan grubu hekimlerdir. Sağlık kurumlarında yer alan bölümlerin büyük bir kısmı hekimin iş talebine göre üretim gerçekleştirir. Örneğin hekim istemeden röntgen teknisyeninin bir film çekmesi ya da bir laboratuvar teknisyeninin kan analizi yapması olası değildir. Yapılan çalışmalarda sağlık harcamalarının %75’inin hekimlerin kararları ile ilişkili olduğu başka bir anlatımla hekimlerin istekleri doğrultusunda gerçekleştiği belirlenmiştir. Sağlık kurumlarında ussallığı ve rasyonelliği sağlamak yani mevcut kaynakların etkili ve verimli kullanımını gerçekleştirmek, israfı ve gereksiz iş ve işlemleri ortadan kaldırmak için denetim mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.
- ✓ Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında hekimler ve yönetimden oluşan ikili otorite hattı bulunmaktadır. Bu durum eş güdümlenme, denetim ve çatışma problemlerine yol açmaktadır. Meslekleşme düzeyinin yüksek oluşu nedeniyle sağlık kurumlarında profesyonellerin önemli derecede özerkliği bulunmaktadır. Profesyonel kişilerin mesleki bilgi ve deneyiminden kaynaklanan otoriteleri, yönetime tanınan otorite ile uyuşmayabilmektedir.

Süreç:

- ✓ Sağlık kurumlarında yapılan iş ve işlemler oldukça karmaşık ve iç ve dış çevre şartlarına göre değişken nitelik göstermektedir. Sağlık kurumları, temel işlevi tanı ve tedavi hizmetleridir. Bu hizmetlerin yanında eğitim ve araştırma hizmetlerini de sağlayabilmektedir. Dolayısıyla verilen hizmetlerin sayısı arttıkça karmaşıklık derecesi ve karmaşıklığın yarattığı problemler ve çatışmalar da artış

göstermektedir. Örneğin bir ilçe hastanesi, bir üniversite hastanesinden daha az karmaşıktır. Bu durumun temel nedeni yukarıda değinildiği gibi üniversite hastanesinin tanı ve tedavi hizmetleri yanında eğitim, araştırma hizmetleri üstlenmesi ve bir ilçe hastanesine oranla daha kompleks vakaları tedavi etmesidir. Dolayısıyla eğitim hastanesinin üstlendiği görev sayısı, bu görevlerin yerine getirilmesi için kurulan bölüm sayısı ve yönetsel düzey sayısı diğer hastanelerden farklıdır. Tıbbi bakım hizmetlerinde sunulan hizmetler kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Aynı hastalığın tedavisinde bile belli bir standart sağlanamamıştır.

- ✓ Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen faaliyetlerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir. Sonuçta sağlık kurumları, insan hayatı söz konusu olan bir hizmet alanıdır. Sağlık kurumlarında 24 saat kesintisiz hizmet üretilir; sağlık durumu bozulan veya sağlık durumundan kuşkulanan kişiler her an sağlık hizmeti almak için başvurabilir. Hastalık doğal olarak insanda rahatsızlık yaratır ve kişiler zaman yitirmeden sağlık kurumlarına başvurur. Bu başvuruyu geri çevirmek bilimsel, hukuksal ve etik bakımdan olanaklı değildir. Birkaç istisnai durum dışında hastaların hizmetten yararlanması ertelenemez; hasta tedavisi için gerekli işlemler zaman yitirmeksizin gerçekleştirilir. Örneğin; sürekli kan kaybeden bir yaralının tedavisine çok kısa bir zaman içinde başlanmaz ise bu kişi, ölüm ve sakatlık gibi ileride giderilmesi olanaksız problemlerle karşılaşabilir.
- ✓ Sağlık kurumlarında üretilen hizmetler insan hayatı ile ilgili olduğu için yapılan işlerde hata ve belirsizlikler kabul edilebilir değildir. Alınan kararlar ve yapılan eylemler geri dönüşü olmayan sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenden dolayı sağlık kurumlarında işin ilk seferde doğru bir biçimde yapılması önem arz etmektedir.

Çıktı:

- ✓ Sağlık kurumlarının temel girdisi ve çıktısı insan olduğu için çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür. Sunulan sağlık hizmetlerinin sonuçlarını diğer hizmet endüstrilerinde olduğu gibi çok kısa bir süre içinde görmek ve değerlendirmek pek mümkün değildir. Bir otelde yenilen yemeğin miktarı ve niteliği konusunda kolayca bir yargıya varmak olanaklı iken hastanede bir ameliyatın sonuçlarını anında ve kolayca değerlendirmek hasta ve sağlık çalışanları tarafından oldukça

zordur. Ayrıca aynı tedaviyi alan iki hastanın bile değerlendirmesi birbirinden farklı olabilmektedir.

2.3. Sağlık Kurumlarında Yalın Yönetim

Yalın yönetim kaliteyi iyileştirmeye ve maliyetleri düşürmeye odaklanan bir sistemdir. Sağlık sistemlerinde oluşan şikayetler yüzünden sağlık kurumları yöneticileri yeni iyileştirme yöntemleri araştırmaya başlamışlardır. Bu yöntemlerden biri de yalın yönetimdir (Barnas ve Adams, 2016:11). Yalın yönetim, işlerimizin yapılış şekilleri üzerinde çalışarak iyileştirmeler yapmaktır. Kaliteyi ve verimliliği artırmak ve sorunları saklamak değil sorunlar üzerinde kalıcı çözümler oluşturmaktır. Başka bir deyişle süreçlerdeki gecikmeleri önlemek, güvenliği sağlamak, kurumların büyümesini ve daha fazla gelir elde etmesini sağlamak, maliyetleri düşürmek yalın yönetimin temel felsefesidir (Grabau, 2011:46).

Günümüzde sağlık kurumları dinamik ve değişken bir çevre içinde faaliyet göstermektedirler. Sağlık kurumlarının amaç ve hedeflerini başarmalarının temel koşullarından birincisi, bu kurumların bilimsel işletmecilik esaslarına göre yönetilmesidir. Bilimsel işletmeciliğin kökeninde ussallık bulunmaktadır. Ussallık kaynakların en verimli biçimde, etkili, ekonomik kullanılması anlamına gelmektedir. Sağlık kurumları yöneticiliğinin temel misyonu da sağlık kurumunun amaçlarına en verimli ve en etkili biçimde ulaşmasını sağlamaktır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015:96).

Sağlık sektörü açısından yalın yönetim, bir alet çantasından hastanelerin organizasyon yapısına kadar yönetim şeklini değiştiren, tıbbi hataları, tıbbi kusurları ve hasta bekleme sürelerini azaltarak hasta bakım kalitesini artıran, çalışan ve hekimlerin gelişimini yükselten, maliyetleri ve riskleri azaltan, kurumun büyümesine katkı sağlayan, iç ve dış paydaşların memnuniyetini sağlayan ve sürdüren ve farklı işlevler gösteren hastane servislerinin birlikte çalışmasını sağlayarak tüm paydaşları uzun vadede kuvvetlendiren bir sistemdir (Grabau, 2011:30).

Sağlık kurumlarında yalın yönetimi uygulamak isteyen yöneticiler öncelikle kendileri bu değişime ve değişimin faydalarına inanmalıdır. Yönetim tarzının değişmesi ile birlikte kurumun kültürünün de değişmesi gerekmektedir. Yalın yönetimde amaç müşterilere sağlık kurumlarında ise hastalara değer katan faaliyetleri belirlemek ve israfları ortadan kaldırmaktır.

Sağlık kurumlarında yalın düşüncenin ve yalın yönetimin başarılabilmesi ve sürdürülebilmesi için kurum yöneticileri ve çalışanlar tarafından aşağıda yer alan üç kavramın dikkate alınması gerekmektedir (Yüksel, 2012:5-6):

- ✓ **Muda:** Ürüne değer katmada kesinlikle gerekli olan ekipman, malzeme, parça, alan ve süre kısacası gerekli olan girdi dışındaki her şeydir. Muda kısaca israftır.
- ✓ **Mura:** Düzensizlik veya değişkenlik olarak tanımlanabilir. Sağlık kurumlarında talep belirsizdir ve tahmin edilemez niteliktedir. Günün belli saatlerinde ya da haftanın belli günlerinde talep fazla iken bazı saat ve günlerde talep azdır. Bu düzensizlik ise muralara sebep olmaktadır.
- ✓ **Muri:** Aşırı yük olarak tanımlanabilir. Çalışanlar veya kullanılan makineler normal kapasitelerinin üzerinde çalıştırıldıklarında aşırı yüklenme söz konusu olmaktadır. Murilerin temel nedeni genellikle düzensizliktir. Aşırı yüklenme, ürün ya da hizmet güvenliği ve kalitesi üzerinde de problemlere neden olabilmektedir.

2.4. Sağlık Kurumlarında Yalın Yönetim İlkeleri

Yalın yönetim ilkeleri müşteri bakış açısından değer tanımlanması, değer akışının sağlanması, akışın sağlanması, çekme ve mükemmelliktir.

Yalın yönetim doğrultusunda sağlık kurumları için yalın düşünce ilkelerini tanımlayacak olursak (Yüksel, 2012:22-23):

- ✓ **Hasta bakış açısı ile değer tanımlanması:** Yalın düşüncenin ilk aşaması değer hasta bakış açısı ile tanımlanmasıdır. Hastaların gereksinimlerinin ve beklentilerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve sunulan hizmetin belirlenen beklentileri ve gereksinimleri karşılayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir.
- ✓ **Hastanın, hastaneye girişi ile tedavisinin tamamlanıp hastaneden ayrılması sürecinde değer akışının tanımlanması, değer katan ve değer katmayan faaliyetlerin saptanması:** Değer akışı, hastalara hizmetin sunulmasındaki tüm faaliyetleri içermektedir. Değer akışlarının oluşturulması ile değer katan ve değer katmayan faaliyetler belirlenebilecektir. Böylelikle israflar ortaya çıkarılabilecektir.
- ✓ **Değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması ve değer akışı boyunca hastanın düzgün ve hızlı bir biçimde aşamalar arasında**

akışının sağlanması: Değerin ve değer akışının tanımlanmasından sonra değer katan faaliyetlerin kesintisiz olarak akışı sağlamalıdır. Değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması sürekli akışı sağlayacaktır. Sağlık kurumları, hastaların değer katan faaliyet için beklmelerini ve süreçteki istenmeyen gecikmeleri ortadan kaldırılabildiği ölçüde sürekli akışı başarılabilecektir.

- ✓ Süreçler ve bölümler arasında işin ve hastanın itilmesi yerine işin, hastanın ve gerekli malzemelerin çekilmesinin sağlanması: Değer akışlarının sürekliliği sağlandıktan sonra sunulan hizmetin hastaların istediği hizmet ve istediği zamanda sunulan hizmet olması garanti altına alınmalıdır.
- ✓ Sürekli gelişme ile mükemmelliğin sürdürülmesi: Yalın düşüncenin sürekli var olması ve yalın yönetimin sürekli uygulanması gerekmektedir. Her zaman için israfların nasıl azaltılabileceği ve daha iyisinin nasıl yapılabileceği sürekli olarak araştırılmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için de kaizen faaliyetlerine yönetimde yer verilmelidir.

2.5.Sağlık Kurumlarında Yalın Yönetimde İsrif Türleri

İsrif terimi yalınla bağlantılı olarak kullanıldığında kendine has bir tanıma sahiptir. İsrif sağlık kurumları açısından, hastalara yardım etmeyen, hastaları mutlu etmeyen ya da onları taburcu olmaya veya iyileşmeye doğru götürmeyen herhangi bir faaliyet olarak tanımlanabilir (Grabau, 2018:57-58). İsrafın en büyük düşmanı yalın yönetim ve yalın üretimdir.

Hastanelerde iş günleri kesintiler, iletişimsizlikler, boşa giden hareketler ve geçiştirmelerle doludur. Çalışanlar ve idareciler genellikle işlerinin ya da bir kuruma kazandırdıkları değerle sorunlarla başa çıkabilmek kabiliyetleri olduğunu düşünürler. Malzemeler eksik olduğunda bulmak için koştururuz. İş alanlarımız kötü tasarlanmışsa ve iş yüklerimiz ağırsa daha hızlı yürürüz. Bir hekimin ofisinden siparişler gelmiyorsa takip etmek için defalarca telefon açarız. Bütün bunlar aynı sorunun tekrar tekrar yaşanmasını önlemeyen geçiştirmelerdir. Geçiştirmeleri ve kahramanca önlemleri işimiz olarak değerlendirmek yerine israfı azaltılması ya da ortadan kaldırılması gereken bir şey olarak görmemiz gerekir; böylece gerçek işimize, hasta bakımına daha çok zaman ayırabiliriz (Grabau, 2018:69).

Yalın felsefeye göre yedi israf türü vardır. Yalın felsefenin ya da düşüncenin belirttiği yedi israf türüne sağlık sektöründen şu örnekler verilebilir (Yüksel, 2012:25-28):

- ✓ Fazla/Aşırı üretim: Bir ürünün ihtiyaç duyulandan çok daha fazla veya ihtiyaç duyulduğu zamandan çok daha önce üretilmesi fazla üretim olarak tanımlanabilir. Örneğini ilaçların ihtiyaç duyulan zamandan önce tedarik edilmesi fazla üretim olarak değerlendirilebilir (Grabau, 2009:44). Ameliyat ekipmanının alınıp kullanılmamasına rağmen sterilize edilmesi de fazla üretim israfına örnek olarak belirtilebilir. Başka bir yazılım sisteminde veya başka bir bölümde yapılmış bir işin tekrarlanması da hastanelerde karşılaşılan fazla üretim israfına örnek olarak verilebilir. Bir acil bölümün her hastadan gerek olup olmamasına bakmadan kan örneği alması da fazla üretim israfına bir örnektir (Liker, 2004:53).
- ✓ Ulaşım: Bir ürünün, sistem içinde gereğinden fazla hareket etmesidir. Bazı gereksiz hareketler hastanenin yanlış yerleşim düzeninin bir sonucudur. Hastanenin yerleşim düzeninde iyileştirmeler yaparak ulaşım israfı önemli ölçüde azaltılabilir. Süreç aşamalarında gerekli olmayan aşamaların kaldırılması ve el değiştirmelerin azaltılması durumunda ulaşım israfı da azaltılabilecektir.
- ✓ Hareket: Hastane çalışanlarının veya hastaların yaptıkları hareketleri, hastane içerisinde dolaşmalarını ifade etmektedir. Hastanede ekipmanların ihtiyaç duyulma sıklığına göre yerlerinin düzenlenmesi, hastane bölümlerinin hücresel olarak düzenlenmesi ile birlikte gereksiz yürümler azaltılabilir. Hemşirelerin ne kadar yürüdükleri araştırılabilir. Hemşirelerin odası koridor sonundaysa hemşirelerin gün içerisinde yürüme mesafeleri oldukça yüksektir. Hemşirelerin odası koridorun ortasında olursa hem daha az yürüyecekler hem de hastalara daha hızlı yardıma gelebileceklerdir.
- ✓ Bekleme: Hastaların iş ve işlemlerini gerçekleştirmek için bir sonraki ya da bir önceki aşamaları beklemelerini içermektedir. Hastane çalışanları da diğer süreçleri bekleyebilir. Hastalar genellikle hastalıklarının teşhis, tedavi ve bakımı için ve bunlara yönelik iş ve işlemler için beklerler. Bunun temel nedeni kötü akış veya kötü planlamadır. MRI makineleri, yataklar veya doktorlar gibi hastane kaynaklarının kullanımının maksimize edilmesi ile ilgilenilmediği

sürece bu israfların azaltılmasına odaklanılamaz. Süreçte sadece hastalar beklememektedir. Diğer fiziksel ürünler, laboratuvardaki kan tüpleri, eczane siparişleri ve ilaçlar, sterilize olmayı bekleyen ekipmanlar da israf olarak beklemektedirler. Hastaya ilişkin dosyanın veya bazı bilgilerin beklenmesi de birer israf olarak değerlendirilmektedir (Grabau, 2009:45-46).

- ✓ **Aşırı İşlem:** Yüksek gelir düzeyine hitap eden lüks bir mağazadan satın alınan kıyafetleri lüks ambalaj kağıtları ile paketlemek uygun iken müşteriler için fiyatın önemli olduğu süpermarketlerde alınan kıyafetlerin benzer bir biçimde ambalajının yapılması aşırı işlem israfıdır (George, 2003:259). Aynı bilgilerin sürekli istenmesi aşırı işlem israfına örnektir. Birden fazla noktada aynı veri girişlerinin yapılması, testlerin birkaç kere yapılması durumu, aşırı kırtasiye işleri aşırı işlem israfına örnek olarak belirtilebilir.
- ✓ **Kusurlar:** İşlerin ilk seferde doğru yapılmamasından kaynaklanan israf türüdür. Örneğin, hemşirenin hastadan kan alırken, kanı dökmesi sonucunda hastadan tekrar kan alınması gerekmektedir. Bu tekrarlanan işlem için geçen zaman yalın düşünceye göre israf olarak nitelendirilmektedir.
- ✓ **Stok/Envanter:** Gereğinden fazla stok bulunması hastanelere ek maliyetlere neden olmaktadır. Stokların saklanması için gereksiz olarak bazı hastane alanları işgal edilmektedir. Stokların azaltılması hastanelere önemli maliyet ve yer avantajı sağlamaktadır.

2.6. Yalın Uygulayan Sağlık Kurumlarının Özellikleri ve Sağlık Kurumlarında Yalınlık Düzeyini Artırmada Öneriler

Yalın bir alet çantası, bir yönetim sistemi ve hastanelerin organizasyonu ve yönetim şeklini değiştirebilen bir felsefedir. Yalın, hastanelerin hataları ve bekleme sürelerini azaltarak hasta bakım kalitesini artırmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. Yalın çalışanları ve hekimleri destekleyerek yoldaki engelleri kaldıran ve bakım hizmeti sunmaya odaklanmalarını sağlayan bir yaklaşımdır. Yalın maliyetleri ve riskleri düşürürken aynı zamanda büyüme ve yayılmayı kolaylaştırarak hastane kurumunu uzun vadede kuvvetlendirecek bir sistemdir. Yalın bağlantısız servis siloları arasındaki bariyerlerin kaldırılmasına yardım ederek farklı hastane servislerinin

hastaların yararına birlikte daha iyi çalışmalarına olanak tanımaktadır (Grabana, 2018:30).

Yalın uygulayan sağlık kurumlarına bakıldığında diğer sağlık kurumlarından farklı olarak aşağıda belirtilen özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Yalın bir sağlık kurumu (Grabana, 2018:296-298):

- ✓ Sağlık kurumu yönetim ve çalışanları, bir bütün olarak aynı amaca yönelik ortak çabalar göstermektedirler. Yönetim yalın kültürün oluşumu ve benimsenmesi için bu felsefenin tüm çalışanlara yayılımını sağlamaya çalışmaktadır.
- ✓ Başarının sadece yeni teknolojilere ve yeni alanlara yatırım yapmaya bağlı olmadığını bilmektedir. Mükemmelliğin ve başarının çalışan ve işletme odaklı olduğunu farkındadır.
- ✓ Amir ve yöneticilerin öğrenip benimsedikleri tek bir liderlik tarzı uygulanmaktadır. Gembaya gitmek, süreci denetlemek iyileştirme çabalarında iş birliği yapmak ve hizmetkar liderlik gibi yalın davranışlar, çalışan seçimi performans incelemeleri ve terfi olarak kullanılır.
- ✓ Tüm iç ve dış paydaşlar için iş birliğine dayalı ilişkiler oluşturulmaya çalışılır. Hasta güvenliği uygulamaları ve kalite verileri, bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kullanmak yerine diğer hastanelerle ve toplumla açıklıkla paylaşılır.
- ✓ Tutarlı yalın uygulamalarını ve eğitimini sürdüren küçük bir merkezi grup vardır. Bu grup birim liderleri için gerekli çalışmaları yapmak yerine iyileştirmeleri harekete geçirme ve süreçlerini sahiplenme konusunda onlara koçluk yapar.
- ✓ Hastalara, ailelere ve misafirlere tutkuyla ve titizlikle odaklanarak mükemmel ve zarar vermeyen bir bakım sunulurken aynı zamanda hastalara ve zamanlarına da saygı duyulur. Hasta tüm faaliyetlerde, kararlarda ve önceliklerde birinci sırada gelir. Liderler tüm paydaşlarda bu beklentinin oluşmasını sağlarlar.
- ✓ Nihai müşteri olarak hastaları ve yakınlarını süreç iyileştirme çabalarına dahil eder. Yeni tasarımlar ve süreçler test edilerek hastaların ihtiyaçlarını karşıladıklarından emin olunur.
- ✓ Hasta hasarına neden olan sıfır önlenebilir hata hedefleri koyar.
- ✓ İnsanların dikkatli olmasına ya da denetime güvenmek yerine personel standartlaştırılmış iş, sorunların kök nedenlerini çözme ve

hatasızlaştırma aracılığıyla hiç yorulmadan bu hedefe ulaşmak için çalışır. Önlenabilir hatalar meydana geldiğinde hastalardan ve ödeyici kurumlardan sonuç olarak gereken iş karşılığında hiçbir talepte bulunulmaz.

- ✓ Çalışanların yalın yönetim felsefesi ile azaltılması düşüncesine karşı çıkar. Çalışanlar değer yaratan varlıklar olarak görülür. Yalın yönetimin merkezinde insana saygı ve çalışanlarla iş birliği yer almaktadır. Üst düzey yöneticiler, çalışanlarına işlerini kaybetmeyeceklerini garanti ederler.
- ✓ Çalışanların yaptıkları iş ve işlemlerde değer katan ve değer katmayan faaliyetleri ayırt etmelerini sağlar. Bu şekilde değer katmayan faaliyetlerin sistemden uzaklaştırılması ile daha fazla zaman kalmaktadır. Bu fazla zamanda değerli diğer iş ve işlemlerde kullanılabilir. Bu şekilde kullanılabilmektedir.
- ✓ Çalışanları işleri ile ya da ekipleri ile ilgili iyileştirme çalışmalarına dahil eder. Sürekli iyileştirme felsefesi ile hareket etmelerini sağlar.
- ✓ Çalışanlara yüksek kaliteyle yapılabilecek işten daha fazlasını yüklediği gibi insanları kalite, güvenlik ya da verimliliğin yolu olarak daha çok çalışmaya ya da daha dikkatli olmaya da zorlamaz. Verimlilik, kalite ve güvenlik sorunları yalın yönetim ile çözülür.
- ✓ Her süreçte israf olduğunu kabul ederek geçişirmelere, üstünü kapatmaya ve yangın söndürmeye değil sürekli iyileştirmeye ve sorunların kök nedenlerinin çözümüne odaklanır. Bireyler israf ve sorunlar yüzünden suçlanmaz.
- ✓ Tepkisel davranmak yerine sorunların çözülmesinde ve israfın azaltılmasında proaktif bir tutum sergiler. Çalışanlar sorunları saklamak ve işleri iyi göstermek yerine israfı açığa çıkarmaya ve sistemde iyileştirmeler yapmaya teşvik edilirler.
- ✓ Servis silolarını yıkarak hasta bakımını iyileştirmeye ve gecikmeleri önlemeye odaklanır. Böylece çalışanların standardın altında kalmak yerine tüm değer akışında iş birliği yapabilmeleri sayesinde işlerinden gurur duymalarını sağlar.
- ✓ Güvenliği, denetimi ve kaliteyi artırmak adına iş yöntemlerinin standartlaştırılmasına değer verir.
- ✓ Mükemmellik bitmeyen bir yol olarak görülür. Her zaman daha iyisine ulaşmak için çaba harcanır.

- ✓ Yerleşim düzeni olarak iş ve işlemlere göre düzenleme esas alınmaktadır. Bu şekilde beklemler azalacak ya da ortadan kalkacak ve akış sürekli hale getirilecektir. Ayrıca teknoloji kullanımı seçiminde de çalışanların ve hastaların ihtiyaçlarına göre tercih yapmaktadırlar.

Sağlık sistemi yalın düşünce bakış açısı ile değerlendirildiğinde, süreçlerin yalınlığını artırmak için ek öneriler olarak şunlar belirtilebilir (Yüksel, 2012:77-79):

- ✓ Değer akışında hastadan birkaç kere farklı noktalarda bilgi istenmektedir. Online dokümantasyon sisteminin kurulması ile hastanın formu bir kere doldurması ve soruların bir kere sorulması yeterli olmaktadır.
- ✓ Hastanelerde kullanılan malzemeler genellikle eczane tedarikinin işini kolaylaştırmak amacıyla merkezi bir yerde bulundurulmaktadır. Ancak bu durum bu malzemeleri kullananların yani hemşirelerin işini zorlaştırmaktadır. Bu malzemelerin yerlerinin belirlenmesinde bu malzemeleri kullanacak personelin ulaşılabilirliği değerlendirilmelidir.
- ✓ Gerekli malzemelerin ve ekipmanların merkezi bir yerde bulundurulması yerine en çok kullanıldıkları bölümde bulundurulmaları israfın azaltılması bakımından önemlidir. Böylelikle ilgili parçaları arama ve gerekli parçaları almaya gitme süresi azaltılabilmektedir. Radyoloji bölümünde ekipmanın kullanım noktasına yakın yere konulması ile gerekli olan yere ekipmanın taşınması gerekliliği azaltılarak süre ve hareket israfı minimize edilmektedir.
- ✓ Hizmetin hastaya götürülmesi, hastanın yürüme mesafesini azaltacaktır. Sadece hizmet değil, malzemelerin de kullanım noktasında olmasının sağlanması önemlidir. Böylelikle hasta akışı artırılabilir.
- ✓ Her bir süreçten sonra kontrol listeleri olmalıdır. Hastanın güvenliğine ilişkin sorun olduğunda hastanın bir sonraki aşamaya geçmesi önlenmelidir.
- ✓ Büyük tek bir laboratuvar ve tek bir büyük eczane yerine küçük laboratuvarların ve eczanelerin olması ile hastaların ve hemşirelerin yürüme mesafesi azaltılabilir.

- ✓ Doktorların ilaçları elektronik ortamda sipariş etmesi ile birlikte yazının okunmamasına bağlı olarak yanlış ilaçların verilmesi minimize edilebilir.
- ✓ Kaza olduğunda ambulansın en yakın hastaneye gitmesi yerine anlaşmalı hastaneye gitmesi gerektiğinde hastanın hayati riskleri artabilmektedir. Hastanelerin ortak bir ambulansı olabilir ve bu ambulans acil durumda hastayı en yakın hastaneye ulaştırabilir.
- ✓ Çok maliyetli bir ekipmanı birkaç hastane birlikte satın alıp ortak kullanabilirler.
- ✓ Hastanelerde tıbbi tanı için kullanılan MR görüntüsü CD'ye aktarılmaktadır. Yatan hastalar için bu CD'yi alıp doktora ulaştırmada bir personel görevlendirilmektedir. Doktorların MR görüntüsünü bilgisayarlarındaki bilgi ağından otomatik olarak görebilmeleri sağlanmakla hem zamandan hem de personelden kazanç elde edilebilir.
- ✓ Hastanelerde bir asansörün, ameliyattan çıkan hastaların ilgili bölümlere taşınması için ayrılması ile ayaktan hasta ve ameliyat olan hastanın yakınları ile ameliyattan çıkan hastanın izolasyonu sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu asansörler yalnızca personelde bulunan şifreli bir kart ile kullanılabilir. Asansör ayırma sistemi ile ameliyattan çıkan hasta daha hızlı bir biçimde ameliyathaneden ilgili bölüme transfer edilebilecektir.
- ✓ Doktorların hastaların laboratuvar sonuçlarını bilgisayardan hastane bilgi ağı sistemi ile görebilmeleri ile hem zamandan tasarruf sağlanabilir hem de personelin değer katmayan ulaştırma ve hareket israfları azaltılabilir.
- ✓ Hastalara ilk geldiklerinde verilmek üzere hasta bilgilendirme formu oluşturulabilir. Böylelikle hastaların değer katmayan bekleme süresi değer katan bir faaliyete dönüştürülmüş olur. Aynı zamanda değer katan bir faaliyet olan tedavi sürecinin etkinliği de artırılabilir.
- ✓ Daha önceden çıkartılmış kartlar kullanılarak hastaların hastane içerisinde daha hızlı sıra numarası alması sağlanabilir.
- ✓ Hastaların bazı test sonuçlarına internet üzerinden ulaşma imkanları sağlanabilir.

2.7. Yalın Hastane Örnekleri ve Elde Ettikleri Kazanımlar

Belki de yalının imalatçı olmayan şirketlerde ne kadar iyi çalıştığını anlamamanın en iyi yolu sağlık sektöründe birkaç örneği incelemekten geçmektedir. Bugün yalın ABD hastanelerini hızla ele geçirmektedir. Bu her yönden sıkıştırılan bir sektör, hükümet (Devlet Sağlık Sigortası ve Sağlık Yardımı) ve sigorta şirketleri gelir tarafındadır ve yaptıkları her şeyin maliyetini artırırlar. Hastaneler yaptıkları her şeyi iyileştirmek zorundadır yoksa işlerini batırma riskleri vardır. Tıpkı geleneksel imalat şirketlerinin ekipman türlerine göre fonksiyonel departmanlarda organize edilmesi gibi hastanelerde ne tür bir işin yapıldığı ve hangi tedavinin verildiğine dayanarak silolar şeklinde organize edilirler. Bir hastanın tedavi olması için çok sayıda silodan geçmesi gerekir. Sözelimi eğer kırık bir bacakla hastaneye giderseniz acil silosundan, hasta kayıt silosundan, röntgen silosundan, kan laboratuvarı silosundan, nakil silosundan, ameliyathane silosundan, anesteziyoloji silosundan, ameliyathane hemşire silosundan, servis veya kat hemşiresi silosundan, mutfak silosundan, eczane silosundan, ortopedi silosundan ve taburcu silosundan geçmeniz gerekebilir. Bu siloların hepsi kendi iş alanlarında çalışır. Hatta farklı bilgisayar sistemleri olabilir ki elbette bunlar birbiriyle uyumlu değildir. Hepsinin işleri yapma konusunda kendi kuralları vardır. Böyle olsa da birbirleriyle konuştuklarında birbirlerini doğru anlamaları sizin için önemlidir. Hastanelerdeki yanlış iletişim sizi öldürebilir. Bu gerçeğe çoğu hastanede doktorların çalışan değil de o belli hastanede çalışma hakkı olan daha çok bir bağımsız yüklenici olduklarını da ekleyin. Bu çoğu hastanenin doktorlarına satış gücü olarak davranması anlamına gelir. Doktorlar dışarı çıkıp hasta toplayan ve onları hastaneye getiren kişilerdir. Yani hastaneler gelir akımları açısından doktorlara oldukça bağımlıdır. Sonuç olarak bu doktorların istekleriyle uzlaşmak için çaba sarf etme eğilimi yaratır. Bu hastanedeki sıkı bir yalın yapı içinde yapıldığı sürece sorun olmayabilir. Elbette sorun durumun nadiren böyle olması ve her doktorla uzlaşmaya çalışmanın pek çok tekrar, israf ve aşırı gider yaratmasıdır. Tüm silolar ve uzlaşmalar yüzünden tipik hastanenede fazla akışın olmaması şaşırtıcı değildir. Hasta, işlerini yaptırmak için oradan oraya gider ve zamanının çoğunu koridorda yatıp tavana bakarak geçirir. Dolayısıyla genel bir tıbbi uzmanlık dalında gerçekleştirilecek farklı tedaviler, hastaneye rastgele dağıtılır. Değer akışı bağlamında hiç düşünülmez ve bu şekilde düşünseniz bile fiziksel kısıtlamalarla karşı karşıya kalırsınız (Byrne, 2018:197).

Farklı olan şeyleri değil benzer süreç ve pratikleri aramak gerekmektedir. Sözelimi Seattle Washington'da yer alan Virginia Mason Tıp Merkezinin CEO'su olan Gary Kaplan yalın yolculuğuna başladığında 30 kilit yönetici ve doktorunu Seattle'dan Hartford, Connecticut'a Wiremold'da birkaç gün geçirmeleri için göndermiştir. Bu ziyaretin ana amacı üretim ortamında yapılanların onların yaptıklarına benzer olan ve dolayısıyla Virginia Mason'a transfer edilebilecek şeyleri anlayıp anlayamayacaklarını görmektir. Onları basit bir kavramla yola çıkardılar. İşlerine bir parça çelik veya plastiklerle başladıklarını açıklamışlardır. Ardından ona delikler açtıklarını, birşeyler eklediklerini, onu sardıklarını, bir kutuya koyduklarını ve müşteriye sattıkları bir dizi süreçle onu ilerlettiklerini söylemişlerdir. Yaptıkları işlerin kendilerinininkiyle benzer olduğunu anlamışlardır. Onlar insan bedeniyle başlıyorlar ona delikler açtıkları birşeyler ekledikleri sardıkları bir arabaya koyup eve yolladıkları çeşitli süreçlerden geçiriyorlardı (Byrne, 2018:195).

Virginia Mason Tıp Merkezi yakın zamanda Birleşik Devletler'de Leapfrog Group derecelendirme kuruluşu tarafından On Yılın En İyi Hastanesi unvanını kazanan sadece iki hastaneden biriydi. VMMC'nin başarılarından birkaçına bakacak olursak (Byrne, 2018:200-201):

- ✓ VMMC hemşireleri ortalama bir hastanenin yüzde 35'lik oranına göre zamanlarının yüzde 90'ını hastalarla geçirirler.
- ✓ Laboratuvar test sonuçlarını hastalara verme süresi yüzde 85 düşmüştür.
- ✓ Tedarik maliyeti yılda 1 milyon dolar azaltılmıştır.
- ✓ Mesleki sorumluluk maliyetleri yüzde 48,9 düşmüştür.
- ✓ Hastanenin 90 günden fazla olan alacaklılar hesabı ödenmemiş gün sayısı yüzde 74 azalmıştır.
- ✓ Omurga kliniğindeki değişiklikler; alan yüzde 78 düşmüş, kişi sayısı yüzde 29 azalmış ve marj yüzde 56 artmıştır.
- ✓ Cerrahi merkezdeki değişiklikler; vaka süresi yüzde 39 düşmüş, vaka çevrim süresi yüzde 50 düşmüş ve ameliyathane başına günlük vaka sayısı 52'den 8'e veya yüzde 60 artmıştır.
- ✓ Siparişten temine eczane ilaç dağıtım süresi yüzde 93 düşmüştür.

Bir başka örneğe bakacak olursa; Sheridan Healthcare, 20 eyalette yaklaşık 200 hastanede anestezi, yenidoğan ünitesi, radyoloji ve acil servis

doktorları gibi uzmanlıklarda hekimler sağlayan tıbbi uygulama yönetiminde bir liderdir. J. W. Childs Associates'in eski bir portföy şirkettir ve yalın yolculuğuna 2005'te henüz J. W. Childs Associates'in bir parçasıyken başlamıştır. CEO'su Dr. Mitchell Eisenberg çok ileri görüşlü bir kişidir ve yalın stratejinin işine gerçekten faydalı olabileceğini hızlı bir şekilde anlamıştır. Sheridan alacaklılar hesabı departmanından başlamıştır ve muazzam sonuçlar elde etmiştir; alacaklılar hesabı ödenmemiş gün sayısı 15 gün azalmış, hatalar yüzde 50 düşmüş ve üretkenlik yüzde 30 artmıştır. O zamandan bu yana Sheridan yalını yaptığı her şeye genişletmiştir. Sheridan Healthcare'den yalın ile ilgili birkaç örnek verecek olursak (Byrne, 2018:201-202):

- ✓ Acil Departmanı 1: Yatakta beklemeden hekimin karşılanmasına kadar geçen süre 12 dakikadan 6 dakikaya yüzde 50 oranında düşmüştür.
- ✓ Acil Departmanı 2: Ortalama kalış süresi 250 dakikadan 179 dakikaya yüzde 30 oranında düşmüştür.
- ✓ Anestezi Departmanı 1: Başlamadan önceki 24 saat içinde ameliyat iptal oranı yüzde 19'dan yüzde 5'e düşmüştür.
- ✓ Anestezi Departmanı 2: Değer yaratmayan süre 80 dakikadan 40 dakikaya yüzde 50 oranında düşmüştür. Yürüme mesafesi 2560 metreden 800 metreye yüzde 69 oranında düşmüştür. Toplam çevrim süresi 123 dakikadan 70 dakikaya yüzde 43 oranında düşmüştür.

Günümüzde yalının tüm dünyadaki hastaneler üzerinde yarattığı olumlu etkiye ilişkin birçok örnek mevcuttur. İşte yalın yöntemlerin sonuçlarına dair birkaç tane daha örnek verecek olursak (Grabau, 2018:34):

- ✓ Mevcut personel ve makine-teçhizat ile klinik laboratuvar sonuçlarının iş bitirme süresi %60 kısaldı- Alegent Health, Nebraska.
- ✓ Alet arıtma ve sterilizasyon döngüsü süresi %70'ten fazla kısaldı- Kingston Hastanesi, Ontario.
- ✓ Ortopedik cerrahide hasta bekleme süresi 14 haftadan 31 saate düştü- ThedaCare, Wisconsin.
- ✓ Ameliyat geliri yılda 808.000 dolar arttı-Ohio Health, Ohio.
- ✓ Hasta kalış süresi %29 azaldı ve yeni acil servis inşaatına 1,25 milyon dolar harcanmasının önüne geçildi-Avera McKennan, Güney Dakota.

- ✓ 2004 Yalın Hızlı İyileştirme Çalıştaylarından 7,5 milyon dolar tasarruf edildi ve tasarruf edilen bu meblağ hasta bakımına yatırıldı-Park Nicolett Health Services, Minnesota.

SONUÇ

Sağlık kurumları tarafından mevcut süreçler verimsiz kullanılmaktadır. Sağlık kurumlarında verimliliğin ve etkililiğin artırılıp maliyetlerin düşürülerek, kalitenin artırılması için yönetim yapılarının değiştirilmesi gerekmektedir. Sağlık kurumlarının rekabette avantaj elde edebilmeleri ve hasta memnuniyetini sağlamaları için geleneksel yönetim yapılarını terk etmeleri gerekmektedir. Geleneksel yönetim yapılarının terk edilmesi bir günde yapılabilecek bir iş değildir. Öncelikle bu değişime üst yönetimin inanması ve liderlik etmesi gerekmektedir. Yönetim yapılarında yalın yönetimi benimseyen sağlık kurumları için bu süreç uzun bir yoldur. Yalın yönetimde çalışanların da merkeze alınarak görüş ve önerilerinin dikkate alınması ve onların yaptıkları iş ve işlemler ile ilgili sıkıntılarını dile getirmeleri ve bir işi en iyi yapan bilir mantığıyla çalışanların çözüme katılmaları sağlanmalıdır. Yalın yönetim süreci bir kişi ile değil tüm çalışanlar ile başarılabilir bir süreçtir.

Yalın yönetimde temel mantık değerdir. Yani müşteri ya da hasta tarafından değer yani ne istediğinin doğru tanımlanması ve sağlık kurumlarının ya da diğer kurum ve işletmelerin buna yönelik hizmet ve ürün sunmalarıdır. Değer doğru tanımlandıktan sonra bu değer akışı ve sürekli akışı sağlanmalıdır. Hastaya hizmetin itilmesinden çok hastanın sistemden hizmeti çekmesi sağlanmalıdır. Sağlık kurumlarında hizmetin soyut olması, ölçülememesi, kişiden kişiye algılanışının değişmesi nedeniyle yalın yönetimi uygulamak ve anlamak üretim işletmelerine göre daha zordur. Fakat elde ettiği kazanımlar zorluğa değerdir.

Yalın yönetimi başarı ile uygulayan kurumlar önemli avantajlar elde etmektedirler. Yalın yönetim ile sağlık kurumları israf olarak nitelendirilen faaliyetleri azaltarak veya ortadan kaldırarak önemli bir maliyet avantajı elde edeceklerdir. Maliyetlerin bu şekilde azaltılması ile elde edilen kaynaklar başka iş ve işlemlerde kullanılabilir. Bu durum ayrıca sistemdeki akışı hızlandırıp mevcut kaynaklarla daha fazla hasta bakımını ve tedavisini mümkün kılacaktır. Çalışanlar sadece değer katan faaliyetler ile meşgul oldukları için, hastalar da istedikleri hizmeti istedikleri yerde ve zamanda

beklemeden aldıkları için daha memnun olacaklardır. Bu kurum imajına önemli bir katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

BARNAS, K. ve ADAMS, E., (2016). Sağlık Sektörü İçin Yalın Yönetim Sistemi, Çeviren: Ayşe SOYDAN, Optimist Yayım ve Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

BATEMAN T. S. ve SNELL, S. A., (2004). Management the New Competitive Landscape, 6th ed., McGraw Hill, New York.

BYRNE, A., (2018). Yalın Dönüşüm, Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

CAN, A. V. ve GÜNEŞLİK, M., (2013). Yalın Yönetim Felsefesinin Önemli Bir Boyutu Olarak Muhasebede Yalınlaşma Düşüncesi ve Bir Yalın Muhasebe Uygulaması Örneği: ‘Kendine Faturalama’, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak, s. 1-21.

DİNÇER, Ö., (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul.

DÜREN, Z., (2002). 2000’li Yıllarda Yönetim, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

GEORGE, M. L., (2003). Leans Six Sigma for Service-How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions, Mc Graw Hill Inc, USA

GEORGEPOULOS, B. S., (1981). Distinguishing Features of Hospitals, İçinde: Wieland E. G. (Ed) Improving Health Care Management: Organization Development and Organization Change, Ann Arbor: Health Administration Press, s. 9-12.

GRABAN, M., (2009). Lean Hospitals, Crc Pres Taylor&Francis Group, USA.

GRABAN, M., (2011). Yalın Hastane, Çeviren: Pınar Şengözer, Optimist Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

GRABAN, M., (2018). Yalın Hastane, Çeviren: Pınar Şengözer, Optimist Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

KATKO, N., (2014). Yalın CFO Yalın Yönetim Sisteminin Mimarisi, Çeviren: Tunç Sancı, Optimist Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

KAVUNCUBAŞI, Ş., (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

KAVUNCUBAŞI, Ş. ve YILDIRIM, S., (2015). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

LIKER, J. K., (2004). Toyota Tarzı, Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

ODABAŞI, Y., (2001). Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

SARKAR, D., (2007). Lean for Service Organizations and Offices: A Holistic Approach for Achieving Operational Excellence and Improvements. ASQ Quality Press.

SCHULZ, R. ve JOHNSON, A. C., (1976). Management of Hospitals, McGraw Hill Book Company, New York.

SEÇİM, H., (1991). Hastane Yönetimi ve Organizasyonu: Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

SHORTELL, S. M. ve KALUNZY, A. D., (1983). Organization Theory and Health Care Management, İçinde: Shortell S. M., Kalunzy A.D. (Ed) Health Care Management: A text in Organization Theory and Behavior, New York, John Wiley and Sons, s. 5-37.

TENGİLİMOĞLU, D., AKBOLAT, M. ve IŞIK, O., (2015). Sağlık İşletmeleri Yönetimi, 7. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.

ÜLGEN, H., ve MİRZE, S. K., (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.

YÜKSEL, H., (2012), Yalın Sağlık, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.

TÜRKİYE’NİN ORGANİK FINDIK ÜRETİMİ VE İHRACATINDAKİ GELİŞMELER

Gamze AYDIN ERYILMAZ¹
Osman KILIÇ²

Geliş Tarihi: 26 Nisan 2019
Kabul Tarihi: 31 Mayıs 2019

ÖZET

Dünyada toplumsal bilinçlenmenin sonucu olarak doğal kaynakları ve çevreyi koruyan, aynı zamanda insan sağlığını gözeten tarımsal uygulamalar son yıllarda daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır. Tarımsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında alternatif yöntemlerden biri olan organik tarım, ilk defa Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri’nde uygulanmış, daha sonra diğer ülkelere yayılmıştır. Türkiye’de ise organik tarım, 1980’li yılların ortalarında Avrupalı ithalatçıların talepleriyle başlamıştır. Türkiye’de organik tarım alanı yıllar içinde artış göstermesine rağmen, toplam tarım alanı içindeki payı henüz çok düşük düzeydedir. Son yıllarda ihracata dayalı birçok organik üründe olduğu gibi, organik fındık üretiminde de belli bir gelişme söz konusudur. Dünya fındık üretim ve ihracatının önemli bir kısmını karşılayan Türkiye, bu açıdan fındık piyasasında daima önemli bir avantaja sahiptir. Ancak diğer ülkelerin fındık üretimlerini artırmaları, Türkiye’nin sahip olduğu bu avantajlı konumunu giderek zayıflatmaktadır. Bu bakımdan Türkiye, fındık üretim maliyetini düşürmek ve kaliteyi artırmak, aynı zamanda organik fındık üretimiyle ürün yelpazesini genişleterek ihracatını artırmak zorundadır. Bunun için, organik fındık üreticilerine ve organik ürünleri işleyen işletmelere teknik ve ekonomik desteğin verilmesi büyük önem taşımaktadır.

Anahtar kelimeler: Fındık, organik tarım, Türkiye

¹ Arş. Gör. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun Meslek Yüksekokulu, Park ve Bahçe Bitkileri Bölümü, gamzeaydin@omu.edu.tr

² Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, okilic@omu.edu.tr

Developments in Organic Hazelnut Production and Export of Turkey

ABSTRACT

As a result of social awareness in the world, the agricultural practices, not only preserve the environment and natural resources, but also take human health into consideration, have been preferred more in recent years. Organic agriculture, one of the alternative methods in providing agricultural maintainability, was first implemented in Europe and the United States of America, and then have become common in the other countries. The demands of European importers in 1980s have caused the organic agriculture to start in Turkey. There has been an increase in the organic agriculture area over the years, but its rate within the total agriculture area is still very low. As in the most exporting organic products, there has been a certain development in the organic hazelnut production. Being the largest hazelnut producer and exporter in the World, Turkey has always utilized advantages of this market. However, the fact that the other countries have increased their hazelnut production has been gradually weakening this advantage of Turkey. Therefore, Turkey has to increase its hazelnut export by reducing production cost, increasing quality and also enlarging product range with organic hazelnut growth. For this reason, it is considerably important to provide technical and economical support to the organic hazelnut producers and the firms processing organic products.

Keywords: Hazelnut, organic farming, Turkey

GİRİŞ

Türkiye, sahip olduğu toprak ve iklim koşulları bakımından dünyada tarımsal potansiyeli en yüksek ülkeler arasında yer almaktadır. Dünya fındık üretimi ve ihracatında ilk sırada yer alan Türkiye, fındık piyasasında söz sahibi ülke konumundadır. Türkiye, 2013-2016 dönemine ait yıllık ortalama 533 bin ton olan dünya fındık üretiminin %63,4'ünü karşılamaktadır. Aynı döneme ait yıllık ortalama 222,1 bin ton dünya fındık ihracatının ise %60,2'i Türkiye tarafından yapılmaktadır (<http://www.fao.org>). Türkiye, fındığın en önemli yabancı türlerinin ve kültür çeşitlerinin anavatanı olması nedeniyle, çok zengin bir çeşitliliğe sahiptir (Demir, 1997). Başlangıçta sadece Doğu Karadeniz Bölgesi'nde üretilen fındık, zamanla Batı Karadeniz Bölgesi'ne doğru yayılmıştır. Fındık alanlarının genişlemesinde, devletin fındığa alım garantisi vermesi ve bazı yıllar uygulanan yüksek destekleme fiyatlarındaki etkinin büyük olduğu söylenebilir (Alkan ve Kılıç, 2007). Türkiye'de fındık, yetiştirildiği bölgelerdeki tarım işletmeleri için önemli ve hatta birçok tarım işletmesi için tek geçim kaynağı olmasının yanı sıra, işleme ve pazarlama aşamalarında büyük bir nüfus kitlesi için de istihdam imkânı sağlamaktadır.

Dünyada yeni fındık üreticisi ülkelerin ortaya çıkması ve mevcut üreticilerin üretimlerini artırmaları, Türkiye'nin dünya fındık ihracatındaki payının zamanla düşmesine yol açmıştır. Türkiye uzun yıllar üretimde tekel sayılabilecek üstün konumundan dolayı, nispeten rekabetsiz bir ortamda daha kolay fındık ihraç ederken, yapısal tedbirler alınmadığında gelecek yıllarda kalite ve özellikle de fiyat yönünden diğer ülkelerle ciddi rekabet etmek zorunda kalacaktır. Bu bakımdan Türkiye, kısa zamanda fındık üretim maliyetini düşürmek, kaliteyi istenilen seviyeye çıkarmak ve ürün çeşitliliğini artırmak zorundadır. Fındıkta üretim maliyetini düşürmek için verimin artırılmasıyla birlikte, girdilerin etkin kullanımının da sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, işleme sanayisine uygun ve yeterli hammadde sağlamak amacıyla, kaliteli fındık çeşidinin seçimi ve üretimde bakım şartlarının iyileştirilmesi konuları büyük önem taşımaktadır.

Dünya nüfusunun hızlı artışından dolayı, birim alandan daha fazla verim elde etme çabaları ve buna yönelik tarımsal uygulamalar uzun yıllar önceliğini korumuştur. Tarımda yanlış zamanda ve aşırı miktarda kullanılan kimyasal gübre ve tarım ilaçları, insan sağlığına yönelik tehditlerin ve çevre kirliliğinin önemli sebepleri haline gelmiştir. Tarımsal kirlenmenin olumsuz

etkileri konusundaki toplumsal bilinçlenme, sürdürülebilir tarımsal uygulamalardan biri olan organik tarımı giderek ön plana çıkarmıştır. Dünyayı, ekolojik dengeyi bozan kimyasallardan korumak ve insanların sağlıklı ürünler tüketmesini sağlamak için, alternatif bir üretim şekli olan organik tarım faaliyeti ilk olarak Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde uygulamaya konulmuştur. Türkiye'de ise, organik tarım faaliyetine ilk olarak 1980'li yılların ortalarında Avrupalı ithalatçıların talepleri doğrultusunda başlanmıştır. Organik tarım, insan ve çevre odaklı bir üretim sistemi olmasının yanı sıra tüm dünyada önemli bir ekonomik faaliyet haline dönüşmüştür. Türkiye'de de organik tarım son yıllarda yükselen bir gelişim seyrine sahiptir. Türkiye'de organik tarımın, toplam tarım alanı içindeki payı her geçen gün artmaktadır. Türkiye'de organik tarımın, toplam tarım alanı içindeki payı 2002 yılında %0,22 iken, bu oran 2017'de %1,43'e çıkmıştır (<http://www.tuik.gov.tr>). Kendine özgü prensiplerle başlayan organik tarımın zamanla önemli bir sektör haline gelmesi, bu konuda yapılan çalışmaların önemini artırmıştır. Çalışmalarda; dünyada ve Türkiye'de organik tarımın mevcut durumu, mevzuattaki gelişmeler, organik tarıma karşı çiftçi tutumları ve tüketici davranışları gibi konulara yer verilmiştir.

Fındık tarımında verim artışını sağlamak amacıyla, hastalık ve zararlılarla mücadele etmeye yönelik yoğun kimyasal uygulamalar yapılmaktadır. Ancak Türkiye'nin dünya fındık ihracatında üstün konumunu devam ettirmesi, dış piyasaların tercih ettiği çeşitlere ve kaliteye öncelik vermesine, ayrıca fındığın üretim ve işlenmesinden başlamak üzere nihai tüketiciye ulaşana kadar her aşamada gıda güvenliğinin sağlanmasına bağlıdır. Türkiye'nin fındık ihracatının önemli bir bölümü Avrupa Birliği (AB) ülkelerine yapıldığı ve organik ürünlerin bu ülkelerde önemli pazar potansiyeli oluşturduğu dikkate alındığında, organik fındık tarımının giderek daha fazla önem kazanacağını tahmin etmek mümkündür. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin organik fındık üretimi ve ihracatındaki gelişmeyi ortaya koymaktır. Organik fındık tarımının teknik ve ekonomik yönleriyle ilgili yapılacak her türlü çalışma, sektörün gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda organik fındık üreticisi ve işleme sanayinin beklentileri ile iç ve dış pazara yönelik tüketici tutum ve davranışlarının analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

1. TÜRKİYE'DE ORGANİK TARIM

Organik tarım, kimyasal ilaç ve gübreler yerine organik ve yeşil gübreleme, münavebe, toprağın muhafazası, bitkinin direncini arttırma, parazit ve predatörlerden yararlanmayı tavsiye eden ve üretimde miktar artışını değil, ürünün kalitesinin yükseltilmesini ilke edinen bir üretim şekli olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, ekolojik sistemde yanlış uygulamalar sonucu kaybolan doğal dengeyi yeniden kurmaya yönelik insana ve çevreye dost üretim sistemlerini içermektedir (Rehber ve Turhan, 2001). Alternatif tarım sistemi arayışları, ekolojik dengeye duyarlı bir üretimi benimseyen organik tarım uygulamalarına doğru yönelimi hızlandırmıştır. Organik tarım sisteminin gelecek vadeden bir çıkış yolu olduğu fark edilince, tüm ülkelerde bu sisteme ilişkin ortak bir bilinç oluşturma çabası başlamıştır (Ayla ve Altıntaş, 2017). Bunun sonucu olarak organik tarım, tüm dünyada pazar hacmi gittikçe büyüyen ve tüketim talebi sürekli artan önemli bir sektör haline gelmiştir.

Gelişmiş ülkeler, organik pazarı hızlı büyüme gösteren güzel örneklerdir. Büyük perakendecilere sahip olan Avusturya, Danimarka, İsveç, İsviçre ve Birleşik Krallık, organik pazarda istikrarlı bir büyüme kaydetmişlerdir. Birleşik Krallık'ta 2008-2012 döneminde yaşanan ekonomik durgunluk, organik ürünlerin satışında süpermarketlere bağımlılık tehlikesini ortaya çıkarmıştır. Almanya'da ise organik ürünlerde uzmanlaşmış pazarlama kanalları gelişirken, süpermarketlerdeki organik ürün satışları özellikle 2014 yılından sonra artış göstermiştir (IFOAM, 2016). İç pazara yönelik üretim yapan gelişmiş ülkelerin aksine Türkiye'de, dış pazar talebini karşılamak için yapılan organik üretim faaliyetleri ağırlığını korumaktadır. Türkiye'de iç pazarda organik ürünlerle ilgili en yaygın pazarlama kanalı %60 ile perakende satış yerleridir. Ayrıca yerel organik pazarlar (%25), organik yem satışları (%6), özel mağazalar (%5), internet satışları (%2) ve doğrudan satışlar (%2) aracılığıyla da organik ürünler pazarlanmaktadır (<https://www.ifoam.bio/en/turkey>). Gelişmiş ülkeler organik ürünlerin daha çok tüketicisi iken, gelişmekte olan ülkelerin dış pazara odaklı organik üretim yaptıkları dikkat çekmektedir. Türkiye'de de ihracata yönelik talepler doğrultusunda başlayan organik tarım, ürün çeşitliliği bakımından son yıllarda büyük gelişme göstermiştir. Ürün çeşitliliği taze meyve ve sebzeden tarla bitkilerine, tıbbi ve aromatik bitkilerden kurutulmuş meyvelere kadar

uzanmaktadır. Türkiye’de uzun yıllar organik hayvansal ürün olarak sadece bal üretilmesine rağmen, son yıllarda organik süt, et ve yumurta üretimi de yapılmaktadır.

Türkiye’de 1990 yılına kadar organik tarımı yapılan ürün sayısı 8 iken, 2017’de bu sayı 214’e çıkmıştır. Türkiye, üretim alanı ve işletme sayısı bakımından son yıllarda organik tarımı gelişme trendine giren ülkelerden biridir. Türkiye, 2017 yılı itibariyle dünyada en fazla organik tarım alanına sahip ülkeler arasında yedinci sıradadır. Aynı yıl dünyada organik tarım yapan 2,9 milyonun üzerindeki işletme içinde, Türkiye en fazla işletmeye sahip sekizinci ülke konumundadır (<https://www.ifoam.bio/en/turkey>). Türkiye’de 2002 yılı itibariyle 12,4 bin işletme tarafından 89,8 bin hektar alanda organik tarım yapılırken, 2017’de işletme sayısı 75,07 bin, üretim alanı ise 543 bin hektar olmuştur. Türkiye’de organik tarım yapan işletme sayısı ve üretim alanının, 2002’den sonraki 15 yılda yaklaşık 6 kat arttığı görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Türkiye’de organik tarımdaki gelişmeler (geçiş süreci dâhil)

Yıllar	Ürün sayısı		İşletme sayısı		Üretim alanı	
	(adet)	(%) (2002=100)	(adet)	(%) (2002=100)	(ha)	(%) (2002=100)
2002	150	100,00	12.428	100,00	89.827	100,00
2003	179	19,33	14.798	19,07	113.621	26,49
2004	174	16,00	12.751	2,60	209.573	133,31
2005	205	36,67	14.401	15,88	203.811	126,89
2006	203	35,33	14.256	14,71	192.789	114,62
2007	201	34,00	16.276	30,96	174.283	94,02
2008	247	64,67	14.926	20,10	166.883	85,78
2009	212	41,33	35.565	186,17	501.641	458,45
2010	216	44,00	42.097	238,73	510.033	467,79
2011	225	50,00	42.460	241,65	614.618	584,22
2012	204	36,00	54.635	339,61	702.909	682,51
2013	213	42,00	60.797	389,19	769.014	756,11
2014	208	38,67	71.472	475,09	842.216	837,60
2015	197	31,33	69.967	462,98	515.268	473,62
2016	238	58,67	67.878	446,17	523.778	483,10
2017	214	42,67	75.067	504,02	543.033	504,53
2002-2004	167,67	-	13.325,67	-	137.673,67	-
2002-2017	216,33	-	70.970,67	-	527.359,67	-

Kaynak: <https://www.tarimorman.gov.tr>

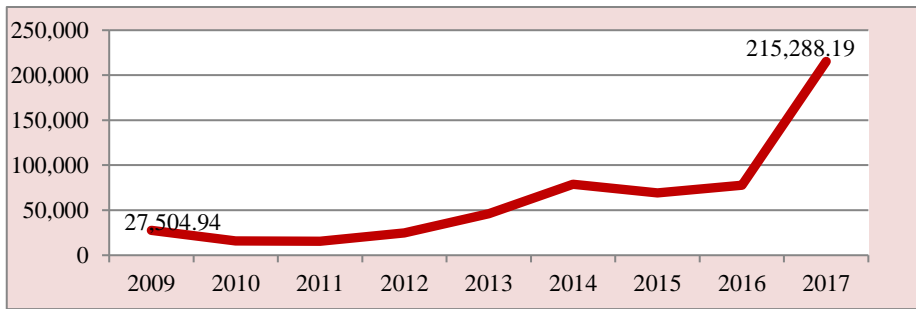
Organik tarımın başladığı yıllarda Avrupa kökenli bazı firmalar, kendi ihtiyaçları olan ürünleri Türkiye’deki anlaşmalı işletmelerde üretmek ve elde edilen ürünleri ithal edebilmek için Türkiye’de organik üretim projeleri

gerçekleştirmişlerdir. İlk yıllarda organik üretim faaliyetlerine ait danışmanlık, teftiş ve sertifikasyon gibi işlemler tamamıyla yabancı kuruluşlarca yerine getirilmiştir. Bu konularda 1990'lı yılların başında az sayıda da olsa Türk uzmanlar, yabancı firmaların Türkiye'deki temsilciliklerini yapmaya başlamışlardır (Öztürk ve İslam, 2014).

Türkiye'de ilk yıllarda ihraç edilen organik ürünlerin büyük bölümü kuru üzüm, fındık ve pamuk gibi ürünlerden oluşmaktaydı. Günümüzde ise organik ürün ihracatı; mısır, fındık, incir, fıstık ve baharatlar ile taze ve işlenmiş diğer sebze ve meyveler başta olmak üzere geniş bir yelpazede yapılmaktadır. Türkiye'de üretilen organik ürünlerin %75'inden fazlası ihraç edilmekte, hatta bazı ürünler için bu oran %100'e çıkmaktadır (<https://www.ifoam.bio/en/turkey>). Nitekim üretim alanı ve işletme sayısı bakımından, organik tarım konusunda dünyadaki önemli ülkelerden biri olan Türkiye'nin iç tüketimi oldukça düşüktür. Kişi başına organik ürün tüketiminin 2017 yılı itibarıyla en fazla olduğu ülkeler; İsviçre (288 Euro), Danimarka (278 Euro) ve İsveç (237 Euro)'dir (<https://www.ifoam.bio/en/turkey>). Türkiye'de 2009 yılında kişi başına 0,1 Euro (IFOAM, 2016) olan organik ürün tüketimi, 2014 yılına gelindiğinde 1 Euro (<https://www.ifoam.bio/en/turkey>)'ya çıksa da, Türkiye iç tüketimde hâlen gelişmiş ülkelerin çok gerisinde yer almaktadır.

Türkiye'nin 2009 yılına ait organik ürün ihracatı 27,5 milyon dolardır. İhracat miktarı 2010-2012 yıllarında gerilese de, 2013'den itibaren yeniden yükselme eğilimine girmiştir (Şekil 1). Türkiye'nin 2017 yılı itibarıyla toplam organik ürün ihracatı 215,3 milyon dolar olup, en fazla ihracat yapılan ülke %29,22 ile İngiltere'dir. Türkiye'nin organik ürün ihracatı yaptığı diğer önemli ülkeler; ABD (%14,57), Almanya (%13,13) ve Hollanda (%11,65)'dir (<https://www.tarimorman.gov.tr>).

Şekil 1. Türkiye'nin organik tarım ürünleri ihracatı (bin \$)



Kaynak: <https://www.tarimorman.gov.tr>

Türkiye’de organik tarım çalışmaları başlangıçta sözleşmeli yetiştiricilik şeklinde başlamıştır. İlk yıllarda ithalatçı ülkelerin ilgili mevzuatına uygun yapılan üretim ve ihracata, AB’nin organik tarım faaliyetlerini düzenleyen yönetmelik doğrultusunda devam edilmiştir. Türkiye’de organik tarımla ilgili 1993’e kadar yasal bir düzenleme yapılmamıştır. Avrupa Birliği, birliğe üye ülkelere organik ürün ihracatı yapacak ülkeler için, kendi organik ürün mevzuatlarını çıkarmaları zorunluluğu getirmiştir. Türkiye’de organik tarımla ilgili olarak ilk defa 1994’de “*Bitkisel ve Hayvansal Ürünlerin Ekolojik Metodlarla Üretilmesine İlişkin Yönetmelik*” yayınlanmıştır (Resmi Gazete, 1994). Daha sonra AB mevzuatındaki değişikliklere uyum sağlamak amacıyla, 2002’de “*Organik Tarımın Esasları ve Uygulamasına İlişkin Yönetmelik*” çıkarılmıştır (Resmi Gazete 2002). Organik Tarım Kanunu 2004’de (Resmi Gazete, 2004), kanuna ait yönetmelik (Organik Tarımın Esasları ve Uygulamasına İlişkin Yönetmelik) ise 2005’de yayınlanmıştır (Resmi Gazete, 2005). Türkiye’de organik ürünlerin belgelendirilmesi, 2010’da yayınlanan “*Organik Tarımın Esasları ve Uygulamasına İlişkin Yönetmelik*” çerçevesinde yürütülmektedir. Yönetmeliğin amacı; ekolojik dengenin korunması, organik tarımsal faaliyetlerin yürütülmesi, organik üretimin ve pazarlamanın düzenlenmesi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına ilişkin usul ve esasları belirlemektir (Resmi Gazete, 2010). Türkiye’de uygulanan organik tarım standartları, uluslararası standartlara uyumlu hale getirilmiştir. Organik tarımın benimsenmesinde ve üreticilerin organik tarıma yönlendirilmesinde, üreticilere sağlanan destekler büyük önem taşımaktadır. Türkiye’de organik

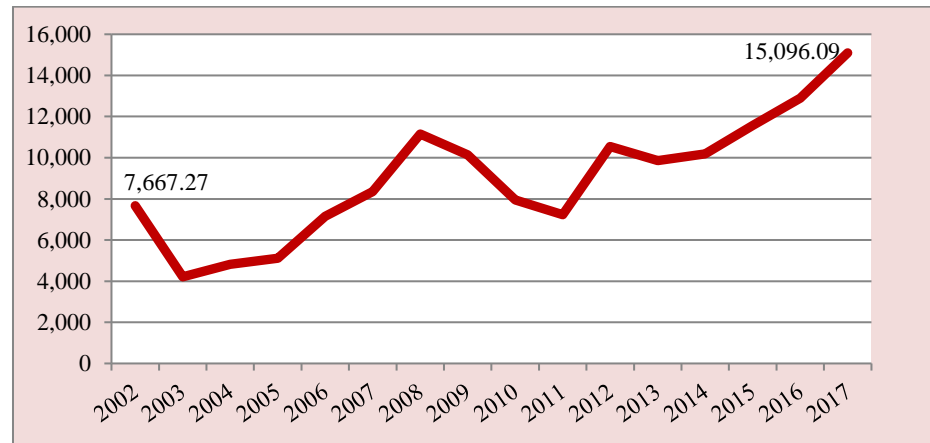
tarım kapsamında meyve ve sebze, tıbbi ve ıtrı bitkiler, ekonomik değeri olan ve olmayan tarla bitkileri ile orman emsali ürünlerin olduğu alanlara destek ödemesi yapılmaktadır (<https://www.tarimorman.gov.tr>).

2. TÜRKİYE’NİN ORGANİK FINDIK ÜRETİMİ VE İHRACATI

Türkiye’deki organik tarım ürünlerinin büyük kısmı ihraç edildiği için, organik tarımın yurt dışından gelen talepler doğrultusunda şekillendiği söylenebilir. Bu bakımdan Türkiye’de organik tarımın, ithalatçı ülkelerin ilgili standartlarına göre yapılması ve sertifikalandırılmış olması gerekmektedir. Dolayısıyla organik tarımda kontrol ve izleme süreci ile sertifikalandırmada standardizasyonun sağlanması, dış ticarete ülkeler arasındaki farklılıklarından kaynaklanan sorunların çözümü açısından oldukça önemlidir.

Türkiye, son yıllarda ihracata dayalı birçok organik üründe olduğu gibi fındık üretiminde de önemli gelişme göstermiştir. Türkiye’de 1989–1990 üretim döneminde başlayan organik fındık üretimi, 2002’den 2017’ye gelindiğinde %96,89 artarak 15,09 bin tona ulaşmıştır (Şekil 2).

Şekil 2. Türkiye’nin organik fındık üretimi (ton)



Kaynak: <https://www.tarimorman.gov.tr>

Türkiye’de organik fındık, organik ürünlere yönelik giderek artan talep nedeniyle önemli bir pazar potansiyeline sahiptir. Tüm organik ürünlerde olduğu gibi fındıkta da yerel organik halk pazarları, özel organik ürün mağazaları, süpermarketlerin organik ürün reyonları ve internet satışları

gibi pek çok pazarlama kanallarıyla yurt içi talep artırılmaya çalışılmaktadır. Ancak Türkiye'de organik ürünler konusunda tüketici bilincinin henüz yeterli düzeyde olmaması ve fiyat yüksekliği gibi nedenlerden dolayı, organik ürün talebi yavaş ilerlemektedir (Dağıstan ve ark., 2010; Aydın, 2011). Diğer taraftan organik fındığın daha maliyetli olması, uzun üretim süreci ve fiyat oluşumundaki belirsizlikler, organik fındık dikim alanlarının artmasına engel teşkil etmektedir.

Türkiye'de organik fındık üretiminin yapıldığı il sayısı 2002-2017 yılları arasında 8'den 19'a yükselmiştir. Türkiye'de 2002 yılı itibariyle organik fındık üretiminin en fazla olduğu il Düzce (%31,27) iken, 2017'de ilk sırada Samsun (%29,43) yer almaktadır. Samsun'u Zonguldak (%17,97), Ordu (%17,29) ve Artvin (%11,99) takip etmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Türkiye'de illere göre organik fındık üretimi

İller	2002		2017	
	(ton)	(%)	(ton)	(%)
Artvin	699,14	9,12	1.810,27	11,99
Aydın	-	-	0,01	0,00
Bilecik	-	-	0,20	0,00
Bolu	406,50	5,30	2,64	0,02
Çanakkale	-	-	0,01	0,00
Düzce	2.397,60	31,27	1.143,88	7,58
Eskişehir	-	-	0,15	0,00
Giresun	-	-	164,35	1,09
İstanbul	-	-	0,09	0,00
Kırşehir	-	-	0,02	0,00
Kocaeli	290,00	3,78	1,95	0,01
Ordu	1.990,40	25,96	2.610,06	17,29
Rize	-	-	909,01	6,02
Sakarya	-	-	355,90	2,36
Samsun	67,00	0,87	4.443,07	29,43
Sinop	43,90	0,57	-	-
Tokat	-	-	0,76	0,01
Trabzon	1.772,73	23,12	939,48	6,22
Yalova	-	-	0,80	0,01
Zonguldak	-	-	2.713,44	17,97
Toplam	7.667,27	100,00	15.096,09	100,00

Kaynak: <https://www.tarimorman.gov.tr>

Türkiye'nin organik ürün ihracatı incelendiğinde, yıllar itibariyle büyük değişikliklerin olmadığı görülmektedir. Türkiye'de 2017 yılı itibariyle dolar cinsinden ihraç edilen organik tarım ürünleri arasında %26,06 ile mısırın payı en fazladır. Daha sonra incir ve incir ürünleri (%20,24), meyve ve meyve ürünleri (%15,02) ile fındık ve mamülleri (%14,84) gelmektedir (Tablo 3). Dünya fındık ihracatında önemli paya sahip Türkiye, fındık pazarının hakimi

durumundadır. Türkiye, organik fındığın büyük kısmını diğer organik ürünlerde olduğu gibi Avrupa ülkelerine ihraç etmektedir.

Tablo 3. Türkiye'nin organik tarım ürünleri ihracatı (2017)

Ürün adı	(bin \$)	(%)
Mısır	56.108,02	26,06
İncir ve incir ürünleri	43.581,06	20,24
Meyve ve meyve ürünleri	32.340,15	15,02
Fındık ve fındık ürünleri	31.941,92	14,84
Üzüm ve üzüm ürünleri	22.965,37	10,67
Kayısı ve kayısı ürünleri	14.571,02	6,77
Sebze ve sebze ürünleri	4.953,97	2,30
Baharatlar	4.769,18	2,22
Mercimek ve mercimek ürünleri	1.208,58	0,56
Ormanevli ürünler	857,71	0,40
Antep fıstığı	829,80	0,39
Buğday ve buğday ürünleri	438,09	0,20
Süt ve süt ürünleri	124,41	0,06
Toplam	214.689,28	99,72
Genel toplam (Diğer ürünler dâhil)	215.288,19	100,00

Kaynak: <https://www.tarimorman.gov.tr>

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye; uygun iklim koşulları, verimli toprak yapısı, yeterli su kaynakları ve ürün çeşitliliğinin fazla olması bakımından organik tarım için elverişli bir yapıya sahiptir. Doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını amaçlayan organik tarımda, ülkedeki tüm paydaşların katılımıyla üretimin her aşamasında gelişmenin kalıcı olması hedeflenmektedir. Organik tarım yapan işletmelerde, yabancı ot kontrolü ve benzer işler büyük ölçüde elle yapıldığı için işgücü kullanımı artacak, bu sayede atıl işgücü oranı da azalmış olacaktır. Ayrıca organik tarımın yaygınlaşmasıyla, ürünlerde kalıntı bırakabilen kimyasal girdi kullanılmayacağı için, tarımsal üretimin insan sağlığını ve çevreyi olumsuz etkilemesi önlenmiş olacaktır.

Türkiye'de son yıllarda organik tarım ürünlerinde arz ve talebin artması, güvenli gıda ürünlerine karşı üretici ve tüketicilerin artan ilgisinin bir göstergesidir. Yine de dünyada organik tarım alanı ve işletme sayısı bakımından ilk sıralarda yer alan Türkiye, iç tüketim açısından gelişmiş ülkelerin oldukça gerisindedir. Organik ürünlerin ihracat yoluyla ülke ekonomisine önemli katkı sağladığı açıktır. Ancak, yurt içinde organik ürünlere karşı talebin artırılmasında gerekli yapısal tedbirlerin alınması, sağlıklı gıdaların tüketilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Tüketicilerin organik ürünlere karşı yeterince bilinçli olmaması ve organik ürün fiyatlarının konvansiyonel ürünlere göre daha yüksek olması, organik ürünlerin yurt içi tüketiminin artmasına engel teşkil eden temel faktörlerdir. Bu amaçla, öncelikle organik ürünlerin tüketiminin artırılması için tüketicilerin bilinçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Organik ürünlerde üretim ve pazarlama yapısının güçlenmesi, büyük ölçüde tüketicilerin davranışlarıyla şekillenecektir. Organik ürünlerin tüketicilere doğru şekilde tanıtılmasındaki esas sorumluluk ise, organik ürünlerin üretimini ve pazarlamasını yapan kişi ve kuruluşlara düşmektedir. Bu bağlamda sadece bazı illerde ve sınırlı sayıda olan organik pazarların, her hafta düzenli olarak ve sabit yerlerde kurulması konusunda ilgili belediyelere büyük görev düşmektedir. Yurt içinde organik ürün talebinin artırılmasında, aracı sayısının azaltılarak üretici ile tüketicilerin bulunduğu yerel organik pazarlar önemlidir. Bu pazarlar sayesinde organik ürünlerde tüketim artacağı gibi, üreticiler ile tüketiciler arasındaki kültürel etkileşim sağlanacağı için, organik ürünlerin daha geniş çevreler tarafından tanınması sağlanmış olacaktır. Ayrıca üretim teknolojisindeki iyileştirmelerle girdi kullanımı daha etkin hale geleceği için, organik ürünlerde üretim maliyeti de düşecektir.

Türkiye'nin dünya fındık üretiminde en büyük üretici ülke olması nedeniyle sahip olduğu avantaj, diğer ülkelerin fındık üretimlerini artırmalarıyla giderek azalmaktadır. Türkiye, konvansiyonel fındıkta olduğu gibi organik fındık pazarında da etkili olabilecek bir potansiyele sahiptir. Bu amaçla Türkiye, organik fındık üretimini artırmak ve organik fındık mamüllerinde ürün yelpazesini genişletmek zorundadır. Bunun için, organik fındık üretimi yapan işletmeler ile organik fındık mamülleri işleyen firmalara belli bir süre teknik ve ekonomik desteğin verilmesi kaçınılmazdır. Fındık üreticilerinde organik tarım bilincinin geliştirilmesi gerekli olmakla birlikte, üreticiler için yeni olan bu üretim şeklinin teşvik edilmesinde parasal destekler önemlidir. Bugün için organik ve konvansiyonel fındık üretimi arasında kârlılık yönünden büyük farklılık yoktur. Bu durum, organik fındık üretiminin henüz çok yeni ve başlangıç aşamasında olmasından kaynaklanmaktadır. Organik fındık üretimi yapan işletmelerde gelirin artırılması, bu üretim şeklinin gelecekte daha geniş alanlara yayılması ve sözleşmeli üretimle pazarlama sorununun aşılması suretiyle sağlanabilecektir.

Fındık tarımının yoğun olarak yapıldığı Karadeniz Bölgesi'nin yüksek kesiminde fındık üretim maliyeti, verimin düşük ve girdi maliyetinin fazla olmasından dolayı ova kesimine göre daha yüksektir. Bu bakımdan yüksek kesimdeki fındık işletmelerinin, ova kesimdeki işletmelerle rekabet şansı zayıftır. Diğer taraftan yüksek kesimde, fındığa alternatif olabilecek ürün sayısı ova kesimine göre sınırlıdır. Fındık yetiştiriciliğinin yüksek kesimde yapılması, tarım alanlarının erozyona karşı korunması açısından da önemli bir gerekliliktir. Ayrıca yüksek kesimdeki tarım alanlarının, daha az kimyasal girdi kullanımı nedeniyle organik tarıma daha uygun olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yüksek kesimdeki fındık bahçelerinin korunması ve devamlılığının sağlanması için, bu alanlar organik fındık yetiştiriciliğine ayrılabilir. Ancak bugün için bu girişimin, kooperatifler aracılığıyla ve devletin yapacağı parasal ve teknik desteklerle mümkün olabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

ALKAN, I. ve KILIÇ, O. (2007). Samsun İli Terme İlçesinin Ova ve Yüksek Kesimindeki Fındık İşletmelerinin Karşılaştırmalı Ekonomik Analizi. OMÜ Ziraat Fakültesi Dergisi, 22 (2), s: 171-178.

AYDIN, G. (2011). Tüketicilerin Gıda Güvenliği Bilinç Düzeylerine Etki Eden Faktörlerin Analizi: Samsun İli Kentsel Alan Örneği. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

AYLA, D. ve ALTINTAŞ, D. (2017). Organik üretim ve pazarlama sorunları üzerine bir değerlendirme. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (4), s: 7-17.

DAĞISTAN, E., DEMİRTAŞ, B., YILMAZ, Y. ve TAPKI, N. (2010) Organik Ürün Tüketim Eğilimi. Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresi Kitabı, s: 312- 319, 22-24 Eylül 2010, Şanlıurfa.

DEMİR, T. (1997). Samsun İlinde Yetiştirilen Fındıkların Seleksiyonu Üzerine Bir Ön Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

IFOAM, 2016. International Federation of Organic Agriculture Movements, https://www.ifoameu.org/sites/default/files/ifoameu_organic_in_europe_2016.pdf.

ÖZTÜRK, D. ve İSLAM, A. (2014). Türkiye'de Organik Ürünlerin Pazarlanması. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 1, s: 75-94.

REHBER, E. ve TURHAN, Ş. (2001). Prospects and Challenges for Developing Countries in Trade and Production of Organic Food and Fibers: The Case of Turkey. 72nd EAAE Seminar Organic Food and Marketing Trends, Chania, 7-10 June 2001, Greece.

Resmi Gazete (1994). Bitkisel ve Hayvansal Ürünlerin Ekolojik Metodlarla Üretilmesine İlişkin Yönetmelik. Sayı: 22145, 18.12.1994.

Resmi Gazete (2002). Organik Tarımın Esasları ve Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik. Sayı: 24812, 11.07.2002.

Resmi Gazete (2004). Organik Tarım Kanunu. Sayı: 25659, 03.12.2004.

Resmi Gazete (2005). Organik Tarımın Esasları ve Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik. Sayı: 25841, 10.06.2005.

Resmi Gazete (2010). Organik Tarımın Esasları ve Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik. Sayı: 27676, 18.08.2010.

<http://www.fao.org> Son Erişim Tarihi: 26.04.2019

<https://www.ifoam.bio/en/turkey> Son Erişim Tarihi: 24.04.2019

<https://www.tarimorman.gov.tr> Son Erişim Tarihi: 01.04.2019

<http://www.tuik.gov.tr> Son Erişim Tarihi: 26.04.2019

SAĞLIK HİZMETLERİNİN KALİTESİNİN ARTIRILMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI: TEORİK AÇIDAN BİR DEĞERLENDİRME

**Murat AYGEN¹
Tayyibe ŞEN²
Mihriban ARSLAN³**

Geliş Tarihi: 25 Mart 2019
Kabul Tarihi: 10 Haziran 2019

ÖZET

Sağlık hizmetleri, insan sağlığının korunması, geliştirilmesi ve yaşam kalitesinin artırılmasında büyük bir önem teşkil etmektedir. Sağlık kurumları etkin ve verimli bir sağlık hizmeti sunmak için bir takım yeni stratejik yönetim tekniklerinden yararlanmaktadır. Bu yönetim tekniklerinden biri de dış kaynak kullanımıdır. Sağlık kurumları son yıllarda dış kaynak kullanım stratejisini, hasta memnuniyetini sağlamak, kaliteyi arttırmak, işletmenin performansını artırarak ihtiyaçlara kısa zamanda cevap verebilmek için sıklıkla kullanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı, kurumların temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini başka bir firmaya yaptırmasıdır. Dış kaynak kullanımı ile sağlık işletmeleri gerekli kalite standartlarına en uygun şekilde ulaşmayı sağlayarak, sağlık hizmetlerinin verimli ve düşük maliyetle verilmesini amaçlamaktadır. Sağlık kurumları dış kaynaklardan yararlanırken sunulacak olan hizmetin kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Sunulacak olan hizmetlerin kaliteli olması hem kurum hem de hizmet kullanıcıları için önem taşımaktadır. Bu çalışmada, sağlık hizmetlerinde çağdaş bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımının hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların yer bulduğu literatür araştırması yapılması amaçlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı, stratejik bir yönetim modeli olarak işletmelerde uygulanmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri ve görevleri dışındaki işlerini, dış kaynaklara devrederek maliyetleri azaltıp, ortaya çıkabilecek riskleri paylaşarak işletmelerdeki kaliteyi de geliştirmeye çalışmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Dış kaynak kullanımı, sağlık hizmetleri, sağlık hizmetleri kalitesi, sağlık işletmeleri

¹ Dr. Öğ. Üyesi, Fırat Üniversitesi, İ.İ.B.F, maygen@firat.edu.tr

² Acıbadem hastanesi, tayyibe.sen@acibadem.com.tr

³ Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mihribanaslan.438@gmail.com.tr

Utilization Of Outsource In Increasing Quality Of Health Service: Theoretical Assessment

ABSTRACT

Health care is of great importance in the protection and development of human health and in improving the quality of life. Health institutions benefit from a number of new strategic management techniques to provide effective and efficient health care. One of these management techniques is usage of outsource. In recent years, health institutions have frequently used outsourcing strategy in order to provide patient satisfaction, increase quality and respond to needs in a short time by increasing the performance of the enterprise.

Outsourcing is the ability of institutions to outsource their activities to other companies. With the use of outsourcing, health enterprises aim to provide health care services in an efficient and cost-effective way by achieving the most appropriate quality standards. Health institutions aim to improve the quality of the service to be offered while benefiting from external sources. The quality of the services to be offered is important for both the organization and the service users. In this study, it is aimed to conduct a literature survey in which studies aiming to increase the service quality of outsourcing, which is a modern management strategy in health services, is included. Outsourcing is implemented in enterprises as a strategic management model. By transferring their basic capabilities and duties to external resources, the enterprises have tried to improve the quality of the enterprises by reducing the costs and sharing the risks that may arise.

Abstract: Outsourcing, health Service, health care quality, health businesses

GİRİŞ

Çalışmamızda hastanelerde dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisi ve faydasının araştırılması amaçlanmıştır. Dış kaynak kullanımının kamu kuruluşlarında yaygınlaşması sonucunda bu kuruluşların yatırım harcamalarının da azalmış olacaktır. Hastanelerde dış kaynak kullanımı oldukça önemli bir konu olarak görülmekle birlikte faydalarının yanında önemli riskleri de bulunmaktadır. Ülkemizde şehir ve bölge hastanelerinin yaygınlaşmasıyla birlikte hizmet alınan dış kaynak kullanım alanı ve sayısı artmaktadır. Uygun strateji belirleyemeyen işletmeler ileride ülkemizin ekonomisine ciddi zarar verebilir. Bundan dolayı dış kaynak kullanımının incelenmesi ve tartışılması gerekmektedir. Çünkü dış kaynak kullanımı vergi gelirleri üzerinde artırıcı etkisi bulunmakta ve ekonomik faaliyetleri etkilemektedir. Dış kaynak kullanımına bağlı yapılan ekonomik faaliyetleri mutlaka kayıt altına almak lazımdır. Bu çalışma dış kaynak kullanımı ile ilgili bundan sonra yapılacak olan akademik çalışmalar için yol gösterici bir argüman olma amacını taşımaktadır.

Dış kaynak kullanımı (DKK) bir şirketin asıl uzmanlık alanına odaklanıp uzmanlık alanı dışındaki konularda konunun uzman şirketlerinden hizmet alması anlamına gelmektedir. Günümüzde şirketler rekabetçi iş dünyasının şartları gereği sadece kendi profesyonel kabiliyetleri üzerine odaklanarak başarılı olabilmekte hatta varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Tüm sektörlerin günümüzde ihtiyaç duyduğu temel alan olan bilişim teknolojileri alanında ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için kalifiye personel, altyapı, donanım ve yazılım gibi birbirinden farklı alanlara yatırım yapmaları zorunluluğu doğmuştur. Bu tür ihtiyaçların yerine getirilmesinin toplam maliyeti ise genellikle çok yüksektir. Kurumların kârlılık oranlarının çok düştüğü günümüzde rekabetçi iş dünyasında şirketler bilişim teknolojileri ihtiyaçlarını dış kaynak kullanımı (DKK) metoduyla karşılama ve hizmet alma yoluna gitmişlerdir. Dış kaynak kullanımı için müracaat edilen taşeron firmanın konusunda uzman oluşu, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanışı, iş gücünün konusunda uzman oluşu gibi üretime ilişkin özellikler maliyeti düşürmektedir. Ülkemizde dış kaynak kullanımına ait en çarpıcı ve bilinen örnekler tekstil sektöründeki fason üretim metodu ve inşaat sektöründeki taşeron firma kullanımı olmaktadır. Otomotiv sektöründe, beyaz eşyada,

gıdada ve bazı sektörlerde, belediyelerde, resmi ve özel kurumlarda, hastanelerde dış kaynaklardan başarı ile yararlanmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı bazı riskleri taşımasına rağmen getirisi çok fazladır. Önemli olan dış kaynağın doğru şekilde ve doğru zamanda kullanılmasıdır. Günümüzde dış kaynak kullanımı üç temel özelliği sağlamaktadır. Bunlar, hız, esneklik ve maliyet avantajıdır. Hizmet almak isteyenler bilinçlenmiştir. Sağlık hizmetlerinin temel amacı toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetlerini, hastanın istediği kalitede, zamanda ve en düşük maliyetle sunmaktır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte sağlık hizmetlerine yapılan yatırımlar artmış ve buna bağlı olarak hastaların beklentileri de artmıştır. Böylece, yaygınlaşan bakım talepleri sağlık hizmetlerini daha karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür. Toplumun gelir düzeyinin artması, sağlık işletmelerinin sayısının yetersizliği, hastanelerde çalışan doktor ve hemşire sayılarının eksikliği, malzeme ve ekipmanların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamadaki yetersizliği bu sektörde düzeltici önlemlerin alınmasını ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini gerekli hale getirmiştir. Yüksek kalitede hizmet sunmak hizmet alanların beklentilerini karşılayabilecek uygun hizmetin sağlanması ile gerçekleşebilir. Ülkemizde sosyal devlet anlayışı ile sağlık sektörünün sürekli geliştirilmesi ve toplumun kaliteli sağlık hizmetlerine erişmesi için klasik çözümler dışında yeni çözüm yolları bulmak gerekmektedir.

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler ve refah yaşam düzeyinin artması kaliteli sağlık hizmetleri sunumunun önemini ortaya çıkarmıştır. Sağlık hizmetlerinin karmaşık bir sistem yapısına sahip olması bu hizmetlerin sunumunu zorlaştırmaktadır. Sağlık işletmeleri hastaların teşhis ve tedavisini kısa sürede ve etkin bir şekilde sağlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla sağlık işletmeleri verdikleri hizmetlerin insan yaşamıyla doğrudan ilişkili olduğundan hizmet kalitesini arttırmaya yönelmişlerdir.

Sağlık hizmeti sunan kurumların en önemli amaçlarından birisi insan yaşam süresinin ve yaşam kalitesinin en üst düzeye çıkarmaktır. Sağlık hizmetlerinin yüksek düzeyde olması aynı zamanda ülkenin gelişmişlik düzeyinin göstergesi olduğu kabul edilmektedir (Karahana ve Çadircı, 2016: 58). Sağlık hizmeti sunan kurumlar, hizmet sektörü içerisinde önemli bir alana sahip olan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, Dünyada ve

Türkiye’de sağlık hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde devamlı yeni gelişmeler ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır (Taş, 2012: 82). Bu gelişmeler sonucunda sağlık işletmeleri rekabet etme ve varlığını devam ettirmek amacıyla yeni stratejik yönetim araçlarını kullanmaya yönelmiştir.

Sağlık işletmeleri yoğun rekabet ortamı içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için sağlık hizmetlerinin sunulmasında kaliteyi en yüksek düzeyde sağlamaları gerekmektedir. Sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması konusunda modern yönetim anlayışı olan dış kaynak kullanımından sıklıkla yararlanılmaktadır. Etkin ve verimli bir sağlık hizmetinin sağlanması ve hasta memnuniyetinin artırılması ile hizmet kalitesi dış kaynak kullanım ile sağlanabilmektedir. Dış kaynak kullanımı sağlıklı bir yaşam sürdürmede hizmet kalitesinin ve etkinliklerinin artırılmasında önemli bir yere sahiptir.

Dış kaynak kullanımı ile sağlık işletmeleri temel yetkinlik alanı olan tıbbi hizmetler dışında kalan destek hizmet alanlarındaki hizmetleri dışardan bir firmadan temin etmektedir. Dış kaynak kullanım stratejisi, sağlık işletmelerinin verimliliği ve kalitesi bakımından önemli avantajlar sağlamaktadır. Sağlık işletmelerinin temel faaliyetlerine odaklanmasını sağlayarak daha kaliteli ve verimli hizmet sunumunu sağlamaya imkân vermektedir (Ekin vd., 2012: 3).

1. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine bakıldığında literatürde tam bir fikir birliği yoktur. Genel olarak yazarlar dış kaynak kullanımını kendi ülkelerindeki gelişime göre almaktadırlar. Genel olarak bakılırsa dış kaynak kullanımı çok eskiye dayanmaktadır. Ülkelerin sanayileşmesi ile daha çok yaygınlaşmıştır.

İngiltere’de sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve kamu yollarının bakımı devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere devredilmiştir. Yine 19. yüzyılda ABD’de ve Avustralya’da posta hizmetlerinin özel işletmelere verilmesi, Fransa’da demiryolları bakımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi, devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki DKK ilişkilerine örnek oluşturmaktadır (Kakabadse ve Kakabadse, 2002).

DKK'nın günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi olmasının temelinde ise, 1990'lı yılların başında Amerikan ekonomisinde başlayan ve diğer ülkelere de yayılan ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi iş çevresi ortamı yatmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini modernize etmek ve rekabet güçlerini artırmak için temel yeteneklerine odaklanarak ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere devretmişlerdir (Corbett, 2004). Dış kaynaklardan yararlanmanın kullanıldığı alanlar çeşitlenmiştir. DKK, özellikle bilgi teknolojileri, idari faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, insan kaynakları, üretim, müşteri hizmetleri ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Türkiye'de dış kaynak uygulamalarının en eski ve yaygın örneği taşeronluktur. Artık günümüzde pek az işletme taşımacılık ve yemek pişirme hizmetlerini kendileri yapmaktadır. Kaliteli hizmet sunmak sağlık kurumlarını dış kaynak kullanımına yönelten en önemli nedenlerden birisidir. Dış kaynak kullanımı işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde daha kaliteli hizmet sunmasını sağlamaktadır. Kaliteli hizmet sunmanın temel amacı hasta hasta ve çalışan memnuniyetinin ve verimliliğinin sağlanmasıdır. DKK hizmet kalitesi konusunda yapılan bazı çalışmalar aşağıda ele alınmıştır.

Çakırer (2002: 163)'in çalışmasında Kütahya Devlet Hastanesi yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin uygulanabilirliği ve hasta tatmin düzeyinde etkisi incelenmiştir. Kütahya Devlet Hastanesi yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaya geçmesiyle birlikte hizmet kalitesi artmış ve artan hizmet kalitesi de hasta tatminini de arttırmıştır. Akbulut, Terekli ve Yıldırım (2012: 32)'in çalışmasında, sistematik analiz yoluyla Türkiye'deki hastanelerde dış kaynak kullanımı konusunda elde edilen farklı araştırma bulguları karşılaştırılıp bütünleştirilerek, gelecekteki çalışmalara yönelik önerilerde bulunmak hedeflenmiştir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığı, verimliliği ve hizmetlerin kalitesini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sezer (2009: 124), yemek hizmet kalitesi ve çalışanların yemek hizmetlerine ilişkin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amacıyla SB Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile SB Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre Tepecik'te yemek hizmet

kalitesinin yüksek memnuniyet/yüksek beklentisi olduğu Bozyaka'da ise bunun düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Tepecik ve Bozyaka'da yemek hizmetleri kalitesinden memnuniyet düzeyi birbirinden farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Karahan (2009: 197), dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisi (hastane yöneticileri üzerine bir araştırma) adlı çalışmasında, hastanelerde dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma 20 hastanede çalışan 85 yönetici üzerinde bir anket uygulanmış ve istatistiki değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sonuç olarak dış kaynak kullanımının hastanelerde verimliliği artırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sunulan hizmetin kalitesini artırdığı ifade edilmiştir.

Öztürk ve Taş (2016: 104), bir ağız ve diş sağlığı merkezinde dış kaynak kullanım yoluyla diş klinik destek (kliniklerde hekimlere ve hastalara her türlü destek) hizmetlerinin, ne kadar müşteri tatmini sağladığını ölçerek istenilen kalite hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu çalışma sonucunda dış klinik destek hizmetleri ile sunulan sağlık hizmetlerinin müşteri memnuniyetini önemli derecede olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Özdemir (2010: 90) çalışmasında Karadeniz Bölgesi Samsun ve Ordu illerindeki Sağlık Bakanlığı'na ait hastaneler ile özel hastanelerde uygulanan güvenlik hizmetleri ile ilgili yöneticilerin memnuniyet düzeylerini ortaya koyarak farklılıkları tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar özel güvenlik firmalarından alınan güvenlik hizmetlerinden memnun oldukları görülmektedir. Meral (2006: 71) çalışmasında, ekonomik yönden kurumlara önemli katkıları olan dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının, hastanelerde uygulandığı alanlarda, bu hizmetlerden yararlanan hastaları memnun edip etmediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, İstanbul Üniversitesi Onkoloji Enstitüsü'nde, kurum dışından hizmet satın alınması, hizmet kalitesini ve hasta memnuniyetini artırdığı tespit edilmiştir.

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI

Dış kaynak kullanmak (to outsource) Oxford English Dictionary'de ilk kez 1979 yılında tanımlanmış bir kavramdır. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ifadesi de ilk kez 1981 yılında Business Week'te çıkan bir makalede kullanılmıştır. Oxford English Dictionary DKK'nı "Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan

sağlama” olarak tanımlamıştır (Gözüküçük ve Çelik, 2012:3). Dış kaynak kullanımı ilk olarak 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmasına rağmen bir yönetim stratejisi ve iş yapma modeli olarak 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlaşmıştır (Margılıç, 2006: 14).

Dış kaynaklardan kullanımı, işletmelerin kendi bünyelerinde ürettikleri mal ya da hizmetleri üretmek yerine bunların belli parçalarının üretimini ya da bazı hizmetlerini gerçekleştirmeleri için alanında uzman olan firmalara bir sözleşme ile devretmesidir (Bolat ve Yılmaz, 2006: 79). Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı, işletmeler gerçekleştirdikleri işlerini asıl yapması gereken işlerle sınırlandırarak, asıl işi olmayan diğer faaliyetleri ise kendilerinden daha iyi yapacaklarına inandıkları uzman firmalara bırakmalarıdır (Özbay, 2004: 6).

İşletmeler her alanda yeterli uzmanlık ve esnekliğe sahip değillerdir. Bunları gerçekleştirmek için yeterli bütçelere sahip olmayan işletmeler maliyet açısından daha ekonomik olan işletmelerin ürün ya da hizmetlerden faydalanmaktadır. Bu uygulama dış kaynak kullanım uygulaması olarak ifade edilmektedir (Ofluoğlu ve Doğan, 2009: 142). Çağdaş bir yönetim anlayışı olarak dış kaynak kullanımı; işletmenin asıl işlerini yapmasına olanak sağlayan ve asıl işleri dışında kalan diğer işleri ise alanında uzman şirketlere yaptırmaya olanağı sağlayan stratejik bir yönetimdir (Kılıç ve Koç, 2016: 61).

2.1. Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

DKK yönetimde esneklik, verimlilik, hastane ve çalışanların tatmini, maliyetleri azaltma, karmaşıklığı giderme, gelişen tıp teknolojilerini takip etme, hizmet kalitesini artırma, riski azaltma, zamandan kazanma, çağdaş bir yönetim ve iyi bir organizasyonu sağlamak için gerekli bir uygulamadır. Bu vesileyle dış kaynak kullanan işletmelerin yatırım harcamaları da azalmış olacaktır. Günümüzde işletmeler çevresel baskılara karşı yeni stratejik yönetim tekniklerinden yararlandıkları görülmektedir. Bu tekniklerden biri de dış kaynak kullanımıdır. DKK’ı ortaya çıkaran birçok neden vardır. Bunların bazı önemli nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

2.1.1. Küreselleşme

Küreselleşme, dünyadaki ülkeler arası sınırların azalan etkisi ve devlet ekonomilerinin birleşmesi ile ürün, hizmet ve sermaye akışının kolayca sağlanmasıdır (Tutar vd., 2006: 293). İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten en önemli nedenlerden biri de küreselleşmedir. Günümüzde küreselleşme işletmelere önemli fırsatlar ve tehditler sunarak işletmelerin daha yalın olmasını sağlamaktadır. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri için emek, zaman ve kaynak harcamalarını engellemektedir (Karaman, 2015: 74). Dış kaynak kullanımı ile daha esnek bir yapıya ulaşan işletmeler küreselleşmenin getirdiği fırsat ve tehditlere karşı daha hızlı tepki vermektedir.

2.1.2. Rekabet

İşletmeler yoğun rekabet ortamı içerisinde rakiplerine karşı daha iyi bir konuma gelebilmek için yönetim, felsefe ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapmaları gerekli hale gelmiştir. İşletmeler bu yoğun rekabet ortamı içerisinde maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak, temel yetkinlik alanları üzerinde daha çok yoğunlaşmak gibi amaçlarıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273). Dış kaynak kullanımına yönelen işletmeler böylelikle kaliteyi yükseltmeyi hedeflemektedir.

2.1.3. Teknoloji

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması ile yeni teknoloji işletmelerin iş yapma süreçlerini ve sundukları hizmetleri doğrudan etkilemiştir. Hizmet sunan işletmeler ihtiyaçlara kısa sürede cevap verebilmek için bu teknolojik yeniliklerden faydalanmaları kaçınılmaz olmuştur.

Teknolojik yeniliklerden yararlanmayan ve takip etmeyen bir işletmenin varlığını sürdürmesinden söz etmek mümkün değildir. Teknolojiyi etkili olarak kullanan işletmeler birçok fırsattan yararlanma avantajı sağlayabilmektedir (Mimaroglu, 2010: 12). Böylece dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 275).

2.1.4. Hızlı Değişim

Günümüzde işletmeler değişimin sabit olduğu bir çevre içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu işletmelerin devamlılık sağlamaları ve başarı gösterebilmeleri için değişime hızlı ve etkin bir biçimde uyum sağlamaları gerekmektedir (Margılıç, 2006: 18). Uluslararası rekabetin güçlenmesi ve sürekli değişim ihtiyacı işletmelerin daha esnek bir yapıda olmalarını ve verimliliklerini arttırmasını zorunlu hale getirmiştir. Üretimin, çalışma şeklinin ve sürelerinin esnek bir yapıya kavuşturulması ile işletmeler maliyetleri azaltmakta, verimliliği yükseltmekte ve ani talep değişikliklerine uyum yeteneklerini arttırmaktadır. Böylece işletmeler yoğun rekabet ortamında dış kaynak kullanımına yönelerek esneklik ve rekabet avantajı kazanabilmektedir (Özbay, 2004: 17). İşletmelerde esnekliği artırma, maliyetleri azaltma ve maliyetlerin önceden bilinmesi, temel yeteneği geliştirme, kaliteyi artırma, risk azaltma ve sabit maliyetlerin değışkene dönüştürülmesi, kontrol dışı fonksiyonlar ve yatırım harcamalarını azaltılması da dış kaynak kullanımı nedenlerindedir.

2.2. Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Önemi

Tıp biliminde ve tıp teknolojisindeki gelişmelerle birlikte sağlık işletmelerinin önemi giderek artmıştır. Sağlık hizmeti sunan işletmeler sağlık harcamaların önemli bir bölümünü tüketen sosyo-ekonomik işletmeler haline gelmiştir (Sezer, 2009: 31). Bu temelde hizmet sunan sağlık kurumları son teknoloji ile hastalara kısa zamanda, istenilen kalitede ve düşük maliyetle hizmet sunulması için dış kaynak kullanımı gerekli görülmüştür.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını temel amacı sağlık kurumlarının temel süreçlerine ve hastalarına odaklanmalarını sağlayarak verimlilik ve hizmet kalitesini arttırmaktır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 291-292). Dolayısıyla sağlık hizmeti sunan işletmeler için dış kaynak kullanımı önemli bir yere sahip olmuştur.

Sağlık işletmelerinde dış kaynak kullanımı bilgi, uzmanlık ve altyapı ile sağlık hizmetlerini uygun maliyetle sağlamanın etkili bir yoludur. Sağlık işletmeleri, sağlık hizmeti üretmesi ile temel amaçlarına yoğunlaşmakta ve

rekabet edebilmektedir (Yiğit, vd., 2007: 87).Sağlık işletmeleri, bir yandan artan maliyetler ve önemli boyutlara ulaşan rekabetle uğraşırken bir yandan da sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesinin arttırılması yönündeki baskılara karşı dış kaynak kullanımını önemli bir çözüm stratejisi olarak görmüş ve tercih etmişlerdir (Akyürek, 2013: 3).Günümüzde sağlık hizmeti sunan işletmeler temel yetenekleri olan faaliyetleri daha iyi bir şekilde yerine getirme isteğinden dolayı temel yeteneklerinin dışında kalan destekleyici faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış firmalar yardımıyla sağlanması eğilimi dış kaynak kullanımını uygulamalarını arttırmıştır (Bozdemir ve Öcel, 2016: 1054).

2.3. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları ve Sakıncaları

Sağlık işletmeleri sağlık hizmetleri kullanıcılarına etkin ve verimli bir hizmet sunmak için dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı; yönetimde esnekliği sağlama, maliyetleri azaltma, verimliliği artırma, rekabet avantajı sağlama, hasta ve çalışan tatminini artırma, yönetimde karmaşıklığı giderme, temel yeteneklere odaklanma, gelişen tıp teknolojilerini takip etme, hizmet kalitesini artırma, optimum kaynak dağılımını sağlama, riski azaltma, zaman tasarrufu sağlama, organizasyonel küçülmeyi ve çağdaş yönetimi sağlama, toplam kalite yönetimine geçişi ve hizmetin sürekliliğini sağlama gibi birçok fayda sağlamaktadır (Ekin vd., 2012: 4).

Sağlık hizmeti sunan işletmeler dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile çağdaş yönetim ve organizasyon ilkeleri içerisinde kaliteli, düşük maliyetli, modern teknolojiyi kullanan etkin ve verimli işletmeler olacağı düşünülmektedir. Bu sayede sağlık işletmeleri dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile rekabeti ön plana çıkararak, bazı hizmet alanlarından arınıp uzman işletmelere dönüşme avantajı yakalayabilecektir (Karahana, 2009: 190).

Karmaşık bir yapıya sahip olan sağlık kurumları dış kaynak kullanımı yöntemi ile daha yalın işletmeler haline gelebilmektedir. Bu stratejik yönetim uygulaması ile sağlık kurumları temel yeteneklerine daha çok yoğunlaşmakta, çevresel koşullara ve hasta beklentilerine daha hızlı reaksiyon gösterebilmektedir. Böylece DKK sağlık işletmelerine hizmet sunumunda kalite ve verim gibi birçok fayda sağlamaktadır.

Sağlık işletmelerinde dış kaynak kullanımının önemli faydalarından biri de temel faaliyet ve işlemlere daha çok zaman ayırıp ve odaklanmalarını

sağlayarak sektörde rekabet etme fırsatı bulmasıdır. Ayrıca sağlık sektöründe hızlıca yaşanan bilimsel ve teknolojik değişimlerden dolayı yeni pahalı teknolojiler ve tedavi yöntemleri geliştirilebilmektedir (Bozdemir ve Öcel, 2016: 1056).

Dış kaynak kullanımının örgüte sağladığı çok önemli yararlarının yanı sıra yanlış uygulamalardan kaynaklanabilecek çok önemli sakıncaları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının yararları “maliyetlerde önemli ölçüde azalma, yeni gelir alanları oluşturma, finansman kaynaklarında artma, sabit yatırımlarda düşme, kalite ve etkinliğin artması, fonksiyonel uzmanlardan maksimum düzeyde faydalanma, rekabet avantajı kazanma, pazardaki yeni talepleri daha ucuza test etme” sakıncaları ise “üst düzey bir iletişimi gerekli kılar, yeni aktör, kişilik ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar, çalışanların ve sendikaların gözünde güven ve prestij kaybetme, dış kaynak sağlayan firmanın performansının izlenilmesi ve değerlendirilmesindeki güçlükler, müşterilerin yabancılaşması, kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalardır. (Genç, 2004: 215-216).

2.4. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri ve Çözüm Önerileri

İşletmelerin gizli bilgileri rakiplerin eline geçebilir. Taşeron firma iyi seçilmemişse, güvenilir değilse paylaşılan bilgiler işletme için bir risktir. Taşeron firma ile işletmenin kalite anlayışı ayrı olabilir. Bu durumda işletmenin kalite düzeyi beklenenin altına düşer. İşletmenin ihale ettiği iş üzerindeki kontrolü azalacaktır. Bu nedenle işletme taşeron firmanın faaliyetlerini özenle izlemeli ve sürekli iletişim içerisinde olmalıdır. Dış kaynaklardan yararlanan işletme taşeron firmaya bağımlı hale gelebilir. Bu durumda firma bazı toleranslar isteyebilir. Taşeron firma seçilirken titiz davranılmaması işletmeyi zarara uğratacağı gibi ihalenin tekrarı halinde zaman kaybı söz konusudur. Ne kadar çok iş dışarıya devredilirse, işletme o kadar içi boş duruma gelebilir. Mevcut personelin bir kısmının işten çıkarılması gerekebilir. Bu da personel ve sendikalarla sorunların doğmasına yol açar.

3. HİZMET KALİTESİ AÇISINDAN KAYNAK KULLANIMININ ÖNEMİ

Sağlıkta kalite, kalite kavramı ve yönetimi kapsamında ulaşılabilecek bir hedef olarak değerlendirilmektedir. Kalite yönetimi; organizasyon içerisinde yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesini; kalite geliştirme, planlama ve kontrol çalışmalarının yapılması ve bunlarla birlikte kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını amaçlayan yönetim olarak ifade edilmektedir (İncesu ve Ögüt, 2013: 116).

Sağlık hizmetlerinin temel amacı toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetlerini, hastanın istediği kalitede, zamanda ve en düşük maliyetle sunmaktır. Teknolojinin gelişmesi, maliyet ve hasta şikâyetlerinin artması ve yaygınlaşan iyi bakım talepleri sağlık hizmetlerinin daha karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür. Toplumun gelir düzeyinin artması, sağlık işletmelerinin sayısının yetersizliği, hastanelerde çalışan doktor ve hemşire sayılarının eksikliği, malzeme ve ekipmanların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamadaki yetersizliği bu sektörde düzeltici önlemlerin alınmasını ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini gerekli hale getirmiştir (Zerenler ve Ögüt, 2007: 504). Yüksek kalitede hizmet sunmak hizmet alanların beklentilerini karşılayabilecek uygun hizmetin sağlanması ile gerçekleşebilir (Karaca, 2006: 25).

Toplumsal sağlığın korunması ve kaliteli sağlık hizmetlerine eşit erişim sağlanması, bireysel ve toplumsal sağlık, ekonomik büyüme ve gelişme üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Ülkemizde sosyal devlet anlayışı ile sağlık sektörünün sürekli geliştirilmesi, toplumun kaliteli sağlık hizmetlerine erişmesinin sağlanması ve kolaylaştırılması için birçok faaliyette bulunmaktadır. Sağlık Bakanlığı tarafından 2011 yılında kamu, özel ve üniversite hastanelerinde verilen sağlık hizmetlerinin kalitesinin değerlendirilmesine ve iyileştirilmesine yönelik “Hizmet Kalite Standartları” hazırlanmış ve sağlık kuruluşlarının bu standartları sağlamaları gerekli olmuştur (Öter ve Südaş, 2017: 44-45).

İnsanların sahip olduğu en önemli değerlerden biri sağlık olması dolayısıyla sağlık hizmetleri toplumsal ve kişisel yaşantımızda önemli bir yere sahip olmuştur. Antik çağlardan günümüze kadar geçen zamanlarda güvenlik ve kalite sağlık işletmelerinde de önemini korumuş ve günümüzde bir zorunluluk

haline gelmiştir (Karahana ve Çadircı, 2016: 59). Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte insanların yaşam standartlarının artması, tüketici algılarındaki değişimler, hizmet sektörünün gün geçtikçe daha çok önem kazanmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla yaşanan bu değişimler sağlık hizmetlerini sunan sağlık işletmelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Sağlık alanında yapılan özel girişimlerle birlikte rekabetin ve müşteri beklentilerinin artmasından dolayı bu beklentileri karşılamak için sağlık işletmeleri çeşitli çalışmalar yapmaktadır (Tan ve Patır, 2017: 30).

Bu temelde sağlık hizmeti sunan kuruluşlar verimli olmak ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla çeşitli yönetim yaklaşımlarını uygulamaktadır. Toplam kalite yönetimi ve dış kaynak kullanımı da bunlardan birisidir. Toplam kalite yönetimi anlayışıyla sağlık işletmeleri daha düzenli ve verimli olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Kalite sistemi ile hastaların ihtiyaçlarını kısa zamanda karşılayarak hastalara en iyi hizmeti sağlayabilmektedir. Dolayısıyla sağlık işletmeleri amaçladıkları kaliteli hizmeti sunmak ve erişebilmek için dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler (Yılmaz, 2013: 107).

3.1. Kaynak Kullanımı Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Sağlık hizmeti sunan işletmelere hastalar birçok farklı sağlık sorunları sebebiyle başvurumaktadırlar. Hasta ihtiyaçlarının tamamına cevap verebilmek için sağlık hizmetlerinin yanında farklı hizmetlerin de sunulması gerekliliği sağlık işletmelerinin birçok farklı meslek alanlarının bir arada bulunmasını gerekli hale getirmektedir. Böylece sağlık işletmelerinde çalışan ve hizmet birimlerinin sayıları artarak aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmaya neden olmaktadır. Bu hizmet birimlerinin birbirini tamamladıkları için aralarındaki iş birliği ve koordinasyonun sağlanması oldukça önemlidir. Dolayısıyla karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olan sağlık işletmeleri etkin ve verimli bir şekilde yönetimi, birimler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve aralarında koordinasyonun sağlanması diğer organizasyonlara göre daha zor olduğu görülmektedir (Karaca, 2006: 11-12).

Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar bu özelliklerinden dolayı yönetilmesi en zor olan kuruluşlardan biri olduğu görülmektedir. Bu da sağlık işletmelerinin profesyonelce ve çağdaş yönetim tekniklerine uygun bir şekilde yönetilmesi

gerektiği ortaya çıkarmakta ve kalite yönetimini gündeme getirmektedir (Can, 2008: 294). Bu bağlamda sağlık işletmeleri bireylerin sağlıklarını korumak, geliştirmek ve tedavilerini sağlamakla yükümlüdürler. Dolayısıyla bu yükümlülüklerini tam olarak yerine getirip bireyleri memnun etmeleri sunulan hizmetlerin kalitesine bağlıdır (Demirbilek ve Çolak, 2008: 98).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, hastane hizmetlerinin hizmet kalitesini ve verimliliğini artırmaktadır. Bunu uygulayan hastaneler temel konusu itibarıyla tıbbi hizmetlere odaklanabilmekte ve kaynaklarını bu alana kaydırabilmektedir. Sağlık sektörü içerisinde sağlık kurumları daha etkin, verimli ve kaliteli bir hizmet sunmak için dış kaynak kullanmaktadır. Sağlık hizmetlerini sunan sağlık kurumları dış kaynak kullanarak yapması gereken asıl işlerine daha çok yoğunlaşarak hizmet kalitesini arttırabilmektedir. Sağlık kurumları kalite standartları içerisinde hizmet kalitesini artırarak hizmet alan kişilerin memnun edilmesini hedeflemektedir. Bu temelde yeni yönetim tekniklerinden olan dış kaynak kullanımı sağlık kurumlarının sıklıkla yöneldiği yöntemlerden biri olmuştur. Dış kaynak kullanımı sağlık kurumlarına hizmet kalitesini arttırma, hasta memnuniyetini sağlama, maliyetleri düşürme, esneklik sağlama, kaynak tasarrufu sağlama gibi birçok fayda sağlamaktadır. Sağlık kurumları hizmet alan kişilerin ihtiyaçlarını kısa sürede karşılamayı dış kaynak uygulamaları ile gerçekleştirmektedir. Böylece dış kaynak kullanımı sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Sağlık kurumlarının temel yeteneği olan sağlık hizmetlerinin dışında kalan faaliyetlerde dış kaynak kullanarak kurumun hizmet kalitesini arttırmaktadır. Dolayısıyla sağlık kurumları mali ve diğer kaynaklarını temel yeteneklerine aktararak daha kaliteli bir hizmet sunmak için dış kaynak kullanımını gereklilik olarak görmüşlerdir. Bu çalışmada ele alınan bilimsel makaleler genel olarak değerlendirildiğinde dış kaynak kullanımının hasta memnuniyetini ve hizmet kalitesini artırdığı görülmektedir. Dış kaynak kullanımı sağlık kurumlarının hizmet sunumunda kaynaklarını temel yeteneklerine aktararak hastaların istek ve ihtiyaçlarını kısa sürede karşılaması gibi nedenlerden dolayı hizmet kalitesini arttırmaktadır. Dolayısıyla sağlık hizmetinin kaliteli ve verimli bir şekilde sunulmasında dış kaynak kullanımının önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür.

1-Temizlik, yemek, bilgisayar otomasyon ve güvenlik konularında dış kaynak kullanılmalıdır.

2-Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması için dış kaynak önemli bir etkidir.

3-Maliyetlerin azalması, verimliliğin artması, yönetim riskinin paylaşımı, kalitenin geliştirilmesi ile işletmelerin performansının artırılmasına da yardımcı olacaktır.

4-Dış kaynak kullanımı ile hastaneler tıbbi hizmetleri kendileri yapmış olacak, tıp hizmetleri dışındaki yapılması gerekenleri de taşeron firmalara yaptırarak hasta tatminini artıracak ve böylece hastane yönetimi etkin ve verimli işleyen bir yapıya kavuşarak diğer özel hastanelerde de rekabet etme imkânı bulacaktır.

5- Taşeron firma seçiminde işletmelerin öncelikleri iyi belirlenmeli, yetenek düzeyi ve öz geçmişi başarılı ve yüksek bir firmayla çalışmalıdır. Hastaneler dış kaynak kullanımı hizmeti alacakları şirketi seçerken çok dikkatli olmalıdırlar çünkü DKK hizmeti alınacak şirketin seçiminde yapılabilecek hatalar şirketlerin kurumsal kimliklerine ciddi zararlar verebilmekte maddi kayıplara yol açabilmektedir.

6-İşletmelerin çeşitli faaliyetleri için dış kaynak kullanımının önemli faydaları olmakla beraber uygun strateji belirleyemeyen ve bu konuda yeterli olmayan işletmeler için dış kaynak kullanımının pek çok riskleri de bulunmaktadır. Yeteneklerin ve yönetimdeki kontrolün kaybedilmesi gibi olumsuzluklar yaşanabilir.

7-Dış kaynak kullanımını bir sözleşmeye dayandığından dolayı ekonomik faaliyeti de kayıt altına almaktadır. Böylece vergi gelirleri üzerinde artırıcı etkisi olmaktadır. Ayrıca kaçak ve sigortasız işçi çalıştırmanın da önüne geçilmiş olmaktadır.

8-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı vs. verim düşüklüğüne neden olabilir. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi geliştirilirken personelin ihtiyaçlarına karşılık verecek ve onları sıkıntıya sokmayacak bir sistem geliştirilmelidir.

9-Dış kaynak kullanımını stratejileri uzun vadeli yapılmalıdır. Rekabet ortamı ve pazar payı mutlaka hesap edilmelidir. Yanlış bir stratejik yönetim Pazar paylarının düşmesine sebep olabilir.

10- Kötü tasarlanmış hizmet alım sözleşmeleri ileride sorunlarına yol açabilir. Sözleşmelerin işletmeleri zarara sokmayacak ve işletmelere fayda sağlayacak maddelerden oluşması gerekmektedir.

Sonuç olarak; Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanma neticesinde, yönetimde esneklik sağlanmakta, verimlilik ve hizmet kalitesi artmakta, yönetimde karmaşıklık olmamakta, maliyetler ve yapılacak hizmetlerde risk azalmakta, denetim daha kolay olmakta ve zaman tasarrufu sağlanmaktadır. Ülkemizde son yıllarda devlet hastaneleri ve üniversite hastanelerine ilave olarak özel hastanelerin sayısının artması ve birçok devlet hastanesinin ortadan kaldırılarak şehir hastanelerinin yapılmasıyla birlikte devasa yapılarla sahip şehir ve bölge hastanelerinin daha kolay ve daha verimli yönetilmesi için dış kaynak kullanımının önemi ülke ekonomisi ve maliyet açısından önem arz etmektedir. Dış kaynak kullanımını neticesinde işletmeler ağır, aksak ve yavaş işleyen yapılarından kurtulmaktadır.

KAYNAKÇA

Akbulut, Y., G. Terekli ve T. Yıldırım (2012), Outsourcing in Turkish Hospitals: A Systematic Review, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, C. 11, S. 2, s.32.

Akyürek, Ç.E., Türk Sağlık Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Yasal Altyapısı, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, c. 12, s. 2, Ankara, 2013, s. 3.

Bolat, T. ve Yılmaz, Ö., (2006), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı İlişkisi”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi, c. 4, S. 5, s. 79.

Bozdemir, E. ve Öcel, Y., (2016), Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Minimizasyonu Açısından Analizi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Manyetik Rezonans (MR) Cihaz Örneği, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 20, s. 3, Erzurum, s. 1054-1056.

Can, A. (2008), Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.3, s. 294.

Corbett, M.F. (2004). The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right, Chicago: Dearborn Trade.

Çakırer, M.A., (2002), Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama, (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, s. 163.

Demirbilek, S. ve Çolak, M. (2008), Sağlık Hizmetlerinde Kalite: Manisa İli Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.2, s. 98.

Ekin, A., Yanık, A. ve Kıyak, M., (2012), Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dışardan Satın Alınan Hizmetlerin Ekonomik Değerlendirmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, c. 15, s. 1, Ankara, s. 3-4.

Genç, N., (2004), Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara.

Gözüküçük, M. ve Çelik, Y., (2012), Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Hizmet Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, c. 15, s. 2, Ankara, s. 3.

İncesu, E. ve Öğüt, N. (2013), Hastane İşletmeciliğinde Kalite Maliyet Hesaplaması: Konya Seydişehir Devlet Hastanesinde Bir Uygulama, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, S. 6. s. 116.

Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2002b). Trends in outsourcing: contrasting usa and europe, Journal of European Management, Vol. 20 No.2, 189-195.

Karaca, A., (2006), Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Dış Kaynak Kullanımı ve Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Bir Uygulama, (Pamukkale Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, s. 11-25.

Karahan, A., (2009), Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma), Bal. Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 12, s. 21, Balıkesir, s. 190-197.

Karahan, M. ve Çadırcı, A. (2016), Hizmet Kalitesi Algısının Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Elazığ İlinde Bir Uygulama, Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi, C.3, S.2, s. 58.

Karaman, H.Z., (2015), İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi, (Gümüşhane Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane, s. 74.

Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S., (2010), Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 2, Ankara, s. 291-292.

Kılıç, T. ve Koç, Ö., (2016), Hastaneleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler Üzerine Bir Araştırma, Aydın Sağlık Dergisi, c. 2, s. 2, İstanbul, s. 61.

Margılıç, T., (2006), İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi, (Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 14-18.

Meral, Y. (2006) Sağlık Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Hasta Memnuniyetine Olan Etkisi ve Bu Konuya İlişkin Bir Araştırma, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 71.

Ofloğlu, G. ve Doğan, Ş., (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri, Kamu-İş Dergisi, c. 11, S. 1, s. 148.

Öter, V. ve Südaş, H.D. (2017), Algılanan Hizmet Kalitesinin Hasta Bağlılığı Üzerine Etkisi: Devlet Hastanesi Üzerine Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.21, S.2, s.44-45.

Özbay, T., (2004), İstanbul Ticaret Odası Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Mega Ajans, İstanbul, s. 6-17.

Özdemir, M., (2010), Güvenlik Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Karadeniz Bölgesi Devlet Hastanelerinde Konuya İlişkin Bir Araştırma, (İstanbul Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 90

Öztürk, Z. ve Taş, E., (2017), Dış Kaynak Kullanımı Olarak Dış Klinik Destek Hizmet Alımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi (Bir Ağız ve Dış Sağlığı Merkezi Örneği), Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, c. 3, s. 1, Ankara, s. 104.

Öztürk, A. ve Konuralp, S. (2002). Dış kaynaklardan yararlanmanın yeni bir rekabet stratejisi olarak kullanılması ve uygulama süreci, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2, 127-142.

Sezer, A., (2009), Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Hizmet Kalitesine Etkisi ve Bir Uygulama, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 31.

Tan, M. ve Patır, S. (2017), Sağlık Hizmetlerinde Kalite Ölçümü ve Değerlendirmesi Bingöl Devlet Hastanesi'nde Bir Uygulama, Journal of Current Researches on Health Sector, V.7, I.2, pp. 30.

Tanyeri, M. ve Fırat, A., (2005), Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 7, s. 3, İzmir, s. 273.

Taş, D. (2012), Sağlık Hizmet Kalitesinin Ölçümüne İlişkin Bir Araştırma, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, S.4, s. 82.

Tutar, A.E., İnaç, H. ve Güner, Ü., (2006), Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c. 8, s. 2, Afyon, s. 293.

Yılmaz, N., (2013), Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, (Beykent Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 107.

Yiğit, V., Tengilimoğlu, D., Kisa, A. and Younis, M.Z., (2007), Outsourcing and Its Implications for Hospital Organizations in Turkey, Journal of Health Care Finance, V.33, N.4, pp. 87.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE SENDİKA İLİŞKİSİ¹

Bekir Melih KOPUK²
Güven TAŞOĞULLARI³

Geliş Tarihi: 5 Haziran 2018
Kabul Tarihi: 15 Mart 2019

ÖZET

Bu çalışmada, kadının çalışma hayatındaki yeri tarihsel süreç içerisinde ele alınmış ve bu tarihsel süreç içerisinde kadının sendika içindeki yerine değinilmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kadının çalışma hayatındaki yerine kısaca değinilmiştir. İkinci bölümde, sanayi devriminden sonra yaşanan süreçte kadın-sendika ilişkisinin ne boyutta olduğuna bakılmıştır. Üçüncü yani son bölümde ise öncelikle erkek egemen toplum yapısı içerisinde kadının sendikalaşması önündeki engeller ele alınmış olup akabinde toplumdaki cinsiyet ayrımcılığının kadının sendikal faaliyetlerde bulunmasına yönelik ne tür engellerle karşılaştığına ve sendika yönetimine neden kadınların katılmamasına değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın, Sendika, Çalışma Yaşamı

¹ Bu çalışma Antalya'da 11-13 Mayıs 2018 tarihleri arasında düzenlenen, SOSCON Uluslararası Sosyal Bilimler & İnovasyon Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulan çalışmanın genişletilmiş halidir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, bmkopuk@gmail.com

³ Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, guventasogullari@klu.edu.tr

Women and Trade Union Relations in Working Life

ABSTRACT

In this study, the place of woman in her working life has been handled in the historical process and in this historical process woman has been referred to as a place in the union. The study consists of three parts. In the first chapter, women are briefly mentioned in their working life. In the second part, the dimensions of the women-union relation in the period after the industrial revolution were examined. In the third part, in the last part, the obstacle in front of the unionization of women in the male dominant society structure was discussed, followed by what kind of obstacles the gender discrimination in the society confronts the women in the union activities and why women do not participate in the union management.

Keywords: Woman, Trade Union, Work Life

GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde insanların göçebe yaşam tarzından yerleşik yaşam tarzına geçmesiyle birlikte toplumun ekonomik, sosyal ve siyasal yapısında köklü değişimler meydana gelmiştir. Değişen bu yapının, kadın ve erkeğin önce ailede sonra da toplumdaki statü ve rollerini derinden etkilediği görülmektedir. Kadın, tarihsel süreç içerisinde her dönemin getirmiş olduğu değişik ekonomik faaliyetlerde yer almıştır. Ancak, sanayi devrimi, kadının çalışma yaşamına katılmasında ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü sanayi devrimi ile birlikte kadınlar için ilk dönüm noktası yaşanmış ve kadın ilk kez, ekonomik alanda bir ücret mukabilinde emeğini satmaya başlamıştır. Kadınların çalışma hayatındaki ikinci dönüm noktası I. Dünya Savaşı olmuştur. Savaş sırasında kadınlar daha önce çalışmadıkları tramvay sürücülüğü, taksi sürücülüğü, sayaç okuyuculuğu, asansörcülük gibi işlerde çalışmaya başlamışlardır. I. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan Büyük Buhran olarak adlandırılan ekonomik kriz sonucu kapitalist düşünce büyük bir yara almıştır. Buhran sonrasında güçlü bir anti-feminist akım ortaya çıkmış ve kadının geleneksel rolüne ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bu akım evli kadınların işten çıkartılmasına zemin hazırlamıştır. Özellikle anti-feminist akımı benimseyen sermaye sahipleri, işsizliğin ortadan kaldırılmasının, kadınların evlerine dönmeleriyle gerçekleşeceğini düşünmüşlerdir. Bu dönemde çalışma yaşamından uzaklaştırılan kadınlar, II. Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla birlikte tekrar çalışma hayatına katılmaya çağırılmışlardır.

Günümüzde sendika kavramı, çalışanların hak ve çıkarlarını gözetmek amacıyla bir araya gelerek ekonomik sorunların yanında sosyal ve kültürel sorunlara çözüm aramak için diğer kurumlardan bağımsız olarak örgütlenen kuruluşlar olarak bilinmektedir. Sendika kavramı bazı ülkelerde sadece işçi örgütlerini ifade ederken bazı ülkelerde ise hem işçi hem de işveren örgütlerini temsil etmek için kullanılmaktadır. Fakat sendika hem işçi hem işveren örgütleri için kullanılsa bile temsil ettiği kitle düşünüldüğünde genellikle işçiler olduğu için akla ilk gelen işçi örgütleridir. Tarihsel süreç ele alındığında, “yardımlaşma sandığı”, “dernek” veya “kooperatif” olarak bilinen kalfaların, çırakların ve ustaların örgütlenmelerinin yerini sanayi devriminden sonra genişleyen işçi sınıfının etkisiyle işçi örgütleri almıştır. Sendikal hareket tarihin her sürecinde, sendikaların erkek egemen bir şekilde oluşumu ve gelişimi, çalışma hayatındaki kadının sorunlarıyla yeterince

ilgilanilmemesine sebep olduğundan, sendikaların kadınları hâlâ temsil etmekten uzak olduğu ileri sürülmektedir. Sendikal hareketin temel öğelerinden birini oluşturan “eşit işe eşit ücret” ilkesine rağmen, kadınların eve ek gelir sağlamak için iş güvencesi olmayan ve düşük ücretli işlerde çalışmaya razı olması emek talebi karşısında emek arzını arttırmış, erkeklerin de ücretlerinin düşmesine hatta işten çıkarılmasına sebep olmuştur. Bu nedenle kadınlar sendikal faaliyetin asil üyeleri olarak düşünülmemiştir. Bu tarz cinsiyetçi yaklaşımlar kadınların sendikal hareketin dışına itilmesine sebep olmuştur. Zamanla kadınları sendikaların dışına itmenin sendikaları zayıflatacağı düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu düşünce kadın-sendika ilişkisinde çok önemli bir geçiş noktası olmakla birlikte, kadınların sendika üyeliğinin önünü açsa da sendika yöneticiliğinde aynı etkiyi göstermemiştir. Bu yüzden kadın çalışanlar ve kadınları ilgilendiren konular her zaman arka planda kalmıştır.

Günümüzde de kadınların, üyelik ve sendikal temsilden dışlamaya yönelik düşünceler bulunmakta olup, bu görüş açık bir şekilde ifade edilememektedir. Gelişmiş ülkelerin birçoğunda sendikaların kadın üyelerine yönelik özel düzenlemeler yapılmıştır. Fakat kadınların sendikalarda temsili üzerine yapılan değerlendirmelerin birçoğunda, bahsi geçen düzenleme sonuçlarının hayal kırıklığı yarattığı belirtilmektedir. Günümüz sendikacılığında, var olan problemi çözmek ve üye sayısını arttırabilmek için eksik düzeyde temsil edilen işçi gruplarının sendikal örgütlenmelerin içine katılması hedeflenmekte ve bu hedefe yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Nitekim kadınların sendikalara üye olmasının önündeki istihdamın yapısından kaynaklanan engellerin başında daha çok, özel hizmetler sektöründe, geçici, kısa süreli ve güvencesiz işlerde ve enformel sektörde yoğunlaşması gelmektedir ve bu durum kadınların sendikalaşma eğilimini ve imkanlarını azaltmıştır. Kadınların sendikalara katılımı ve sendikaların yönetimine katılımı önündeki engeller birbirine benzemektedir. Toplumsal faktörler, sendikaya ilişkin etmenler ve kişisel etmenler şeklinde dile getirilebilecek bu etmenlerin tümü aslında toplumsal cinsiyet rolleri, normları ve ayrımcılıktan etkilenmektedir. Bu çalışmada ana konusunu oluşturan Çalışma Yaşamında Kadın ve Sendika İlişkisi ile kadınların çalışma hayatındaki yeri ve geçmişten günümüze sendika ile ilişkileri üzerinde durulmuştur.

1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN

Tarihsel süreç içerisinde insanların göçebe yaşam tarzından yerleşik yaşam tarzına geçmesiyle birlikte toplumun ekonomik, sosyal ve siyasal yapısında köklü değişimler meydana gelmiştir. Değişen bu yapının, kadın ve erkeğin önce ailede sonrada toplumdaki statü ve rollerini derinden etkilediği görülmektedir. Farklılaşan bu yapının ortaya çıkardığı bir diğer kavram ise cinsiyete dayalı iş bölümüdür. Bu yaşam tarzı, erkekleri daha çok fiziksel güç gerektiren işler olan avcılık, madencilik, askerlik çobanlık, balıkçılık ve üretim araçlarının yapımı ve kullanımı gibi işlere yöneltirken, kadınları ise yemek, temizlik, çocuk bakımı, dikiş-nakış gibi geleneksel ev işlerine yöneltmiştir (Aytaç ve öte, 2002: 18). Dönemin çalışma olgusu kapsamında kadınlar da tıpkı erkekler gibi köle, çırak, yamak gibi birçok rol üstlenmişlerdir (Küçük, 2015: 3). Bir diğer ifadeyle ekonomik hayatın içinde olmak kadınlar için yeni bir olgu olmamakla birlikte insanlık tarihinden bu yana kadınlar gerek evin içinde gerekse evin dışında ekonomik hayatın içinde aktif olarak rol almışlardır (Koca, 2014: 2).

XV. ve XVIII. yüzyıl arası dönem incelendiğinde, kentlerde ve kırsal bölgelerde, küçük sanat kollarında yaşanan önemli değişim ve gelişmeler sonucu lonca üretim sisteminin daha önemli konuma geldiği görülmektedir. Lonca düzeni altında; lonca otoritesi ve denetimi içerisinde yer alan birtakım meslek grubunda az sayıda kadın çalışanlara rastlanmış, ilerleyen yıllarda ise çalışanlarını sadece kadın işgücünün oluşturduğu bazı meslekler ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, Avrupa'da orta çağ döneminde fırıncılık, ayakkabıcılık ve terzilik, kadınlar ile erkeklerin birlikte en fazla çalıştıkları meslek grupları arasına girmiştir. Bu dönemde, erkek işi olarak görülen savaş ve politika gibi işlere kadınlar dâhil edilmeseler de ev ve çalışma hayatında etkin bir konuma sahip olmuşlardır (Aytaç ve öte, 2002: 19).

Tarihin her safhasında kadın, her dönemin sunmuş olduğu değişik ekonomik faaliyetlerin içerisinde yer almıştır. Ancak, kadının çalışma yaşamına dâhil edilmesinde sanayi devriminin önemli bir yeri bulunmaktadır. Çünkü sanayi devrimi ile birlikte kadınlar için ilk dönüm noktası yaşanmış ve kadın ilk kez, ekonomik alanda bir ücret mukabilinde emeğini satmaya başlamıştır (Bozkaya, 2013: 72). Başka bir ifadeyle, kadınların üretim hayatının içinde var olmaları insanlık tarihi kadar eski bir olgu olmasına karşın ücret mukabilinde çalışmaya başlaması XVIII. yüzyılın sonunda, sanayi

devriminin doğuşu ile birlikte yeni ve ucuz işgücüne ihtiyaç duyulmasıyla başlamıştır. Sanayi devrimi ile birlikte üretimin yapısındaki değişikliğin ortaya çıkardığı işgücü gereksinimi ve sefalet ücreti olarak adlandırılan düşük ücret düzeyi kadınların da çalışma hayatına katılmasına sebep olmuştur. Öte yandan, kadın emeğinin ucuz olması, büyük ölçüde kadın işgücünün kullanılmasına yol açmıştır (Yılmaz ve Zoğal, 2015: 8; Çitci, 1982: 17). Bu dönemde, yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla birlikte kadınlar, özellikle üretilen ürünlerin satışını gerçekleştirmek suretiyle yeni çalışma alanlarında yer almışlar, nitelikli işgücü gerektirmeyen, özellikle de büyük ölçekli tekstil fabrikalarının hızla yaygınlaşmasıyla birlikte evde, ücretsiz aile işçiliğinde ve tarımsal alanda çalışan kadın işgücünün fabrikalara doğru geçişi gözlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, niteliksiz işgücü olan kadınlar, düşük ücretlerle ve uzun çalışma süreleri ile çalıştırılmaları sebebiyle erkek emeğinin yerine kullanılmıştır (Yılmaz, Bozkurt ve İzci, 2008: 91). Kadınların fabrikalarda çalışmaya başlamasıyla, çocuklarının bakımından sıyrılması zorunlu bir hale gelmiş ve işveren ile emeğini arz eden kadınlar arasında bu konu bir sorun olarak gündeme gelmiştir. Her ne kadar işveren ile kadın arasında gibi görünen bu sorun, aile içinde çözülmeye çalışılmış ancak genel olarak kadınların emek piyasalarındaki verimliliğine olumsuz bir şekilde yansımıştır (Çolak ve Kılıç, 2001: 32). Yaşanan bu gelişmelerin sonucunda kadın işgücüne bu dönemde düşük ücretler verilmiş ve ayrıca kadın işgücü ağır çalışma koşullarına maruz bırakılmıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 197).

Kadınların çalışma hayatındaki ikinci dönüm noktasını I. Dünya Savaşı oluşturmaktadır. Savaş sırasında kadınlar daha önce çalışmadıkları meslekler olan vatmanlık, taksi şoförlüğü, asansörcülük ve sayaç okuyuculuğu gibi işlerde çalışmaya başlamışlardır. Ancak savaş sonrasında çok sayıda kadın evine geri dönmüş ve çıkartılan yasalarla birlikte bu tür işlerde çalışmalarını engellenmiştir (Çitci, 1982: 18). I. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan Büyük Buhran olarak adlandırılan ekonomik kriz sonucu kapitalist düşünce büyük bir yara almıştır (Ören ve Yüksel, 2012: 43). Buhran sonrasında güçlü bir anti-feminist akım ortaya çıkmış ve kadının geleneksel rolüne ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bu akım evli kadınların işten çıkartılmasına zemin hazırlamıştır. Özellikle anti-feminist akımı benimseyen sermaye sahipleri, işsizliğin ortadan kaldırılmasının, kadınların evlerine dönmeleriyle gerçekleşeceğini düşünmüşlerdir. Bu dönemde çalışma yaşamından uzaklaştırılan kadınlar, II.

Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla birlikte tekrar çalışma hayatına katılmaya çağrılmışlardır. Savaş sanayisinin büyümesiyle işgücü gereksinimi ve erkek işgücünün yetersiz olması kadının çalışma hayatına katılmasını zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda, 18 Aralık 1941'de çıkarılan yasa ile kadınların çalıştırılması zorunlu hâle getirilmiştir (Çitci, 1982: 21-22). Kadınların, sanayileşmeyle birlikte başlayan tarım-dışı sektörlerde çalışma yaşamına katılması, özellikle II. Dünya Savaşı sonrası hız kazanmıştır. İstatiksel olarak bakıldığında, 1950'de 15-64 yaş arasındaki kadın nüfusun, gelişmekte olan ülkelerde %50'si, sanayileşmiş ülkelerde ise %47'si çalışma hayatında bulunmaktadır (Koray, 1982: 93).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra küreselleşmenin etkisi ile piyasa açısından ulusal sınırların kalkması, malların tüm dünyada rahatça dolaşabilir hale gelmesi tüm ülkelerin dış pazara dâhil olmasını ve oradaki rekabet şartlarına entegre olmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu rekabette en önemli unsurlarından birini hiç kuşkusuz ürünün fiyatı oluşturmaktadır. Ürün fiyatını etkileyen değişkenlerin başında gelen emek fiyatı düşürüldüğünde ürünün fiyatı düşeceğinden, emek yoğun teknolojiler kullanan ülkelerde, ucuz emek olarak kadın emeğine olan talep artmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte, sürekli olarak az gelişmiş ülkelerde uygulanan iktisadi politikaların sonucunda bir taraftan kadınlar ücretli iş hayatında kendilerine daha fazla yer bulurken, bir taraftan da enformel işlerde yoğunlaşmışlardır (Toksöz ve öte, 2001: 16). Bunun yanında sanayileşmesini tamamlayabilmiş ve gelişmiş ülkeler için küreselleşmenin kadın istihdamına olumlu etkileri olmuştur (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 200). 1980'li yıllarda, ülkelerin çoğunda kadınların istihdam içindeki oranının arttığı görülmektedir. Fakat bu artık her sektörde kadın emeğinin artması anlamına gelmemekte, tam aksine sektörlerde cinsiyete dayalı iş bölümünde bir artış olduğu ileri sürülmektedir (Yılmaz, Bozkurt ve İzci, 2008: 92). Özellikle hizmet sektöründe görülen bu durum hizmet sektörünün feminizasyonu olarak anılmaktadır. Yatay katmanlaşma olarak bilinen kadın işinin kadın kalması yani hemşire, diyetisyen, sekreter gibi çalışanların çoğunun kadın olması ve bununla birlikte mühendislik, montaj hattı üretimi, bilişim teknolojileri gibi işlerde çalışan kişilerin de çoğunun erkek olması bu durumun göstergesi olarak kabul edilebilir (Özkaplan, 2009: 18).

2. SENDİKA VE KADIN İLİŞKİSİ

Günümüzde çalışanların hak ve menfaatlerini korumak amacıyla bir araya gelerek ekonomik sorunların yanında sosyal ve kültürel sorunlara çözüm aramak için diğer kurumlardan bağımsız olarak teşkilatlanan kuruluşlar olarak bilinen “sendika” kavramı (Öztürk, 2013: 270; Yenihan ve Cerev, 2016: 152), birçok batı ülkesinde “emek birliği” anlamına gelen İngilizce’de “trade union”, Almanca’da “gewerkschaft” gibi kelimeler ile ifade edilmektedir (Mahiroğulları, 2011: 1). Sendika kavramı bazı ülkelerde sadece işçi örgütlerini ifade ederken bazı ülkelerde ise hem işçi hem de işveren örgütlerini temsil etmek için kullanılmaktadır. Fakat sendika hem işçi hem işveren örgütleri için kullanılsa bile temsil ettiği kitle düşünüldüğünde genellikle işçiler olduğu için akla ilk gelen işçi örgütleridir (Uçkan, 2013: 58).

Tarihsel süreç ele alındığında, “yardımlaşma sandığı”, “dernek” veya “kooperatif” olarak bilinen kalfaların, çırakların ve ustaların örgütlenmelerinin yerini sanayi devriminden sonra genişleyen işçi sınıfının etkisiyle işçi örgütleri almıştır (Koç, 1998: 2). Sendikal hareket tarihin her sürecinde, sendikaların erkek egemen bir şekilde oluşumu ve gelişimi (Çiçek ve Yiğit, 2016: 1387), çalışma hayatındaki kadının sorunlarıyla yeterince ilgilenilmemesine sebep olduğundan, sendikaların kadınları hâlâ temsil etmekten uzak olduğu ileri sürülmektedir (Urhan, 2009: 84).

İnsanlık tarihinin her döneminde kadınlar iktisadi görevler içinde yer almış olsalar da işçi ve ücretli statüsü altında çalışmaları sanayi devrimiyle beraber gerçekleşmiştir (Yenihan ve Cerev, 2016: 152). Sendika hareketinin temel unsurlarından birini oluşturan “eşit işe eşit ücret” ögesine karşın, kadınların eve ek gelir sağlamak için iş güvencesi olmayan ve düşük ücretli işlerde çalışmaya razı olması emek talebi karşısında emek arzını arttırmış, erkeklerin de ücretlerinin düşmesine hatta işten çıkarılmasına sebep olmuştur. Bu nedenle kadınlar sendikal faaliyetin asil üyeleri olarak düşünülmemiştir. Bu tarz cinsiyetçi yaklaşımlar kadınların sendikal hareketin dışına itilmesine sebep olmuştur (Alican ve Gül, 2008: 60; Çiçek ve Yiğit, 2016: 1387). Örneğin, ABD’de kurulmuş olan “Ulusal Matbaacılar Sendikası”, kendi içinde yapmış olduğu bir düzenleme ile kadın dizgicilerin işe alınmamasını teşvik etmiştir. Sanayi devriminin ardından yine bu dönemde çoğu sendikanın tüzüğü araştırıldığında kadınların işgücünün dışına itilmesine yönelik

maddeler olduğu görülmekte ve buna gerekçe olarak da işçilerin gelir imkânlarının kötüleşmesini engellemek gösterilmektedir. Bu dönemde İngiltere’de de durum farklı değildir. 1877 yılında “İngiliz Sendikaları Kongresi”nde “aile ücreti” kavramı öne çıkarılarak, kadınların geçimlerini sağlamak için erkeklerle rekabet etmelerinden ziyade kadınların asıl yerlerinin evleri olduğu söylenmiştir (Urhan, 2009: 86). Kadınlar karşılaştıkları bu engellere rağmen kendi sendikalarını kurmuşlardır. Fakat kadınların sendikalaşma eğilimlerinin oldukça düşük oluşu nedeniyle daha çok tütün, tekstil, giyim gibi kadın işi olarak tanımlanan sektörlerde örgütlenebilmişlerdir (Urhan, 2015: 35). Zamanla kadınları sendikaların dışına itmenin sendikaları zayıflatacağı düşüncesi ortaya çıkmıştır (Urhan, 2009: 85). Bu düşünce sendika ve kadın ilişkisinde çok önemli bir geçiş noktası olmakla beraber, kadınların sendika üyeliğinin önünü açsa da sendika yöneticiliğinde aynı etkiyi göstermemiştir. Bu yüzden kadın çalışanlar ve kadınları ilgilendiren konular her zaman arka planda kalmıştır. 1970’lerin sonlarından itibaren hizmetler sektörünün emek hacmi ve beyaz yakalı personel sayısındaki artış, kadın istihdamını da hızla arttırmıştır. Fakat buna rağmen sendika-kadın ilişkisindeki sorunlar yok olmamıştır (Yenihan ve Cerev, 2016: 153). 1990’lara gelindiğinde kadınların sendikalaşma oranının arttırılmasına yönelik uygulamalar görülmektedir. Çiçek ve Yiğit’e göre (2016: 1387), “*Bunların ilki, siyasi partilerde ve sendikalarda başlayan kota tartışmaları, ikincisi; uluslararası sendikal ilişkilerin gelişiminde kadın yöneticilerin yer alamamasının yarattığı sıkıntılar, üçüncüsü ise; kamu sektöründe çalışan kadınların memur sendikaları içerisinde çok sayıda kadın üyesi olması nedeniyle sendika içinde temsil konusunda ısrarcı davranmaları şeklindedir.*” Bu uygulamalarla birlikte “*Kadınların sendikaya ihtiyacı var, sendikaların da kadınlara...*” sloganı sendikaların gündemine gelmiştir.

Günümüzde de kadınların, üyelik ve sendikal temsilden dışlamaya yönelik düşünceler bulunmakta olup, bu görüş açık bir şekilde ifade edilememektedir. Gelişmiş ülkelere birçoğunda sendikaların kadın üyelerine yönelik özel düzenlemeler yapılmıştır. Fakat kadınların sendikalarda temsili üzerine yapılan değerlendirmelerin birçoğunda, bahsi geçen düzenleme sonuçlarının hayal kırıklığı yarattığı belirtilmektedir. Sendikalara üye olan kadınların sayısı her geçen gün hem ulusal düzeyde hem de bölgesel düzeyde artsa da sendikaların karar organlarında bu sayıda ciddi bir artış olduğu söylenmemektedir. Örneğin, ETUC tarafından hazırlanan bir raporda üyelerin

yaklaşık %45'inin kadın olduğu ve sürekli arttığı söylenirken, sendikaların yönetiminde bu durumun aynı oranda arttığını söylemek zordur. Kadınların sendika içinde geri planda kalmasını açıklayan en önemli faktör cinsiyet eşitsizliği olup, günümüzde yapılan tartışmaların önemli konulardan birini bu faktör oluşturmaktadır (Urhan, 2015: 36-37).

3. KADINLARIN SENDİKALAŞMASI VE SENDİKA YÖNETİMİNE KATILMASI ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Geçmişte kadınların emek piyasasında daha az yer almaları ile doğru orantılı olarak sendikalara üyelik oranlarında görülen düşüklük anlaşılabilir bir olgu olmuştur. Ancak özellikle son yirmi yılda kadınların ekonomik etkinliklerinde önemli bir artış olmasına rağmen sendikalaşma oranlarında paralel bir artışın olmadığı gözlemlenmektedir (Urhan, 2009: 87). Bu sebepten dolayı kadınlar ile sendikalar arasındaki ilişki, genel olarak problemlidir bir alan olarak görülse de sendikalar kadınlara yönelik geleneksel yapılarını koruyarak, erkek egemen istihdam yapısını da sürdürmeye çalışmaktadır (Seçer, 2009: 43). Bunları ifade ederken sendikal katılımdaki kadın-erkek farkını, sadece toplumsal cinsiyet faktörleriyle açıklamak yetersizdir (Alp ve Yenihan, 2015: 130). Bunun sebebi istihdam edilen kadınların gerek sendikalara üyelikte gerekse sendika yönetiminde söz sahibi olmalarında yetersiz kalmalarının arka planında öncelikle istihdamdan kaynaklanan yapısal engeller bulunmaktadır (Toksöz, 2002: 440).

Günümüz sendikacılığında, var olan problemi çözmek ve üye sayısını arttırabilmek için yetersiz seviyede temsil edilen işçi gruplarının sendikal örgütlenmelerin içinde yer almaları hedeflenmekte ve bu hedefe yönelik emek harcanmaktadır (Sapançalı, 2007: 19). Nitekim kadınların sendikalara üye olmasının önündeki istihdamın yapısından kaynaklanan engellerin başında daha çok “özel hizmetler sektörü”nde, “geçici, kısa süreli ve güvencesiz işler” ile “enformel sektör”de yoğunlaşması gelmektedir ve bu durum kadınların sendikalaşma eğilimini ve imkanlarını azaltmıştır (Urhan, 2009: 89). Kısmi süreli ya da yarı zamanlı çalışmak kişisel tercih gibi görünse de kadınları bu tercihe iten etmenlerin başında iş ve aile ile ilgili sorumlulukların ebeveynler arasında eşit dağılmıyor olması gelmektedir. İstihdamın yapısından kaynaklanan bir diğer unsur ise kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliğidir. Aynı işi yapan kadın ve erkeğin farklı ücretler alması kadınların sendika

üyeliği önündeki bir diğer engeldir. Kadınların sendikalaşmasının önündeki bir başka engel de eğitim seviyeleri konusunda bir farklılık olmamasına karşın kadınların cam tavan etkisi sorununa maruz kalmasıdır. Bu durumun biraz da sendikal örgütlerin erkek egemen bir anlayışa sahip olmasından da kaynaklanmaktadır (ETUC, 2018).

Kadınların sendika üyeliğine ilgi duymaması, sendika üyeliği önündeki engeller arasında sayılabilir. Kadınların sendikalara ilgi duymamasının altında yatan sebep ise kadınların sendikalara yönelik yaşanan hayal kırıklıklarıdır. Sendikaların kadınlara yönelik sorunların çözümünde istekli olmaması, toplu sözleşme politikalarının belirlenmesinde kadın çalışanları koruyucu (“ücretli doğum izni”, “doğum izinlerinin süresi”, “kreş”, “vardiyalar”, “çalışma saatlerinin azaltılması” gibi) hükümlerin olmaması kadın çalışanların sendikalara karşı hayal kırıklığına, bununla birlikte ilgi duymamasına sebep olmaktadır (Yenihan ve Cerev, 2016: 155). Bu durumun yanında sendika içi demokrasi ve sendika içi temsilde yaşanan cinsiyete yönelik adaletsizlikler de sendikalı kadınların karşılaştığı sorunlar arasındadır. Kadınların sendika üyeliği önündeki engeller ile sendikalı kadınların karşılaştığı sorunların benzerlik gösterdiği söylenebilir. Öte yandan sendika içindeki demokrasinin sorunlu olması kadınların karşılaştığı bir diğer sorundur (Urhan, 2009: 93).

Kadınların sendikalara üye olmasının önündeki engellerin yanında bir de sendikaların karar verme mekanizmalarında etkin rol oynamakta da engeller bulunmaktadır (Yenihan ve Cerev, 2016: 155). Kadınların, sendikaların karar verme mekanizmalarına katılımını engelleyen nedenler ile kadınların sendikalara katılımını engelleyen nedenler benzerlik göstermektedir. Bu nedenler kadınların ikili sorumluluğu, toplumsal cinsiyet ve sosyal aktörler olarak sendika ve toplumun davranışları ile yakından alakalıdır. Bu nedenler özetlenecek olursa (Beken, 2015: 173): Aile içi sorumlulukların eşit paylaşılmasına bağlı olarak zamanın kıtlığı, sendika toplantılarının ve görüşmelerinin organizasyon şekli, sendika yöneticiliği konusunda kadınların kendilerine güven duymaması şeklindedir (Gray, 1993: 384). Bu engellerin temel kaynağı ise, sendikalardaki hâkimiyetin erkeklerin elinde olmasıdır. Kadınların, erkeklere nazaran daha fazla aile sorumluluklarının bulunması ve kendilerine duydukları özgüven eksikliği de, sendikaların üst kademelerine kadınların hâkim olması yönünde önemli sorun teşkil etmektedir (Beken, 2015: 174).

Yöneticilik kavramı erkeğe ait bir olgu olarak görünmekte ve bu olguya ilişkin asabilik, katılık, otoriterlik ve cezalandırıcılık gibi nitelikler erkeklerle özdeşleştirilmektedir. Buradan hareketle, kadınların yönetici olduklarında bu nitelikleri göstermeleri yani erkek gibi hareket etmeleri beklenmektedir. Yönetim sürecine dâhil olan kadınların başarısız olmaları durumunda da cinsiyet ayrımcılığı yapılarak, kadınların beceriksiz olduğu yönünde söylemler dile getirilmektedir. Bu sebeple temsiliyet noktasında kadınlara sadece “Kadın Sekreterliği” olarak ifade edilen iş bırakılırken, karar alma noktasında ve kritik konularda fikirlerine önem verilen üst yönetim kadrolarında kadınlar tercih edilmemektedir (Topgöl, 2016: 2353).

Özetle, kadınların sendikalara katılımı ve sendikaların yönetimine katılması önündeki engeller birbirine benzemektedir. Toplumsal faktörler, sendikaya ilişkin etmenler ve kişisel etmenler şeklinde dile getirilebilecek bu etmenlerin tümü aslında toplumsal cinsiyet rolleri, normları ve ayrımcılıktan etkilenmektedir (Beken, 2015: 174).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın ana konusunu oluşturan Çalışma Yaşamında Kadın ve Sendika İlişkisi ile kadınların çalışma hayatındaki yeri ve geçmişten günümüze sendika ile ilişkileri üzerinde durulmuştur.

Günümüz sendikacılığında, var olan problemi çözmek ve üye sayısını arttırabilmek için eksik düzeyde temsil edilen işçi gruplarının sendikal örgütlenmelerin içine katılması hedeflenmekte ve bu hedefe yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Nitekim kadınların sendikalara üye olmasının ve sendikaların karar alma mekanizmalarının önündeki engelleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- İstihdamın yapısından kaynaklanan engellerin başında çalışma yaşamının daha çok, özel hizmetler sektöründe, geçici, kısa süreli ve güvencesiz işlerde ve enformel sektörde yoğunlaşması,
- Kısmi süreli ya da yarı zamanlı çalışmak kişisel tercih gibi görünse de kadınları bu tercihe iten etmenlerin başında iş ve aile ile ilgili sorumlulukların ebeveynler arasında eşit dağılmıyor olması,
- Kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliği.

- Eğitim düzeyleri konusunda bir fark olmamasına rağmen kadınların cam tavan etkisi sorununa maruz kalması.
- Kadınların sendikalara ilişkin yaşadığı hayal kırıklıkları doğrultusunda sendika üyeliğine ilgi duymaması.
- Sendikaların kadınları ilgilendiren sorunların çözümünde duyarsız kalması,
- Sendikal demokrasi ve sendika içi temsilde yaşanan eşitsizlikler, şekliindedir.

Sendikalar daha fazla sayıda kadını kendi organizasyonları, karar alma mekanizmaları ve süreçleri içerisine dâhil etmedeki isteklerini yansıtmalıdır. Bu isteklerini yansıtacak şekilde politika oluşturmalı ve ekonomide yaşanan gelişmeler dâhilinde kadın işçilerin gerçek ihtiyaçlarının ne olduğunu kavramaya çalışmalıdır. Hem mevcut hem de gelecekteki üyelerinin sorunlarına çözümler sunmalı ve önermelidir. Kadın üye sayısını arttırmaya yönelik yapılarını ne şekilde değiştirdikleri, kadınların gereksinimleri ve menfaatlerini ne ölçüde tanıdıkları; sendikaların bu noktadaki başarısı değerlendirmede analize dâhil edilmelidir.

KAYNAKÇA

Alican, A. ve Sallan Gül, S. (2008), İnsan Hakları Bağlamında Sendikalarda Cam Tavan: Bir Alan Araştırmasının Düşündürdükleri, İnsan Hakları Yıllığı, C. 26.

Alp, E. ve Yenihan, B. (2015). Değişen Sendikal Anlayış ve Sendika-Kadın İlişisine Eleştirel Bir Yaklaşım. KAÜ İİBF Dergisi, C. 6, S. 11, ss. 125-148.

Aytaç, S., Sevüktekin, M., Işığışok, Ö., Bayram, N., Yıldız, S. ve Eryiğit, Y. (2002). Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücü Konumu: Bursa Örneği, TİSK.

Beken, H.G. (2015). Kadınların Sendikal Katılımını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi. C. 4, S. 9, ss. 156-179.

Bozkaya, G. (2013). Kadınların İşgücüne Katılımını Belirleyen Faktörler: Türkiye Üzerine Bir Analiz, Sosyal Bilimler Dergisi, C. 3, S. 5.

Çiçek, Ö. ve Yiğit, B. (2016). Cam Tavan Sendromu Üzerinden Türkiye'deki Sendikalarda Kadın Yöneticilerin Durumlarının Değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, C. 30, S. 5.

Çitci, O. (1982). Kadın Sorunu ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar, Sevinç Matbaası, Ankara.

Çolak, Ö. F. ve Kılıç, C. (2001). Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği, TİSK, İstanbul.

ETUC, (2018). Birlikte Çalışmak: Avrupa Birliği ve Türkiye'de Sendikalar, https://www.etuc.org/IMG/pdf/TURKISH_T_ALL.pdf, Erişim: 22.04.2018.

Gray, L.S. (1993). The Route to the Top: Female Union Leaders and Union Policy, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/94/>, Erişim: 03.05.2018.

Koca, B. (2014). Çalışma Hayatı ve Kadın, https://www.academia.edu/4796744/%C3%87ALI%C5%9EMA_HAYATI_VE_KADIN Erişim: 10.03.2018.

Kocacık, F. ve Gökkaya, V.B. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 6, S.1, ss. 195-219.

Koç, Y. (1998). Sendikacılık Tarihi. Türk-İş Eğitim Yay. No.1 Ankara.

Koray, M. (1992). Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri. Amme İdaresi Dergisi, C. 25, S.1.

Küçük, M. (2015). Çalışma Hayatında Kadınlar ve Karşılaştıkları Sorunlar: Bir İşverene Bağlı Olarak Çalışan Emekçi Kadınlara İlişkin Bir Araştırma, Ekonomi Bilimleri Dergisi, C. 7, S.1, ss.1-17.

Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı, Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, C. 1, S. 1, ss. 34-59.

Özkaplan, N. (2009) Duygusal Emek ve Kadın İş/ Erkek İş, Çalışma ve Toplum Dergisi, S.23, ss. 15-23.

Öztürk, M. (2013). Sendikal Demokrasinin Örgütlü Hareketler Açısından Önemi, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.18, S.2, ss.269-285.

Sapancalı, F. (2007), Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde Sendikal Örgütlenme, Sorunlar ve Yeni Stratejiler, Çimento İşveren Dergisi.

Seçer, B. (2009). Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları ile Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi. Çalışma ve Toplum Dergisi, S. 23, ss. 27-60.

Toksöz, G. (2002). Kadın Çalışanlar ve Sendikal Katılım. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C. 49, S. 3, ss. 439-454.

Toksöz, G., Özkazanç, A. ve Poyraz, B. (2001). Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet, Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara.

Topgöl, S. (2016). Sendika içi kadın örgütlenmeleri Türk-İş ve Hak-İş için bir değerlendirme. C. 13, S. 1, ss. 2349-2367.

Uçkan, B. (2013), İşçi Sınıfı ve İşçi Sendikaları. Anadolu Üniversitesi Yayınları, "Endüstri İlişkileri", AÜ Yayın No: 2640, AÖF Yayın No: 1608, Eskişehir.

Urhan, B. (2009). Görünmezlerin Görünür Olma Mücadeleleri: Çalışan Kadın Örgütlenmeleri. Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Türkel Minibaş Anısına Sayısı, C. 2, S. 21, ss. 83-110.

Urhan, B. (2015). Sendika İçerisinde Demokrasi ve Sendika İçerisinde Kadın Örgütlenmesi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S. 69, ss. 29-58.

Yenihan, B. ve Cerev, G. (2016). Sendikalı Kadınlar ve Yaşadıkları Sorunlar: Kocaeli-Gölcük'de Kamu Çalışanları Sendikaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, C. 14, S. 4.

Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. (2008). Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 9, S. 2, ss. 89-114.

Yılmaz, M. ve Zoğal, Y. (2015). Kadının İşgücüne Katılımının Tarihsel Gelişimi ve Kadın İstihdamını Etkileyen Faktörler: Türkiye ve Avrupa Örneği. EconWorld2015-Torino, http://torino2015.econworld.org/assets/zogal_yilmaz.pdf, Erişim: 16.03.2018.

SOSYAL GÜVENLİK'TE ULUSLARARASI ÇALIŞMA STANDARDI OLARAK ALMANYA'DA AİLE YARDIMLARI

**Mustafa Çağlar ÖZDEMİR¹
İsmail KARABAYIR²**

Geliş Tarihi: 30 Nisan 2019

Kabul Tarihi: 18 Mayıs 2019

ÖZET

Çalışmanın amacı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından standardize edilmiş dokuz temel sosyal güvenlik riski kapsamında yer alan aile yardımlarının incelenmesidir. Çalışma, Almanya'daki aile yardımları uygulamalarını kapsamaktadır. Literatür taramasına dayalı araştırmada kavrayışsal ilişki zincirleri kurulmuştur. Çalışma sonucunda Almanya'da uygulanan aile yardımlarının ILO standartlarını çocuk parası, çocuk zammı, ebeveyn parası, bakım parası, geçim avansı gibi uygulamalarıyla tam olarak kapsadığı tespiti yapılmıştır. Almanya aile yardımları uygulamaları standartların beklentilerine en uygun işleyişe sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Güvenlik, Aile Yardımları, Sosyal Sigorta Riskleri

¹ Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi/ Siyasal Bilgiler Fakültesi/Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü, cozdemir@sakarya.edu.tr

² Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset Bilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, ismail.karabayir@ogr.sakarya.edu.tr

Family Benefits as an International Labour Standard in Social Security in Germany

ABSTRACT

The aim of the study is to examine “the family benefits” covered by the nine basic social security risks standardized by the International Labour Organization (ILO). The study covers family benefits practices in Germany. In the research based on literature review, cognitive relationship chains have been established. As a result of the study, it was determined that the family benefits applied in Germany covered the ILO standards completely with the applications such as child benefit, child allowance, parental allowance, care allowance and livelihood advancement. In Germany, family assistance practices are best suited to the expectations of standards.

Keywords: Social Security, Family Benefits, Social Insurance Risks

GİRİŞ

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Uluslararası Sosyal Güvenlik Teşkilatı (ISSA), sosyal güvenlik kavram ve kapsamının gelişmesi adına çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkan parametrelerle sosyal güvenlik kavramına ilişkin evrensel düzeyde standartlar geliştirmektedir. Özellikle sosyal güvenlik kapsamının sınırlı olduğu düşük ve orta gelirli ülkelerde sosyal güvenlik kapsamının genişletilmesi adına birtakım tavsiyeleri de içine alan bu tür çalışmalar, ülkelerin sosyal güvenlik kapsamını genişletme girişimlerine yardımcı olmakta ve bu alanda ülkelere rehber olma niteliği taşımaktadır (Altıntaş C, 2014:35).

Aile yardımları, ILO'nun 28.06.1952'de kabul edilen 102 sayılı Sosyal Güvenlik Sözleşmesi (Asgari Standartlar)'nde yer alan dokuz temel uluslararası sosyal güvenlik standartlarından biri olarak yer almaktadır.

Avrupa'da Almanya ile ilk adımları atılan aile yardımları çalışmaları ve uygulamaları diğer ülkeler tarafından örnek teşkil etmiş ve bu doğrultuda benzer uygulamalar gerçekleştirilerek gelişim göstermiştir. Aile yardımlarının belirli bir düzeye erişmesi bu alana hassasiyetle yaklaşan Avrupa ülkelerinin özellikle sosyal güvenlik konusunda geliştirmeye yönelik attığı adımlar açısından etkisi oldukça önemli olmuştur. ILO sözleşmeleri ile sosyal güvenlik anlayışının tüm Dünya ülkeleri tarafından benimsenmesi bu etkinin en önemli getirisi olmuştur (Aydos, 2014: 7).

Bu çalışmada ILO uluslararası sosyal güvenlik standartları, aile yardımları kavram ve kapsamı, Almanya'da aile yardımı uygulamaları ve yasal düzenlemeler incelenmiştir.

1. ILO ULUSLARARASI SOSYAL GÜVENLİK STANDARTLARI

Sosyal güvenlik normları, ILO' nun 102 No'lu Sözleşmesi' nde ifade edilen sosyal güvenlik maddeleridir. Bunlar; Aile Yardımları, Analık, Meslek Hastalıkları, Ölüm, Malullük, İhtiyarlık, İş Kazası, Hastalık ve İşsizlik olarak dokuz madde halinde kabul etmiştir (ILO 102 No'lu Sözleşme).

2. AİLE YARDIMLARI KAVRAM VE KAPSAMI

Sosyal güvenlik stratejileri açısından aile kavramı günümüzde önemli bir değişim içinde bulunmaktadır. Toplumdaki boşanma sayılarının artması, tek çocuklu ailelerin çoğalması, geniş aile kavramından çekirdek aileye doğru

yaşanan değişim ve bununla eş değer olarak artan yeni yardım türleri, sosyal güvenlik harcamalarının kapsamının değişmesine neden olan önemli demografik gelişmelerdir (Steck, 2009: 14).

Ülkelerdeki doğurganlığın azalması ile birlikte çocuk sahibi olmayan aileler çoğalmakta ve çocuğun bakımını üstlenmede tek yetişkin olarak yer alma sayılarında da ciddi artışlar söz konusudur. Türkiye'de 1990'da boşanma sayısı 25 bin 712 iken, 2018'de 128 bin 411'e çıkmıştır (TÜİK, 2018). Bu yönüyle bakıldığında yalnız yaşayan anne oranı kritiktir. Bir çocuklu ailelerde her 10 aileden 9'unda ailenin sorumluluğunu üstlenen kadındır. Avrupa Birliği ülkelerinde ise bir çocuklu ailelerin %85'inde anne, çocukların sorumluluğunu almaktadır. Söz konusu istatistikler evlilik harici çocuk sahibi olunması, boşanmaların ya da ayrı yaşayan kadınların oranının yüksek olduklarını göstermektedir (Kurtulmuş, 1998, 10).

Daha önceki aile kavramı değerlendirildiğinde birden fazla kuşağın birlikte ve kırsal kesimde yaşadığı bu geniş aileler, tüm aile bireylerinin bir arada çalışarak, üretime katkıda bulunduğu topluluklardır. Günümüz çekirdek aileleri ise, şehirlerde var olmuş ve üretim şartlarına bağlı birimlerdir. Bu nedenlerle aile bireyleri, çalışma hayatının aile dışında yer alması ile ilişkili olarak bağımsız insanlar olmaya başlamıştır. Söz konusu koşullar, şehir hayatına göre dönüşüme uğramış, insanlar üretime direkt katkıda bulunarak bağımsız bir şekilde sosyal güvenlik sisteminin üyesi olmuşlardır (Bosco ve Hutsebaut, 1996:137; Chassard, 1995: 64). Böylece hayata dair risklere karşı insanların kişisel sorumlulukları oluşmuştur. Aile kavramı sadece refahın yükseltilmesi zorunlu bir oluşum olmaktan çıkmıştır. Aile bütüncül olarak değerlendirilmekten ziyade, bireysel ve özel risk grupları bazında hizmetlerin geliştirilmesi yönünde bir eğilim söz konusu olmuştur (Çoban ve Özbesler, 2009: 34).

Parasal daralmaların yaşanması ile ekonominin kötü olduğu zamanlarda ortaya çıkan sosyal yardımların bütçeye getirdiği yükü, işsizlik oranlarının yükselmesi, fakirlik ile birlikte sosyal güvenlik stratejilerinin, toplumlardaki tüm aileleri kapsama altına almak yerine risk barındıran engelli, yaşlı, fakir ve tek ebeveynli aileler gibi özel birimlere eğildiği ifade edilebilir. Bu süreçte, çocukların gelişiminde aileye getirilen masrafların sosyalleştirilmesi düşüncesiyle yetişkinlerin güvence altına alınması ve

desteklenmesi bağlamında sosyal güvenlik, gelir sağlayıcı aile yardım sistemi ve istihdam ortaya çıkmıştır (Aile ve Sosyal Araştırmalar G.M., 2006: 4).

Aileyi kapsayan destek ve yardımlar, teknoloji ve sanayinin bir sonucu olarak alışagelmış ailenin yapısının dönüşmesi ve bağımlı iş görmenin yayılması gibi sebeplerle sosyal bir zorunluluk olmaktadır. Orta sınıfa ait refah düzeyinin azalması gibi durumlar yoksulluğu engelleyici politikaların ve tedbirlerin bu sınıfa yayılmasını, aileyi destekleyen politikalarda çocukların riskler açısından güvence altına alınması gibi düşünceleri gündeme getirmektedir (Kurtulmuş,1998: 7).

Refah devletlerin stratejilerinde söz konusu aile yardımları ise, genellikle ülkenin, direkt ya da dolaylı bir şekilde, aileye dair belirlediği bütün politika, karar ve uygulamaları içinde barındıran geniş kapsamlı faaliyetler bütünüdür (Songül, 2010: 7). Aile yardımları direkt olarak aileyi temel alan ve istenen hedeflere ulaşmak için tasarlanmış stratejilerdir. Sonuçları itibarıyla aile üzerinde önemli etkilere sebep olabilmektedir. Aile yaşantısını destekleme, sürekli gelir ve istihdam sağlama, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır. Ayrıca ailesi olmayan bireyler için yerini alabilecek aile dışı birimleri oluşturmaya dair hizmetlerde söz konusudur (Songül, 2010: 13).

“Uluslararası Sosyal Güvenlik Teşkilatı (ISSA)”, aile hayatını kapsayan limitli şartlara bağlı verilen özel bir destek olarak aile yardımlarına dair stratejileri tanımlamaktadır. Ayrıca ailelerin yeterli yaşam koşullarını koruyabilmeleri ve gelişimleri amacıyla ihtiyacı olan olanakları sağlayıcı aynı veya nakdi imkanlar şeklinde ifade etmektedir (Seyyar ve Oğlak, 2004: 737).

Ülkemizin 1952’de çeşitli maddelerini kabul ettiği “ILO’nun 102 No’lu Sözleşmesi’nin 40’inci maddesinde” aile yardımları “yardım yapılacak hal, mevzuatla tayin olunacağı şekilde, çocukların geçimini sağlama mükellefiyeti” şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu yasada çalışanların sigortalanması telkin edilmiş ve riskler bazında aile yardımları, iş kazası, analık, hastalık, işsizlik, malullük, meslek hastalığı, ihtiyarlık, ölüm sigorta kolları tespit edilmiştir (www.ilo.org, Erişim tarihi: 05.03.2019).

Sosyal güvenlik stratejileri aileyi temel alan ve güçlendirmeye dair uygulamalar içinde en efektif olan politikalardır. Aile ve bireylerinin korunması ve desteklenmesi gelişmiş devletlerin birçoğunda resmi politika

olarak kabul edilmekte ve en efektif araç olan sosyal güvenlik politikaları uygulanmaktadır (Kurtulmuş, 1998: 14). Aile yardımları, yeniden gelir dağılımında önemli bir faktördür ve özellikle çocukların aile içinde güvence altına alınması açısından etkin bir rol almaktadır (Lee, 2007: 23- 24).

Sosyal güvenlik sistemi kapsamında aile yardımlarının finanse edilmesini ön gören iki önemli sebep yer almaktadır. Birincisi, kadınların iş hayatında yer alabilmesi ve çocuk sahibi olabilmesine imkân tanıyan dengeleyici bir araç olabilmesidir. Böylece kadına dair aktif çalışma stratejileri ile birlikte devam ettirilebilecek ve ailelerin iktisadi manada aleyhine işleyen sürece yön verebilmesi mümkün olacaktır. İkinci neden ise, yoksulluk ile mücadelede gelirin yeniden dağılmasında dair uygulamaları içeren aile yardım politikaları, risk altında olan ailenin, asgari bir gelirle güvence altına alınması ve bütüncül olarak ailenin korunmasını amaçlamaktadır (Prud'homme, 2004: 8). Aile, sosyal devlet yapısında çekirdek birim olarak görülmüş, iş görenlerin güvenceleri değerlendirilirken, insanlara yönelik sosyal yardım uygulamalarında aile bireylerinin refahının yükseltilmesi temel alınmıştır (Çoban ve Özbesler, 2009: 34).

Teknolojinin gelişimi ve sanayileşmenin sonucu olarak meydana gelen demografik değişim, gelişmiş devletlerde doğum oranlarının azalmasına ve yaş ilerlemiş nüfusun toplum içerisindeki oranının artmasına sebebiyet vermiştir. Yaşı ilerleyen bireylerin ülkeye ekonomik ve sosyal güvence yönüyle etkisi negatiftir. Bu olumsuz sürecin durdurulması ve tekrar genç bir nüfusun sağlanması amacıyla çalışmakta olan kadınların çocuk sahibi olmaları teşvik edilmektedir. Bu amaçlarla da ailelere çeşitli yardımlar yapılmaktadır. Bununla birlikte, gelir dağılımlarındaki adaletin sağlanması ve yoksulluğun önüne geçilmesi amacıyla aile yardımları hayata geçirilmektedir (Şentürk, 2015: 103).

Finansman açısından aile yardımları devletlerin politikalarına göre farklılık göstermektedir. Bu yardımlara kimi ülkeler primler ve devlet katkısı ile finansman sağlarken kimileri de vergilerle finansman sağlamaktadır. Ülkemizde aile yardımı niteliği taşıyan çeşitli yardımlar söz konusudur ama resmi olarak gerçekleştirilen bir aile sigortası kolu yer almamaktadır. Fakirlik ve gelir eşitsizliğinin engellenmesinde, ülke huzurunun yerine getirilmesinde sosyal güvenlik sistemi faaliyetleri kritik bir öneme sahiptir. Türkiye'de bu

faaliyetlere dair kurumlarla birlikte çeşitli hukuki düzenlemeler hayata geçirilmiştir. SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) sosyal sigorta uygulamaları için, ASPB (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı), sosyal yardımlar amacıyla kurularak gerekli faaliyetlerin icrasında etkinlik sağlanması hedeflenmiştir (Zengin ve ark., 2012: 140).

Ülkemiz, 1974'te İLO' nun "102 No'lu sözleşmesini kısmen kabul etmiştir. 1999'da ise, yine aynı sözleşmede mevcut işsizlik sigortası uygulaması kanunlaşarak faaliyete geçmiştir. Aile sigortası Türkiye'de resmi olarak uygulanmamakta ancak aile yardımı olarak kabul edilebilecek birçok yardım yerine getirilmektedir (www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377270/lang--tr/index.htm, erişim tarihi: 08.03.2019).

Şartlı Nakit Transferi: Ülkemizdeki sosyal uyumun artırılması ve fakirliğin azaltılması amacıyla çabalar artarak sürmektedir. Ülkemizin Dünya Bankası tarafından da finansal yönüyle desteklenen 2001 krizine yanıt olarak Sosyal Riski Azaltma Projesi (SRAP) hayata geçirilmiştir. Bu proje ile birlikte krizin fakir ailelere olan etkilerini azaltmak, halihazırda sosyal güvenlik uygulamalarını genişletmek ve güçlendirmek hedefleri doğrultusunda tasarlanmıştır. SRAP çerçevesinde Şartlı Nakit Transferi Programı amaçlar doğrultusunda başlatılmıştır. Fakirlere yönelik eğitim ve sağlık hizmetlerine olan talepleri desteklemek amacıyla, olumlu davranış değişikliği koşuluna bağlı olarak Şartlı Nakit Transferi Programı sürekli nakit transferleri sunmaktadır. Çocuklara ve ailelere Şartlı Nakit Transferi Programı çerçevesinde şartlı sağlık, gebelik ve eğitim yardımları yapılmaktadır (Çoğurcu ve ark., 2012: 5).

Şartlı eğitim yardımı: En yoksul %6'lık diliminde olan ailelerin eğitim çağındaki çocuklarının okul kayıtlarının yapılabilmesi, eğitimi devam eden ilk ve ortaöğretim düzeyindeki çocuklarınsa en az %80 devam yüzdesiyle eğitim hayatlarını sürdürmeleri şartı ile ailelere nakden kişi başı yardım etmektedir. Nakdi yardım miktarı ilk okula giden erkek çocuklar için aylık 35,00 TL, kız çocuklar için 40,00 TL, orta okula giden erkek çocuklarda 50,00 TL, bayan çocuklar için 60,00 TL'dir. Ödenen bu miktarlar eğitim dönemi boyunca aylık olarak yapılmaktadır. 2 milyona yakın öğrenciye şartlı eğitim yardımı yapılmış olup, eğitim yardımı yapılan öğrencilerin ailelerine yarım milyara yakın kaynak aktarılmıştır. Okula giden çocuklara bu vesileyle yardım etmeyi hedeflemektedir. Yapılan bu yardımlar neticesinde çocukların

devamsızlık oranını azaltarak okula gitmeleri sağlanmaktadır (Kayam, 2014: 25).

Şartlı Sağlık Yardımı: Şartlı nakit transferi programı kapsamında, yoksulluk sınırı altında bulunan ailelere 0-6 yaş grubu içerisinde yer alan çocuklarını düzenli aralıklarla sağlık kontrolüne getirmeleri şartı ile bu ailelere nakit para transferi yapılmaktadır. İlk olarak yalnızca 0-6 yaş grubundaki çocuklara uygulanmaktaydı. Fakat 2005 tarihinden sonra doğum yapan anneler ve hamile kadınlar için de uygulanmıştır. Çocuklara yapılan sağlık kontrolleri yaşlara göre değişiklik göstermektedir. Bu sağlık kontrollerinin 0-6 ay arasındaki bebek için her ay, 6-12 ay arası bebekler için 2 ayda bir, 1-6 yaş arasındaki çocuklar için ise 6 ayda bir yapılması gerekmektedir. Hamile kadınlar için sağlık kontrolleri doğum yapacağı tarihe kadar en az 2 kez yapılmalıdır. Şartlı sağlık yardımları neticesinde yapılan yardımlar annenin, anne hayatta değil ise babanın hesabına yatırılmaktadır. Yapılan bu ödemeler bebek 1 yaşına gelene kadar 2 ayda bir, 1 yaş- 6 yaş döneminde 6 ayda bir olacak şekilde yapılmaktadır (<https://sosyalyardimlar.aile.gov.tr/saglik-yardimlari>, Erişim tarihi: 10.03.2019).

Hamile kadınlar için yapılan bu nakdi ödemeler ise hamilelik dönemi içerisinde gittikleri 2 sağlık kontrolü için 1 ödeme, doğumun hastanede yapılması durumunda bir kez olmak üzere doğum yardımı, doğumdan sonraki 2 aylık dönem için ise çocuk yardımı yapılmaktadır. Şartlı sağlık yardımı 2019 tarihi itibari ile, çocuklar için aylık 35,00 TL, hamile kadınlar için aylık 35,00 TL, ayrıca doğumun hastanede yapılması durumunda bir defaya mahsus 75,00 TL ve doğumdan sonraki 2 aylık 35,00 TL nakdi olarak yapılmaktadır. 1 yıllık süre boyunca yaklaşık olarak 1 milyon çocuğa sağlık yardımı yapılabilmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalara göre yine 1 yıllık süre kapsamında yoksulluk sınırında bulunan ve doğum yapan 37 bin hamile kadına doğum yardımı yapılmıştır. Yine araştırmalar gösteriyor ki 1 yılda düzenli aralıklarla kontrole giden hamile kadın sayısı 88 bin olup bu kadınlara toplamda 285 milyon TL şartlı sağlık yardımında bulunulmuştur (<https://sosyalyardimlar.aile.gov.tr/saglik-yardimlari>, Erişim tarihi: 10.03.2019).

Asgari Geçim İndirimi: Asgari geçim indirimi, maaşlı olarak çalışan bireylerin ellerine geçen gelirin belirli bir miktarının vergiden muaf tutulması kapsamında '193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 32 nci maddesinde' yer almaktadır. Bu kanun kapsamında gelir vergisinden muaf olacak kişinin kendisi, eşi ve çocukları için bazı oranlar belirtilmiştir. Bu oranlar çalışan bireyden alınmış olan vergiden ne kadarından muaf olduğu tespit edilip, kalan tutarların aylık düzenli olarak çalışan bireye ödenmesi sureti ile belirlenir. Bu madde kapsamında çalışan bireyin çocuğunun olması yapılacak iade miktarında önemli bir unsurdur. Yani devlet çalışan bireylere çocuk sayıları kadar bir vergi muafiyeti getirmektedir. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki bir yıllık askeri geçim indirimi kapsamında çocuk başına yapılan indirim 2 çocuğa kadar 13,52, 2 çocuktan daha çok çocuk için ise çocuk başına 9 TL'dir. Eğer anne ve baba her ikisi de çalışıyorsa çocuk başına ödenen tutar sadece eşlerden birine ödenmektedir (Şentürk, 2015: 111).

Devlet Memurları İçin Aile ve Doğum Yardımı: Kamu personeli olması nedeniyle yapılan aile ve doğum yardımlarına ilişkin unsurlar '657 Sayılı Kanun'da yer almaktadır. '657 Sayılı Kanun'un 202'nci maddesinde' evli olan devlet memurlarına bu yardımın yapılacağı belirtilmektedir. Yapılacak bu yardımın tespit edilmesinde, evlatlarından her biri için 250 gösterge miktarının, çalışmayan veya herhangi bir sosyal güvenlik kurumundan ücret almayan eşi için 2131 gösterge miktarının aylık olarak belirlenen maaş katsayısı ile çarpılması neticesinde bulunan rakamın işleme alınacağı belirtilmektedir (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Erişim tarihi: 10.03.2019).

Aile yardımı, memurlara her ay maaşları ile birlikte yatırılmakta olup, eşlerden her ikisinin de memur olması durumunda sadece erkeğe aile yardımı ödenmektedir. Memurlara eşleri için yatırılan aile yardımı eşinden boşanma ya da eşinin ölmesi durumunda ödenmez. Memurlara doğum yardımı da ödenmektedir. Doğum yardımı kapsamındaki düzenleme '657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 207'nci maddesinde' yer almaktadır. Madde kapsamında, devlet memuru olup çocuğu doğan bireye, 2500 gösterge miktarının aylık katsayısı ile çarpılması sonucu ortaya çıkan rakam doğum yardımı olarak yatırılır. İki eş de memursa sadece babaya ödenir. Anne veya babadan birinin iş akdi gereği yapılan doğum yardımı miktarı daha fazla ise, memur olan bireye ayrıca doğum yardımı ödeneği yapılmaz, daha düşük ise sadece aradaki

fark kadar ödeme yapılır (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Erişim tarihi: 10.03.2019).

Devlet memuru olan bireylere 2019 yılı itibari ile 0-6 yaş çocuklar için çocuk başına her ay yaklaşık 65,20 TL çocuk yardımı yapılmaktadır. Ayrıca doğum yardımı olarak da yine 2019 verilerine göre, ilk çocuğa 300,00 TL, 2. çocuğa 400,00 TL, şeklinde ödenmektedir. Yaşlanma probleminin üstesinden gelebilmek, doğurganlık hızını arttırabilmek adına çeşitli düzenlemeler yapılmaktadır. Yapılan bu düzenlemeler kapsamında doğum yardımının 1 yıllık maliyeti “Türkiye İstatistik Kurumu” tarafından hesaplanmış ve bu oranın yarım milyar liranın üzerinde olduğu belirlenmiştir. Yapılan hesaplamaların sonrasındaki yıllarda çocuk sayısında azalma olması sebebiyle maliyette de bir azalma görülmüştür. Ülkemizde aile ve çocuk yardımlarına bakıldığında asıl amacın çocuğu teşvik etmek ve sağlıklı nesiller dünyaya getirebilmek için yapıldığı görülmektedir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2019).

Eğitim Yardımı: “5434 sayılı kanunun Ek 79 uncu maddesinin altıncı fıkrasında yer alan “şehit ve malullerin çocuklarına; ilk okul öğrencileri için (1250), lise öğrencileri için (1875) ve yüksek öğretim öğrencileri için (2500) gösterge miktarının memurun maaş katsayısı ile çarpımı neticesinde ortaya çıkan miktar kadar her ay eğitim ve öğretim yardımı ödenir. Bu yardımlar ‘yıl içerisinde bir kez olmak şartı ile ve o dönemde öğrenci olduklarını gösteren öğrenci belgesi ile müracaat etmeleri sonucu, talep ettikleri yılın Eylül ayında geçerli olan memurun maaşının katsayısına göre hesaplanarak başvurdukları ay içerisinde ödenir’ hükmü ile yatırılır. Bu hüküm çerçevesinde 2018 verilerine göre öğrencilere yıllık; ilköğretim öğrencileri (1-8. Sınıflar) için 1.769,10 TL, lise öğrencileri için: 2 bin 653,65 TL, yüksek öğretim öğrencileri için: 3.538,20 TL ödenecektir (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.5434.pdf>, Erişim tarihi: 11.03.2019).

Kreşte Ücretsiz Bakım: “30.04.2015 tarihli ve 29342 sayılı” Resmi Gazete’de yayınlanan “Özel Kreş ve Gündüz Bakımevleri İle Özel Çocuk Kulüplerinin Kuruluş ve İşleyiş Esasları Hakkında Yönetmeliğin 50 nci maddesi”nde ‘kurumların kapasitelerinin %3’ü, il müdürlüğü tarafından belirlenen çocukların ücretsiz olarak faydalanabilmeleri için ayrılır’ hükmü

yer alır. Yine bu yönetmelik kapsamında; ekonomik durumları ne olursa olsun tüm şehit ve gazi çocukları, ‘Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı’na bağlı kurumlarda yaşayan koruma altındaki çocuklar, cezaevlerinde olup tutuklu bulunan kadınlar ile birlikte yaşayan çocuklar, maddi durumu yerinde olmayan ailelerin çocukları ile maddi sıkıntı çeken anne ya da babası ölmüş çocuklar, aile bireylerinden biri ile yaşayan çocuklar, engelli ebeveyni olan çocuklar, kadın sığınma evinde kalan ya da boşanan kadınların çocuklar ücretsiz olarak yararlanabilecektir.

Doğum Yardımı ve Çeyiz Hesabı: “07/04/2015 tarihli 29319 sayılı” Resmî Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 6637 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’un 16’ncı maddesinde” her Türk vatandaşına doğum yardımı yapılması yasalaştırılmıştır. Yasada “Türk vatandaşlarına, canlı doğan birinci çocuğu için 300,00 TL, ikinci çocuğu için 400,00 TL, üçüncü ve sonraki çocukları için 600,00 TL doğum yardımı yapılır” hükmü yer almaktadır. Yapılacak bu yardım “Türk vatandaşı olan anne ya da babaya, her ikisinin de Türk vatandaşı olması durumunda anneye ödenir” ibaresi yer almaktadır. (T.C. Resmi Gazete, sayı: 29319, tarih:07.04.2015).

Yasada doğum yardımı, herhangi bir sigorta kuruluşuna kayıt olup olmamasına bakılmaksızın tüm herkese yapılacağı belirtilmiştir. Bu yardımın ödenmesi kapsamında “10 uncu Kalkınma Planı çerçevesinde hazırlanan Ailenin ve Dinamik Nüfus Yapısının Korunması Eylem Planı’na atıfta bulunulmuştur. Bu plan kapsamında bu tarz yardımların devam edeceği bildirilmiştir. ‘Ailenin ve Dinamik Nüfus Yapısının Korunması Eylem Planı’nda Türkiye’nin ekonomik açıdan ve sosyal bakımdan gelişmesine destek olmak adına dinamik nüfusun korunabilmesi, aile yapısının güçlendirilmesi ve böylece sosyal refah ve sosyal sermayenin yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu plan; ailenin refah düzeyinin korunması ve ailelerin birliğinin güçlendirilmesi, nesiller arası dayanışmanın kuvvetlendirilmesi, iş ve aile yaşamının birlikte uyum içinde yürütülmesinin sağlanması, toplam doğurganlık eğrisinin yenilenme oranının artırılması olmak üzere 4 amaçtan oluşmaktadır.

3. ALMANYA'DA AİLE YARDIMI UYGULAMALARI

Avrupa'da Almanya ile ilk adımları atılan aile yardımları çalışmaları ve uygulamaları diğer ülkeler tarafından örnek teşkil etmiş ve bu doğrultuda benzer uygulamalar gerçekleştirilerek gelişim göstermiştir. Aile yardımlarının belirli bir düzeye erişmesi bu alana hassasiyetle yaklaşan Avrupa ülkelerinin özellikle sosyal güvenlik konusunda geliştirmeye yönelik attığı adımlar açısından etkisi oldukça önemli olmuştur. ILO sözleşmeleri ile sosyal güvenlik anlayışının tüm Dünya ülkeleri tarafından benimsenmesi bu etkinin en önemli getirisi olmuştur (Aydos, 2014: 7).

Sosyal devlet ilkesini benimsemiş ve bu durumu anayasalarının 20. maddesinin birinci fıkrasında belirten Almanya çeşitli aile yardımları uygulamalarına sahiptir. Bu doğrultudaki uygulamaları ile örnek teşkil eden Almanya özellikle ebeveynlere ödediği çocuk parası yardımları ile dikkat çekmektedir. Bu ödemeler peşin olarak ödenen vergiler ile gerçekleşmektedir. Federal İş Kurumu yetkisinde ailelere ödenen çocuk parası yardımının yanı sıra çocuk zammı adı altında devletin sosyal yardımına ihtiyacı olan ailelerine yapılan ödeme mevcuttur (Albayrak, 2014: 37).

Aile yardımları doğrultusunda yapılan bir diğer ödeme olan aile parasıdır. Aile parası yeni çocuğu olan ebeveynlere sağladığı büyük katkıdan dolayı oldukça önemli bir yere sahiptir. Bunun yanı sıra Almanya, "Federal Aile, Yaşlılar, Kadınlar ve Gençlik Bakanlığı" tarafından kendi çocuğunu yetiştiren ve büyüten ailelere ödenen bakım parası ile çocuğunu yalnız büyüten ve nafaka ödemeleri düzensiz olan ebeveynlere kamu kaynaklarından ödenen geçim avansı adı altında yardımlar sağlanmaktadır (Albayrak, 2014: 40).

3.1. Çocuk Parası

Aile yardımları kapsamında sağlanan çocuk parası "Gelir Vergisi Kanunu'na göre ödenmektedir. Bu haktan Almanya'da yaşayan ve daimî ikameti olan başka ülke de yaşayıp Almanya'da gelir vergisi ödeyen Almanlar ile oturma izniyle ikamet eden yabancılar yararlanabilmektedir. Bunlara ek olarak oturma iznine bakılmaksızın İsviçre vatandaşları ile serbest dolaşım hakkından yararlanan ülkeler bu haktan yararlanabilmektedir (Familienkasse, 2013:6).

Federal Çocuk Parası Kanunu'na göre yurtdışında yaşamlarını idame ettiren ve gelir vergisine tabi olmayan kişiler de Alman sosyal güvenlik kaydının bulunması, ülkenin kalkınma programları kapsamında çalışan olması, Alman hükümleri kapsamında emekli aylığı alması, Avrupa Birliği üyesi bir ülke de ikamet etmesi gibi şartlar aranmakta ve bu doğrultuda çocuk parası yardımı ödenmektedir (Familienkasse, 2013:7).

Türkiye ile Almanya Arasında İmzalanan Sosyal Güvenlik Anlaşması: Türkiye ile Almanya arasında yapılan sosyal güvenlik anlaşması kapsamında Almanya'da işsizlik sigortasına tabi işte çalışan kişilere çocuk parası ödenmektedir. Ayrıca yine bu anlaşma kapsamında gelire bağlı aile parası, işsizlik parası, hastalık ve analık parası gibi yardımlardan faydalanabilmektedirler (Familienkasse, 2012:1).

3/80 Sayılı Ortaklık Konseyi Kararı: Türkiye ve Almanya arasında yapılan anlaşma ile 3/80 sayılı ortaklık konseyi hükümleriyle oturma ve çalışma izni olmayan kişilere de çocuk parası ödenmektedir. Karar doğrultusunda İşsizlik Sigortası Kanunu kapsamında işsizlik parası alanlar veya Kanuni Emeklilik Sigortası tarafından kendileri için emeklilik aylığı ödenmekte olan kişiler bu yardımdan faydalanabilmektedir (Familienkasse, 2012:1).

1953 Tarihli Geçici Avrupa Antlaşması: En az altı ay Almanya'da ikamet eden Türk vatandaşları Geçici Avrupa Sosyal Güvenlik Antlaşması kapsamında çocuk parası alabilmektedir. Bu süreçten önce yapılan talepler sosyal güvenlik anlaşması ile konsey kararı doğrultusunda değerlendirmeye alınmaktadır (Familienkasse, 2012:1).

Çocuk parası, çocuğun Almanya'da yaşıyor veya daimî ikameti bulunuyor olması doğrultusunda vatandaşığa bakılmaksızın ödenir. 18. yaşını doldurana kadar; öz çocuklar ve evlat edinilen çocuklar, başvuruda bulunan kişinin eşinin çocukları (üvey çocukları), başvuruda bulunan kişinin torunları, bakıcı aile olarak bakımını üstlenmek üzere alınan çocuklara kanun bağlamında ödeme yapılmaktadır (Familienkasse, 2013:8).

Çocuk parasının ödenmesinin şartı başvuru yapan kişi veya kişilerin çocuğu ile daimî olarak aynı evi paylaşması ve tüm bakımlarının taraflarından sağlanıyor olmasıdır. Bu hususta muhtarlıkta ki adres kayıtları baz alınmamaktadır. Ayrıca dönemsel olarak bakılan çocuklar için çocuk parası

talep edilememektir. Üvey çocuk ve torunlar içinde beraber yaşayan ve bakımını üstlenmiş olan ebeveynlere çocuk parası ödenmektedir (Familienkasse, 2013:8).

Çocuk parası hakkı çocuk 18 yaşını dolduruncaya kadar kısıtlamasız olarak devam etmektedir. Ayrıca 18 yaşını doldurmuş fakat henüz çalışmayan kişiler 21 yaşına kadar çocuk olarak kabul edilmekte ve ödeme hakkı devam ettirilmektedir. Bununla beraber mesleki eğitimlerine devam eden kişilere de 25 yaşına kadar çocuk parası ödenir. Çocuk parası yardımını, Federal Çocuk Parası Kanunu'na ebeveynlerini kaybetmiş yetim çocuklar kendileri başvurmaları durumunda göre alabilmektedirler (Bundesagentur für Arbeit, 2013: 38).

Mesleki Eğitime Devam Edenler: Meslek eğitimine devam eden kişilere ödenen çocuk parası meslek liseleri, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında eğitim gören kişileri kapsamaktadır. Bu hak çocukların ileride icra edecekleri meslek için bilgi ve tecrübe kazanarak fayda sağlaması için ödendiğinden çocuğun meslek eğitiminin ileride ki mesleği ile örtüşmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yaş şartını sağlamış bile olsa bu haktan faydalanamamaktadır. Çocuk parası eğitim süresi boyunca kazanılan bir haktır, iki öğrenim dönemi arasında ki dört ayda dahil olmak üzere ödeme devam etmektedir. Bu dört aylık geçiş süreci askerlik ve sivil hizmetleri de kapsamaktadır. Ancak eğitim süresi tamamlandığında ödeme de kesilmektedir. Bunun yanı sıra meslek eğitimine hastalık veya analık sebebiyle ara veren hak sahiplerine çocuk parası ödenmesi yine de devam eder (Bundesagentur für Arbeit, 2013: 38).

İşsiz Çocuklar (Gençler): Federal Çocuk Parası Kanunu'nun 2. Maddesinin 2. fıkrası doğrultusunda 18 yaşını doldurmuş fakat henüz iş bulamamış 21 yaş altında olan işsiz çocuklara çocuk parası ödenmektedir. Bu hakkı edinebilmesi için çocuğun hiçbir işveren kurumda kaydının bulunmaması ve Alman İş Kurumunda işsizlik kaydının bulunması gerekmektedir. Eş anlatımla kişinin bu haktan faydalanabilmek için kişinin mutlak anlamda çalışmıyor ve iş arayan olarak kaydının olması gerekmektedir (Bundesagentur für Arbeit, 2013: 38).

Meslek Eğitim Bulamayan Çocuklar (Gençler): Bazı durumlarda 18 ile 25 yaş arasında olan kişiler istedikleri meslek doğrultusunda uygun bir eğitim olanağı bulamamaları durumunda çocuk parası ödenmeye devam edilmektedir. Ödemenin kesilmemesi için kişinin kendisi için uygun olan eğitim yerini aradığını kanıtlayabilir şekilde belgelendirmesi gerekmektedir (Bundesagentur für Arbeit, 2013: 39).

Gönüllü Olarak Sosyal veya Çevre Çalışmaları Yapan Çocuklar (Gençler): Ülke içinde veya dışında yapılacak ve “Gönüllü Hizmet Veren Gençler Kanunu” kapsamına dahil olan gönüllü çalışmalar için bir yıl süre ile 25 yaşına kadar olan gençlere çocuk parası ödenmektedir. “Gençlik Aksiyonda” programı, federal hizmet ve siyaset bilimi çerçevesinde gönüllü çalışan çocuklarda hak sahibidir (Bundesagentur für Arbeit, 2013: 39).

Çocuk Parası Hakkının İlk Meslek Eğitiminden Sonra Düşmesi: Yükseköğretimde mesleki eğitimini tamamlayan çocuk eğer “zararsız” olarak adlandırılan bir işte çalışmaya başlarsa çocuk parası hakkı saklı kalmaktadır.

Engeli Olan Çocuklar (Gençler): Çocuk fiziksel, zihinsel ve ruhsal bir engellilik nedeni ile kendisine bakamayacak durumda ise 18 yaşını doldurmuş olsalar bile çocuk parası ödenmektedir. Burada en önemli durum ise çocuğun engellilik halinin 25 yaşından önce ortaya çıkmasıdır. Engellilik oranının tespiti uzmanlar tarafından yapılan kontroller ile tespit edilmektedir ve bu tespit yıllık yapılan kontroller ile rapor olarak düzenlenmektedir (Bundesagentur für Arbeit, 2013: 40).

Evlenmiş veya Hayat Arkadaşıyla Yaşayan Çocuklar (Gençler): Evlenmiş reşit bir çocuk, çocuk parası ilişkin yasal çerçeve dışında kaldığı için bu haktan yararlanamamaktadır. Çocuk parası ödemesini evlenen çocuğun eşinin ya da kendisinin geliri asgari düzeyin altında kalması durumunda alabilmektedir (Bundesagentur für Arbeit, 2013: 38).

Yürürlükte olan mevcut hükümler doğrultusunda ödenen çocuk parası çocuk sayısına göre değişiklik göstermekle beraber Ocak 2010 itibarıyla bu miktarlar, ilk iki evlat için kişi başı 193 Euro, 3. çocuk 196 Euro ve takip eden her çocuk için 221 Euro şeklinde ödenmektedir. Türkiye ile Almanya arasındaki sosyal güvenlik sözleşmesi kapsamında Türkiye’de yaşayan çocuklar için çocuk parası yardımı yapılmaktadır. Bu kapsamda ödenen çocuk parasına değinilecek olunursa; 1. çocuk için 5,11 Euro, 2. çocuk için 12,78

Euro, 3. ve 4. çocuk 30,68 Euro ve 5. ve takip eden her çocuk için 35,79 Euro şeklindedir. Çocukların sıralamasında doğum tarihleri esas alınmaktadır. Eğer çiftlerin daha önceki evliliklerinden çocukları var ise bu durumda çocuk ilkesi doğrultusunda belirlenecek olan sıralama esas alınmaktadır (Familienkasse, 2012:2).

Boşanmış veya ayrı yaşayan ebeveynler de çocuk kimin yanında ikamet ediyor ve tüm bakım sorumluluklarını hangi ebeveyn üstleniyorsa o ebeveyne ödeme yapılmaktadır. Eğer çocuk ebeveynlerinin hiçbiri ile yaşamıyorsa bu durumda çocuğa en fazla maddi destek sağlayan ebeveyn hak sahibi olarak belirlenmektedir. Eğer ebeveynlerden hiçbiri çocuğa maddi destekte bulunmuyor veya eşit olarak yardımda bulunuyorsa, ebeveynlerin kendi aralarında verecekleri karar ile ödeme yapılacak kişi belirlenmektedir. Taraflar arasında anlaşmanın sağlanamadığı durumlarda ise sulh hukuk mahkemesi ödemenin kime yapılacağına karar vermektedir (Familienkasse, 2013: 22).

3.2. Çocuk Zammı

Çocuklarını yetiştiren düşük gelirlili aileler; evlatları 25 yaş altı ise, evli değilse ve aynı evi paylaşıyorlarsa, anne babalarının gelirleri kendi asgari geçimini olarak sağlasa da çocuklarının ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, sosyal yardım ya da işsizlik parası alma hakkı bulunmuyorsa çocuk zammı talep edebilirler (Familienkasse, 2014:3-4).

Çocuk zammı yardımı, anne-babanın gelirin ve varlıklarına göre belirlenmekte olup aylık kişi başı maksimum 140 Euro'dur. Bu miktar birden fazla çocuğun olması durumunda belirlenerek topluca ödenmektedir. Çocuk zammı işsizlik parası veya sosyal yardım alan ailelere ödenmemektedir (Familienkasse, 2014:3).

3.3. Ebeveyn Parası

1986'da "Yetiştirme Parası" olarak oluşturulan ve "Federal Yetiştirme Parası Kanunu" olarak yürürlükte bulunan kanun, 1 Ocak 2007 tarihinde yürürlüğe giren "Federal Ebeveyn Parası ve Ebeveyn Süresi Kanunu" olarak değişmiştir. (Hürten, 2007:3-5).

Almanya’da doğum sonrası evlatlarına bakan ve haftalık 30 saatten çok mesai yapmayan, evlatlarıyla aynı evi paylaşanlar, Almanya’da ikamet edenler ya da daimî ikameti bulunanlar başvurabilmektedir (BMFSFJ, 2013a:7).

Bakımı üstlenilen üvey çocuklar içinde aynı şartları taşıyan aileler ebeveyn parasından yararlanabilmektedir. Çocuğun hane halkına dahil olmasını takiben 14 aya kadar ebeveyn parası alınmaktadır (BMFSFJ, 2013a:7-8).

Yaşanabilecek ağır sağlık problemleri, engellilik ve vefat durumlarında çocuğun üçüncü derecede ki akrabaları ebeveynlik şartlarını sağlamaları halinde ebeveyn parası kendilerine ödenmektedir. Fakat koruyucu olan ailelere ebeveynlik parası ödenmeyip gençlik idaresi bu ailelere aylık olarak farklı bir yardım yapmaktadır (BMFSFJ, 2013a:8).

Ebeveyn parasının ödenmesi çeşitli kriterlere göre belirlenmektedir. Öncelikle çalışan, işsiz ve kendi işini icra eden kişiler bu yardımdan yararlanabilmektedir. Fakat başvuruda bulunan kişi veya aile çalışan ise ve haftada 30 saatten fazla tam zamanlı çalışıyorsa ebeveynlik parası alamamaktadır. Ayrıca başvuruda bulunan ailenin çocuğu doğmadan önceki yılda 500.000 Euro gelir elde ettiyse bu haktan yararlanamamaktadır. Bu kriter çocuğunu tek başına yetiştiren ebeveynler içinse 250.000 Euro’dur (BMFSFJ, 2013a:8-9).

AB hukuku doğrultusunda AB ve AET’e üye ülkeler ve İsviçre vatandaşları, Almanya’da çalışıp oturuyorsa ebeveyn parası hakkından faydalanabilmektedir. Almanya’da yaşayan diğer yabancı vatandaşlar içinse ikametinin türüne ve iş piyasasında ki durumlarının incelenmesi neticesinde uygun bulunmaları halinde bu haktan yararlanabilmektedir. Süresiz oturma hakkı bulunan yabancılar ebeveynlik parası alabilirken geçici ikamete sahip yabancılar ise çalışma izni bulunması durumunda bu haktan yararlanabilirler. Meslek eğitimi, üniversite eğitimi veya geçici bir amaç için Almanya’da bulunan yabancılar ile mültecilere bu ödeme yapılmamaktadır (BMFSFJ, 2013a:9-10).

Ebeveyn Parasının Miktarı: “Ebeveyn parasının asgari 300 Euro ve azami 1800 Euro’dur. Doğum sonrası kesilen ve doğum öncesi aylığın 1240 Euro ve üzerindeki miktarların %65’i, 1220 Euro’nun %66’sı, 1000 Euro ile

1200 Euro arasındaki aylıkların %67'si ebeveyn parası kapsamındadır. Çalışmayanlara verilen para minimum 300 Euro'dur. 1000 Euro'nun altı geliri olanların ebeveyn parasının hesaplanması ayrıca ek bir oranla desteklenir. Böylece %67'lik oran aşamalarla %100'e ulaşmaktadır. Örneğin doğumdan önce 700 Euro aylığı olan birisinin hesaplama ile belirlenen ek oranı aylığının %82'sine tekâmül ederek 574 Euro olmaktadır" (BMFSFJ, 2013a:12-13).

Ebeveyn parası 12 ay ödenir. Anne ve baba ebeveyn iznini paylaşırsa, maksimum 14 ay temel ödeme alabilirler. Anne ve baba her ikisi dört ay süresince haftalık 25-30 saat arası çalışıyorlarsa kişi başı ek olarak dört ay daha Ebeveyn Parası Plus' tan faydalanabilirler. Yalnız çocuk büyüten anne-babalar ise 14 ayın tümünde temel ebeveynlik parası ile dört ay boyunca yarı zamanlı haftada 25 ila 30 saat arasında çalışıyorsa Partner Bonus' u alma hakkına sahiptirler. Zorunlu sağlık sigortası tarafından ödenen analık parasına ek olarak ebeveynlik parası ödenmemektedir. Baba, annenin analık parası yardımı aldığı aylar boyunca ebeveyn parası yardımı alabilmektedir (BMFSFJ, 2013a:15-18).

3.4. Bakım Parası

Bakım parası çocuğun doğumundan bir yıl sonra ailelere ödenen yardımdır. Bu yardım yasal çerçevede sadece küçük çocukların günlük bakım ihtiyacının karşılanması için yapılmaktadır ve bu doğrultuda çocuğunu resmi bakım evine göndermeyen, kendisi yetiştiren ve büyüten ebeveynlere ödenmektedir. Bakım parasını, özel çocuk bakım yerleri ile işverenin sağladığı devletin ödenek vermediği bakım evlerine yönlendirilen çocuklar da alabilirler (BMFSFJ, 2013b:2,4-5).

Ebeveynlerin çalışma koşullarına bakılmaksızın iş hayatlarında sıkıntı yaşamamaları ve destek elde edebilmeleri için bakım parası ödenmektedir. Bakım parası için değerlendirme kriterleri ebeveynlerin Almanya'da ikamet etmesi veya daimî ikamete sahip olması ve çocuğu ile aynı evi paylaşması olarak sıralanabilir. Ayrıca eğitimi devam eden ebeveynler de bu haktan yararlanabilmektedir. Fakat ebeveynlik parası değerlendirmesinde ki gibi evli çiftler ve tek başına çocuğunu yetiştiren ebeveynler için çocuğun doğumdan önce elde edilmiş gelir miktarı kıstası bakım parası hakkı içinde geçerli sayılmaktadır. Eğer evli çiftlerin yıllık geliri 500.000 Euro üzeri, çocuğunu

tek başına yetiştiren ebeveynin ise 250.000 Euro'nun üzerinde olması durumunda bu haktan yararlanamamaktadırlar (BMFSFJ, 2013b:3).

AB ve AET üyesi ülkeler ile İsviçre vatandaşları, Almanya'da çalışıyorlar ve ikamet ediyorlarsa bakım parası alabilmektedir. Diğer yabancı vatandaşlar ikametinin türüne göre bu haktan faydalanabilmektedirler (BMFSFJ, 2013b:3).

Ebeveynlik parasının ödenmesinin bittiği çocuğun 14. ayının bitişinden 36. ayna kadar olan süreçte bakım parası ödenmektedir. Bu ödemeler aynı anda sağlanmamakla beraber hiçbir boşluk olmadan sırasıyla faydalanabilecek haklardır (BMFSFJ, 2013b:5).

2013 yılının ağustos ayında 100 Euro olarak ödenmeye başlanılan bakım parası, 2014 yılı itibari ile aylık 150 Euro olarak gerçekleşmiştir. Bu yardım vergilendirmeye tabii tutulmamanın yanı sıra ikinci basamak işsizlik parası, çocuk zammı ve sosyal yardım hesaplamalarında gelir olarak dahil edilmektedir. 2014 yılı itibari ile bakım parası 150 Euro olarak ödenmektedir. Ebeveynlik parası hakkında 12 ay süre ile yararlanılmış ise bakım parası çocuğun 15. ayından önce başlatılabilmek ile bu haktan yararlanma süresi yine 22 ay ile sınırlıdır (BMFSFJ, 2013b:6).

3.5. Geçim Avansı

“Nafaka Avansı Yasası” doğrultusunda çocuğunu yalnız yetiştiren ebeveyn düzenli olarak nafaka ödemesini alamadığı durumlarda ebeveynin asgari geçimini sağlaması adına kendisine kamu kaynaklarından özel bir yardım olan geçim avansı ödenmektedir. Yabancı çocuklara hangi şartlar ile geçim avansı ödemesi yapılabileceği aynı yasanın ikinci fıkrasında şu şekilde belirtilmiştir; çocuğa bakan ebeveynin sahip olduğu ikamet türü, yaptığı ve çalıştığı işin sürdürülebilirlik durumu değerlendirilerek geçim avansı ödemesi yapılabilmektedir. (BMFSFJ, 2010:6).

Mağduriyet veya zaruri nedenler ile oturma izni verilen ebeveynin çocuğunu kendisinin bakıyor olması ile üç yıllık ikametinin bulunması ön koşullarıyla, çalışıyorsa, birinci basamak işsizlik parası alıyorsa, ebeveyn süresi içerisinde bulunuyorsa geçim avansı alabilmektedir.

Çocuğunu tek başına yetiştiren ebeveyn babalığın veya eşin oturduğu yerin tespitinde yardımcı olmadığı ya da eşi hakkında bilgi vermediği hallerde, geçim avansı kaybedilir. Bu olay, çocuğu yalnız yetiştiren anne veya babanın evlenmesi ya da anne ile babanın birlikte yaşamaları durumunda da geçerlidir (BMFSFJ, 2010:7).

Geçim avansının miktarı: Çocuk 12'sine gelene dek ve maksimum 72 ay ödenmektedir. Yasal asgari geçim avansı miktarı çocuğun yaşına göre belirlenmekte olup 1 Ocak 2010 tarihi itibarıyla; 6 yaşına dek 133 Euro, 6 yaş ve sonrası 12 yaşına dek 180 Euro şeklinde ödenmektedir.

Ödenen geçim avansları diğer ebeveyn tarafından ödenen nafaka miktarı veya ebeveynin vefat etmesinden sonra bağlanan yetim aylığı doğrultusunda kesilmektedir (BMFSFJ, 2010:7-8).

SONUÇ

Almanya çocuk parası, çocuk zammı, ebeveyn parası, bakım parası, geçim avansı gibi aile yardımları çalışmaları ve uygulamalarıyla Avrupa'da ilk adımları atarak diğer ülkeler öncülük etmiştir. Bu ödemelerin sosyal güvenlik normları kapsamında olması ve ayrıca peşin olarak ödenen vergilerle gerçekleşmesi, aile yardımlarının uygulanabilirliğini ve sürekliliğini sağlamıştır. Bu yardımlar -Almanya'nın sosyal devlet ilkesine uygun olarak- özellikle aileye ve çocuklara ne kadar önem verdiğini göstermektedir.

Çocuk parasını Almanya'da yaşayan, daimî ikameti olan, başka ülke de yaşayıp Almanya'da gelir vergisi ödeyen, oturma izniyle ikamet eden yabancılar, serbest dolaşım hakkından yararlanan ülkeler, oturma iznine bakılmaksızın İsviçre vatandaşları gibi grupların alabilmesi, Almanya'da uygulanan aile yardımlarının genele hitap eden bir uygulama olduğunun göstergesidir. Hatta Türkiye ile Almanya arasında yapılan sosyal güvenlik anlaşması kapsamında Almanya'da işsizlik sigortasına tabi işte çalışan kişilere çocuk parası ödenmektedir. Ayrıca yine bu anlaşma kapsamında gelire bağlı aile parası, işsizlik parası, hastalık ve analık parası gibi yardımlardan faydalanabilmektedirler. Meslek eğitim bulamayan çocuklar (gençler), işsiz çocuklar (gençler), mesleki eğitime devam edenler, gönüllü olarak sosyal veya çevre çalışmaları yapan çocuklar (gençler), engeli olan çocuklar (gençler) 18 yaşından sonra da çocuk parasından

faydalanabilmektedir. Evlenmiş reşit bir çocuk, çocuk parası ilişkin yasal çerçeve dışında kaldığı için bu haktan yararlanamamaktadır. Ancak evlenmiş olan çocuğun veya eşinin geliri asgari düzeyin altında kalması durumunda çocuk parası ödemesi alabilmektedir.

Çocuk zammını, çocuklarını yetiştiren düşük gelirli aileler evlatlarının geçimini sağlayamıyorsa, işsizlik parası veya sosyal yardım alma hakkı bulunmuyorsa talep edebilirler. Bu yardım ebeveynin gelirine ve varlıklarına göre değişkenlik göstermekle birlikte azami 140 Euro'dur.

Ebeveyn parasına, Almanya'da doğum sonrası evlatlarına bakan ve haftalık 30 saatten çok mesai yapmayan, evlatlarıyla aynı evi paylaşanlar, Almanya'da ikamet edenler ya da daimî ikameti bulunanlar başvurabilmektedir. Bakımı üstlenilen üvey çocuklar içinde aynı şartları taşıyan aileler ebeveyn parasından yararlanabilmektedir. Çocuğun hane halkına dahil olmasını takiben 14 aya kadar ebeveyn parası alınmaktadır.

Bakım parası çocuğun doğumundan bir yıl sonra küçük çocukların günlük bakım ihtiyacının karşılanması için çocuğunu resmi bakım evine göndermeyen, kendisi yetiştiren ve büyüten ebeveynlere iş hayatlarında sıkıntı yaşamamaları ve destek elde edebilmeleri için ödenen yardımdır. Ebeveynlerin Almanya'da ikamet etmesi veya daimî ikamete sahip olması ve çocuğu ile aynı evi paylaşması koşuluyla çocuğun 14. ayının bitişinden 36. ayına kadar olan süreçte bakım parası ödenmektedir.

Geçim avansı Almanya'da "Nafaka Avansı Yasası" doğrultusunda çocuğunu yalnız yetiştiren ebeveyn düzenli olarak nafaka ödemesini alamadığı durumlarda ebeveynin asgari geçimini sağlaması adına kendisine kamu kaynaklarından özel bir yardım olan ödenmektedir. Bu uygulamayla da mağdur edilen gruplara pozitif ayrımcılık yapılmaktadır.

Tüm bu uygulamalar temel sosyal güvenlik normları çerçevesinde değerlendirildiğinde Almanya'da aile yardımlarının etkin ve verimli bir şekilde uygulandığı görülmektedir.

KAYNAKÇA

ALBAYRAK N. (2014). Almanya, Avusturya ve İsviçre'de Aile Yardımları ve Çocuk Parası, Uzmanlık Tezi, Ankara.

ALTINTAŞ C. (2014). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Uluslararası Sosyal Güvenlik Teşkilatı (ISSA) Tarafından Yayınlanan Uluslararası Belgelerde Sosyal Güvenliğin Kapsamı ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, Sosyal Güvence Dergisi, Sayı:7: 35-57.

AYDOS H. (2014). Türkiye'de Sosyal Güvenliğin Gelişimi ve Bazı Ülke Uygulamalarının Karşılaştırmalı Analizi, Uzmanlık Tezi, Ankara.

BOSCO, A. ve MARTİN H. (1996) Avrupa'da Sosyal Koruma: Değişim ve Sorunlar, ETUC-ETUI Konferansı, Brüksel.

BMFSFJ, (2010). Der Unterhaltsvorschuss – Eine Hilfe für Alleinerziehende, Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend, DruckVogt GmbH, 7. Auflage, Berlin.

ÇOBAN, A. İ. ve CENGİZ Ö. (2009) Türkiye'de Aileye Yönelik Sosyal Politika ve Hizmetler, Aile ve Toplum, Temmuz-Ağustos, 31-42

ÇOĞURCU A. (2012). Türkiye'de Uygulanan Şartlı Nakit Transferi Programının Fayda Sahipleri Üzerindeki Etkisinin Nitel ve Nicel Olarak Ölçülmesi Projesi Final Raporu, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Ankara.

HÜRTEIN, M. (2007), Vom Erziehungsgeld zum Elterngeld – frauenpolitischer Fortschritt oder Umverteilung von Unten nach Oben, Abschlussarbeit VINGS.

ILO. (2010). World Social Security Report 2010/11. Cenevre. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_146566.pdf, Erişim tarihi: 18.02.2019.

KAYAM S. (2014). Şartlı Eğitim Yardımlarının Etkisi ve Etkinliği: Bölgesel bir yaklaşım, 14. Ulusal Bölge Bilimi ve Planlama Kongresi, İstanbul.

KURTULMUŞ, S. (1998) Teorik Esasları ve Tatbikatları Bakımından Aile Ödenekleri, Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, Bilim Serisi: 102, Ankara.

LEE, R. D. (2007) Demographic Change, Welfare, and Intergenerational Transfers: A Global Overview,' Ages, Generations and the Social Contract The Demographic Challenges Facing the Welfare State, Springer, Netherlands.

SEYYAR, A. ve S. OĞLAK (2006), Almanya ve Japonya'da Bakım Sigortası Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Cilt 55, Sayı 1, Kitap No 4890, 736-757.

STECK, P. (2009) Addressing changes in family structures: Adapting family policies to global changes in family life, Piriopolis, Technical Seminar Report on Family Policies, Uruguay.

PRUD'HOMME, N. (2004) Children in new family structures: Changes in family structures in the world and adaptation of family policies, Beijing

ŞENTÜRK F. (2015). Türkiye İçin Bir Aile Sigortası Model Önerisi. Sosyal Güvence Dergisi, 5(9): 102-130.

TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (TÜİK) (2018) Evlenme ve Boşanma İstatistikleri, Haber Bülteni, Sayı: 126, Nisan, 13-17.

ZENGİN, E. (2012) Türkiye'de Sosyal Yardım Uygulamaları, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:19, Sayı:2

T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, Mevzuat Bilgi Sistemi, e.mevzuat, www.mevzuat.gov.tr

BUNDESAGENTUR für Arbeit (2013), Was? Wie viel? Wer? Finanzielle Hilfen auf einen Blick, CPI – Clausen & Bosse, Leck. Familienkasse, 2012, Merkblatt über Kindergeld für türkische Staatsangehörige.

https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/KG52-t-MerkblattKindergeld_ba014339.pdf, Erişim Tarihi: 20.03.2019.

Familienkasse, (2013), Merkblatt Kindergeld, Bundeszentralamt für Steuern. https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/KG2-MerkblattKindergeld_ba015394.pdf

Familienkasse, (2014), Merkblatt Kinderzuschlag. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/merkblatt-kinderzuschlag/73908>, Erişim Tarihi: 25.03.2019.

ILO 102 No'lu Sosyal Güvenlik (Asgari Standartlar) Sözleşmesi. https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377270/lang--tr/index.htm, Erişim Tarihi: 01.03.2019

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KALİTE VE AKREDİTASYON: MÜHENDİSLİK EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ¹

Yunus ÖZÇİÇEK²
Arzu KARACA³

Geliş Tarihi: 11 Şubat 2019
Kabul Tarihi: 16 Nisan 2019

ÖZET

Küreselleşen dünya ile birlikte her alanda olduğu gibi eğitim alanında da özellikle yükseköğretimde ulusal düzeyde hatta uluslararası düzeyde kalitenin oluşturulması kaçınılmaz bir hal almıştır. Verimlilik ve kalitenin önem arz ettiği tüm alanlarda olduğu gibi akreditasyon, yükseköğretim kurumlarında da kalite güvencesi ve rantabiliteyi elde etmek için kullanılan araçlardan biri haline gelmiştir. Bu sebeple pek çok ülkede eğitim kurumları kaliteyi yakalamak adına çeşitli akreditasyon çalışmaları yürütmektedir.

Bu çalışmada yükseköğretim kurumlarında kalite kavramı, akreditasyonun önemi, gerekliliği ve tüm paydaşlar açısından faydaları üzerinde durulmuştur. Akabinde eğitim kurumlarının akreditasyon süreci ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Türk yükseköğretim kurumlarında kalite ve akreditasyon çalışmalarının tarihsel gelişimi incelenmiştir. Son olarak da Mühendislik Eğitim Programlarının değerlendirilmesini yapan Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK) hakkında bilgiler verilmiş ve Mühendislik Eğitim programlarının akreditasyon açısından mevcut durumu incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Akreditasyon, Yükseköğretim, Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK)

¹ Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Bilim Uzmanı, Munzur Üniversitesi, yunusozcicek@munzur.edu.tr

³ Doç.Dr., Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, acakinberk@munzur.edu.tr

Quality And Accreditation In Higher Education: Evaluation Of Engineering Training Programs

ABSTRACT

As the world globalizes, especially for higher education it is inevitable to set high quality standards matching national even international standards, which is important not just for the field of education but also for every other field. Accreditation has become a significant tool to ensure the quality assurance and reliability for higher education institutions just like all the other fields that productivity and quality is important. That is why, many education institutions from several countries conduct various accreditation studies to reach the desired level of quality.

In this study, the concept of quality in higher education institutions, the importance of accreditation, its necessity and its benefits for the stakeholders have been examined. Later on the process of accreditation for education institutions has been worked through. The historical development of quality and accreditation studies in Turkish higher education institutions has been examined. Finally, information about the Engineering Education Programs Evaluation and Accreditation Association (MÜDEK), which provides the evaluation of Engineering Education Programs, is given. And the current status of the Engineering Education Programs in terms of accreditation is examined.

Keywords: Quality, Accreditation, High Education, The Engineering Education Programs Evaluation and Accreditation Association (MÜDEK)

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yaşanan bilgi, teknoloji ve iletişim alanındaki önemli gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Bugünkü ekonomik sistem içinde özel sektörün ve hatta kamu kuruluşlarının ayakta kalabilmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bunu sağlamanın yolu ise kuruluşlarda tasarım aşamasından başlayarak nihai tüketiciye ulaşana kadar geçen üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan ve sürekli olarak gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

Kalite, gelişen ekonomik düzen içerisinde mal ve hizmet üreten işletmelerin yanı sıra kamu kurum ve kuruluşları içinde sağlanması zorunlu bir hal almıştır. Çünkü günümüz rekabet şartları altında işletmelerin piyasada yer edinmeleri eskiye nazaran çok daha zor, piyasadaki rakiplerde eskisinden çok daha güçlü konumdadır. Bu sadece özel sektör için geçerli bir durum değil kamu sektörü içinde aynı şartlar söz konusudur. Özellikle yarı kamusal mal niteliğinde olan sağlık ve eğitim gibi sektörlerde kalite tüketicilerin tercih sebeplerinin başında gelmektedir. Bu çalışmada incelenen yükseköğretim kurumlarındaki eğitimin gün geçtikçe kamusal olmaktan çıkıp özel bir hizmet olmaya başlaması ve bunu sunan vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine kıyasla rekabet güçlerinin daha da gelişmiş olması bu durumu en açık şekilde özetlemektedir.

Bugün ülkemizde Mart 2018 itibariyle 112 devlet, 69 vakıf olmak üzere toplam 181 üniversite bulunmaktadır. Bu rakam her geçen gün yeni üniversitelerin açılmasıyla hızla artmaktadır. Bu üniversitelerde 7 milyon üstünde öğrenci eğitim görmektedir. Küreselleşen dünya ile birlikte her alanda olduğu gibi eğitim alanında da özellikle yükseköğretimde ulusal düzeyde hatta uluslararası düzeyde kalitenin oluşturulması kaçınılmaz bir hal almıştır. Verimlilik ve kalitenin önem arz ettiği tüm alanlarda olduğu gibi akreditasyon, yükseköğretim kurumlarında da kalite güvencesi ve rantabiliteyi elde etmek için kullanılan araçlardan biri haline gelmiştir. Bu sebeple pek çok ülkede eğitim kurumları kaliteyi yakalamak adına çeşitli akreditasyon çalışmaları yürütmektedir.

Yükseköğretim kurumları açısından bakacak olursak; akreditasyon, yükseköğretim kurumları ile programların performanslarının standartları bakımından içlerinde bir değerlendirme yapmalarına ve akabinde yetkili bir akreditasyon kurumu tarafından dış değerlendirme yapılarak sunulan hizmetin kalitesinin onaylanmasına olanak tanıyan bir mekanizma olarak ifade edilir (Aktan ve Gencil, 2007: 1).

Yükseköğretimde akreditasyonun amacı, üniversitelerde sunulan eğitim hizmetinin kalitesini belli bir standardın üzerine taşıyarak alanında yetkin ve nitelikli mezunlar yetiştirebilmektir. Bu konu sadece yükseköğretim kurumları açısından değil aynı zamanda ülke açısından da çok hassas ve önemlidir. Üniversitelerden mezun olan bireyler iş hayatına atılarak bir yandan üretime katkıda bulunurken bir yandan da ülkenin gelişmesinde ve kalkınmasında da etkili olacaktır. Bu sebeptendir ki nitelikli ve liyakat sahibi kişilerin yetişmesinde önemli bir yere sahip olan yükseköğretim kurumlarının akreditasyonu, farklı alanlarda mal ve hizmet sunan kurum ve kuruluşların akreditasyonuna nazaran daha ehemmiyetlidir.

Yükseköğretim kurumlarının akreditasyonu ülkemiz açısından nispeten yeni sayılabilecek bir kavramdır. Özellikle üniversitelerin akreditasyonu, Türkiye'nin Avrupa öğrenci değişimi programlarına katılımıyla daha fazla önemsenmeye başlanmıştır. Yükseköğretim kurumları ile bu kurumlarda eğitimlerine devam eden öğrenci sayılarındaki artış ve özerklikleri genişletilmiş devlet üniversiteleri gibi gelişmeler, tüm ülkelerde yükseköğretimde "Kalite Güvencesi" sorununu ortaya çıkarmıştır. Öğrenci hareketliliğinin uluslararası düzeyde olması, sınır ötesi üniversiteler ve küreselleşmeyle birlikte hizmetlerin serbest dolaşımı gibi nedenlerle yükseköğretimde "kalite güvencesi" sorunu uluslararası bir boyut kazanmıştır. Diplomaların tanınması ve akreditasyon konuları ikili veya çok taraflı ilişkilerde önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi konusunda sorumlu oldukları üst merci Yükseköğretim Kalite Kurulu (YKK)'dur. Bu kurul üniversiteleri kalite güvencesi konusunda sorumlu tutarak belli bir süre içerisinde tüm yükseköğretim kurumlarının belli bir standarda kavuşmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca YKK, bazı akreditasyon kuruluşlarına da tescil belgesi vererek o kuruluşlar tarafından akredite edilen fakülte ve bölümlerin yeterliliğini kabul etmiştir.

Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda çalışmanın temel amacı, yükseköğretimde kalite ve akreditasyon sürecine dikkat çekerek, bu konuda başta yöneticiler ve öğretim elemanları olmak üzere tüm paydaşlarda bir farkındalık oluşturmaktır. Kalite bilincinin eğitim kurumlarında yerleştirilmesi hem akademik hem idari süreçlerin belirli standartlara ulaşmasının sağlanması ve bunun bir akreditasyon kuruluşu tarafından tescillenmesi öğrenciler ve eğitim sistemi ve nihayetinde toplum açısından oldukça büyük öneme sahiptir.

1. Kalitenin Tanımı

Kalite kavramının tanımı hakkında literatürde bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu sebepten dolayı kaliteyle ilgili olarak pek çok tanımla karşılaşmak mümkündür.

İnsanların mükemmeli yakalama hevesi ve sistemlerin hata yapma ihtimallerinin olduğu gerçeği kalite kavramını ortaya çıkarmıştır. Kalite, “bir mal veya hizmetin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir.”

Garvin; kalite kavramına farklı açıdan yaklaşmakta ve kalitenin sekiz boyutundan söz etmektedir. Garvin’e göre kalite bu sekiz boyutun birleşimidir. Bu sekiz boyutu aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Akt: Çağlar ve Kılıç, 2011: 8):

Performans: Bir üründe bulunması gereken temel özellikler ile bir ürünün üretim amacını imalat projesi sonunda ya da ilk kullanılmaya başlandığı zaman gerçekleştirip gerçekleştirmediği konusu, kalitenin performans boyutunu oluşturmaktadır.

Uygunluk: Belgeler ve standartlarla spesifikasyonlara (şartnamelere) uygunluktur.

Güvenilirlik: Ürünün önceden belirlenmiş olan kullanım ömrü süresince performans özelliklerinin devamlılığı, yani ürünün belirlenen bu süre içerisinde arıza yapmadan çalışmasıdır.

Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirliğinin uzun süreli olmasıdır veya ürünün alışık olmadığı şartlarda kendinden yerine getirmesi beklenen işlevi ne ölçüde gerçekleştirdiğidir.

Hizmet Görürlük: Ürün hakkında gelebilecek muhtemel şikâyetlerin ve bu şikâyetlere sebep sorunların kolay çözülebilir olmasıdır.

Estetik: Bu boyut, ürünün alfabesi ile duyulara seslenebilme yeteneği olarak adlandırılmaktadır.

İtibar: Ürünün veya diğer üretim kalemlerinin geçmiş dönemdeki göstermiş oldukları performanslardır.

Diğer Unsurlar: Ürünün cazibesini oluşturan ikincil karakteristik özelliklerdir.

Literatürdeki birçok kalite tanımından öne çıkan birkaçını verdiğimiz yukarıdaki tanımlara bakacak olursak kalite konusunda tatmin edici bir yanıt almak için ilk önce “niçin kalite?” sorusunun cevabını bulmamız gerekmektedir. Çünkü bahsedildiği üzere kalite kişiden kişiye değişmektedir. Bu nedenle kalitenin kimin için ne ifade ettiği konusu önem arz etmektedir.

Kaliteyi bir işletmede yaratabilmek için öncelikle orada bir kalite kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Kalite kültürü; bir şirketin veya örgütün dış ortamda varlığını sürdürmesi ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği süreçte kalite ile ilgili değerlerin toplu olarak öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade eden ve tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünüdür (Muhasebe Türk, <http://muhasebeturk.org>, Erişim tarihi: 1 Ocak 2018).

Günümüzde kalitenin tek başına sunulması yeterli olmamaya başlamış teknolojinin gelişmesiyle birlikte artan ürün çeşitliliği, bu ürünlerin işlevselliği ve akabinde; kullanım amacına uygunluk, kalite, dayanıklılık, teknik emniyet gibi taleplerin uygulanmasına yönelik güvence arayışlarını ortaya çıkarmış, bu arayışlara yanıt olarak da akreditasyon kavramı ortaya çıkmıştır (Eurocons, <http://www.eurocons.com.tr>, Erişim tarihi: 2 Haziran 2018).

Akreditasyon, kurum ve kuruluşların sağlamaya çalıştıkları kalitenin yetkili bir kuruluş tarafından onaylanması ve belirli aralıklarla incelenmesi işlemidir. Güvenilen, saygı duyulan ve belgeleri uluslararası düzeyde kabul gören ya da ürettiği ürün veya sunduğu hizmetin uluslararası standartlara uygun olduğu onaylanmış örgütler büyük itibar kazanırlar.

2. Yükseköğretim Kurumlarında Akreditasyon

2.1. Akreditasyonun Tanımı

Akreditasyon ifadesinin kullanım yerine göre farklı anlamları bulunmaktadır. Akreditasyon, “ad” (birisine) ve “credere” (güvenmek) kelimelerinden türetilmiş Latince bir kelimedir (Artugal, 2010: 73). Güvenilir, inanılır olduğunu belirtme, güvenilir olmanın izlenmesi, yine Fransızca "accrediter = akredite" kelimesi ile ifade edilir (Erkuş, 2009: 26).

Akreditasyonun sözcük anlamı; organizasyon, program ya da grubun belirlenen standartlar veya kriterler ile uyumunun yetkili bir uygunluk değerlendirme (akreditasyon) kuruluşu tarafından incelenmesi ve onaylanmasını kapsayan resmi işlemler sürecidir (Ceylan, 2009: 11).

Başka bir açıdan ise akreditasyon belgelendirme kuruluşlarının, teknoloji sektöründeki ürün, kalite sistemleri ya da personel belgelendirilmesi için iddia ettikleri yeterli teknik kapasiteye sahip olup olmadıklarının değerlendirilmesi ve onaylanmasıdır (Erkuş, 2009: 26-27).

Kısaca akreditasyon ihtiyacını ortaya çıkaran nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ceylan, 2009: 19):

- Üretilen mal ve hizmetlerin uygunluğunu değerlendirme gereği,
- Mal ve hizmetlerin teknik güvenliği ve kalitesine ilişkin beklentiler,
- Mal ve hizmetlerin ve üretim işletmelerinin standartlara ve teknik düzenlemelere uygunluğunu belgelendiren çalışmaların yaygınlaşması,
- Ticarete teknik engellerin kaldırılmasına dair Dünya Ticaret Örgütü düzenlemeleri,
- Ülkemizdeki belgelendirme ve laboratuvar çalışmalarının niteliğinin yükseltilmesi gereksinimidir.

Uygunluk değerlendirme kuruluşları, akreditasyon işlemini gerçekleştirirken belirledikleri yeterlilik kriterlerinde uluslararası standartlar mevcuttur ve bu kuruluşlar için, işlemler akredite edilecek olan hizmet için dünya genelinde kabul edilen gereklilikler temel alınarak gerçekleştirilmektedir. Bu sayede akredite edilmiş ürün veya hizmetin uluslararası düzeyde kabul gören kalite standardını yakaladığı belgelenmiş olup, müşteriler açısından güven temin etmektedir. Ayrıca, bu özelliği

sayesinde akreditasyon ticarete teknik engellerin kaldırılmasına da katkı sağlamaktadır (Sarp, 2014: 88).

2.2. Akreditasyonun Amacı ve Yararları

Akreditasyon; belgelendirme işlemi yapan kurumların yaptıkları test ve değerlendirme sonucu gerçekleştirdikleri belgelendirme işlemlerini onaylar ve bu örgütlerin kamuoyu güvenini de oluşturur. Belgelendirme işleminin uluslararası kriterlere uygun olarak yapılması, tüketicilerin bu kurumlara güven duymasını sağlar (Koyuncu, 2007: 23).

Genel anlamda akreditasyonun amaçlananları şu şekilde sıralanabilir (Bakioğlu ve Baltacı, 2000: 41):

- Mesleki belgelendirme (certification) ve lisans (licensure) işlemleri ile bu belgelendirmelere yönelik uluslararası (bütünleyici) kriterler belirleme,
- Kurumları ve programları değerlendirme sürecinde kullanılacak araçların belirlenmesini ve geliştirilmesini sağlama,
- Programların kendilerini geliştirmeleri amacıyla hedefler belirleme ve kurumlar arasında standartların genel olarak yükseltilmesine yönelik (olumlu) bir hava oluşturma,
- Bir kurumun veya programın önceden belirlenmiş standartlara ulaştığını belgeleme,
- Belirlenmiş hedeflere ulaşmış ve üzerinde uzlaşmış standartları karşılayan kurum veya programları tespit etme,
- Müşterilerin tanınmış kurumlara ulaşmalarına yardımcı olma,
- Kurumlara transfer kredilerinin kabul edilebilirliğini belirlemede yardımcı olma,
- Farklı düzey ve türdeki kurumlar arasında transfer kredilerinin kabul edilebilirliğini belirlemede yardımcı olma,
- Personeli öz değerlendirme, araştırma ve planlama faaliyetlerine katarak kurumların ve standartların gelişimini sağlamak,
- Federal yardıma uygunluk için temel olan, gerekli pek çok kriterden birisi olma,

Akredite edilmek kurum açısından önem arz etmektedir. Çünkü akredite edilmiş bir kurum ürettiği ürünün ya da sunduğu hizmetin kalitesi açısından rakiplerine kıyasla avantajlı konuma gelmektedir. Kuruma duyulan

güvenin ve kurumun saygınlığının artması da akreditasyonla yakından ilgilidir. Bu sebeple akredite edilecek kurumların belirlenen standartları sağlamaları ve sürdürmeleri gerekmektedir.

Akreditasyonun hem kurumlara hem çalışanlara hem de müşterilere pek çok yararları bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Sarp, 2014: 90);

- Hizmet kalitesi yüksek kuruluşların resmi olarak tanınmaları,
- Kurumu değerlendirecek bir sistemin oluşturulması,
- Benzer kurumlar arasında rekabet ortamının oluşması,
- Müşterilerde ve personelde güven duygusunun sağlanması,
- Müşterilerin ürün veya hizmet hakkında bilgi sahibi olması,
- Personeller arası iletişimin gerçekleştirilmesi,
- Personelin aktif katılımının desteklenmesi,
- İşletmenin politikasının belgelendirilmesinin sağlanması,
- Çalışmalarda yeterliliğin arttırılmasıdır.

Görüldüğü gibi akreditasyonun başta güven olmak üzere akredite edilen kuruma yönelik olumlu pek çok faydasının yanı sıra kamuoyunun bilinçlenmesi ve karar aşamasında benzer kurumlar arasında tercih yapabilmesi açısından da pozitif bir dışsallıkta söz konusudur.

Akreditasyon Türleri

Biri kurumsal, diğeri ise uzmanlık (programsal) akreditasyon olmak üzere iki temel akreditasyon türü söz konusudur.

Kurumsal Akreditasyon; akreditasyon kurumu, akredite edilecek kurumun tümünü, misyonu ve akreditasyon kurumunun standart ve kriterleri açısından değerlendirir. Kurumsal akreditasyon, ilgili kurumu hem akademik hem de idari yönleriyle, tüm birimleri belirlenen standartlara uygun olarak aynı kalitede olmasa da, örgütün hedeflerine ulaşmasında katkısı olduğunu gösterir. Bu değerlendirmede, kurumun asıl amacının yanında yönetim ve idari karakteristikleri, finansal durumu, kurumsal kaynakları, diğer kurumlarla olan ilişkileri gibi içinde barındırdığı tüm hizmetler değerlendirilir (Erkuş, 2009: 37).

Uzmanlık (Programsal) Akreditasyon; Bu akreditasyon türü, belli bir bölüm, bir kurumdaki okul veya programlar için yapılır. Akredite edilen birim, bir üniversitenin bünyesindeki bir fakülte veya enstitü kadar büyük olabileceği gibi, belirli bir disiplinin içindeki bir eğitim programı kadar küçük de olabilir. Ancak; daha çok meslek programlarının incelenmesine dayalıdır. Bu nedenle de daha ziyade öğrencilerin profesyonel anlamda mesleki hazırlanmalarına odaklanır. Özel akreditasyon kurumlarının mesleğin gereklerini yansıtacak kriter ve standartları olması nedeniyle farklı uygulamalar içinde olmaları da doğaldır. Eğitim programının, lisans ve belgeleme dâhil olmak üzere, mesleğe giriş ve mesleğin icrasındaki profesyonel beklenti ve gereklilikleri karşılayıp karşılamadığı uzmanlık akreditasyonunda kalitenin en önemli boyutunu teşkil etmektedir (Erkuş, 1999: 38).

Tablo 1. Kurumsal ve Uzmanlık Akreditasyonunun Karşılaştırılması

FARKLILIKLAR		BENZERLİKLER
KURUMSAL	UZMANLIK	
Tüm kurumla ilgilenir.	Programlar üzerinde çalışır.	İnceleme ve denetimler meslektaşlarca yapılır.
Bölgesel veya ulusal çapta düzenlenir.	Ulusal çapta düzenlenir.	Her iki grupta da az miktarda personel çalışır ve danışma ve denetim işleri gönüllülerce yapılır.
Genel, niceliksel standartlara dayanır.	(Bazıları niteliksel olmak üzere) Büyük ölçüde standartlara; dayanır.	Gönüllüler özel bir eğitim almayabilir.
Kurumun amaçlarına ulaşım	Kısmen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına odaklansa da, daha	Bir kurumla akreditasyon konusunda uzlaşamaması halinde

ulaşmadığını ve ileriye dönük olarak da bu doğrultuda çalışıp çalışmadığını inceler. Büyük oranda kurumsal öz değerlendirmeye dayanır.	ziyade hangi programların alandaki nitelikli uygulamaları gerçekleştirdiklerini inceler. Gittikçe artan oranda öz değerlendirmeye dayanmaktadır.	her akreditasyon kuruluşunun geçerli başvuru /şikâyet süreçleri vardır. Tüm akreditasyon kuruluşları aynı genel prensipler doğrultusunda çalışırlar.
--	--	--

Kaynak: Erkuş, 1999: 39

Sonuç olarak örgütler ister kurumsal değerlendirme yoluyla bir bütün olarak kurumu akredite edebilirler, isterlerse de program değerlendirme yoluyla belli bir bölümü veya örgüt içi programı da akredite edebilirler. Bunun seçimi tamamen örgüte ait bir durumdur.

3.Eğitim Kurumlarında Akreditasyon Süreci

Akreditasyon süreci bir kuruluşta çalışanlar arası diyalogları iyileştiren, kurumun daha iyiye gidebilmesi için vizyon belirleyen, verilen hizmetten yararlanan tüketicilere hizmetin niteliği hakkında bilgi veren bir yöntemdir. Toplumun sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alındığı akreditasyon yönetiminde eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması, güvence altına alınması ve belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesi sağlanmaktadır (Gencel, 2001: 195).

Kurumlar genel olarak ilk önce bölgesel akreditasyon kuruluşlarının denetimine tabi tutulmaktadır. Daha sonra uzmanlık akreditasyon kuruluşlarınca akredite edilmektedir. Akreditasyon işlemi gerçekleşen kurumlar, sürecin devamlılığının sağlanması ve kontrolün gerçekleşmesi açısından, her beş yılda bir ufak çapta, on yılda bir ise geniş çapta değerlendirmeye tabi tutulurlar. Akreditasyon sürecinin işleyişi genellikle şu şekilde gerçekleşmektedir (Erkuş, 2009: 44-45; Gencel, 2001: 196).

- Akreditasyon kuruluşu, akredite edilecek kurumların başvurmaları halinde yerine getirmeleri gereken standartları ve politikaları tespit eder ve bir kitapçık olarak yayınlar. Bu sayede programlar hakkında yargıya varmada kullanılan bir "standartlar" kümesi oluşur.
- Akredite edilmek isteyen kurum veya program akreditasyon kuruluşuna başvuru yapar.
- Akreditasyon değerlendirmesi için uygun tarih belirlenerek, akreditasyonun amacı doğrulanır. Belirlenen bu tarih başvuru süresinden itibaren yaklaşık bir yıldır.
- Kurum dışarıdan (diğer benzer kurum veya programlardan) bir akademik ve idari uzmanlar ekibi kurarak, bu ekibi aylar öncesinden ilgili kuruma bildirir.
- Kurum tarafından, kendilerinin standartları karşılamak üzere nasıl çalıştıklarını açıklayan ve standartları karşılamada ne ölçüde başarılı oldukları ile ilgili kendi değerlendirmelerini içeren bir öz değerlendirme ön raporu hazırlanır. Hazırlanan öz değerlendirme ön raporu, daha sonra akreditasyon kuruluşunun görevlilerinin yorum ve önerileri ile geliştirilerek, son rapora dönüştürülür.
- Son rapor; kurumsal veriler, öğrenci ve öğretim üyeleri el kitapları, ders programları gibi diğer dokümanlarla birlikte, ekibin ziyaretinden 2-3 ay önce, kuruluşa teslim edilir.
- Ekip, verilen öz değerlendirme raporunun ve diğer belgelerin incelenmesi, derslerin gözlemlenmesi için kurumu ziyaret eder. Bu ziyarette, ekip, öğretim üyelerinin uzmanlığı ve nitelikleri, kütüphane ve diğer imkânlar ile ilgili bilgilerin doğruluğunu kontrol eder. Ekip üyeleri, öğretim üyeleri, personel ve öğrencilerle görüşür, kampüsü dolaşır, kaynakları kontrol eder ve üst düzey yöneticilerle konuşur.
- Ziyareti gerçekleştiren ekip, kurumun akreditasyonla ilgili standartları ne ölçüde karşıladığı hakkındaki ekip değerlendirmelerini ve programların akreditasyon durumu hakkındaki önerilerini içeren bir rapor hazırlayarak, akreditasyon kuruluşunun yönetim kuruluna sunar. Bu raporda, karardan önce yapılması gerekenler de belirtilir.
- Ekibin raporunda önemli bir bilgiyi dikkate almaması ya da ziyaretin ardından ortaya önemli bir bilgi çıkması halinde, ziyaret edilen kurum yetkilisi tarafından bir cevap yazılır.

- Kurumdan ve ziyareti gerçekleştiren ekipten elde edilen kanıtlara dayalı olarak birliğin yönetim kurulu üyeleri raporu görüşerek kabul, adaylık statüsü veya ret kararı verirler. Görüşme sırasında raporu hazırlayanlar toplantıda bulunamazlar. Eğer aynı zamanda yönetim kurulu üyesi iseler de toplantıdan çıkmak zorundadırlar. Ret kararı çok nadiren çıkar çünkü reddedilmeye yol açabilecek durumlar daha önceki aşamalarda düzeltilir.
- Son olarak, akreditasyon kuruluşu, başarılı adayların adını ve onlarla ilgili bilgiyi bir sonraki bültenlerinde yani resmi onay listelerinde yayınlar.

Tüm akreditasyon kuruluşları belirledikleri standartlarını, politikalarını, ilkelerini, aday ve üyelerinin listesini yayınlar. Akreditasyonu kaldırılan veya akredite edilmeyen kurumlarla ilgili bilgiler de bu arada yayınlanır.

4.Dünyada ve Türkiye’de Akreditasyon Uygulamaları

Dünya üzerinde ve Türkiye’de değişik alanlarda hizmet sunan akreditasyon kuruluşları bulunmaktadır. Bu kuruluşların bazıları karşılıklı olarak imzalamış oldukları protokoller aracılığıyla birbirlerini tanıyarak yapmış oldukları akreditasyonun gerek standartlarının uyumlaştırılması gerekse birinin vermiş olduğu akreditasyonun öteki tarafından da kabul edilmesini sağlamışlardır.

Akreditasyon kuruluşlarının bazıları uluslararası düzeyde olup uygulamış oldukları standartlar üye ülkeler ve üye bölgesel akreditasyon kuruluşları tarafından kabul edilerek alanında uluslararası boyutta en üst karar alıcı konumundadırlar.

4.1. Uluslararası Akreditasyon Forumu (IAF)

Uluslararası Akreditasyon Forumu (International Accreditation Forum - IAF) Ocak 1993’te kurulmuştur. IAF, akredite eden kuruluşlar ile yönetim sistemleri, ürünler, hizmetler, personel ve diğer uygunluk değerlendirme kuruluşlarının oluşturmuş olduğu uluslararası düzeyde bir organizasyondur. Kuruluş amacı ve hedefleri; üyeleri ve üyeleri tarafından akredite edilen kuruluşlar arasında güven tahsis etmek, ISO/IEC belgelerinin

kullanılmasını ve geliştirilmesini desteklemek, üye ülkelerin kendi aralarında çok yönlü anlaşmaları esas alarak üyelerin akreditasyon programlarının denkliliğini sağlamak ve bölgesel çok yönlü anlaşmaları teşvik etmektir (Sarp, 2014: 89).

Temel hedefi; uluslararası düzeyde kabul gören bir uygunluk değerlendirme programı oluşturmaktır. Ayrıca yapılan akreditasyon işlemi ile müşterilere güven tahsis ederek iş hayatındaki riski minimum düzeye indirmek veya ortadan kaldırmaktır. Akreditasyon işlemi, yetki sahibi kurum ile bu yetkiyi kullananların tarafsızlığını garantiler. IAF üyeleri de forumun belirlediği standartlara uyduklarını onaylamaktadır (Ceylan, 2009: 39).

Ocak 1993'teki kuruluş toplantısından bu yana IAF çalışma programını, üç tanesi resmi olmayan, her biri IAF temsilcilerinden oluşan çalışma gruplarının çabalarıyla sürdürmektedir. Birinci grup, ISO/IEC kılavuzlarıyla benzeri dokümanların yorumlanmasıyla yeni dokümanlar hazırlamaktadır. İkinci grup, Çok Taraflı Anlaşmaları (MLA) oluşturmak amacıyla gerekli prosedürleri hazırlamaktadır. Üçüncü grup ise, birçok değişik konuyla ilgilenmektedir. Bunlar; çevre yönetim sistemleri standartlarına organizasyonların adaptasyonunu sağlamak için gerekli çalışmaların yapılması, satıcıların tetkik belgelemesine güven, sistem standartlarının ve spesifik uygulamalarının tasarlanması ve programın veriminin değerlendirilmesi için bir ölçüm şeklinin oluşturulmasıdır. Çalışma gruplarının çalışmaları ve çalışma sonuçları, hangi işlerin bittiği ve yenilerinin ne zaman başlanacağına kararının verildiği ara yıl genel toplantılarında gözden geçirilir (Baştürk, 2001: 75).

Avrupa'daki akreditasyon kuruluşları hem ülkelerin kendi sınırları içerisinde değerlendirme yapan kuruluşlar hem de Avrupa Kıtasında uygulamada bulunan bölgesel kuruluşlardan oluşmaktadır.

4.2. Avrupa Akreditasyon Birliği (EA)

Avrupa Akreditasyon Birliği (EA), 26 Haziran 2000 yılında kurulmuştur. Uygunluk değerlendirme kuruluşlarının, deney ve kalibrasyon laboratuvarlarıyla muayene kuruluşlarının akreditasyon işlemi gerçekleştiren ve üye tüm akreditasyon kuruluşlarının vermiş oldukları akreditasyon hizmet kalitesinin birbirine denk olduğunu garanti eden Avrupa'daki ulusal

akreditasyon kuruluşlarının oluşturduğu birliktir (Türk Akreditasyon Kurumu, <http://www.turkak.org.tr>, Erişim Tarihi: 17 Ekim 2016).

Avrupa Birliği, uygunluk değerlendirmesi için yeni kriterler belirlediğinde; laboratuvar yeterliliğini belirleyen akreditasyon, belgelendirme ve muayene kuruluşları arasında, tüm birlik üyelerinde geçerli ve aynı kriterlere sahip yeni bir kalite güvence sistemine ihtiyaç duyulmuştur. Avrupa Komisyonu; zorunluluk veya gönüllülük esasını temel alarak uygunluk değerlendirme kuruluşları arasında kalite teminatının güvencesini verecek yeni bir sistem oluşturmak için, Avrupa Komisyonu, ulusal akreditasyon kuruluşlarını; birlikteliklerini sağlamak, birbirlerinin faaliyetlerini görmek ve üyelerin sistemlerinin denkliğini oluşturmak amacıyla anlaşmalar imzalamaları için bir araya getirmiştir (Baştürk, 2001: 72).

EA'nın temel amacı; birlik üyesi ülkeler ve akreditasyon sistemleri arasında karşılıklı güveni oluşturmak ve oluşturulan güvenin sürekliliğini sağlamaktır. Bunu da üye ülkelerin akreditasyon sistemlerinin, vermiş oldukları belgelerinin ve kendi akredite edilmiş kuruluşlarının raporlarının eşitliğini kabul eden anlaşmalar yaparak sağlanmaktadır (Ceylan, 2009: 33).

Ülkemizde son zamanlarda hizmet ve üretim sektöründe bulunan pek çok kurumda akreditasyon çalışmaları hızla artmaktadır.

4.3. Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK)

Üretim sektöründe kalite bilincinin gelişmesi ve toplam kalite çalışmalarına ihtiyaç duyulması, akreditasyon mekanizmasının gelişmesini sağlamaktadır. Bu ihtiyaca yönelik olarak, 27.10.1999 tarihli 4457 sayılı yasa ile Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) kurulmuştur.

TÜRKAK Kuruluş Kanunu'nun 2. maddesine göre, TÜRKAK, laboratuvar, belgelendirme ve muayene hizmetlerini yürütecek yurt içi ve yurt dışındaki kuruluşları akredite etmek, bu kuruluşların belirlenen ulusal ve uluslararası standartlara göre faaliyetlerde bulunmalarını ve bu suretle ürün/hizmet, sistem, personel ve laboratuvar belgelerinin ulusal ve uluslararası alanda kabulünü temin etmek amacıyla merkezi Ankara'da olmak üzere Başbakanlıkla ilgili özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz,

idari ve mali özerkliğe sahip bir kurumdur (Türkiye Büyük Millet Meclisi, <https://www.tbmm.gov.tr>, Erişim Tarihi: 15 Nisan 2018).

TÜRKAK'ın kuruluş amacını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sarp, 2014: 93);

- Ülkemizde belgelendirmeye birlikte laboratuvar ve muayene hizmetlerini yürütmek,
- Yurt içinde ve yurt dışındaki başvuru yapmış kuruluşları akredite etmek,
- Akredite edilmiş kuruluşların önceden belirlenmiş ulusal ve uluslararası standartlara uygun olarak faaliyetlerini yürütmelerini sağlamak ve bu sayede ürünlerin veya hizmetlerin, sistem, personel ve laboratuvar belgelerinin ulusal, bölgesel ve uluslararası alanda kabul edilmesi amacıyla kurulmuştur.

TÜRKAK, kâr amacı gütmemektedir ve Türkiye'de eğitim dışındaki alanlarda da akreditasyon hizmeti vermektedir.

5.Yükseköğretim Kurumlarında Akreditasyon

Günümüzde üretilen malların ve sunulan hizmetlerin kalitesinin garanti altına alınmasına yönelik uygunluk değerlendirmeleri “*standardizasyon*” (*standardization*), “*belgelendirme*” (*certification*) veya “*akreditasyon*” (*accreditation*) olarak tanımlanmaktadır. Bu kalite garanti uygulamaları hem ticari mal ve hizmetler için hem de birçok alanda hizmet amacıyla gittikçe yayılmaktadır. Yükseköğretim kurumları uzun yıllar kamusal hizmet sunmalarına rağmen küreselleşen dünyada bu özelliklerini kaybederek zamanla kamusal alandan ayrılıp bir özel mal kimliğine bürünmeye başlamıştır. Bu sebeple, yükseköğretim kurumlarında da öteki tüm özel mal ve hizmetler gibi akreditasyon çalışmaları önemli hâle gelmiştir (Aktan ve Gencel, 2007:1).

Kalite ile rantabilitenin önemli görüldüğü bütün alanlarda akreditasyon, önemli bir sistem olarak kabul edilip kullanıldığı gibi son zamanlarda üniversitelerin de kalite güvencesi ile rantabiliteyi elde etme metotlarından birisi akreditasyon olmuştur. Zamanla, "yükseköğretim programlarının kalitesinin belirlenmesi ile bu kurumlardaki öğrenci ve iş piyasasının bu durumdan bilgilendirilmesi sürecini de kapsayan mekanizma;

yükseköğretim kurumlarının denetlenmesinde yeni bir alternatif olarak görülmektedir" (Yalçınkaya, 1997: 94).

Akreditasyon, yükseköğretim kurumları ile bu kurumlarda uygulanan programların performanslarının standartları bakımından kendi içlerinde bir öz değerlendirme yapmalarına ve bununla birlikte yetki sahibi akreditasyon kurumlarınca dış değerlendirme yapılarak sunulan hizmetin kalitesinin onaylanmasına olanak tanıyan bir mekanizmadır (Aktan ve Gencel, 2007: 1). Ayrıca, yükseköğretimde akreditasyon hizmetleri, idari kalitenin ve özellikle de akademik kalitenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, kurumsal saydamlık ve hesap verebilme mesuliyetinin aracıdır.

Akreditasyon hem kalite garantisini sağlamak hem de çağdaş eğitimi yakalamak ve devamlılığını sağlamak için gerekli olan değişimleri tespit etmekte faydalanılabilecek bir araç olarak ele alınmalıdır (Erkuş, 2009: 26).

Öğrencilerin öğrenmesine ve eğitimine odaklanan eğitim kurumları, bu işlevlerini yerine getirirken kalite güvencesini sağlamak için genellikle eğitim kuruluşunun akreditasyonu ya da çıktılarının (ürünlerin) değerlendirilmesi yaklaşımını kullanırlar. Yani, akreditasyon sadece bir hesap verme veya kurumların sorumluluklarını yerine getirdiklerini gösterme aracı değil, aynı zamanda kalite güvence ve gelişim aracıdır (Peker, 1996: 25).

Belirlenmiş olan standartlara ve ölçütlere uygunluğunun saptanması akreditasyonun ilk amacıdır. İkinci amacı, bu kurumlara eğitim programlarını geliştirmelerinde rehberlik sağlamaktır. O ülkede eğitim alanları ile ilgili kısımlardaki eğitimin devamlı olarak iyileştirilmesi, bu kültürün kazandırılması akreditasyonun üçüncü amacıdır (Peker, 1996: 25).

Akredite edilmiş olmak ilgili programın yüksek kalitede olduğunu garanti altına almaz. Tam tersi olarak bakacak olursak akredite olmayan kurumların da kalitesiz olduğu kanısına varılmaması gerektirmemektedir. Bir kurumun akredite edilmiş olması kurumun öğretim programı, öğretim üyelerinin özellikleri ve araçları konusunda, en azından minimum standartları sağladığını gösterir (Peker, 1996: 28).

Özellikle ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde yükseköğretim kurumlarının kalite düzeylerinin belirlenmesi ayrıca öğrencilerin ve iş

piyasasının bilgilendirilmesi için artık akreditasyon sistemi yaygın olarak kullanılmaktadır.

5.1.Yükseköğretim Kurumlarında Akreditasyonun Amacı

Akreditasyonun yükseköğretimdeki temel amaçlarından biri üniversiteler arasındaki rekabet ortamını oluşturarak öğrenci ve ailelerine daha kaliteli öğrenim imkânı sunmayı hedeflemektedir. Yükseköğretimde akreditasyonun diğer amaçlarını da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aktan ve Gencel, 2007: 3):

- Akademik değişimi kolaylaştırmak,
- Eğitim-öğretim ve araştırmaların niteliğini arttırmak, sistematik bir yaklaşımla sürekli geliştirerek kaliteyi güvence altına almak,
- Yükseköğretim kurumlarının karşılıklı birbirlerini tanıma (recognition) sürecini kolaylaştırmak,
- Devlet yardımları için yükseköğretim kurumlarının akreditasyon sürecinden geçmiş olmaları koşulunun aranması hainde bu sürecin iyi işlemesine araç olmak,
- Yükseköğretim kurumlarının hizmet sunduğu öğrenci ile tüm hissedarlara eğitim-öğretim niteliğinin belli ölçütlere dayalı olarak yürütüldüğünün teminatını vermek,
- Meslek yaşamına giren mezunlarda temel standartları tespit etmek,
- En yüksek standartların garanti edilmesi gerektiğinde bir “mükemmellik kimliği” oluşturmak,
- Diplomaların ve unvanların karşılaştırılabilirliğine imkân sağlamak,
- Sınır ötesi yükseköğretimin gittikçe yayıldığı bir zamanda farklı ülkelerde devam eden yükseköğretim kurumları ve programları üzerine hizmet için istekte bulunanları haberdar etmek.

Yükseköğretimde akreditasyon uygulamaları sayesinde üniversitelerdeki eğitim hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar ve öz değerlendirme yoluyla eksikliklerin tespit edilerek giderilmesi hiç kuşkusuz eğitimin istenilen seviyeye gelmesinde önemli bir adım olmuştur. Ayrıca bu uygulama sayesinde yükseköğretim kurumları hem sorumluluk hem de hesap verme bilinci içerisinde hareket etmektedirler.

5.2.Yükseköğretim Kurumlarında Akreditasyonun Faydaları

Akreditasyon süreci yükseköğretim kurumlarının hedeflerini, işlerini ve başarılarını gözden geçirmelerini gerektirir. Bu da onların sürekli kendini geliştirmeleri için bir dürtü oluşturur. Yükseköğretimde akreditasyonun kurumlara sağladığı bir fayda ise; devletten öğrenciler için program, hizmetler ve araştırmalar için parasal destek, maddi yardım almada öncelik sağlayan bir araçtır. Ayrıca, kurumlara kalite güvencesi, bütünlük ve akademik transfer edilebilirlik sağlar. Akreditasyonla kurumlar arasındaki transferlerde akademik kredinin yeterli ölçüde standardizasyonunu güvence altına alınır (Erkuş, 2009: 35).

Yükseköğretim Akreditasyon Konseyi (Council for Higher Education Accreditation - CHEA) akreditasyonu öğrencilere, topluma ve halk yararına şu şekilde hizmet eder (Erkuş, 2009: 35-36);

- Akreditasyon, yükseköğretiminin birincil kamu sembolüdür. Ayrıca, akademik kalitenin anahtar testidir.
- Akreditasyon, yükseköğretimin finans kaynakları olan federal ve eyalet hükümeti için birincil derecede güvenilir bir otoritedir. Bununla birlikte, akreditasyon öğrencilerin federal ve eyalet burs ve kredilerine erişimlerini kolaylaştırır.
- Akreditasyon, kurumun ve programın araştırma için diğer federal fonlara ve işleyiş için eyalet fonlarına erişimini sağlar. Ayrıca akreditasyon yükseköğretime finansal destek amacıyla, özel sektör için güvenilir bir otoritedir.
- Akreditasyon, kalitenin yıllarca korunmasına yardımcı olurken yeniliği teşvik etmektedir.
- Eyaletlere yürütülen meslekler hakkında standartlar oluşturarak mesleklerin lisanslandırılmasını sağlar.
- Uluslararası hareketliliği kolaylaştırır.
- Hesap verebilirliğe cevap niteliğinde olan şeffaflıkta ilerleme sağlar. Akreditasyonun diğer faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Aktan ve Gencel, 2007: 4-5; Cunningham, 2003; Akt: Erkuş, 2009: 36):
- Hem devlet hem de özel kurumlarda eleman kabulünde (işe alma) tercih nedenidir. Yani, akreditasyon, bilhassa özel sektöre kaliteli insan gücü istihdamı yönünden kolaylıklar ve dahası güven sağlar.

İşverenler, iş başvurusunda bulunan kişinin mezun olduğu okulun akademik kalite düzeyini kolaylıkla araştırabilirler ve bu onlar için bir güven oluşturur.

- Akreditasyonun sağladığı tanınma (recognition) imkânıyla, öğrenciler ve tüm paydaşlar eğitim kurumlarının mükemmeliyet standartlarını sağlayıp sağlamadığı konusunda bilgi sahibi olurlar.
- Eğitim kurumlarının kendilerinin ve rakiplerinin durumunu görebildikleri bir sistemdir.
- Akredite edilen bir kurumdan mezun olanların belirli standartlara ulaşmış olarak göreve başladıkları konusunda güvence verir.
- Üniversitelere öz değerlendirme yolu ile zayıf yönlerin tespit edilerek geliştirilmesi fırsatını verir.
- Yükseköğretimde akreditasyon, saydamlık (transparency) ve hesap verme sorumluluğunu (accountability) sağlar.
- Akreditasyonun sağladığı tanınma ile öğrenciler, sponsorlar, işverenler eğitim kalite standartlarını karşılayan okulları tercih edebilirler.
- Akreditasyon, yükseköğretim kurumlarında kurum içindeki iletişimi arttırır.
- Akreditasyon, yükseköğretim kurumuna dışarıdan ayrıntılı ve yansız bir kalite değerlendirme imkânı verir.
- Akreditasyon, kaliteyi güvence altına alır.
- Akreditasyon, uluslararası derece ile diplomalar arasında intibak sağlar; derece ve diplomaların nitelik ile geçerliliğini mukayese etmesini sağlar; millî ve kültürel değerlerin aktarımını destekler.
- Akreditasyon, ulusal ve uluslararası eğitim sistemleri arasında oluşabilecek uyum problemlerini yok eder.
- Akreditasyon, velilere okulla ilgili sayısal bilgileri ve bunlarla ilgili başarıları vererek onları okul hakkında daha fazla bilgi edinmelerini sağlar.
- Akreditasyon, tüm evreleri ile yazılı raporlar halinde olduğu için okulun gelişimi ve değişiminin izlenmesine olanak sağlar.

Her alanda olduğu gibi yükseköğretimde de akredite edilmek başta güvenin tahsis edilmesi olmak üzere akredite edilen kuruma toplum içerisinde bir saygınlık ve itibar tahsis etmektedir. Ayrıca, akredite edilmiş

yükseköğretim kurumu dolaylı olarak özel sektör üzerinde bir otorite konumundadır. Bunu daha açık şekilde ifade edecek olursak, akredite edilmiş üniversitelerden mezun olan öğrencilerin özel sektörde tercih sebebi olmaları bu üniversite mezunlarını dolayısıyla üniversiteleri bir adım öne çıkarmaktadır hatta bu durum ABD’de kamu sektöründe bile işe alımlarda geçerli bir sebeptir. Bir diğer yandan da öğrenciler üniversiteleri tercih ederken bu durumu da göz önünde bulundurarak kişisel gelişimlerine ve mesleki bilgilerinin daha etkin bir şekilde oluşmasına yardımcı olması açısından akredite edilmiş üniversiteleri ya da fakülteleri tercih etmektedirler.

6. Türkiye’de Akreditasyon Çalışmaları ve Yükseköğretimde Kalite Arayışı

Son zamanlarda, ülkemizdeki eğitimde kalite garantisi konusu önemsenen bir konu olduğu halde, bu alanda sistemli bir düzenleme yapılamamıştır. Bologna Süreci’nde ülkelerin yükseköğretim sistemlerinin değerlendirmeye alındığı karnede, Türkiye’nin yükseköğretimde kalite güvencesi konusunda notunun zayıf olduğu belirlenmiştir. Ancak; konunun uluslararası düzeyde önem kazanması ve özellikle Bologna Süreci çerçevesinde bu alandaki önemli gelişmeler, ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının konuya daha fazla ilgi duymalarını sağlamıştır (YÖK, 2006: 117).

Türkiye’de yükseköğretim kurumlarına bakıldığında Batı’daki çalışmalara benzer bir akreditasyon varlığı ve geleneği yoktur. Bunun nedeni, meslekî boyut ile üniversitelerin üzerinde akreditasyon yetkisinde ve özelliğindeki kurumların olmamasıdır. Buna benzer bir sistem gibi görünen Yükseköğretim Denetleme Kurulu’nun, hizmetleri dâhilinde üniversitelerin çıktılarını, akademik ve idari işleyişleriyle akademik çalışmalarını değerlendirmeye tabi tutma gibi bir sorumluluğu yoktur. Ayrıca, akreditasyon teşkilatı olarak kurulan Kalite ve Akreditasyon Milli Konseyi’nin çalışma ve hizmetleri arasında da üniversitelerin akreditasyonu ile ilgili bir görev bulunmamaktadır.

Ancak; doksanlı yılların başlarında Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesindeki bazı mühendislik bölümleri ABD’li bir akreditasyon kuruluşu olan Accreditation Board of Engineering and

Technology (ABET) tarafından akredite edilerek söz konusu bölümler (ODTÜ'de kimya, maden, elektrik-elektronik, inşaat, metalürji-malzeme mühendislikleri; Bilkent'te ise endüstri mühendisliği) Amerika'daki örnekleriyle "eşdeğerli" olarak görülmüştür (Doğan, 1999: 511).

İlk olarak 1994 yılında akreditasyon uygulamaları kapsamında ODTÜ'nün mühendislik fakültesinde 2 program ABET değerlendirme işleminden geçmiştir. 2006 yılından sonra, ülkemizden dört, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC)'den bir üniversiteden toplam 45 program ABET tarafından akredite edilmiştir. 2016 yılı itibarıyla ülkemizde ABET tarafından akredite edilen altı üniversitenin⁴ mühendislik ve mimarlık fakültelerindeki program sayısı 51'dir.

ABET ile yapılan işbirliği sonrasında, ABET'e benzeyen bir ulusal kalite değerlendirme mekanizması için çalışılmaya başlanmıştır. 2001'de, Türkiye ile KKTC'deki üniversitelerin mühendislik ve mimarlık fakülteleri dekanlarının üye olduğu Mühendislik Dekanları Konseyi (MDK) kurulmuştur. 2002 yılında, MDK tarafından Mühendislik Değerlendirme Kurulu (MÜDEK) kurulmuştur. 2003-2004 yıllarında, MÜDEK sekiz üniversitede 10 mühendislik programını değerlendirmiştir (Platin, 2007: 57-58). Bunun dışında; 1996 yılında Türk Psikologlar Derneği (TPD), 2006 yılında Mimarlık Akreditasyon Kurulu (MİAK); 2009 yılında Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakülteleri Öğretim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (FEDEK), 2010 yılında Tıp Eğitimi Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (TEPDAD), 2010 yılında Veteriner Hekimliği Eğitim Kurumları ve Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (VEDEK), 2012 yılında Eğitim Fakülteleri Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (EPDAD), 2013 yılında Hemşirelik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (HEPDAK) ve 2014 yılında Eczacılık Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (ECZAKDER) kurulmuştur.

20 Eylül 2005'te kalite garantisi üzerine Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik Berlin Bildirgesi'ndeki teklifler, ölçütler ve

⁴ Bahsi geçen altı üniversite; ODTÜ, İTÜ, Boğaziçi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve Doğu Akdeniz Üniversitesi'dir. Bu üniversiteler tamamen akredite edilmemiş sadece mühendislik fakültelerinin bazı bölümleri akredite edilmiştir.

Avrupa Yüksek Öğretim Kalite Güvencesi Derneği (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA)’nin geliştirdiği kalite garantisi standart ve yönergeler ile mutabık kalmaktadır. Bu yönetmelik üniversitelerdeki eğitim, öğretim ve araştırma uygulamalarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için prensipleri tespit etmiştir. Bununla birlikte, bu yönetmelik bağımsız olarak yapılan dış değerlendirmelerle nasıl bir kalitede olacağını belirlemiştir.

Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği; Berlin Bildirgesi’ndeki beş önemli maddeyi kapsamaktadır. Bunlar, öz değerlendirme, kurum dışı değerlendirme, öğrenci katılımı, sonuçların yayımlanması ve uluslararası katılımıdır.

Yönetmelik üniversitelerin 2006 yılından başlayarak her yıl öğretim ve yönetim çalışmalarının kurum içi değerlendirmesini korumaya almıştır. Bununla birlikte, yönetmelik beş yılda bir kez sonuçları kamuya bildirecek olan kurum dışı değerlendirmeyi de teklif etmektedir; fakat bu kararları kurumlar vermelidir. Bu yönetmelikle birlikte kalite garantisi konusunda değerlendirmelerini Avrupa standartlarına uygun olarak yapacak bağımsız ulusal dernek ve kurulların kurulması hedeflemektedir. Yine Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği’ne göre 2005’de Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) tarafından Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur.

YÖDEK bağımsız bir kuruldur ve kalite garantisi amacıyla oluşturulmuştur. Ayrıca, üniversitelerde kurum içi ve kurum dışı kalite garantisi çalışmalarıyla ilgili prensip, standart ile yönergeleri oluşturmakla yükümlüdür (Süngü ve Bayrakçı, 2010: 903-904).

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında YÖK Temsilcileri, ÜAK Temsilcileri, ilgili Bakanlıklar ve diğer kurumların temsilcilerinden oluşan Yükseköğretim Kalite Kurulu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kurul hakkında detaylı bilgi ilerleyen başlıklarda ele alınacaktır.

Bir diğer kalite değerlendirme çalışması da EUA'nın yaptığı kurumsal değerlendirme uygulamasıdır. 15 Nisan 2018 tarihi itibarıyla EUA'nın resmi internet sitesindeki bilgilere göre toplam 61 Türk üniversitesi başarılı olarak EUA'nın kurumsal değerlendirme programını bitirmiştir (EUA, <http://www.eua.be>, Erişim tarihi: 15 Nisan 2018.).

7. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YKK)

Yükseköğretim kurumları ve bu kurumlarda eğitim gören öğrenci sayılarındaki hızlı artış, bu artışta özel sunum biçimlerinin payının yüksekliği ve devlet üniversitelerinin özerkliklerinin genişletilmesi gibi gelişmeler, tüm ülkelerde yükseköğretimde “Kalite Güvencesi” sorununu gündeme getirmiştir. Uluslararası öğrenci hareketliliği, sınır ötesi üniversiteler ve küreselleşen ekonomide hizmetlerin serbest dolaşımı nedeniyle, yükseköğretimde “kalite güvencesi” sadece ulusal değil, uluslararası bir boyut kazanmış, diplomaların tanınması ve akreditasyon konuları ikili veya çok taraflı ilişkilerde önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir (YÖK, 2007: 22).

Yükseköğretim Kalite Kurulu 23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında oluşturulmuştur. Bu kurulda YÖK Temsilcileri, ÜAK Temsilcileri, ilgili Bakanlıklar ve diğer kurumların temsilcileri bulunmaktadır (YKK, <http://www.yok.gov.tr>, Erişim tarihi:14 Mayıs 2017a).

İlgili yönetmelik hem yükseköğretim kurumlarında yürütülen eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile bu kurumların idarî hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerini hem de bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçleri ile bu kapsamda tanımlanan görev, yetki ve sorumluluklara ilişkin esasları düzenler. YKK; Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu, Kalite Güvence Ajansları Tescil Komisyonu ve Kalite Güvence Kültürünü Yaygınlaştırma Komisyonundan oluşmaktadır (YKK, <http://www.yok.gov.tr>, Erişim tarihi:14 Mayıs 2017a).

YKK üyeleri (YKK, <http://www.yok.gov.tr>, Erişim tarihi:14 Mayıs 2017b);

- YÖK (beş),

- ÜAK (dört),
- Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (bir),
- Kalkınma Bakanlığı (bir),
- Maliye Bakanlığı (MB) (bir),
- MEB (bir),
- Sağlık Bakanlığı (bir),
- Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) (bir),
- TÜBİTAK (bir),
- Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı (TÜSEB) (bir),
- Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) (bir),
- TÜRKAK (bir),
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) (bir),
- Öğrenci Temsilcisi (bir) olmak üzere en fazla 21 kişiden oluşmaktadır.

YKK'nın görevlerinden bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr>, Erişim tarihi:15 Mayıs 2017):

a) Yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon ulusal politika ve stratejisini tanımlamak ve Genel Kurulun onayına sunmak,

b) Yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvence sistemlerinin kurulmasını desteklemek ve bu konuda yükseköğretim kurumlarına rehberlik etmek,

c) Kalite kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için eğitim, toplantı, çalıştay ve benzeri faaliyetlerde bulunmak,

ç) Ulusal ve uluslararası düzeyde yükseköğretim kalite güvence sistemleri ile ilgili çalışmalarını izlemek, ulusal ve uluslararası düzeyde ortak çalışmalar gerçekleştirmek,

d) Dış değerlendirmede ve akreditasyonda uygulanacak ilkeleri, kalite göstergelerini ve kuralları belirleyerek Genel Kurulun onayına sunmak,

e) Genel Kurul tarafından onaylanan dış kalite değerlendirmeleri ve akreditasyonda uygulanacak prosedürlerle ilgili yükseköğretim kurumlarını bilgilendirmek ve yayınlar yapmak,

f) Yükseköğretim kurumlarının hazırlamış oldukları öz değerlendirme ve dış değerlendirilme süreci sonrası, dış değerlendirme raporlarını değerlendirerek kalite iyileştirmelerine yönelik tavsiyeleri içerecek şekilde nihai raporu düzenleyip Genel Kurula sunmak,

8. Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK)

Yükseköğretim programları akreditasyona konu olduğunda, kullanılacak olan değerlendirme ölçütlerinin akredite edilecek yükseköğretim programının kalitesini tanımlayan tüm bileşenleri kapsamı beklenmektedir. Akredite edilecek programlar mühendislik alanındaysa, değerlendirmede kullanılacak ölçütler öteki yükseköğretim programlarında kullanılan ölçütlerden biraz farklılık göstermektedir. Bu ise, akreditasyon işlemi gerçekleşirken yapılan değerlendirmelerde benzer süreçler uygulansa da, her alanda olduğu gibi mühendislik alanında da kendine has bir değerlendirme yapılması yani bir uzmanlaşma gerektirmektedir. Beklenen bu uzmanlaşma, bir yandan ilgili programları akredite edecek kuruluşları ilgilendirirken, diğer yandan bu kuruluşların uygulayacağı süreçler ve bireysel olarak akreditasyon sürecinde görev yapacak değerlendiricileri de ilgilendirmektedir (Platin, 2011).

Yurtdışına bakıldığı zaman mühendislik alanındaki yükseköğretim programlarını akredite etmek için uzmanlaşmış akreditasyon kuruluşları arasında en eski olanları, ABD’de 1932 yılında başka bir isimle kurulmuş ve 1980 yılında şimdiki ismini alan ABET ile Fransa’da 1934 yılında kurulan CTI (Commission des titres d’ingénieurs) olduğu görülmektedir (Platin, 2011).

Ülkemizde yükseköğretim programlarının akreditasyonu üzerine ilk uzmanlaşmanın Türkiye ve KKTC’de mühendislik alanında eğitim veren fakültelerin dekanlarının oluşturduğu MDK tarafından Mühendislik Değerlendirme Kurulu (MÜDEK) ismiyle 2002 yılında kurulan bağımsız bir platformun olduğu görülmektedir (Platin, 2011). MÜDEK’in kuruluşu MDK’nın 2001’deki kuruluş toplantısına dayansa da; kökleri kavramsal anlamda ABET değerlendirmelerine kadar uzamaktadır (Platin, 2006).

MÜDEK, yurt içindeki üniversitelerin mühendislik fakültelerindeki eğitim programlarının akreditasyonunu gerçekleştirerek bu programların

değerlendirilmesi ve bilgilendirilmesini sağlayan ayrıca, mühendislik eğitiminde kalitenin yükseltilmesini sağlamak amacıyla faaliyette bulunan bağımsız bir kuruluştur. 2002 yılında MÜDEK, Mühendislik Değerlendirme Kurulu adıyla kurulmuş, dernekleşmesi ise 2007 yılında gerçekleşmiştir. MÜDEK'te çalışan idari personel harici oluşturulmuş tüm komitelerde, kurullarda vb. tüm çalışanlar gönüllü olarak ücretsiz çalışmaktadırlar. Ayrıca; MÜDEK üyelerinin görev süreleri iki yılla sınırlıdır ve art arda en çok üç dönem üyelik yapılabilmektedir. Üyelerin içinden bir başkan, sonraki dönem başkanlığı devralacak bir yardımcı seçilmektedir (MÜDEK).

MÜDEK'in amacı, mühendislik fakültelerindeki programları akredite ederek değerlendirme ve bilgilendirme yoluyla programların eğitim kalitelerinin yükseltilmesine katkıda bulunmak, ayrıca güncel ve gelişen teknolojileri kavrayabilen, iyi eğitim görmüş nitelik sahibi mühendisler yetiştirerek toplumun refah seviyesinin ileriye taşınmasını sağlamaktır.

MÜDEK tarafından yapılan değerlendirme işlemi başvuru yapan fakülteler için oluşturulmuş değerlendirme takımları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Oluşturulan takımlar, akredite edilecek programla alakalı disiplinde uzman bir ya da daha fazla değerlendirici ve muhakkak MÜDEK'e üye veya üyeliğini yapmış bir başkandan oluşmaktadır.

Akreditasyon için başvuru yapan üniversitelerin, başvuruda buldukları her program için belli bir formata göre öz değerlendirme raporu hazırlayarak MÜDEK'e sunmaları gerekmektedir. Öz değerlendirme raporları değerlendirme takımları tarafından incelenerek ilgili üniversiteye bir ziyaret yapılmaktadır ve programlar önceden belirlenmiş değerlendirme kriterleri kullanılarak değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirme MÜDEK tarafından incelenip sonuçlandırılarak oluşturulan değerlendirme sonucu MÜDEK tarafından üniversiteye bildirilmektedir. Değerlendirmeler esnasında edinilen bilgi ve belgelerde gizlilik ilkesine uyulması esastır. Bu ilke, MÜDEK etik kurallarının temelini oluşturmaktadır.

Mühendislik alanında yürütülen eğitim programlarının değerlendirilmesi ve akredite edilmesi MÜDEK'in bağımsız bir organı olan Mühendislik Eğitim Programları Akreditasyon Kurulu (MAK) tarafından yürütülür. MAK, üniversitede öğretim üyesi olan dört temsilci, Türk

Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB)'nden bir temsilci, KalDer'den bir temsilci, iki kişide sanayi temsilcisi olmak üzere toplam sekiz üyeden oluşur.

8.1.MÜDEK Değerlendirme Ölçütleri

MÜDEK tarafından yapılan program değerlendirmelerinde kullanılan ölçütler; ilgili mühendislik programının akredite olabilmesi için sağlaması gereken asgari şartları belirlemektedir. Bu ölçütler, dinamik bir yapıda ve rekabetçi bir ortamda paydaşların beklentilerini karşılamaktadır. Ayrıca, orta öğretime dayalı en az sekiz yarıyıl veya buna denk (240 AKTS kredisi) olan, lisans seviyesindeki ilgili mühendislik programlarının kalite güvencesini sağlamayı ve bu programların sürekli iyileştirilmesini desteklemeyi amaçlamaktadır (Platin, 2011).

MÜDEK değerlendirme ölçütleri 10 başlık altında toplanmıştır (Platin, 2011):

1. Ölçüt; Öğrenciler,
2. Ölçüt; Program Eğitim Amaçları,
3. Ölçüt; Program Çıktıları,
4. Ölçüt; Sürekli İyileştirme,
5. Ölçüt; Eğitim Planı,
6. Ölçüt; Öğretim Kadrosu,
7. Ölçüt; Altyapı,
8. Ölçüt; Kurum Desteği ve Parasal Kaynaklar,
9. Ölçüt; Organizasyon ve Karar Alma Süreci,
10. Ölçüt; Programa Özgü Ölçütler

MÜDEK 2011 yılında Washington Accord Üyesi (Signatory) olmuştur. Akredite ettiği tüm programlar 2011 yılından itibaren diğer Washington Accord üyeleri tarafından eşdeğer olarak tanınmaktadır. MÜDEK, 2009 yılından itibaren EUR-ACE Bachelor Etiketini verme ile yetkilendirilmiştir (Akreditasyon listesi, 2018).

MÜDEK'in kuruluş aşamasında tartışmaların yaşanması, üniversite yönetimlerinin kendileri üzerinde Dekanlar tarafından oluşturulan bir yapının varlığından rahatsız olması ve yeni oluşturulan bu yapıya YÖK'ünde çekimser bakmasına rağmen MÜDEK bugün ülkemizde mühendislik programlarının akreditasyonunu gerçekleştirmektedir.

MÜDEK Tarafından 01 Ekim 2018 itibarıyla Akreditasyon Verilen Lisans Programlarına baktığımızda devlet ve vakıf üniversitelerinden 53 farklı üniversitenin toplam 277 mühendislik bölümünün akreditasyon aldığı görülmektedir. Şu an toplam 201 üniversitenin bulunduğunu düşündüğümüzde akredite olmuş üniversite sayısı yetersizdir. Yükseköğretim kurumlarında kalite çalışmaları bir yandan sürdürülürken bir yandan da akreditasyon için hazırlıkların tamamlanması uygun olacaktır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde yaşanan değişim süreci içerisinde verilen eğitim hizmetlerinin kalitesinin tescillenmesi gündeme gelmiş ve ortaya eğitimde akreditasyon kavramı çıkmıştır. Bu yeni kavram çok hızlı gelişerek yaşamın her alanında söz sahibi olmaya başlamış ve bir şeyin tercih edilip edilmeme kararı onun akredite edilip edilmediğiyle verilmeye başlanmıştır. Yükseköğretim kurumlarının akredite edilmiş olması verilen eğitimin kalitesini güvence altına almanın yanı sıra başta öğrenciler olmak üzere tüm paydaşlar açısından oldukça önemlidir.

Bu bağlamda eğitim kurumlarında kalite kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu kültür üniversite üst yönetimi başta olmak üzere, tüm akademik ve idari kadronun, öğrencilerin hatta diğer paydaşların da kalite konusunda akreditasyonun önemi, faydası ve gerekliliği ile ilgili asında bilinç düzeyinin yükseltilmesi ve farkındalık yaratılması ile oluşturulacaktır. Bilgilendirme aşamasından sonra her akademik birim kendi programları için akreditasyon sürecini başlatmaya niyetli ve harekete geçmeye hazır olacaktır. Bu amaçla akreditasyon ön raporları hazırlanarak Üniversitenin ilgili makamlarıyla paylaşılarak tepe yönetim başta olmak üzere bölüm öğretim elemanları ve idari personelin kalite ve akreditasyon konusundaki bilgi birikimlerinin zenginleşmesine katkıda bulunmanın yanı sıra akreditasyon sürecini başlatmak için bir motivasyon aracı ortaya konulacaktır. Erkuş ve Özdemir (2010) bu konuda yaptıkları araştırmalarında eğitim fakültelerinin akreditasyon sürecine hazır olma durumuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini incelemişlerdir. Sonuçta; öğretim elemanları genel olarak akreditasyon sürecine fakültelerinin daha çok öğrenci boyutu yönünden hazır olduğunu düşünürlerken, fakültelerinin akreditasyona hazır olması konusunda ise diğer boyutlar (öğretim elemanı, fakülte, fakülte-okul işbirliği, tesisler,

kütüphane ve donanım, yönetim, kalite güvencesi) yönünden kararsız tutum sergilemişlerdir.

Akreditasyon süreci özveri ile gönüllülük esasıyla yürütülebilecek çalışanların zaman ve enerjisini alan çalışmalardır. Bu nedenle üniversite üst yönetimleri öğretim elemanlarının akreditasyon süreci ile ilgili sorun olarak gördükleri konularda (ders yüklerinin ağır olması, öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı, fiziksel ortamların yeterli olmaması, izleme ve değerlendirme çalışmalarının yetersizliği, öğrenci ve öğretim elemanlarının görüşlerinin yeterince alınmaması, kalite güvencesi ile ilgili hususlardaki eksiklikler gibi) gerekli hususların iyileştirilmesi ve önlemlerin alınması noktasında yardımcı olmalıdır.

Bologna Süreci, yükseköğretimde kalite güvencesi sistemleri ağını oluşturup yaygınlaştırmayı temel hedef olarak benimsemiş ve bu hedef günümüzde yükseköğretim alanının en önemli gündem maddesini oluşturmuştur. Bu bağlamda, Türkiye’de üniversitelerin kurum içi değerlendirme raporu hazırlaması, 2015 yılında yönetmelik ile 2017 yılında ise yasa ile zorunlu hale gelmiştir. Kurum içi değerlendirme raporlarının kalite güvencesi, eğitim, öğretim, araştırma ve geliştirme ve yönetim sistemi olmak üzere dört temel bölümden oluştuğu görülmektedir. Yetişen ve Ünlü (2019) yaptıkları çalışmada; 2007 yılında kurulan 2017 yılı bütçesi yüz milyon liranın ve öğrenci sayısı on beş binin üzerinde olan beş üniversiteyi kurum içi değerlendirme raporları eğitim perspektifinde karşılaştırmışlardır. Çalışmaya konu olan üniversiteler tarafından hazırlanan kurum içi değerlendirme raporları eğitim öğretim açısından 22 başlığı ele almakta ve bu başlıklardan 15 tanesi tüm üniversiteler tarafından kabul edilerek uygulandığı gözlenmiştir. Bu durum bize üniversitelerin kurumsal izomorfizm sergilediklerini göstermekte ve akreditasyon için aslında kolaylaştırıcı bir durum kendiliğinden oluştuğunu göstermektedir.

Yükseköğretim kurumlarında akreditasyon sadece kurumu ve öğrencileri ilgilendirmemektedir aynı zamanda yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, ilgili bakanlıklar gibi kurumlar kurumsal gelişime düzenli olarak katkı vermektedirler. Kalite ve akreditasyon konusundaki çalışmaların artması toplumsal anlamda kalite bilincinin zenginleşmesini sağlayacaktır. Uluslararası bir akreditasyon kurumu tarafından akredite edilmiş bir programın çıktıları olan mezunların da ulusal ve uluslararası alanda rekabet

gücü de yüksek olacaktır. Dolayısıyla burada akreditasyon amaç değil bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik ve Gürdal,1999). Akreditasyonun amaçlarından biri yapısal koşullar ve hizmet kalitesinde belirli standartlar doğrultusunda iyileştirmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır (Bayındır ve diğ., 2018).

Şüphesiz bir üniversitenin kalitesinin en önemli göstergelerinden biri de öğretim elemanlarının sayısı ve niteliğidir. Ne yazık ki ülkemizdeki üniversitelerin çoğunda öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı nispeten fazladır (Erkuş ve Özdemir, 2010). Öğretim elemanı sayısının az olmasıyla birlikte öğretim elemanlarının ders yükleri de oldukça fazladır. Buna göre, hem öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazla olması hem de nitelik ve nicelik yönünden yeterli öğretim elemanı eksikliği ve öğretim elemanlarının ders yüklerinin fazla olması sorunları üniversitelerin bir yandan kaliteli öğretim hizmeti vermelerini, diğer yandan da akreditasyon sürecine tam olarak hazır olmalarını olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca eski köklü üniversitelerde öğretim elemanı sayısı oldukça fazla iken yeni açılan ve/veya ülkenin Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki üniversitelerde ise akademik personel açığı çok yüksektir. Özellikle bu bölgelerdeki üniversitelerin kalitesinin artırılarak akreditasyon işlemlerinin tamamlanması yabancı uyruklu öğrenci hareketliliği açısından da oldukça önemlidir. Türk Cumhuriyetlerinden, Afrika'dan ve Afganistan, Pakistan, Suriye, İran ve Irak gibi pek çok ülkeden gelebilecek yabancı uyruklu öğrenciler için akredite olarak uluslararası arenada kalitesini belgelendirmiş üniversiteler cazip hale getirilebilir.

Yükseköğretim almak isteyen öğrenci sayısının yıldan yıla azaldığı, üniversitelerin pek çok bölümünün öğrenci bulmakta zorlandığı üniversiteler için akreditasyon sürecini tamamlamış üniversitelere gelecek yabancı uyruklu öğrenciler bir çözüm olarak da düşünülebilir. YÖK kalite ve akreditasyon çalışmalarına hız vererek bu yönde üniversiteleri zorlayıcı bir güç olmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarında farklı programlardaki eğitimin akreditasyonunun yapılabilmesi için uluslararası geçerliliği olan akreditasyon kuruluşlarının sayısının artması gerekmektedir. Mühendislik fakülteleri için MÜDEK; Mimarlık Akreditasyon Kurulu (MİAK); Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakülteleri Öğretim Programları

Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (FEDEK), Tıp Eğitimi Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (TEPDAD), Veteriner Hekimliği Eğitim Kurumları ve Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (VEDEK), Eğitim Fakülteleri Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (EPDAD), Hemşirelik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (HEPDAK) ve Eczacılık Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (ECZAKDER) gibi Akreditasyon Derneklerinin diğer programlar içinde kurulması elzemdir. Bunun için YÖK ve yasa koyucular birtakım düzenlemeler ile zorlayıcı bir güç yaratmalıdırlar.

Özetle; akreditasyon, kendi kendini değerlendirme ve mesleki denetimi kullanarak kaliteye ulaşma ve devamlı gelişmeyi de kurum ve programlarda desteklemektedir. Akreditasyon ile muhasebe eğitiminde, lisans, lisansüstü programlarında mükemmelle ulaşmayı hedeflemekte ve eğitimde hoş görüyü destekleyerek, kaliteli eğitime ulaşmak için farklı yolları araştıran stratejik, planlı bir süreçtir. Akreditasyon sistemi bir stratejik planlama yaklaşımıdır (Güney, 2019). Bugün artık kalite ve akreditasyon eğitim kurumları için bir lüks olmaktan çıkıp gereklilik olmuştur. Uluslararası düzeyde rekabet edebilmek için yükseköğretim kurumlarının akreditasyon çalışmalarına hız vererek bu yönde çalışmalarını tamamlamaları, kısa süre içerisinde belgelendirmeleri oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

AKTAN, C.C.; Gencil, U., (2007), Yüksek Öğretimde Akreditasyon, <http://www.canaktan.org/egitim/akreditasyon/aktan-akredit.pdf>, Erişim tarihi: 30 Mayıs 2018.

AKREDİTASYONLİSTESİ,<http://www.mudek.org.tr/tr/akredit/akredite2018.shtm>, erişim tarihi: 03.Ocak 2019.

ARTUGAL, S. M., (2010). Mühendislik Eğitiminde Toplam Kalite Yönetimi ve Metalürji ve Malzeme Mühendisliği Bölümündeki ABET Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

BAKİOĞLU, A. ve Baltacı, R., (2000). Üniversitede Akreditasyon ve Düşünceler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 13, 39-47.

BAŞTÜRK, M.A., (2001). Uygunluk Değerlendirmesi Hizmetlerinde Güvenilirlik ve Uluslararası Yapılanma, Tesisat Mühendisliği, 63, 67-76.

BAYINDIR, S. K., EFE, Y. S., Başer, M. (2018). Hemşirelik Eğitiminde Akreditasyon. ERÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, 5(1), 17-23.

CEYLAN, M., (2009). Türkiye’de Kalite Akreditasyonu ve Türkak, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

ÇAĞLAR, İ. ve KILIÇ, S., (2011). Kalite Güvence Standartları, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

ÇELİK O. ve GÜRDAL, K. (1999). Muhasebe Eğitiminde Kalite Arayışları ve Akreditasyon (Eşdeğerleme) Standartları, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi,1(3),45-68.

DOĞAN, İ. (1999). Eğitimde Kalite ve Akreditasyon Sorunu: Eğitim Fakülteleri Üzerine Bir Deneme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 5 (4), 503-519

ERKUŞ, L., (2009). Eğitim Fakültelerinin Akreditasyon Sürecine Hazır Olma Durumuna İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

ERKUŞ, L., ve ÖZDEMİR, S. M. (2010). Eğitim Fakültelerinin Akreditasyon Sürecine Hazır Olma Durumuna İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Çukurova University Faculty of Education Journal, 38(3).

EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2018) “EUA Members Directory” <http://www.eua.be/about/members-directory?country=212&p=1>, Erişim tarihi:15 Nisan 2018.

EUROCONS, “Akreditasyonun Uluslararası Boyutu”, http://www.eurocons.com.tr/akreditasyon-bilgi_bankasi_AKRED%C4%B0TASY%A0BOYUTU.html, Erişim tarihi: 02 Haziran 2018.

GENCEL, U., (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 164-218.

GÜNEY, A. (2019). Accounting Education in Accreditation Process. Kastamonu Education Journal, 27(2).

KOYUNCU, S., (2007). Türk Ortaöğretim Sisteminde Okulların Akreditasyon Yeterlik Düzeyleri (Sakarya İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

MUHASEBE TÜRK, “Kalite Kültürü Nedir, Ne Demek”, <http://muhasebeturk.org/ecopedia/394-k/18487-kalite-kulturu-nedir-ne-demek-tanimi-anlami-nedemek.html>, Erişim tarihi: 1 Ocak 2018.

MÜDEK, <http://www.mudek.org.tr/tr/hak/kisaca.shtm>, Erişim tarihi, 15.Nisan 2017.

PEKER, Ö., (1996). Eğitimde Kalite ve Akreditasyon, Amme İdaresi Dergisi, 29(4), 19-32.

PLATİN, B. E., (2006). Mühendislik Değerlendirme Kurulu’nun (MÜDEK) Oluşturulması, ODTÜ’nün Kuruluşunun 50. Yılında Mühendislik Fakültesi, 39-48, ODTÜ, Ankara.

PLATİN, B. E., (2007). Türkiye’de Mühendislik Eğitiminde Akreditasyon: ABET ve MÜDEK, Eğitim Bilimleri Bakış Açısıyla Eğitim Fakülteleri ve Akreditasyon Çalıştayı, Ankara Üniversitesi, Ankara 1-3 Mart, s.57-65.

PLATİN, B. E., (2011). MÜDEK Akreditasyon Ölçütleri: Önemi ve En Sık Raastlanan Yetersizlikler, Mühendis ve Makine, 52, 61-72.

RESMÎ GAZETE, “Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliği”, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/07/20150723-3.htm>, Erişim tarihi:15 Mayıs 2017.

SARP, N., 2014. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Siyasal Kitabevi, Ankara.

SÜNGÜ, H. ve BAYRAKCI, M., (2010). Bolonya Süreci Sonrası Yükseköğretimde Akreditasyon Çalışmaları, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 8(4), 895-912.

TÜRK AKREDİTASYON KURUMU, “Uluslararası İlişkiler ve Projeler Müdürlüğü”, <http://www.turkak.org.tr>, Erişim tarihi: 17 Ekim 2016

TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ, “Türk Akreditasyon Kurumu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”, <https://www.tbmm.gov.tr>, Erişim tarihi: 15 Nisan 2018

YALÇINKAYA, M., (1997). Akreditasyon ve Yükseköğretim Kurumlarının Değerlendirilmesi, Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi, 426, 94-98.

YETİŞEN, S. ve ÜNLÜ, H. G. (2019) Yükseköğretimde Kalite Perspektifi: 2007 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Karşılaştırmalı Analizi. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7(16), 72-89.

YÖK, Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi (Taslak Rapor), Ankara, 2006.

YÖK, Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, Ankara, 2007.

YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU, "Yükseköğretim Kalite Kurulu Hakkında", <http://www.yok.gov.tr/web/kalitekurulu/8>, Erişim tarihi:14 Mayıs 2017a.

YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU, "Yükseköğretim Kalite Kurulu Üyeleri", <http://www.yok.gov.tr/web/kalitekurulu/yuksekogretim-kalite-kurulu-uyeleri>, Erişim tarihi:14 Mayıs 2017b.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN YÖNETİLMESİNDE MODERASYON TEKNİKLERİN KULLANILMASI¹

Bahar NERGİZ²
Muhammet DÜŞÜKCAN³

Geliş Tarihi: 25 Mart 2019
Kabul Tarihi: 14 Mayıs 2019

ÖZET

Çatışma kavramı; anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, zıtlıklar ve birbirlerine ters düşme gibi faktörlerden oluşmaktadır. Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Çatışma, tüm sosyal topluluklarda rastlanan; bireyler, gruplar, örgütler veya uluslar içinde ve arasında ortaya çıkmış sosyal olgudur. İnsanlar arasındaki farklılıklar, aşılması gereken bir durum olan çatışmanın yaşanmasında etkilidir. İnsanlar arasındaki farklılıkların etkisiyle ortaya çıkan çatışmalar, insanların çabalarına yansımaktadır. Bireyler arasındaki çatışmalar değişkenlik göstermektedir. Çatışmaya sebep olan faktörler bireysel, örgütsel ve iletişimsel etkenler olarak ayrılmaktadır. Örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarının, bakış açılarının, inanışlarının farklılık göstermesi örgüt içerisindekilerin aynı paydada birleşmesine engel olmaktadır. Bu durum çatışmayı beraberinde getirmektedir.

Çatışmanın önlenmesi için birçok teknik kullanılmıştır. Bu çalışmada Moderasyon teknikleri üzerinde durulmuş ve bütün detayları açıklanmıştır. Örgütler içerisinde oluşabilecek çatışmaların azaltılması daha sağlıklı ve verimli iş ortamları oluşması için çatışmanın moderasyon teknikleriyle önlenmesine yönelik detaylar verilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmada, birinci bölümde, örgütsel çatışma kavramı, çatışma türlerinden, örgütsel çatışma yönetimi söz edilmiştir. İkinci bölümde Moderasyon teknikleri ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütlerdeki çatışmalara moderasyon tekniklerinin uygulanmasıyla çatışmanın azaltılması yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma, Moderasyon teknikleri

¹ Bu çalışma Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN tarafından danışmanlığı yapılan Bahar NERGİZ'in yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Yüksek Lisans Mezunu, Fırat Üniversitesi, Sos.Bil.Ens., İşletme Bölümü, bahar91x@hotmail.com

³ Doç.Dr., Fırat Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mdusukcan@firat.edu.tr.

Organizational Conflict And The Use Of Moderation Techniques In Managing Organizations Conflict

ABSTRACT

Concept of conflict; disagreements, incompatibilities, contradictions, and contradicting factors. Conflict is not just about people. Conflict occurs in all social communities; social phenomenon that has emerged in individuals, groups, organizations or nations. The differences between humans are influential in the experience of conflict, a situation that needs to be overcome. Conflicts arising from differences between humans are reflected in people's efforts. Individuals between conflict shows vary. Factors that cause conflict are divided into individual, organizational and communicative factors. The attitudes and behaviors of the individuals within the organization, the differences of viewpoints and beliefs are different, it prevents the organizations from joining the same place at the same point. In this case it brings conflict.

Many techniques have been used to prevent the conflict. Moderation techniques are discussed in this study. All the details of the moderation technique are explained. In order to reduce the conflicts that may occur within the organizations and to create more healthy and productive work environments, details are given for the prevention of conflict with moderation techniques and opinions and suggestions were made.

In this study, in the first chapter, concept of conflict, concept of organizational conflict, types of conflict, organizational conflict management are mentioned. In the second part, Moderation techniques are discussed. In the third part of the work, there is the prevention of conflict by applying the moderation techniques of the conflicts in the organizations.

Keywords: Organizational conflict, Conflict, Moderation techniques

GİRİŞ

Çatışma toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Bireysel inanışlarda, değerlerde, kişiliklerde, tutum ve davranışlarda, amaç ve algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur. Bu durum bireyin hayatı boyunca her dönemde karşılaştığı gibi, zamanlarının büyük bir kısmını başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirdikleri örgütlerde de aynı şekildedir. İnsanların bir örgüt içinde bir araya geldikleri her durumda, faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gereklidir. Faaliyetlerin kontrol edilmesine neden, çatışmaya sebebiyet verme olasılığının fazla olmasıdır.

Çatışmanın örgütsel yapı üzerindeki etkileri sebebiyle yönetim biliminin çatışma üzerindeki hassasiyetine dikkat edilmesi gereken bir araştırma alanı olarak görmektedir. Geçmiş dönemlerde ki yönetim anlayışına bakıldığında da çatışmanın ortadan kaldırılması gereken bir gerçektir.

Çatışma ilk bakışta bir olumsuzluk hali gibi anlaşılrsa da organizasyonlar için yadsınamayacak kadar pozitif katkısı da olan ve tamamen ortadan kaldırılamayan bir durumdur. Çatışma örgütte optimum düzeyde bulunmalı ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yönetilmelidir. Çatışmanın fazla olması örgütte verimliliği azaltacak ve çalışma ortamını negatif etkileyecektir. Bu durumun varlığı çalışma ortamının iyileştirilmesi ve çatışma ortamının önlenmesi gerekliliğini göstermektedir.

Çalışmanın amacı örgütlerin kaçınılmaz sorunu olana çatışmanın örgüt içi nedenlerinin tespit edilmesi, sonrasında moderasyon teknikleriyle verilen eğitim ile örgütsel çatışmanın önlenmesine etkilerinin ortaya konulmasıyla önerilerde bulunulmasıdır. Çalışmanın materyalini ikincil veriler ile Elazığ ilindeki bir kamu kuruluşundaki uygulamalardan elde edilen 2017 yılına ait birincil veriler oluşturmaktadır.

Çalışmanın sonuçları örgüt çatışmalarının azaltılmasıyla çalışma verimliliğinin artırılmasına katkı sağlanması açısından önemlidir. Moderasyon teknikleri uygulamalarıyla örgüt için çatışmaların azaltılması konusunda yerli ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Ayrıca çalışmada Moderasyon Ölçeği Anketi hazırlanmış ve uygulanmıştır. Söz konusu anketin benzer çalışmalar için geliştirilip kullanılması açısından bilimsel katkı sağlamaktadır. Bugüne kadar çatışma veya örgüt içi çatışma konularında müzakere teknikleri, arabuluculuk uygulamaları kullanılmıştır. Bu çalışmada müzakere ve arabuluculuk uygulamalarına ilave olarak çatışma öncesinde

veya çatışmanın ortaya çıkmamasını azaltmada etkili olan Moderasyon Tekniklerinin kullanılması kazandırılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, bütün sosyal topluluklarda var olan; bireyler, gruplar, örgütler veya uluslarda görülen sosyal olgudur (Rubin, 1994: 33). Çatışmanın birden çok tanımı olmasına rağmen, genellikle bazı noktalar ortaktır. İlk etapda çatışmanın olup olmadığı algılanması gerekmektedir. Eğer bireyler arasında çatışmanın olup olmadığı fark edilmeyecek düzeyde ise genellikle çatışmanın olmadığına karar verilir. Buna karşın, çatışmanın yaratıcısı olarak tanımlanabilecek birçok durumu ilgili taraflar tarafından algılanmadığında çatışma ortaya çıkarmaz.

Rutin hayat içerisinde doğrudan veya dolaylı olarak sık sık rastlanılan ve çoğunlukla olumsuz ilişki gibi kabul edilen bir durum olan çatışma süregelen birçok disiplinin araştırma konusu olmuştur (Ertekin, 1993: 72). Çatışma evrensel bir olaydır. Tüm canlılar için var olan bir olgudur. Her canlının yaşam döngüsü içerisinde süreklilik arzedebilmesi için mücadele etmesi ve yeri geldiğinde çatışmak zorunluğu vardır. İnsanlar açısından da çatışma hem fizyolojik hem de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan olumsuz durumların olduğu gerginlik halleridir (Eren, 2001: 543).

Thomas; çatışmayı süreç açısından değerlendirerek “taraflardan birinin diğeri tarafından engellendiği ya da engelleneceğini düşündüğü sırada ortaya çıkan bir süreç” olarak nitelendirmiştir (Thomas, 1990: 258). Çatışmada bireysel algıların önemi oldukça fazladır. Bireyler, çatışmaların varlığını algıladıklarında çatışma gerçekleşmiş kabul edilmektedir. Bu yüzden, çatışmaya yol açan durum ve olay birey tarafından algılandığı zaman ortaya çıkan bir gerçektir şeklinde tanımlanabilmektedir. Başka bir ifade ile çatışmanın var olması bireyin algılarına bağlı olan bir kavramdır (Rose ve diğerleri, 2007: 121).

Çatışma kavramını, anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar, zıtlıklar ve birbirlerine ters düşme gibi faktörler oluşturmaktadır. Çatışma, amaç ve çalışmalarını kavramada oluşabilecek anlaşmazlıklar olarak da tanımlanmaktadır (David, 1993: 545).

Genel olarak çatışma insan hayatında var olan ve içgüdüsel olduğu savunulan saldırgan tutumların, kişiler de tek tek veya gruplar halinde görülmesinin bir sonucudur. Dar çerçevede çatışma; bir sosyal gruptaki bireyler veya gruplardaki çatışmalar ve bu doğrultuda çıkan sorunların

çözümü ulaşamamasına neden olur. İnsanların iletişim içerisinde olduğu bütün ortamlarda çatışma kaçınılmazdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 291).

Bireyler arasındaki farklılıklar, çatışmanın var olmasında etkili olmaktadır (Schmidt ve Tannebaum, 2000: 11). Bireyler arasındaki farklılıkların sonucu oluşan çatışmalar, insanların çabalarına yansımaktadır. Robbins'e göre, bir insanın diğer bir insanın çabalarını engelleyici davranışlar geliştirmesi, o insanın hedeflerine varmaları ve yarar sağlamasını engellemesi bir çatışma durumu olarak kendini göstermektedir.

Çatışma çeşitli biçimlerde oluşabilmektedir. İnsanlar yarış içerisinde olabilir, münakaşalar olabilir, yanlış anlaşmalar olabilir veya birbirlerine destek vermeyebilir şeklindeki tutumlar çatışmaya yol açabilmektedir. Çoğunlukla, çatışma için uzak durulması gereken bir durum şeklinde ifade edilir. Çünkü bireylerde güzel izlenimler oluşturmaz ya da düşmanlık, memnuniyetsizlik ve olumsuz durumları ifade eder (Ricky, 1996: 582).

Çatışmaya uyumlu olmayan tutum ve hareketler olarak yaklaşan bir görüş ise; çatışmayı bir başkasının davranışını engelleme veya kişiyi saf dışı haline getirme olarak tanımlamıştır (Tjosvold, 1989: 43).

1.2. Moderasyon Kavramı

Moderasyon işbirliği ve grupça katılımı hedefleyen soru ve şekillendirme gibi yöntemlerin kullanılmasıyla grup çalışmalarının desteklendiği bir yöntemdir. Sözlük anlamı ise birşeyleri kontrol etmek, düzenlemek, farklı çıkar ve bakış açıları arasında bir koridor konumunu sağlamaktır. Moderasyonun amacı, grup çalışmalarında katılım ve işbirliğidir.

Genel anlamda, bir gruba problemleri tanımlamayı, ileriye yönelik hedefler belirlemeyi, bilgi birikimi sağlanmalı ve bu bilgileri değerlendirmeyi öğrenmesi için yardımcı olmaktır. Grubun içinde toplu çalışma ortamı oluşturmak, teknik yöntemler ve yardımcı malzemeler ile katılımcılar desteklenmelidir.

Moderasyon değişkeni, iki değişken arasındaki ilişkiler üzerinde etkileri olan üçüncü bir değişkendir; böylece, bir değişkenin ölçüt üzerindeki etkisinin, moderatörün seviyesine veya değerlerine göre farklılık gösterir.

Grup çalışmalarında farklı iletişim yollarını ve görsel teknikleri kullanarak çeşitli görüş ve önerileri sınırlama yapılmaksızın tartışmak ve grubun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak amacıyla yapılan görüşmelere moderasyon denilmektedir (Boz, 2014).

Moderasyonun kullanılmasıyla bireyler ve gruplar üzerinde olumlu tutum ve davranışlar görülebilmektedir. Katılımcıların grup içinde motivasyonun da artışlar sağlanır. Oluşabilecek herhangi bir probleme yönelik çözümlerin, katılımcıların motivasyonlarını üzerinde olumlu yönde etkiler gösterir. Böyle bir yöntemle elde edilecek çözümler, uygulama aşamasında beraberinde yoğun bir iş birliği, derin düşünceler ve birlikte uygulamayı doğuracaktır.

Moderasyon, grup içerisinde daha etkin, karşılıklı ve organize edilmiş bir bilgi akışını mümkün kılarak, grubun ortak hedefine varması ya da problemin giderilmesine katkıda bulunur.

Moderasyon, çıktılar üzerinde, öğrenmenin uygun seviyede olup olmadığını ve öğrenme yeteneklerini, yüksek düşünme yeteneklerini, günlük hayat ve iş için yeteneklerini de kapsamıyla yetenekleri üzerinde olumlu etki göstermektedir.

1.3. Örgütlerdeki Çatışmalara Moderasyon Tekniklerinin Uygulanması

Bu bölümde daha önce I.bölüm de ele alınan çatışmaya neden olan faktörlere ve yer alan çatışma kaynaklarını moderasyon tekniklerinin uygulanması ile örgütlerde ki bireyler arasında çatışmaya neden olabilecek faktörlerin önlenmesi veya azaltılmasına yönelik önerilerde bulunulacaktır.

Belirlenen bir grup çalışmasında; gruplardan birinde etkileşiminin yüksek olmasına bağlı olarak tartışmalarda izleyici, yönlendirici bir moderasyon tarzı benimsenirken, diğerinin etkileşiminin düşük olduğu grupta ise tartışmanın yapısını ve gidişatını belirleyen bir moderasyon biçimi üstlenilmiştir. Örneklem belirlenme aşamasında da rastlantısal olmayan bir yöntemin seçilmiştir. Bunun en temel gerekçesi, bu tarz araştırmaların bir hipotezi test etmekten çok, bir keşfetme, anlama çabası içermesidir (Kümbetoğlu, 2008, 117).

2. METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel çatışma üzerine birçok çalışma yapılmıştır. İyi yönlendirilirse, verilen bir eğitimde çatışmanın örgütsel başarıyı arttırmada önemli yerinin olduğunu kabul etmek mümkündür. Eğer örgütsel çatışma olmaz ise örgüt statik bir hal alabilir. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı örgütsel çatışmanın verilen moderasyon teknikleriyle eğitim sonrasında çatışmanın büyük ölçüde önlenmesine yönelik bir araştırmadır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmada Elazığ ilindeki bir kamu kuruluşunda çalışan 38 kişi ana kütle olarak kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamına katılan 25 kişiye moderasyon teknikleriyle örgütsel çatışmanın önlenmesine yönelik bir eğitim verilmiştir.

Moderasyon eğitimi 25 kişinin katılımıyla tamamlandı. Ön anket ve son anket şeklinde 36 soruluk moderasyon anketi hem kursiyerlerin kendilerini değerlendirmeleri ve yeterli bir moderasyon için değerlendirme şeklinde tamamlandı. Eğitim notları görsellik sağlanmış şekilde 28 sayfa olarak kursiyerlere verildi. Böylece 25 kursiyerin yeterli bir moderatörlük için Duygu, Bilgi, Beceri ve Yetkinliklerindeki ihtiyaçları Farkındalık, Algı ve Kavrama aşamalarında %100 karşılandı. Eğitim de homojen gruplar oluşturulup 5'şer kişiden 5 grup şeklinde yürütüldü. Moderasyonda uygun çalışma grupları oluşturulması için Paydaş Analizi ve Homojen Gruplar Oluşturulması konuları, kamu sektöründen örneklerle açıklanarak 25 kursiyerlerin moderatörlük için uygun grupları oluşturmak için bilgi ihtiyaçları tamamlandı. 25 Kursiyerin moderasyonu uygulanması için Usul ve Esaslar örneklerle açıklanarak moderasyonun uygulanması sırasında ortaya çıkacak olası sorunları çözmedeki bilgi ihtiyaçları karşılandı. Eğitim süresi 10 gün sürdü ve Moderasyon anketinin uygulandı (Kursiyerlerin kendilerini değerlendirmeleri, kursiyerlerin yeterli bir moderatörlük için değerlendirme yapmaları).

2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri

Bu çalışmada temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu noktadan hareketle anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinde Moderasyon teknikleri model olarak alınmıştır. Moderasyon tekniği katılım ve işbirliği hedefleyen soru ve şekillendirme yöntemleri kullanılarak grup çalışmalarının desteklenmesidir. Moderasyon tekniğinin kullanım amacı, grup çalışmalarında katılım ve işbirliğidir.

2.4. Araştırmanın Varsayımları

- Örgütlerde yaşanan çatışmalara neden olan bireysel etkenler, örgütsel etkenler, iletişimle ilgili etkenlerin kaynaklık etmektedir.
- Bu etkenler örgütlerde yaşanan çatışmaların ortaya çıkmasına ve şiddetlenmesine neden olmaktadır.
- Örgütlerdeki çatışma yönetimi sürecinde bireylerin bu etkenlere ile nasıl müdahale edeceği tam olarak anlaşılamamıştır.

- Örgütteki bireylerin moderasyon teknikleriyle çatışmanın önlenmesine yönelik verilecek eğitim ile olası bir çatışma ortamını önlemeye yönelik tutumlar sergileyecekleri varsayılmaktadır.

Araştırmaya konu olan etkenler doğrultusunda verilen eğitimde bireyler üzerindeki olumlu etkilerini ve değerlendirmelerini yansıttığı varsayılmaktadır

2.5. Moderasyon Grup Görüşmeleri Veri Analizi

Moderasyon teknikleri ile çatışmanın önlenmesi üzerine yapılan eğitimde moderatörlüğü ölçme anketi uygulanmıştır. Uygulanan anket çalışmasının da ilk etap da eğitimden önce uygulanıp bir durum değerlendirmesi yapılmıştır. Eğitim sonrasında tekrardan uyumu ölçme adına bir kez daha uygulanıp eğitim öncesi ve eğitim sonrası farklılıklar değerlendirilmiştir. Uygulanan Moderatörlüğü Ölçme Anketinde ki sorularının değerlendirilmesi:

Soru 1. İşleriniz, yaptıklarınız ve yapacaklarınızda herkes işitsin şeklinde bir tutumunuz var mı?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %79 olumlu olmuş kalan %21'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitimin sonucunda bireylerin tutum ve davranışlarında olumlu değişimler seyredilmiştir. Bireylerin örgüt içerisinde yaptığı işleri daha çok örgüt yararına yapılması farkındalığı artmıştır ve bireylerin yaptıklarını sürekli dillendirmemeleri yönündeki söylemler bireylerde olumlu bir etki göstermiştir. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %79'luk oran %95'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 2. Spor yapıyor musunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %46 olumlu olmuş kalan %54'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitim sürecinde sosyal faaliyetlerin önemi üzerinde de bir eğilim oluşturulmuştur. Eğitim başında yapılan ölçme anketi sonuçlarına nazaran eğitim sonunda örgütte ki bireylerde spora olumlu bir yönelim oluşmuştur. Örgütte ki bireylerin sosyal aktiviteye yönelimi bireyde ki stresi azaltması dolaylı olarak örgütte ki bireyler arasında çatışmayı da önleyecektir. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %46'lık oran %70'lere kadar artmıştır.

Soru 3. Varsayımlar ile hareket eder misin?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %58 olumlu olmuş kalan %42'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitim süresince varsayımlar ile hareket etmenin bireyleri

olumsuz yönde etkileyeceği üzerinde durulmuştur. Varsayımlar üzerinden hareket edilmesi, örgüt içerisinde de olumlu karşılanmayarak bireyler arasında çatışma yaşanmasına neden olacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %58'lik oran %83'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 4. Çok iyi dinleyici misin?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'luk kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitimde örgüt içerisinde bireylerin birbirlerini dinleyerek daha sağlıklı iletişim kurabilecekleri ve birbirlerini anlamaya çalışmaları, problem teşkil edebilecek konularda da konuşup birbirlerini dinlemeleri örgüt içerisindeki çatışmayı minimum seviyelere indireceği vurgulanmıştır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %71'lik oran %93'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 5. Siyaseti konuşur musunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %33 olumlu olmuş kalan %67'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitimde örgüt içerisinde bireylerin iş yaşantısına siyaset gibi çatışma yaratacak, kişilerin gruplaşmasına neden olacak konuların taşınmasının örgüt için fayda sağlamayacağı yönünde ikazlarda bulunulmuştur. Siyasetin konuşulması örgütteki bireylerin çatışmasına sebebiyet vereceği için siyasetin konuşulmaması örgüt için çok daha sağlıklı olacağının üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %33'lük oran %51'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 6. Rahatınıza düşkün müsünüz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %67 olumlu olmuş kalan %33'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgüt içerisinde bireylerin çalışma ortamlarının stresli olmaması gerekir. Bireylerin çalışma koşullarının rahatlığı bireylerin performansını etkilemektedir. Bu durum dolaylı olarak örgütün başarısına yansımaktadır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında %67'lik oran %87'e yükselerek örgüt yöneticilerinin bireylerin iş koşullarını iyileştirmesi yönünde eğilimleri oluşmuştur.

Soru 7. Çalışmayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %92 olumlu olmuş kalan %8'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgütte ki bireylerin çalışmayı sevmesi örgüt için olumlu olmuştur. Bireylerin işlerini yaparken istekli bir şekilde çalışmaları örgütün verimliliğini daha da artıracaktır. Eğitim sürecinde bireylerin yaptıkları işi sevmeleri hem kendi hayatında hem örgütün verimliliği üzerinde olumlu faydalar sağlayacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %92'lik oran %99'a yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 8. Nereye varmak istediğinizi belirlemiş misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %79 olumlu olmuş kalan %21'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin iş hayatında hedeflerinin olması, bireyler üzerinde olumlu etkiler sağlayacaktır. Örgüt içerisinde belirledikleri hedefler doğrultusunda ilerlemeye çalışmaları örgütün başarısına da katkı sağlayacaktır. Eğitimde hedef belirlemenin bireyler üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %79'luk oran %97'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 9. Düzenli not almayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'luk kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin düzenli not almaları çalışma hayatını daha da düzene koyacağı ve planlı yaşamalarına destek olacağı yönünde bilgilendirmeler yapılmıştır. Bireylerin düzenli yaşamaya başlaması oluşabilecek kargaşaları da engellemesi yönünde olumlu etkiler bırakacaktır ve bireylerin çatışmasına engel olacağı yönünde açıklamalarda bulunulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %71'lik oran %91'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 10. Kitap okur musunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %54 olumlu olmuş kalan %46'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin kitap okumayı hayatlarının bir parçası haline getirmeleri olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmalarına katkı sağlayacaktır. Örgütte ki bireylerin farklı bakış açılarına sahip olmaları olaylar üzerinde olumlu etki yaratması bireyleri çatışmadan uzaklaştıracaktır. Eğitimde de kitap okumanın öneminin bu açıdan örgüt için sağlayacağı faydalar üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı

önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %54'lük oran %69'a yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 11. Sihirbazlığı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %75 olumlu olmuş kalan %25'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgüt içerisinde bireylerin birbirlerini yanıltmaya çalışması olumlu karşılanmayacaktır. Eğitimde de bu durumun örgüt üzerinde olumsuz etki yaratacağı ve bireyleri çatışmaya yöneltebileceği hususunda uyarılarda bulunulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %75'lik oran %89'a yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 12. Kaldıramayacağınız yükler için yine de kendinizi zorlamısınız?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin çalışma hayatlarında zorlanacağı durumlar ile karşılaşabilirler. Bu durumlar karşısında da kendilerini zorlamaları gerektiği yönünde açıklamalarda bulunulmuştur. Zorluklar karşısında gösterilecek direnç bireyleri daha güçlü kılmaları örgüte yarar sağlayacaktır. Örgütte ki bireylerin çatışmasına engel olacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %71'lik oran %87'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 13. Yakınlık kurmayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %67 olumlu olmuş kalan %33'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgütte bireylerin yakınlık kurmaları aralarında ki iletişimi güçlendirecektir. Bireylerin birbirleri ile iyi iletişim kurmaları örgütte çatışma ortamı yaratmasına engel olacaktır. Örgüt içerisinde daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşacaktır. Eğitim boyunca da bireylere iletişimin faydalarından ve bireylerin daha sağlıklı iletişim kurmalarıyla birbirlerine daha yakın davranmaları arasındaki bağ üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %67'lik oran %93'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 14. Gülümseyen bir kişiliğiniz var mı?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %83 olumlu olmuş kalan %17'lik kısım ise olumsuz

cevap vermiştir. Bireylerin birbirlerine daha güler yüzle yaklaşmaları aralarındaki iletişimi daha güçlendirecektir. Örgüt içerisinde bireylerin güler yüzlü davranmaları çatışmaya engel olacaktır. Eğitimde de bireylerin birbirlerine karşı tutum ve davranışlarının önemi üzerinde durulmuş ve bireylerin daha güler yüzlü, samimi ve sıcak davranışları örgütte çatışma ortamı oluşmasını engelleyeceği üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %83'lük oran %98'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 15. İnsanları ikna etmeyi sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %22 olumlu olmuş kalan %88'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyleri ikna etmeye çalışmak yanlış yöneltmeye neden olabilir. Durumun gereklerini bireylere sunduktan sonra kararı kendilerine bırakmak daha sağlıklı olacaktır. Eğitimden önce bu soruya büyük bir çoğunluğun ikna edilmesi yönünde bir bakış açısıyla bakmaları eğitim sonunda bu durumun tam zıttı yönünde olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bireyleri ikna etmeye çalışmak ilk etapta tahmin edici olsa da daha sonrası bireylerde bu durum değişebilir ve bireyler arasında çatışmaya neden olur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %22'lik oran %80'e yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 16. Toplumumuzda fırsatları ve ihtiyaçları biliyor musunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %83 olumlu olmuş kalan %17'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyler buldukları örgütte toplumun fırsat ve ihtiyaçlarını bilip bu doğrultuda ilerlemeleri, toplum yararını gözetmeleri hem örgüt için hemde tüm toplum için fayda sağlayacaktır. Eğitim sürecinden de bu durum üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %83'lük oran %97'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 17. Soru sormayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %67 olumlu olmuş kalan %33'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin buldukları örgüt yada ortam içerisinde yüklenmiş oldukları sorumluluklar çerçevesinde bilinmeyen konular üzerinde sorular sormaları olumlu etkiler yaratacaktır. Eğitim sürecinde de moderatörün kişileri soru sormaya yöneltmiştir. Bireyler için daha öğretici olunacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı

önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %67'lik oran %92'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 18. Müzikle, sanatla uğraşmayı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %67 olumlu olmuş kalan %33'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin iş hayatlarının dışında sosyal aktivitelere yönelmesi olumlu etkiler yaratacaktır. Bireylerin daha pozitif, daha olumlu, daha geniş bir çerçeveden olaylara bakış açısı gelişecektir. Bu sosyal aktiviteler bireylerin örgüt içerisinde çatışmaya neden olacak faktörleri ortadan kaldırması için daha olumlu tavırlar sergilemesine katkı sağlayacaktır. Eğitim süresince de sosyal aktiviteler ile uğraşmanın bireyler üzerinde olumlu etki göstereceğine ve çatışmalara engel olacağı yönünde tezler üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %67'lik oran %79'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 19. Yardım etmeyi sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %96 olumlu olmuş kalan %4'lük kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin birbirleri ile yardımlaşması aralarındaki iletişimi güçlendirecektir. Eğitimde de yardımlaşmanın bireylerin ilişkilerinde olumlu etki edeceği üzerinde durulmuştur. Bu durum bireyler arasında çatışmaya neden olabilecek faktörlerin etkisini de oldukça azalacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %96'lık oran %100'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 20. Çevrenize ışık saçan biri misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %42 olumlu olmuş kalan %58'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyler iş hayatında buldukları ortamda olumlu etki yaratabilmektedirler. Bireylerin pozitif olmaları etrafındaki insanlar üzerinde de aynı etkiyi sağlar. Bireylerin iletişiminin daha güçlenmesine katkıda bulunur ve bireyler arasında çatışma yaşanma ihtimalini en aza indirmektedir. Eğitimde de insanların pozitif olmaları örgütte olumlu etki yaratacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %42'lik oran %66'ya yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 21. Neden diye sorgular mısınız?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %92 olumlu olmuş kalan %8'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin sorgulayıcı davranması örgüt içerisinde olumlu karşılan olasılığı düşüktür. Bireylerin sorgulayıcı davranmaları çatışmaya sebep olacaktır. Eğitimde de sorgulayıcı davranışların örgüt içerisinde iyi karşılanmayacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %92'lik oran %99'e yükselerek duruma olumlu bakan kişilerin fikirlerinin değiştiği gözlemlenmektedir.

Soru 22. Beslenmenize dikkat eder misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %63 olumlu olmuş kalan %37 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin daha sağlıklı bir yaşam sürmeleri, fiziksel ve dolaylı olarak ruhsal hastalıklardan uzak kalınması için beslenmelerine dikkat etmeleri gerekir. Eğitimde bu yönde farkındalık artırılmıştır. Bireylerin beslenmelerine önem vermesi daha zinde, daha çalışkan, daha mutlu olmaları katkı sağlayacaktır. Bu durum örgüt içerisinde bireyler arasında çatışmayı önleyecektir. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %63'lük oran %78'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 23. İbadet sizin için önemli midir?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %88 'i olumlu olmuş kalan %12 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin ibadetlerine önem vermeleri da ılımlı tutum ve davranışlar sergilemelerine yönlendirir. Bireyleri manevi yönden destekler ve toplumda daha anlayışlı davranışlara, empati gücünü geliştirme yönünde olumlu etkileyebilmektedir. Bu durum bireyler arasındaki çatışmaya neden olabilecek nedenleri de ortadan kaldırmaktadır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %88'lik oran %94'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 24. Güzel sanatları sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %79 olumlu olmuş kalan %21'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin iş hayatı dışında sosyal aktivite olarak güzel sanatlar ile uğraşmaları, bu yönde bir eğilimlerinin olması bireyler üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Eğitimde de bireylerin sosyal hayatlarında davranışlarını pozitif etkileyecek aktiviteler ile uğraşmaları bireylerin streslerini atabilecek aktivitelere yönelmeleri örgüt içerisine de yansıtacağı belirtilmiştir. Çatışmaya neden olabilecek ortamın daha ılımlı bir ortama

dönüşebilmesinde büyük katkı sağlayacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %79'luk oran %88'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 25. Siyah ve beyaz bir arada güzel durur mu?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %33 olumlu olmuş kalan %77'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Toplumun genel bakış açısı beyaz rengin olumlu durumları yansıttığının, siyah rengin ise olumsuz durumları çağrıştırdığı bilinmektedir. Bireyler için örgüt içerisinde de bu durumlar aynıdır. Olumsuzluklar her zaman çatışmaya neden olma ihtimali yüksek olan tutum ve davranışlardır. Eğitim boyunca bu durumdan kaçınılması gerektiği üzerinde durgu yapılmıştır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %33'lük oran %73'e yükselerek olumlu yönde büyük bir oranda artmıştır.

Soru 26. Başaran kişileri tebrik etmeyi sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %12 'si olumlu olmuştur kalan %88 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Toplumumuz da genel olarak kendi başarımızı yada örgütümüzün başarılı olmasını daha üst tutulmuştur. Bireylerin başarılı olması örgüt içerisinde de olumlu etkiler yaratacaktır. Örgütün verimliliği artacaktır. Başaran kişileri tebrik etmeme durumunu daha çok örgüt açısından düşünüp hareket edilmektedir. Eğitim süresince de örgütün önemi, verimliliği, sürdürülebilirliği ve birliği üzerinde durulmuştur. Bu durum bireyler üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Bireylerin örgüte yönelimi sağlamış, daha çok birlik ve beraberlik sağlanması yönünde eğilimler oluşmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %12'lik oran %81'e yükselerek olumlu yönde büyük bir oranda artmıştır.

Soru 27. İtiraz etmeyi sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %63 olumlu olmuş kalan %37 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitim sürecinde bireylerin örgüt içerisinde yolunda gitmeyen durumlar karşısında sessiz kalmamaları üzerinde durulmuştur. Bu itirazların çatışmaya yöneltecek boyutlarda olması üzerinde durulmuştur. Bireylerin olumsuz durumlar karşısında ikaz boyutundaki itirazları örgüt içerisinde daha sağlıklı bir atmosfer oluşturulacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim

sonrasında ise %63'lük oran %75'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 28. İnsanlarla iletişimde sesinizi yükseltir misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %54 olumlu olmuş kalan %46'lık kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin örgüt içerisinde birbirleri ile iletişimleri örgütsel çatışmaya neden olabilecek faktörlerin başında gelmektedir. Eğitim sürecinde bu konu üzerinde çok fazla durulmuştur. Bireylerin birbirlerine karşı tutum ve davranışları çatışmaya neden olmaktadır. Eğitimde de bu konu üzerinde çok konuşulmuştur. Bireyler arasında ki iletişimde ses tonu ayarlaması yapılması daha sağlıklı iletişim kurulmasına katkı sağlayacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %54'lük oran %70'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 29. İlişkilerinizde kesip atamak var mı?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %46 olumlu olmuş kalan %54'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyler örgüt içerisinde birbirleriyle ilişkilerini kestirip atmaları daha çok çatışmaya neden olacaktır. Eğitim sürecinde de bu konu üzerinde durulmuştur. İlişkilerin kestirilip atılmasından ziyade daha çok orta noktaya varılması örgüt için çok daha sağlıklı olacaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %46'lık oran %77'e yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 30. Yeri geldiğinde dövüşmek gerekir mi?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %38 olumlu olmuş kalan %62 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin ilişkilerinde hoş olmayan durumlarda yaşanabilmektedir. Bu durum sonucunda dövüşmeye yönelmek hiçbir zaman tasnif edilmeyen bir davranıştır. Eğitim sürecinde de bireylerin ilişkilerindeki bozuklukları ileri boyutlara taşınmaması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bireylerin öfke kontrolü yapmaları gerektiği ve çatışmaya neden olacak sorunların daha ileri boyutlara taşınmaması üzerinde durulmuştur. Eğitim sonrasında bireyler üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %38'lik oran %69'a yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 31. Yalnızlığı sever misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Toplumumuz da genel olarak örgütte ya da diğer hayatımızda öne çıkma eğilimleri görülmektedir. Örgüt tarafından bakıldığında da bu durum olağan durumdan farksızdır. Bireylerin yalnızlığa yönelmelerindeki amaçları örgütler içerisinde tek olmak, gözde olmaktır. Bireyleri yalnızlığı sevmeye yönelen durum örgütler arasındaki bu durumdan yansımaktadır. Yalnızlığın örgüt içerisinde olumlu etkileri beraberinde getirecektir. Bireyleri başarıya yönlendirecektir. Başaran bireylerin dolaylı yollarla mutluluğu beraberinde getireceğini ve bunun etkisinin örgüt üzerinde çatışmaları önleme yönünde %71'lik oran %87' yükselerek olumlu etki sağlayacaktır.

Soru 32. Kuşkulu olmak gerekir mi?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %25 olumlu olmuş kalan %75'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Örgüt içerisinde ya da toplumca kuşkulu davranışlar olumlu karşılanmamıştır. Bireylerin kuşkulu davranışlar sergilemeleri çevresindekiler ile ilişkilerini zedelemektedir. Bu durum bireyleri çatışmaya götüren etkenleri güçlendirmektedir. Bu konu üzerinde yapılan açıklamalar örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerine karşı daha net olmaları gerektiğini savunmuşlardır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %25'lik oran %81'e yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 33. Kayıtsız kalmak gerekir mi?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %71 olumlu olmuş kalan %29'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireyler örgüt içerisindeki yaşananlara kayıtsız kalmaz. Bireylerin kayıtsız kalması örgüt içerisinde iletişim sorunları yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum bireyleri çatışmaya götürmektedir. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %71'lik oran %92'e yükselerek olumlu yönde büyük bir artım göstermiştir.

Soru 34. Grup çalışmasının gerekliliğine inanır mısınız?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %88 olumlu olmuş kalan %12'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Eğitim de bireylere örgüt içerisinde grup halinde çalışmanın örgüte sağlayacağı katkıları, daha verimli performanslar doğuracağı, daha etkin çalışma ortamı oluşturacağı yönünde bilgilendirmeler yapılmıştır. Örgüt

içerisinde grup halinde çalışma bireyler arasında ki iletişimi güçlendirip, çatışmayı da ortadan kaldıracaktır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %88'lik oran %98'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 35. Öğrencilik yıllarında orta sıralarda mı oturursunuz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %38 olumlu olmuş kalan %62 'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Bireylerin öğrencilik yıllarında orta sıralarda oturması karakter özellikleri açısından değerlendirilirse, hayat bakış açılarının daha ılımlı, olumlu ve orta noktalarda bulunduğunu söylemek yanlış olmamaktadır. Bu durum bireylerin iş hayatına da yansımaktadır. Örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek çatışma ortamının oluşmasından uzak duracaklardır. Çatışmanın olmayacağı huzurlu bir ortamın oluşması bireyler için daha verimli bir çalışma alanı oluşturacağı üzerinde durulmuştur. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %38'lik oran %73'e yükselerek olumlu yönde daha da artmıştır.

Soru 36. Ailede ortanca kardeş misiniz?

Moderasyon eğitimi verilmeden önce uygulanan anket sonuçlarında soruya verilen cevap %42 olumlu olmuş kalan %58'lik kısım ise olumsuz cevap vermiştir. Ailede ortanca kardeş daha çok empati yaparak olaylara bir yön vermeye çalışmaktadır. Ortanca kardeş öncesinde yaşanan olaylardan az çok olaylara daha ılımlı yaklaşımlarda bulunmaktadır. Örgüt içerisinde ki ilişkilerin ilişkileri de bu durum ile benzer yöndedir. Bireylerin orta yolu bulmaları ilişkileri olumlu etkilemektedir. Örgüt içerisindeki çatışmayı azaltma yönünde olumlu etki yaratmaktadır. Moderasyon tekniği ile uygulanan çatışmayı önlemeye yönelik verilen eğitim sonrasında ise %42'lik oran %72' olumlu yönde daha da artmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün örgütleri için yönetilmesi zorunlu olguların başında çatışma gelmektedir. Gün geçtikçe ilerleyen teknoloji, artan ihtiyaçlar doğrultusunda örgütler bu ihtiyaçları karşılayabilmek için çok farklı statüde ve uzmanlık alanlarında personeller istihdam etmekte bu durum da örgüt içerisindeki insan faktöründen kaynaklanan sorunları arttırarak çatışmalara neden olabilmektedir.

Örgütte ki bireylerin birbirinden farklı düşüncelere sahip olmaları, bireysel tutum ve davranışların farklılık göstermeleri olağan bir durum iken, bireyler hem iş yaşantısında hem de özel yaşantısında diğer bireylerden farklı beklentiler içerisinde olması ve farklı amaçlar gütmesi de söz konusudur.

Dolayısıyla ortaya çıkan farklılıklar kimi zaman anlaşmazlıklar, çatışmalar gibi durumları ortaya çıkarmaktadır.

Çatışmanın sonuçları, çatışmanın sebeplerine ve türlerine göre örgütsel işleyişi olumlu veya olumsuz etkilemesine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Çatışmaların olumlu etkiler yaratacak şekilde yönetilebilmesi ise yöneticilerin, yönetim konusundaki yeteneklerine bağlıdır. Yöneticiler, çatışmayı anlamak ve örgütün amaçları doğrultusunda kullanmak durumundadırlar.

Yönetici bilgi ve tecrübesini kullanarak, etrafındaki beşeri dokuyu harekete geçirerek çözüm için yeterli alternatifleri toplayabilmelidir. Bir soruna ilişkin çok sayıdaki etmenin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi, aralarında yararlı olanın bulunması, iyi kararlar alınabilmesi için faydalı olacaktır. Her çatışmanın zararlı olmadığını, kontrol altında tutulan ve dengeli yürüyen çatışmaların işletmelerde yeniliğin başlangıcı, kişiler arası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olabileceği de unutulmamalıdır.

Örgütte, gruplar arası ve grubun kendi içindeki çatışmalar, çatışmaya taraf olanlarla ilgili çatışma türlerinden biridir. Grup üyesi bireylerin birbirleriyle, grup norm ve kurallarıyla, gruptaki rolleriyle olan uyumsuzlukları ve grupların birbirleriyle çatışmaları şeklinde çatışmalar söz konusudur. Bir grup etkililiği içinde yer alan bireylerden bazılarının, grubun diğer üyeleriyle görüş ayrılığına düşmesi ya da bir insanın grubun tümünün görüşüne ters düşmesi sonucunda örgütte düzeyli çatışmalar gözlenebilir. Örgütlerde bulunan grupların içinde yer alan üyelerle grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde grup içi çatışma söz konusudur. Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zordur. Çünkü bazen yönetici bu gruplardan birine dâhil olabilir. Bu durum örgüt için içinden çıkılmaz bir yol olabilir. Bunun aksine bir durumda ise hakem rolü oynarsa, izleyeceği çözüm yöntemi eğer grupları tatmin etmezse örgütün faaliyetleri etkilenir. Bu durum doğrudan yöneticinin örgüt üzerindeki rolünün önemini göstermektedir.

Çatışmaların yönetilebilmesi ve örgüt için işlevsel etkiler yaratabilmesi için öncelikle çatışmanın varlığının kabul edilip, nereden kaynaklandığı ve ne tür bir çatışma olduğunun çözümlenmesi gerekir. Bu yüzden yöneticiler, örgütler için aynı zamanda çatışma çözümleyicisidirler. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde; çatışma kavramı, çatışmanın ne olduğu, neden olan faktörleri, çeşitleri, sebepleri ve çatışma yönetimiyle ilgili anlayışlar incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise moderasyon tekniklerinin bütün detayları,örgütteki çatışmalar moderasyon tekniklerinin uygulanmasıyla önlenmesi üzerinde durulmuştur.

İkincil verilerden; örgütlerdeki bireyler arasında yaşanabilecek çatışmaların zamanında çözümlenmesinin daha sağlıklı olduğu sonucuna varılmıştır. Zamanında algılanarak müdahale edilmeyen çatışmaların derinliği giderek artmakta, çalışanlar üzerinde daha olumsuz etkiler yaratmakta ve psikolojik olarak yıpranmalara, iş verimliliğinin de düşmesine neden olmaktadır.

Yine ikincil verilerden anlaşılmaktadır ki çatışma yönetimi, bir ekibin etkililiğini sağlamak ve devam ettirmek için vazgeçilmez süreçlerdendir. Yaratıcılığı arttırdığı gibi örgütlere dinamizm de aşılacaktır. Örgütsel ortamda meydana gelen çatışmaların, bilginin paylaşımı ve olayları farklı bir bakış açısı ile görebilme olanağı veren yapıcı bir süreç olarak ele alınabilmesi ise yöneticilerin özellikle; bilgi toplama, astlarıyla güven ve açıklık temeline dayalı bir ilişki kurma, çözüm üzerinde işbirliği yapma çabası gösterme, sorunu tanımlamaya ve çözüm seçenekleri geliştirmeye yönelik yapılanmış bir karar süreci uygulama becerilerine sahip olmaları veya bu becerileri geliştirmeleri ile doğrudan ilişkilidir.

Örgütlerdeki çatışmaya neden olabilecek etkenler bireysel, örgütsel ve iletişimsel olarak sınıflandırılabilir. Bireysel etkenler; kişilik farklılıkları, statü ve rol farklılıkları, amaç ve değer farklılıkları iken, örgütsel etkenler; örgütsel büyüklük, iş bölümü, işlevsel bağımlılık, kaynakların sınırlılığı, yönetsel sorunlar, yöneticilik tarzındaki farklılıklardır. İletişimsel etkenler ise anlama güçlükleri, algılamadaki farklılıklar, yetersiz bilgi alışverişi, iletişim kanallarındaki sorunların birey üzerinde iyi yönetilmesi şeklinde özetlenmektedir.

Örgütlerde çatışmaya neden olabilecek etkenlerin örgüt yöneticisinin iyi yönetmesiyle birlikte olumlu etkiler göstermektedir. Ancak, çatışmaların grup içerisindeki yaratıcılığı arttırmadaki yapıcı ve olumlu rolü hiçbir zaman ihmal edilmemelidir. Yeni veya ilginç fikirlerin oluşturulmasının bir koşulu, örgüt üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içerisinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Bu fikir ayrılıklarının giderilmesi için örgütteki bireylerin bireysel , örgütsel ve iletişimsel etkenler çerçevesinde uyum içerisinde bir örgüt ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Aslında çatışmanın önlenmesi için moderasyon teknikleri ile bireylerin çatışmaya yönelik tutum ve davranışları üzerine yönelimin artması bireylerde olumlu etki gösterecektir. Çatışma konusu bu yönden de değerlendirilmesi ve üzerinde durulması gereken bir kavramdır.

Örgütün sağlıklı olarak işleyebilmesi için, yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda yeterince bilgiye sahip olmaları ve çatışmayı anlayabilmeleri gerekmektedir. Aksi durumda çatışmalar örgütleri iş göremez hale getirerek ve örgütün varlık nedeni olan amaçların gerçekleşmesini

engellemebilmektedir. Bu yüzden örgütler, çatışma yönetimi konusuna daha fazla önem verip, personellerini eğitime yanlısı olarak daha yenilikçi ve dinamik örgüt yapılarına kavuşabilirler. Çatışmanın yönetilmesinde gösterilecek özen, örgütün yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmesine ve çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Örgütte yapılan çalışmaların daha verimli olabilmesi için bireylerin birbirleri ile iyi bir iletişim ortamında çalışıyor olmaları örgütün başarısını da etkileyecektir. Örgüt içerisinde ki çatışmalar doğrudan örgütün verimliliği üzerinde etki etmektedir.

Bu çalışmanın çatışmaya yol açan bireysel, örgütsel ve iletişim kaynaklı etkenleri esas alınarak oluşturulan Moderasyon Ölçüm Anketi uygulanmasında elde edilen veriler örgüt bireylerinin görüşleri şeklinde yüzdesele olarak belirlenmiş, anlamlı farklılıklar ve benzerlikler ölçülmüştür. Daha sonrasında ise incelenen örgütte çatışmaların çözümlenmesinde sorunların çözümü için otorite kullanma eğilimi ve çatışmaların çözümlenmesinde sorun yaşanan kişilerin anlaşmazlık durumundan kurtulma eğilimi konularında örgüt içerisinde beş günlük ve günde altı saat bir moderasyon eğitimi verilmiştir. Eğitim sonrasında uygulanan Moderasyon Ölçme Anketi verilerinden örgüt içerisindeki bireylerin birbirleri ile daha sağlıklı iletişim kurma alanlarının çoğaldığı belirlenmiştir.

Moderasyon Ölçme Anketi verilerine göre bireylerin birbirlerini tanımaları, örgüt içinde daha verimli, çalışma performansı daha yüksek alanlarda görevlendirilmeleri ve örgüt içerisinde grup çalışmalarına yatkınlıkları dikkate alınarak çalışma grupları, görev alanları ve araştırma grupları oluşturularak sonuçta daha başarılı bir örgüt oluşmuştur. Böylece örgüt içerisindeki çatışmaya neden olabilecek faktörlerin en aza indirgenmesinde fazlasıyla etkili olunmuştur.

Çatışmanın moderasyon teknikleri uygulanarak önlenmesi amacıyla verilen eğitim sonrasında örgüt içi bireyler üzerinde olumlu etkiler gözlemlenmiştir. Bireylerin eğitim öncesindeki düşünceleri ile eğitim sonrasındaki olaylara, grup çalışmalarına, birbirleri ile iletişimlerdeki iyileşmede, örgüt çalışmalarının veriminde olumlu yönde iyileşmelerin artmasında, örgüt içerisinde çatışmaya neden olabilecek etkenlerin yok denecek kadar azalması veya önlenmesi yönünde eğilim gösterildiği görülmüştür.

Araştırmanın sonucunda, çatışmaların azaltılmasında moderasyon teknikleri uygulamasının;

- İnsan kaynakları kapasitenin artırılarak örgüt ihtiyaçlarının karşılanmasının kolaylaştırılması,
- Örgüt veya işletmenin değişik bölümleri arasında karşılıklı bağımlılığın kabul edilebilir düzeyde tutulmasının sağlanması iş ile ilgili fikir ayrılıklarının önüne geçilmesi,
- Amaç farklılıklarının örgütün ortak amaçlarında yonulaşarak giderilmesinin sağlanması,
- Görev tanımlarının mümkün olduğunca belirginleştirilmesi,
- Örgüt yöneticilerinin ortak bir yönetim anlayışı etrafında birleşmesi,
- Herhangi bir aksaklığa yol açmayacak şekilde bilgi dolaşım sisteminin oluşturulması ve
- İletişim araç gereçlerinin günün ihtiyaçlarına mümkün olduğunca uygunluğunun sağlanması konularında olumlu sonuçları belirlenmiştir.

Örgütteki bireyler arasında çatışmaya neden olabilecek etkenlerin moderasyon teknikleri eğitimleri verilerek bireylerin daha sıkı ilişkiler kurmalarına, birbirleri ile iletişimlerini güçlenmesine, birbirlerini daha çok tanıma ortamı oluşturmalarına, bireyler arasında oluşma ihtimali olabilecek çatışmalara engellemesine, örgüt içerisinde daha ılımlı bir hava oluşturulmasına etkileri örgüt çatışmasını azaltmaktadır.

Moderasyon Teknikleri eğitiminden sonra örgüt elemanları için kültürel aktiviteler düzenlenmesi (örgüt üyelerinin özel günlerinin kutlanması, milli ve dini günlerin kutlanması vb.) sürdürülebilirlikte zorunlu olmaktadır.

Yapılan bu çalışma, özel bir kurum yerine bir kamu kuruluşunda yapıldığı için sonuçların özel kurumlar için değişkenlik göstermesi muhtemeldir. Çünkü kamu kurumları ile özel kurumların yönetim şekli ve uygulanan politikaları birbirinden farklıdır. Ancak bu eğitim sonucunda ulaşılan sonuçların, ileride yapılacak olan benzer nitelikteki araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili yazın alanına katkı sağlayabileceği göz önüne alınarak bu kavramlar ve boyutları ile örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel çatışmanın moderasyon teknikleriyle önlenmesi arasındaki ilişkinin daha çok uygulanabilirliğinin artırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

BAYSAL, A.C. ve TEKARSLAN, E. (1996). İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayım, İstanbul.

BOZ, İ. (2014). Gruplarla Çalışma Teknikleri (Moderasyon). Tarımsal Yayın ve Danışmanlık Kitabı Cilt II. Kırsal Alanda Çalışan Tarım Danışmanlarının Mesleki Yeterliliklerinin Artırılması AB ACID Projesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yayınları No:1, Tokat.

EREN, E. (2001). Yönetim ve Organizasyonda Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.

ERTEKİN, Y. (1993). Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları, No:253, Ankara.

HOLT, D. (1993). Management: Principles and Practices, New Jersey, Prentice Hall Inc.

KÜMBETOĞLU, B. (2008). Sosyolojide Ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma Bağlam Yayıncılık, İstanbul.

RICKY W.G. (1996). Management, Houghton, Mifflin, Company, Boston.

ROSE R.C., SUPPIAH W.R., ULI J. ve Othman, J. (2007). A Face Concern Approach To Conflict Management-Malasian Perspective, Journal of Social Sciences.

RUBIN, J.Z. (1994). Models of Conflict Management, Journal of Social Issues , 50(1), s.33-45.

SCHMIDT W.H. ve TANNEBAUM R. (2000). “Farklılıkları Yönetmek”, Çev. İbrahim Bingöl, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık, İstanbul.

THOMAS, W.K. (1990). Conflict And Conflict Management, Pws Kent Publising Company, Boston.

TJOSVOLD D. (1989). “Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach”, (Editor.M.Afzalur Rahim), Praeger Publishers, New York, s.43.

Fırat Üniversitesi
Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Yayın İlkeleri

1. Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, “Hakemli Dergi” statüsünde yılda iki sayı (Haziran-Aralık) olarak yayımlanır.
2. Dergiye gönderilen makaleler başka bir yerde yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır; Makalenin dergimize gönderilmiş olması, yazarın bu konudaki taahhüdü anlamına gelir.
3. Makaleler; “Microsoft Word” programında hazırlanmış olmalıdır. Eserler yazım kurallarına uygun olarak CD veya elektronik posta ile editöre gönderilmelidir.
4. Derginin yazı dili esas olarak Türkçe olmakla birlikte, dergide İngilizce, Arapça, Fransızca ve Almanca makalelere de yer verilmektedir.
5. Dergiye gönderilen makalelerin başına, en az 100 en çok 200 kelimededen oluşan özetler ve özetlerin yazıldığı dillerde başlık ve beşer anahtar kelime eklenmelidir. Türkçe yazılan makaleler için Türkçe özete ek olarak; İngilizce özet eklenmesi gerekmektedir. İngilizce yazılan makaleler için ise Türkçe özetlerin eklenmesi gerekmektedir.
5. Makalelerde, yazar adları, yazarın çalıştığı kuruluş bilgileri ve elektronik posta adresleri açık ve doğru bir şekilde belirtilmelidir.
6. Yazarların dergiye gönderdikleri makalelerin denetimini yapmış oldukları ve bu haliyle “basıma” hazır olarak verdikleri kabul edilir. Editör kurulu tarafından yapılan ön incelemede, bilimsellik (alan yönünden denetim) ölçütlerine ve dergi yazım kurallarına uyulmadığı ve olağanın üzerinde yazım yanlışlarının tespit edildiği yazılar geri çevrilir.
7. Editör kurulunca ilk değerlendirmesi yapılan makaleler, kör hakemlik sistemi uyarınca yazar adları metinden çıkarılarak iki hakeme gönderilir. Hakem raporlarından biri olumsuz gelirse nihai kararın verilebilmesi için eser üçüncü hakeme gönderilir. Yazarlara makalenin hangi hakeme gönderildiği ile ilgili bilgi verilmez. Hakem raporunda düzeltme istenmesi durumunda yazar, sadece belirtilen düzeltmeler çerçevesinde değişiklikler yapabilir.

Yazar, hakem tarafından önerilen düzeltmeleri yaptıktan sonra hakemin önerisi doğrultusunda tekrar hakem denetimine başvurulabilir. Hakem raporlarının her ikisinin de olumsuz olması durumunda, üçüncü bir hakem incelemesi yapılmaz. Yayımlanmayan yazılar, yazarına geri gönderilmez. Yazara durum hakkında bilgi verilir.

8. Dergide, hakem denetiminden geçen makaleler dışında, kitap incelemesi, derleme ve bilgilendirici notlara, yer verilebilir. Bu nitelikteki yazılar editör kurulunca kabul edilebilir veya geri çevrilebilir.

9. Makaleler yayımlanmak üzere kabul edildiği takdirde, elektronik ortamda tam metin olarak yayımlamak da dâhil olmak üzere tüm yayım hakları Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisine aittir. Yazarlar telif haklarını Üniversiteye devretmiş sayılır, yazara ayrıca telif ücreti ödenmez.

10. Kabul edilen yayınlardaki beyan ve fikirlerden yazarların kendileri sorumludur.