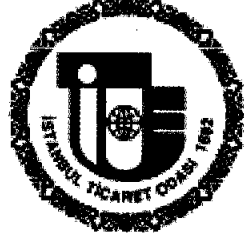


TOPLANTI YÖNETİMİ VE KARARLARA KATILMA





**İSTANBUL
TİCARET
ODASI**

TOPLANTI YÖNETİMİ VE KARARLARA KATILMA

Prof. Dr. Canan Çetin

YAYIN NO: 2009 - 54

İstanbul, 2009

Copyright © İTO

Tüm haklar saklıdır. Bu yayının hiç bir bölümü, yazarın ve İTO'nun önceden yazılı izni olmaksızın mekanik olarak, fotokopi yoluyla veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz. Eserin bazı bölümleri veya paragrafları, sadece araştırma veya özel çalışmalar amacıyla, yazarın adı ve İTO belirtilmek suretiyle kullanılabilir.

ISBN: 978-9944-60-536-6 (Basılı)
ISBN: 978-9944-60-537-3 (Elektronik)

İTO ÇAĞRI MERKEZİ
Tel: (212) 444 0 486

İTO yayınları için ayrıntılı bilgi
Bilgi ve Döküman Yönetimi Şubesi
Dökümantasyon Servisi'nden alınabilir.

Tel : (212) 455 63 29
Faks : (212) 512 06 41
E-posta : ito.yayin@ito.org.tr
İnternet : www.ito.org.tr

Odamız yayınlarına tam metin ve ücretsiz olarak
internetten ulaşabilirsiniz.

YAYINA HAZIRLIK, BASKI, CİLT
ERKAM MATBAASI

Tel: (212) 671 07 07 Fax: (212) 671 07 17
info@erkammatbaasi.com • www.erkammatbaasi.com

ÖNSÖZ

Günümüzün eğitim ve iş amaçlı kurulan örgütlerinde yöneticilerin etkili olabilmesi, katılımcı yönetimi oluşturabilmesi ve gerekli örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmeleri açısından toplantı yönetimini iyi bilmeleri ve etkili yönetebilmeleri gerekli hale gelmektedir. Örgütlerin giderek karmaşıklaşan ilişkiler ile karşı karşıya kalması, hızlı değişim ve bu değişime örgütlerin uyum sağlayabilme sorunları, işgörenler ve yöneticileri daha sık bir araya getirmeye ve etkili işbirliği yapmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda toplantı en az iki insanın ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek hareket etmesine, fikir, görüş ve öneri paylaşımına, etkili iletişime, yapılan faaliyetlerin faturasının verilmesine ve ortak misyon ve vizyon oluşumuna katkı sağlamaktadır. Toplantılardan istenilen verimin elde edilmesi ise etkili bir toplantı yönetimini gerekli kılmaktadır.

Her toplantının asıl hedefi, üretken sonuçlar elde etmektir. Toplantının hedefine ulaşılmasında en önemli etken, toplantı yönetimidir. Çağdaş yönetimde toplantılar yönetim sürecinin en vazgeçilmez araçlarından biri olmakla beraber etkin yönetilemediği takdirde zaman kaybettirici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda, işletmelerimize yararlı olacağını düşündüğümüz, “Toplantı Yönetimi ve Kararlara Katılma” konulu

Çalışma büyük ilgi görmüş olup kısa bir sürede ilk baskısı tükenmiştir. Söz konusu çalışma gözden geçirilerek ikinci baskı hazırlatılmıştır.

Çalışmayı hazırlayan Prof. Dr. Canan etin'e teşekkür eder, çalışmanın tüm üyelerimize ve konuyla ilgili herkese yararlı bir kaynak oluşturmasını dilerim.

Dr. Cengiz Ersun
Genel Sekreter

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	8
GİRİŞ	11
BÖLÜM 1.	13
1. TOPLANTI YÖNETİMİ ve SÜRECİ	13
1.1. Amacı, Önemi ve Yararları	13
1.1.1. Amacı ve Önemi	13
1.1.2. Yararları	19
1.2. Toplantı Türleri	20
1.3. Toplantı Süreci	21
1.3.1. Hazırlık Aşaması	21
1.3.1.1. Toplantıdaki Rol ve Sorumlulukların Belirlenmesi	28
1.3.1.2. Toplantı Sırasındaki Karar Alma Sürecinin Belirlenmesi	30
1.3.2. Toplantıyı Yönetme Aşaması	32
1.3.3. Toplantıyı Sonuçlandırma	38
1.3.4. Toplantı Sonrası Takip ve Eylem Planının Hazırlanması	39
1.3.4.1. Toplantı Sonrası Takip	39
1.3.4.2. Eylem Planının Hazırlanması	40

BÖLÜM 2.	43
2. KARARLARA KATILMA	43
2.1. Karar Verme Süreci	43
2.2. Katılma Kavramı	46
2.3. Yönetim Kuramlarında Kararlara Katılma	49
2.3.1. Klasik Kuramlar ve Karara Katılma	49
2.3.2. Neoklasik Kuramlar ve Karara Katılma	51
2.3.3. Sistem Kuramları ve Karara Katılma	53
2.4. Karar Verme Sürecine Katılmanın Yararları ve Sakıncaları	55
BÖLÜM 3.	59
ARAŞTIRMA: YÖNETİCİLERİN TOPLANTI YÖNETİMİ BECERİLERİ VE ÇALIŞANLARIN KARARLARA KATILMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	59
3. YÖNTEM	59
3.1. Amaç	59
3.2. Alt Amaçlar.....	60
3.3. Araştırma Modeli	60
3.4. Evren ve Örneklem	60
3.5. Veri Toplama Araçları.....	61

3.5.1. Toplantı Yönetimi Algısı Ölçeği	61
3.5.2. Yönetimde Kararlara Katılım Ölçeği	61
3.5.3. Kişisel Bilgi Formu	62
3.6. Verilerin Çözümlemesi	62
BÖLÜM 4.	67
4. BULGU VE YORUMLAR	67
4.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	67
4.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	70
4.2.1. Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	70
4.2.2. Öğretmenlerin Yönetimde Kararlara Katılım Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	78
BÖLÜM 5.	89
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	89
5.1. Sonuçlar	89
5.2. Öneriler	92
KAYNAKLAR.....	94
EKLER	98

TABLO LİSTESİ

- TABLO 1:** Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları..... 63
- TABLO 2:** Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları..... 64
- TABLO 3:** Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri..... 67
- TABLO 4:** Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri 68
- TABLO 5:** Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri 69
- TABLO 6:** Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri 69
- TABLO 7:** Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Düzeylerine İlişkin Algılarının N, x ve ss Değerleri 70
- TABLO 8:** Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Becerilerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları 71
- TABLO 9:** Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Becerilerinin Öğretmenlerin Mesleki

Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar	72
TABLO 10: Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Düzeylerinin Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar	74
TABLO 11: Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar	76
TABLO 12: Öğretmenlerin Yönetimde Karara Katılım Düzeylerine İlişkin Algılanan N, x ve ss Değerleri	78
TABLO 13: Öğretmenlerin Yönetimde Kararlara Katılım Düzeylerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları	79
TABLO 14: Öğretmenlerin Yönetimde Kararlara Katılım Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar	80

- TABLO 15:** Öğretmenlerin Yönetimde Kararlara Katılım Düzeylerinin Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar 82
- TABLO 16:** Öğretmenlerin Yönetimde Kararlara Katılım Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar 84
- TABLO 17:** Öğretmenlerin Karara Katılım ve Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Düzeyleri Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi Sonuçları 86

GİRİŞ

Toplantılar çalışanlarla toplu halde iletişim kurmanın ve onların görüşlerini almanın en etkin yollarından biridir. Toplantılar sayesinde kişilerin görüşleri birebir alınarak örgüt içindeki informal iletişim ağının mesajları gerçeklikten uzak bir şekilde dolaştırma olasılığı azaltılır. Kişiler kendilerini ya da örgütü ilgilendiren konularda doğru kaynaktan bilgi sahibi olarak görüşlerini iletebilirler.

Bir yönetici her gün çok sayıda toplantı yapmak zorunda kalmaktadır. Bu toplantılar yalnızca bilgi vermek amaçlı olabileceği gibi, bir konu hakkında diğer çalışanların görüşlerini alma, herhangi bir konuda eğitim gibi amaçlarla da olabilmektedir. Toplantılar üst düzey yöneticiler için zaman açısından önemli bir maliyet unsuru olmakta, gereksiz ya da amacına ulaşmayan toplantılar büyük bir zaman israfına yol açmaktadır.

Çalışanlar örgüt içindeki kademeleri yükseldikçe daha çok toplantıya katılmaktadırlar. Öyle ki üst düzey bir yönetici zamanının çok büyük bir bölümünü toplantı yapmakla geçirebilmektedir. Günümüzün rekabet koşullarında örgütlere rekabete üstünlüğü sağlayan en önemli unsurun hız olduğu artık bilinmektedir. Bir yöneticinin de en önemli silahı zamandır. Yönetici zamana karşı yarışmaktadır. Rakiplerin davranışlarını izleyemeyen ve rakiplerinden bir adım önde olamayan işletmeler rekabette geri kalmaktadır. Bu yüzden toplantıların gerekli olup olmadığı yapılan toplantıyla hangi sonuca varılmak istendiği net bir şekilde ortaya konmalı, zaman israfından olabildiği ölçüde kaçınılmalıdır.

Bir yöneticinin en önemli görevlerinin başında da karar vermek gelmektedir. Karar vermek kadar önemli olan bir hususta verilen kararların uygulanmasıdır. Bir örgütte kararı veren üst kademe yönetim olmakla beraber kararı uygulayan tüm çalışanlardır. Günümüzde çalışan ise bir işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu doğrultuda alınan kararlara çalışanların katılımının sağlanması hem alınan kararların uygulanmasını kolaylaştırmakta hem de çalışanlara gereken önemin verildiğini oluşturarak çalışanlar için motivasyon sağlamaktadır. Karar verme sürecine katılan çalışan bu sürecin bir parçası olduğu için bu kararları uygulamakta daha istekli olmaktadır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde toplantı yönetim ve süreci başlığı altında toplantının amacı, önemi ve yararları, toplantı türleri, toplantı süreci hakkında bilgi verilecektir. İkinci bölümünde ise karar verme süreci başlığı altında karar verme süreci, katılma kavramı, yönetim kuramlarında karara katılma, karar verme sürecine katılmanın sakıncaları ve yararları konuları hakkında bilgi verilecektir.

Üçüncü ve dördüncü bölümde ise yöneticilerin toplantı yönetim becerileri ve çalışanların kararlara katılma düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmaya yer verilecektir. Son bölümde ise konuyla ilgili sonuç ve öneriler yer alacaktır.

Kitabın birinci basımında sehven yapılan hatalar gözden geçirilerek düzeltilmiştir.

BÖLÜM 1

1. TOPLANTI YÖNETİMİ ve SÜRECİ

Bu bölümde toplantı yönetiminin amacı, önemi, yararları, toplantı türleri ile toplantı sürecindeki hazırlık, yönetme, sonuçlandırma ve toplantı sonrası takip ve eylem planının hazırlanması aşamalarına değinilecektir.

1.1. AMACI, ÖNEMİ VE YARARLARI

1.1.1. AMACI VE ÖNEMİ

Toplantılar her düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda oldukları en önemli görevlerden birisidir. Çünkü toplantılar sayesinde görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma gibi birçok fonksiyon yerine getirilir.¹ Toplantı yönetimi, sabit bir akış seyri olan gerçek zamanın yönetilmesi değildir; kendimizi ve çalışanları zaman içinde yönetebilmektir. Toplantı yönetimi, kıt olan ve her iş ve etkinliğin yapılmasının zorunlu unsuru olan zamana olabildiğince fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Kısaca toplantı yönetimi, belli bir zaman diliminde iş ve etkinliğin yönetimidir².

Toplantıyı yönetmek kişisel beceri ve kararlılık gerektirir. Verimlilik sağlamak için zamanı bir plan dahilinde

1. Akat, İ. ve diğerleri (2002), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir. s.476.

2. Tengilimoğlu, D. ve diğerleri (2003), **Zaman Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s.41.

ekonomik olarak kullanmak gerekir. Yaşanan her dakika bir servettir. Zamanını iyi kullanamayan yöneticiler, belirtilen sürelerde işlerini tamamlayamamaları, acil işlerin üst üste çakışması gibi nedenlerden dolayı bunılır, yeteneklerini geliştirememeye ve bunun bir sonucu olarak da daha iyi işler ortaya koyamama gibi endişelerden dolayı baskı altına girerler³. Toplantı en az iki kişinin, bir karara varmak, bir problemi çözmek, fikir alışverişinde bulunmak ya da bir görüş bildirmek gibi, amaçlarla bir araya gelmesidir. Her bir araya gelme toplantı olarak adlandırılmaz. Toplantıdan söz etmek için belli bir amacın olması gerekir.⁴ Örgütsel kademelerde yukarı gidildikçe toplantıların sayısında da artış görülmektedir. Bir yöneticinin zamanın önemli bir kısmını toplantılarla geçirmektedir. Hatta yöneticiler toplantı yaparken iş yapamaz hale geldiklerinden yakınırırlar. Oysa toplantı yapma bir yöneticinin işinin ayrılmaz bir parçasıdır. Önemli olan toplantı yapmak değil, toplantıları etkili bir şekilde gerçekleştirebilmektir.⁵

Kişiler, örgütsel hiyerarşide yükseldikçe saat ve gün olarak daha çok çalışmaktadır. Çünkü daha önemli işler, daha büyük sorumluluk ve daha fazla zaman gerektirir. Ancak çok çalışmak ve verimliliği arttırmak arasında doğrusal bir ilişki yoktur. Çok uzun saatler boyunca çalıştığı halde bir yöneticinin verimli olamaması da muhtemeldir. Burada önemli olan nokta, toplantı zamanını ne ölçüde verimli kullanıldığıdır. Toplantı yönetiminin ana faaliyet sahası, bireylerin özel hayatı ve üst kademe yöneticilerden alt

3. Sabuncuoğlu, Z., ve Paşa, M. (2002), **Zaman Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi, s.9.

4. Aydoğan, E. ve Erdem, R. (2007), "Toplantı Yönetimi", **Zaman Yönetimi** içinde, (editörler) Ş. Şimşek, A. Çelik, A. Soysal, Gazi Kitabevi, s.181.

5. Akat ve diğerleri, a.g.e., s.476.

kademe çalışanlara kadar tüm yöneticiler ve çalışanlarla ilişkilidir. Etkin toplantı yönetimi hem projeler için maliyet azaltılmasına, hem de işletmeler için çok değerli bir kaynak olan insanın daha verimli bir şekilde istihdamına olanak vermektedir. Toplantı yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir⁶.

Bazı durumlarda ise toplantı yapılmaması daha uygun olur. Bu durumlar şu şekilde ifade edilebilir:⁷

- konu bire bir görüşmeyle ele alınmayı gerektiren bir personel meselesi ile ilgiliyse,
- hazırlık yapmaya zaman yoksa,
- başka bir iletişim yöntemi daha yararlı olacaksa,
- mesele zaten karara bağlanmışsa,
- konu herkesin zamanı almaya değmeyecek kadar önemli değilse,
- grubun, söz konusu anlaşmazlığı ya da hayal kırıklığını hep birlikte ele almadan önce, bir miktar zamana ihtiyaç duyacak kadar kafası karışıkça,

İnsanlar kariyerleri geliştikçe daha çok toplantıya katılırlar. Yapılan araştırmalarda; bazı yöneticilerin toplam çalışma sürelerinin yüzde 90'lık kısmının toplantılarda geçtiği görülmektedir. Bununla birlikte aynı araştırma, bir çok yöneticinin ise katıldıkları toplantı sürelerini zaman tuzağından başka bir şey olarak görmediklerini göstermektedir. Toplan-

6. Akgeçici, T. ve diğeri (2003), **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**, Ankara: Gazi Kitapevi, s.17.

7. Morgan, N. (2006), **Toplantı Yönetimi**, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul: Optimist Yayınları, s.18.

tıların vazgeçilmezliği, onların şu özelliklerinden kaynaklanıır:⁸

1. Toplantılar en etkin iletişim aracıdır. Çünkü bu iletişim türünde kaynak ile alıcı uzunca bir süre karşı karşıyadır.
2. Sorun çözme aracı olarak toplantılar. Toplantılar sorunu yaşayan ve ondan etkilenen kişilerin bir araya gelerek onu çözmeye çalışan en etkin yollardır.
3. Toplantılarda katılımcı yönetim anlayışından vazgeçilemez. Toplantılar, çağdaş yönetim anlayışının gereği olarak kararlara katılma imkânı sağlar.
4. Toplantılar ekip çalışması imkânı sağlarlar. Toplantıların bir yararı da tüm örgüt üyelerini örgütün amaçlarına katkıda bulunmaya özendirici, onları sorumluluğa iten bir ortam sağlamalarıdır.
5. Örgütsel öğrenmenin vazgeçilmez aracıdırlar. Örgütlerin kendi kimliklerini kazanmalarında, kültürlerinin üyelere kazandırılmasında toplantılar vazgeçilmez bir öneme sahiptir.
6. Bilgi alışverişi yapmak ve durum değerlendirmek
7. Çatışmaları sona erdirmek

Bütün bunların yanı sıra toplantılar, üyelerin doyumunu arttırıp, motive etmeye ve heyecan duyma özelliklerine de sahiptirler. Zaman herkesin eşit şekilde sahip olduğu tek şeydir. Ancak çok az sayıda birey için yeterlidir. Dolayısıyla toplantı yönetiminde sorun, zamanın kısalığı ya da yapılması gereken işlerin sayıca çokluğu nedeniyle daha fazla zamana ihtiyaç hissedilmesinden kaynaklanmak-

8. İşsever, C., **Toplantı Yönetimi**, http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY_4_TOPLANTI_YONETIMI.doc. Erişim Tarihi: 23.10.2007.

tadır. Diğer bir ifadeyle, sorun toplantının kendisinde değil, bireylerin mevcut zamanlarını nasıl kullandıklarında ve bu zamanda neler başarabildiklerindedir⁹.

Toplantı yönetimi için temelde gerekli olan iş ortamı değil, bireyin zihinsel olarak bu konuda kendisini hazır hissetmesidir. Ayrıca bireyin başarıma arzusu, mücadele gücü, gerekli bilgi ve sürekli uygulama gibi bir takım özelliklere sahip olması da önemli olmaktadır. Kısacası, etkin bir toplantı yönetimi için, bireyin kendi zamanını yönetme isteğinin olması gerekmektedir. Yapılan tanımların ışığında, toplantı yönetiminin herkesin bilmesi gereken bir öz yetenek olduğunu söylemek mümkündür¹⁰.

Şirketlerin üst düzey yöneticilerinin büyük bölümü her gün gereksiz uzunluktaki toplantılara çok değerli saatlerinden harcamaktadır. Hatta toplantı yaparak çalışıyor görünmek bazı yöneticilerin çalışma biçimi olmuştur. Kısa sürebilecek bir toplantının saatlerce uzaması veya telefonla, e-postayla, kısa bir ziyaretle çözülebilecek işleri toplantıya dönüştürmek yönetici kadar çalışanların da zamanından çalmakta, başka önemli işlerin aksamasına neden olmaktadır. Harvard Business Manager Dergisi'nin yaptığı araştırmaya göre, şirketlerin üst düzey yöneticileri, stratejik konulara ayda sadece üç saat zaman ayırabilmektedir. Bir araştırmada dünya çapında 187 şirketin üst düzey yöneticilerine "üst yönetimde hangi konuları görüşüyorsunuz?" sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin yıl boyunca 250 saatlerini toplantı halinde geçirdikleri ortaya çıkmıştır. Bunun 129 saati operasyonel performansı değerlendirme, akut

9. Akgemci, T. ve diğerleri, a.g.e., s.19.

10. Akgemci, T. ve diğerleri, a.g.e., s.20-21

krizleri çözüme, idari ve personelle ilgili konuların görüşüldüğü toplantılar olmuştur. Yöneticiler toplantılarla geçen 80 saatte de kurumsal yönetim, finans işleri, yatırımcılarla görüşme, ekip çalışmaları, hukuki işler ve hayır işleriyle ilgilendikleri ortaya çıkmıştır.¹¹

Zaman önemli bir kaynaktır ve geri getirilemez. İyi bir yöneticinin bu kısıtlı kaynağı kullanmayı öğrenmesi gerekir. Yetersiz toplantı yönetimi, hedeflerinize giden yolda size engel olabilir. Hayatınızdan kendinizin sorumlu olduğunuz bilincine varmak ve zaman kullanımını konusunda inisiyatif ele almak, iyi zaman yönetimi konusunda ilk adım olacaktır¹².

Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak ya da aynı işi daha az zamanda başarmak önemlidir. Böylece daha verimli olabilmek ve planlama yapmak, mutlu olmak için değişik hobi ve ilgilere zaman ayırmak mümkün olabilir. En önemlisi de, kişiler, okuyarak ve yazarak kendilerini geliştirmeye vakit bulabilir. Drucker'ın dediği gibi, "Zaman doğru yönetilemiyorsa, bir başka ifadeyle zaman doğru kullanılmıyor ise hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılmaz"¹³.

Toplantılar karar almak, politika belirlemek, bilgilendirmek, yeni yöntemleri tartışmak, sosyalleşmek, sorunları çözmek, ihtilafları sonuçlandırmak, gelişmeleri değerlendirmek, riskleri paylaşmak, eylem ve ikna amaçlarıyla yapılabilmektedir.¹⁴

11. Toplantı Çılgınlığına Son Verin, <http://www.ikedaconsulting.com/default.aspx?pid=14115>, Erişim Tarihi: 23.10.2007.

12. Smith, J. (1998), **Zaman Yönetimi**, İstanbul: Timaş Yayınları, s.5.

13. Uçar, S. (2004), "Yönetimsel Zaman", **Milli Eğitim Dergisi**, Mayıs (12). s.1.

14. Harmancı, M. (2006), **İşte Zaman Yönetimi**, Nesil Yayınları, İstanbul, s.139.

Toplantılar bir grup bireyle aynı anda iletişim kurmanın en verimli yoludur. Takımın birlik ve beraberliğini sağlamakta, grup kararlarını teyit etmektedir. Toplantı yönetimi, katılımcı yönetim sisteminin bir gereğidir. Her yönetici özellikle katılımcı yönetim biçimini başarıyla uygulayabilmek için toplantı düzenlemek ve bu toplantıları başarıyla yönetmek zorundadır.¹⁵

1.1.2. YARARLARI

Toplantıların yapılmasının çok önemli yararları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir:¹⁶

1. Katılanlar daha geniş bilgi sahibi olurlar.
2. İnsanlar görüşlerini ortaya koyacak ortamı bulurlar.
3. Herkes diğerlerinin görüşlerini ve fikirlerini inceleme fırsatı bulur.
4. Bir anlaşma sağlanır, kararlara varılır.
5. İnsanlar alınan kararları kabul etmeye daha eğilimli olurlar. Çünkü bunların alınma aşamasında kendileri de rol üstlenmişlerdir.
6. Bir an önce harekete geçilir, işlerin üstesinden gelinir.

Bunlarla birlikte toplantılar takım ruhu ve bilinci oluşturmakta, kişilerin toplu amaç ve hedefleri anlamasını sağlamaktadır. Ayrıca kişileri motive etmekte sorumluluğun paylaşılmasını sağlamakta, bilgi alış verişi ve samimiyeti arttırmaktadır.¹⁷

15. Aydoğan, Erdem, a.g.e., s.182.

16. Aydoğan, Erdem, a.g.e.,s. 183.

17. Harmancı, a.g.e. s.140.

1.2. TOPLANTI TÜRLERİ

Yönetici başarılı ve verimli bir toplantı yapabilmek için öncelikle ne tür bir toplantı düzenlediğini bilmek ve toplantıyı ona göre yönetmek zorundadır.

Toplantıların birçok türü bulunmaktadır. Bunlar:

Bilgi Verme Toplantısı (Brifing):

Brifing yönetici tarafından, çalışanların özel bir görevi halletmeleri veya gelecekle ilgili bir politikayı uygulamak için onları yönlendirmek ya da eğitmek için düzenlenen bir toplantıdır.¹⁸ Özellikleri şu şekilde belirtilebilir¹⁹:

- Talimat ve bilgi vermek
- Yanlış anlamaları gidermek
- Gerektiğinde görüş ve fikirleri birleştirmek

Tavsiye Toplantısı

Temel olarak bilgi alışverişi için düzenlenir.²⁰ Özellikleri şu şekilde belirtilebilir²¹:

- Bir sorun konusunda akıl danışmak
- Diğerlerini belli konularda bilgilendirmek
- Diğerlerinin fikirlerini öğrenmek

18. Adair, J. (2003), **Etkili Zaman Yönetimi**, (Çev.: Ömer Çolakoğlu), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, s. 119.

19. Aydoğan, ve Erdem, a.g.e., s.185.

20. Adair, a.g.e.,s.119.

21. Aydoğan, Erdem, a.g.e., s.185.

Konsey Toplantısı

Mevcut meselelerin çözümüne katkıda bulunabilecek beceri ve profesyonel bilgiye sahip aynı rütbedeki kişiler tarafından düzenlenir.²² Özellikleri şu şekilde belirtilebilir²³:

- Oy birliği ile karar almak
- Grubun sahip olduğu sorumluluğun altını çizmek
- Farklılıkları konuşarak çözmek

Komite Toplantısı

Değişik gruplara ait ve farklı ilgilere sahip temsilcilerin ortak meseleler için bir araya gelip hemen hemen herkese hitap edebilecek bir karar vermek için buluşması demektir. Özellikleri şu şekilde belirtilebilir.²⁴

- Bir otoritenin olması
- En sonunda oylamayla çözülen farklılıklar
- Ortak uzlaşma zeminleri bulmak

1.3. TOPLANTI SÜRECİ

Toplantı süreci, hazırlık, toplantıyı yönetme, sonuçlandırma, toplantı sonrası takip ve eylem planının hazırlanması aşamalarından oluşur.

1.3.1. HAZIRLIK AŞAMASI

Toplantıya hazırlık için kullanılan zaman bir kayıp olarak görülmemelidir. Bir toplantıya girmeden önce amaçları

22. Adair, a.g.e., s.119.

23. Aydoğan, Erdem, a.g.e., s.185.

24. Adair, a.g.e., s. 119.

önceden düşünülmüş ve konular da önceden belirlenmiş ise toplantı verimli olacaktır.²⁵

Amacın Belirlenmesi

Öncelikle toplantının amacı olabildiğince kesin biçimde belirlenmelidir. Açık bir amaç ve hedef açıklaması, gündem oluşturmak için atılması gereken adımlar konusunda yol göstericidir.²⁶

Katılımcıların Belirlenmesi

Daha sonra toplantıya kimlerin katılacağı belirlenmeli. Bunlar:²⁷

- Söz konusu meselelerde karar sahibi olan kilit kişiler
- Ele alınacak konularda enformasyon ve bilgi sahibi olan kişiler
- meseleler ilişkin taahhüt altına girmiş ya da pay veya rol sahibi olan kişiler
- İşlerini yapabilmek için vereceğiniz enformasyonu bilmesi gereken kişiler
- Alınacak kararı uygulaması gereken herkes

Toplantı katılımcı sayısı belirlenirken ise uyulması gereken esaslar şunlardır: ²⁸

- Katılımcı sayısı optimum düzeyde belirlenmelidir. Gerekli kişilerin toplantıya katılması yönündeki özen gereksiz kişilerin katılmaması yönünde de gösterilmelidir.

25. Adair, a.g.e., s. 127.

26. Morgan, a.g.e., s.28.

27. Morgan, a.g.e., s.29.

28. Harmancı,a.g.e., s.144.

- Toplantı katılımcı sayısı arttıkça iletişim kanalları da artmakta, iki kişilik bir gruba sadece iki olan iletişim kanalı sekiz kişilik bir grupta 56 sayısına ulaşmaktadır. Bu da katılanların fikirlerinden yararlanma şansını azaltmakta ve bu da toplantıyı uzatmaktadır.
- Dışarıdan bir uzman kişinin görüşü gerektiğinde uzman kişiler toplantıya çağrılmalıdır.

Eğer bir sorunu çözeniz ya da bir karar almanız gerekiyorsa, toplantıya çağıracağınız kişi sayısı sekizden çok olmalıdır. Sekizden fazla bir insanın bir odada bir araya gelmesinin yaratacağı sorunlar, her zaman çözeceği sorunlardan fazla olur. Eğer beyin fırtınası yapmak istiyorsanız, kişi sayısı 18 e çıkabilir. Ama bu kadar çok sayıda insanın şu ya da bu konuda mutabık kalmasını beklememelisiniz. Eğer bildirme yapmak istiyorsanız, not gönderin. İnsanları en yeni ürün konusunda tutuşturup coşturmak istiyorsanız, kişi sayısı ne kadar fazla olursa o kadar iyi olur. O durumda 1.800 ya da daha fazla insanı çağırmayı hedefleyin²⁹.

Toplantı Tarih, Saat ve Yerinin Belirlenmesi

Bundan sonra toplantı tarihi saati ve yeri belirlenmelidir. İhtiyaç duyulacak donanım temin edilerek çalışma durumu kontrol edilmelidir. Toplantı yeri belirlenirken katılımcıların kolayca ulaşabileceği, uygun büyüklükte, gerekli görsel, araç-gereç ve ses donanımına sahip, gürültüden uzak, havalandırma, aydınlatma sistemlerine sahip mekanlar seçilmelidir.³⁰

29. Morgan, a.g.e., s.20.

30. Harmancı, a.g.e. s. 145.

Toplantının başında bir zaman planı üzerinde anlaşılmasıdır. Toplantının başlangıç ve bitiş saatleri de belirlenmeli ve programa uyulmalıdır.³¹

Gündem Oluşturmak

Toplantı hazırlık sürecinde yapılması gereken en önemli işlerden biri de gündem oluşturulmaktır. Tipik bir gündem şu maddelerden oluşur.³²

- Toplantı amacının açıkça belirtilmesi
- Varılmak istenen sonuç ya da hedefler
- Toplanan grubun özellikleri
- Tarih, saat ve yer,
- Toplantı süresi
- Toplantı çağırıcısı
- Her bir katılımcının toplantıdaki rolü
- Ele alınacak gündem maddeleri
- Hazırlık aşamasında kullanılacak her türlü materyal

Toplantı gündemindeki her konu için bir zaman sınırı konmalı ve günden en geç 24 saat katılımcılara ulaştırılmalıdır. Bu, katılımcıların toplantıya hazırlıklı olarak gelmelerini sağlamaktadır.³³

Toplantıyı iyi bir şekilde yönetmek için; katılımcıların gündem hakkındaki algılarının ne olduğunu anlamak, sorunun tanımı konusunda görüş birliği sağlamak, sorunun ne zaman başladığı, sürdüğü ve şu anki durumunu

31. Aydoğan ve Erdem, a.g.e., s.199.

32. Morgan, a.g.e., s.32.

33. Aydoğan ve Erdem, a.g.e., s.199.

konuşmak, grubun fikrini almak, sorunun çözülememesi durumunda olasılıkları tespit etmek, çözümler konusunda beyin fırtınası yapmak, kaynakları hesaba katarak çözüme karar kılmak ve mutabakata varmak gereklidir.³⁴

Bir toplantı çağırısı yapmanın en iyi gerekçelerinden biri karar alınması gerekesidir. Ekip üyelerinin ilgili kişilere danışmadan karar almaları toplantı organize edilmesinin bir nedeni olabilir. Böyle durumlarda asıl sorun geliş-güzel karar almanın yanı sıra insanların alınan kararlardan zamanında haberdar olmamalarıdır. Bu ekip içinde iletişimin sağlıklı olmadığının göstergesidir.

Problem çözümler bir toplantıda, katılımcılar önce sorunu tanımlar, bunun ardından onu halledecek çözümleri geliştirir. Bu türden bir toplantının katılımcıları sorunun ne olduğunu anlayabilmeli, aynı zamanda onu giderici enerji ve uzmanlığa da sahip olmalıdır. Bir karar toplantısında ise, grup uygulanacak bir çözümde karar kılar. Başarılı olabilmesi için grubun daha toplantının başında karar alma süreci konusunda fikir birliği sağlaması gerekir. Kararlar mutabakatla mı, çoğunlukla mı, yoksa tek kişi ya da küçük bir grup tarafından mı alınacaktır. Bütün diğer toplantı biçimleri bilgilendirici niteliktedir. Mümkün olduğunca bu tür toplantılar yapılmamasına özen gösterilmelidir. Çünkü bunlar çoğunlukla zaman kaybından başka bir şey değildir. Toplantı yapmak yerine e-posta iletileri gönderin. Bu toplantıları ancak, aynı salonda bir araya gelen kişilerin grup enerjisine ihtiyacınız var ise yapın³⁵.

34. Morgan, a.g.e., s.23.

35. Morgan, a.g.e., s.25.

Toplantıya hazırlık aşaması, toplantının amacının kesin bir şekilde belirlenmesi ile başlar. Amaç bir kez belirlenince hedefler de belirlenebilir hale gelecektir. Açık ve kesin bir amaç ve hedef açıklaması gündemin oluşmasına da vesile olacaktır. Toplantıya hazırlık aşamalarından biri de katılımcıların belirlenmesidir. Katılımcılar; toplantının hedefine varmayı sağlayacak, soruna farklı açılar getirebilecek, konu hakkında karar sahibi kilit kişileri, konu hakkında enformasyon ve bilgi sahibi kişileri, konu hakkında taahhüt altına girmiş ya da rol alakalı kişileri, işin yapılması için enformasyon verilmesi gereken kişileri, kararı uygulayacak kişileri, vb, toplantıya çağrılmalıdır. Toplantıya katılım çağrısı, tüm katılımcılara tek yapılmalı, katılımcılara toplantı çağırıcısı ve yürütücüsü hakkında bilgi verilmeli, toplantının amacının bilinmesi sağlanmalı, herkes için uygun olacak saat belirlenmeli, toplantıya aktif katılımın sağlanması için her bir katılımcıya rol verilmeye çalışılmalıdır. Toplantı çağrısını gönderirken zaman konusunda birkaç seçenek sunulabildiği gibi, çalışanların zaman durumlarını şirket ölçeğinde gösteren internet temelli takvimlerden de yararlanılabilir. Toplantı zamanını bu takvime bakarak karar verebilirsiniz³⁶.

Toplantı yerinin belirlenmesinde amacın büyüklüğü ve toplantının büyüklüğüne dikkat edilmelidir. Eğer beyin fırtınası yapılacak ise ve bütçe de uygun ise şirket dışında yapılması kaliteli bir getiri sağlayacaktır. Toplantı yerinin seçiminde katılımcıların birbirlerini doğrudan görebilecekleri, aktif diyalogu teşvik edici, yüzyüze görüşülebilecek ortam olmasına dikkat edilmelidir. Hiyerarşiyi ön plana çıkarmak gibi bir amaç yok ise yuvarlak masa

36. Morgan, a.g.e., s.28-30.

veya “U” harfi şeklindeki masalar toplantının verimi için uygun olacaktır. Toplantı hazırlık aşamasının bir diğer önemli noktası da toplantıda kullanılacak, oda ve her türlü donanımın önceden kontrol edilmesidir. Toplantı hazırlıklarının en önemli aşaması da, gündemin, edinilen bilgilerden ve amaç ve katılımcılardan yola çıkılarak oluşturulmasıdır. Gündem, toplantıya ilişkin, niçin, ne, kim, ne zaman ve nerede gibi soruların cevabını içerecek şekilde düzenlenmelidir. Gündeme sadece, grubun kendisine ayrılan zaman içinde gerçekçi olarak ele alabilecek tartışma kalemleri dahil edilmelidir. Gündem maddeleri toplantının enerjik olmasını sağlayacak şekilde sıralandırılmalıdır. Birbiri ile bağlantılı olan konular ardı sıra gelecek şekilde ayarlanmalıdır. Meseleler türlerine göre ayrılmalı, önce bilgilendirme yapılmalı, ardından kararlar alınmalı ve sorun çözülmelidir. Gündemde karmaşık maddeler yer alıyorsa, bunlar halledilebilir parçalar haline getirilmelidir. Toplantıya hoş bir ivme kazandırmak için bir kaç kolay madde toplantının başında ele alınabilir. Zor meseleler, katılımcıların zihninin açık olduğu, en yaratıcı olduğu bir sırada ele alınacak şekilde ayarlanmalıdır.³⁷

Gündem, hız kazanmak ve önceden katılımcılar bilgilendirilmiş olacağından tartışmaya doğrudan girilmesini sağlayarak, toplantı süresinin etkin kullanılmasını sağlayacağından mutlaka toplantı öncesinde dağıtılmalıdır.

Toplantının gündeminde; yapısal olarak bir eksiklik var ise gündem etkili olamaz. Gündem maddeleri toplantı öncesi dağıtılmalıdır. Toplantı yapılacak yerin fiziki durumu; aşırı

37. Morgan, a.g.e., s.30-35.

sıcak, aşırı soğuk, aşırı kalabalık, aşırı gürültülü ve sürekli kesintiye uğrayacak ise etkili olamaz. Onun için toplantı yeri önceden ziyaret edilip, olumsuz koşullar giderilmiştir.

Toplantının nerede ne zaman yapılacağı; katılımcılara toplantı günü, saati ve nerede yapılacağı katılımcılara iletilemezse etkin toplantı olamaz. Bu iletişim iyi sağlanmalıdır.

Toplantı başkanının kim olduğu; başkan rehberlik yapamayan, tartışmaya açık olmayan, katılımcıları sindiren ve beklenen iş birliğini sağlayamayan birisi olursa toplantı etkin olamaz. Başkan katılanların duygularına, gereksinimlerine duyarlı olmalı, söz almayanları tartışmaya davet etmeli, aşırı konuşanları da kısıtlayarak ana amaca döndürebilmelidir.

Toplantıda kullanılacak destekleyici materyaller; özelliğine göre destek materyaller kullanılmayıp sadece tartışma, konuşma şeklinde yapılan toplantılar katılımcıların bir kısmının motivasyonunu bozup, düşüncelerini toplantı dışına çıkarabilirler. Onun için toplantılarda görsel iletişim araçlarından video, slayt, projeksiyon v.b. faydalanmak etkinliği artırır.

1.3.1.1. TOPLANTIDAKİ ROL VE SORUMLULUKLARIN BELİRLENMESİ

Toplantı hazırlığı yapılırken önemli rol ve sorumlulukların paylaşılmasına dikkat edilmelidir³⁸.

38. Morgan, a.g.e., s.35-36.

Lider: Toplantıya başkanlık eden kişi teorik olarak liderdir.³⁹ İyi başkanlık toplantılarda zaman kazanmak için önemlidir. Lider toplantının zamanda başlamasını, gündemi doğru bir şekilde içermesini ve amaçlara ulaşmasını sağlar.⁴⁰

Kolaylaştırıcı: Toplantının tartışma, sorun çözme ve karar alma evrelerinde gruba yol göstericilik yapar. Toplantı öncesi ve sonrası lojistikten de o sorumludur.

Yazıcı: Toplantıdan çıkan kilit noktaların, fikirlerin ve kararların kaydını tutar. Toplantı sonrası not taslaklarını da hazırlayabilir.

Katkıcı: Fikir katkısında bulunarak ve tartışmaların rayından çıkmamasına yardımcı olarak, toplantıya aktif olarak katılır.

Uzman: Gerek duyuldukça, belli konularda uzman bilgisi katkısında bulunur. Ekibe düzenli katkıda bulunan birisi değilse, ekibe katkısı gerekli enformasyonu sunmakla sınırlı olabilir.

Toplantı sırasında yazılı materyal sunmak gerekiyorsa, toplantıdan önce dağıtımını sağlanmalıdır. Böylece herkese aynı bilgi seviyesinde hareket etme, düşünme fırsatı ve ortak fikre ulaşmak için eşit zaman sağlanmış olacaktır. Eğer üst kademe yönetim toplantıya katılmayacak ise gündem, toplantı materyalleri ve katılımcılar hakkında bilgilendirilmelidir.⁴¹

39. Akat ve diğerleri, a.g.e., s. 481.

40. Adair,a.g.e., s. 128.

41. Morgan, a.g.e., s.37.

1.3.1.2. TOPLANTI SIRASINDAKİ KARAR ALMA SÜRECİNİN BELİRLENMESİ

Toplantıdan önce bazı önlemler alınarak, toplantının daha pürüzsüz geçmesi ve öngörülebilir bir akış göstermesi sağlanabilir. Özellikle karar alma toplantılarında; amacın karar almak olduğu, nasıl bir karar alma sürecinin yaşanacağı toplantı öncesinde anlatılmalıdır. Toplantı öncesinde bilgi ve enformasyon verilmesi gerekli ise bunların herkese ulaştığından emin olunmalı ve toplantı öncesinde incelenmesi için enformasyon ile özendirilmelidir. Toplantı başlangıcında nasıl karar alınacağı anlatılmalıdır. Oy çokluğuyla karar almanın çabuk ve adil olması gibi üstünlüklerine rağmen, tüm katılımcıların bu karar doğrultusunda tutum almaya zorlanması, kaybeden tarafın üyelerinde fikirlerini dile getiremedikleri duygusunun ortaya çıkması ve alınan kararın herkes tarafından benimsenmemesi gibi olumsuzluklara neden olabilir.⁴²

Grup mutabakatı ile karar alma süreci; herkesin anladığı, destekleyebileceği ve uygulamasına yardımcı olmaya istekli olduğu bir karar alınacağı anlamına gelir. Bu durum, tüm üyelerin belli bir hareket tarzı üzerinde birleştiği anlamına gelir. Alınacak kararlar ilgili yapılacak değişiklik bütün tarafların tam olarak anlamasını ve benimsemesini gerektiriyorsa, kararın tasarlanması ve uygulanması tüm grubun uzmanlığını gerektiriyorsa, grup mutabakatla karar almada deneyimli ise grup mutabakatı ile karar alma aşaması önerilir. Grup mutabakatının; tüm tarafların rızası ile karar alınması avantajının yanı sıra, mutabakatı

42. Morgan, a.g.e., s.40-42.

sağlamak çoğu zaman grup sürece yabancı ise uzun sürmesi ve zaman yetmediği için karar almanın mümkün olamaması gibi dezavantajları da olabilecektir. İnsanlar mutabakatla alınan kararları desteklemeye daha yatkındır. Ama süreç çoğu zaman geri çekilmeyi gerekli hale getirir- bu, kısıtlı zamanda bir mutabakata varılamaması durumunda ortaya çıkan bir seçenektir. Dolayısı ile, acil durumlarda, kararlarda mutabakat aranması pratik değildir. Kaldı ki, sonuçtan sadece liderin sorumlu olduğu durumlarda bu yöntem pek işe yaramaz⁴³.

Kararın lider tarafından alınması durumu, liderin katılımcıların fikirlerini dinleyeceği ve çoğunlukla hem fikir olacağı için oy çokluğu ile karar alma sürecine benzer. Lider tarafından karar alma; en hızlı karar alma süreci olması, lidere duyulan saygı ile karara razı olanların sayısının çok olması avantajı olduğu gibi, katılımcıların kendi görüşlerinin dikkate alınmadığı hissine kapılmaları ve toplantıya yapıcı katılımın az olması dibi dezavantajları da olacaktır.⁴⁴

Karar alma sürecinde hangi süreç tercih edilmiş olursa olsun; etkin bir karar almak için bazı yönlendirici ilkelerin uygulanması gereklidir. Toplantı süresi kısıtlı olsa da, katılımcıların görüşlerini dile getirmeleri sağlanmalı, görüşler toplantı yöneticisi tarafından özetlenerek kayıt altına alınması sağlanmalı, görüşler ortak bir anlayış temeline getirmek amacı ile aradaki bağlantılar işaretlenmeli, alınan kararlar çerçevesinde uygulamanın nasıl olacağı ve temel çalışmalar, atılacak adımlar, sorumluluklar netleştirilmelidir.⁴⁵

43. Morgan, a.g.e., s.42-43.

44. Morgan, a.g.e., s.44-45.

45. Morgan, a.g.e., s.45-46.

1.3.2. TOPLANTIYI YÖNETME AŞAMASI

Toplantı yönetiminde zaman kaybını önlemek ve karar alma sürecini kısaltmak için bazı basit kurallara dikkat etmek gereklidir. Toplantıyı yetkiyle açmak için sorumluluğu baştan almak, amacın, sorunların ve belirlenmiş açık usullerin baştan belirlenmesi sağlanmalıdır. Toplantı geç gelenler olsa da zamanında başlatılmalı, geç gelenlere daha önce hiçbir neden göstermeksizin katılmayanlara kaçırdıkları konulara ilişkin tekrarlar yapılmayarak zamanında gelmeleri ve katılmaları gerektiği mesajı verilmelidir. Toplantı yöneticisi tarafından toplantı gündemi, hedefler ve varılmak istenen sonuçlar açıkça kesinleştirilmek amacı ile kısaca belirtilmeli, gerekiyorsa değişiklikler yapılmalıdır. Toplantının ve karar alma sürecinin temel kuralları tespit edilmeli veya tekrarlanarak, katılımcıların kurallar üzerinde anlaşmış olmaları sağlanmalıdır. Bu kural ve ilkeler; toplantı başlangıç ve bitiş saati, gündem ve gündeme kimlerin katkıda bulunabileceği, kararların nasıl alınacağı, her konuya ne kadar süre ayrılacağı, zaman yetmemesi durumunda neler yapılacağı, karar alma sürecinde göz önünde bulundurulması gereken politikalar, nihai kararın nasıl alınacağı, yeni fikirlerin nasıl dikkate alınacağı, katılımcıların birbirini dinlemesi ve sözlerin kesilmemesi olabileceği gibi bu kurallara uyulması toplantının başarısını sağlayacaktır.⁴⁶

Toplantı yönetimi bir yöneticide olması gereken bir yönetim becerisi olduğundan geliştirilmesi gereklidir. Toplantı yöneticisi öncelikle gündeme bağlı kalınmasını sağlamalı, hazırlık aşamasında gündemi oluşturmaya özen gösterilmelidir. Toplantıda gündem dışı konularda boğulmamak için

46. Morgan, a.g.e., s.48-49.

bir kişi zamanı kollamakla görevlendirilebilir. Gündem kolay bir mesele, kısa bir rapor ya da basit bir karara açılır ise katılım sağlanacağından zor konulara geçişte sıkıntı yaşanmaz. Toplantı sonrasında kararların tartışılmaya devam etmesini engellemek amacı ile bütün görüşlerin dile getirildiğinden emin olmak gereklidir. Toplantı sırasında ara sıra alınacak geri bildirimler katılımcıların tümünün görüşlerinin bildirildiğini anlamak için iyi bir yöntemdir. Katılımcıların görüşlerinin bildirdiklerini anlamak için; sessiz duranlara söz hakkı verilebilir, unutulmuş bir konu olup olmadığı sorulabilir, katılımcılardan rapor sunulması istenebilir veya katılımcılara düşünme zamanı verilebilir. Bütün görüşler değerli olmakla birlikte, aslında hepsinin ağırlığı aynı değildir; bu gerçeği tespit etmeniz gerekir. Örneğin toplantıyı, amaç ve hedefleri açıklayan bir konuşma yaparak, üst yönetimden biri başlatmış olabilir. Bu konuşmadan sonra, o yöneticiden, fikrini herkes konuştuğundan sonra belirtmesini isteyebilirsiniz. Toplantıda herkesin görüşlerini almakla birlikte, sık sık toplantının kaydettiği ilerlemeyi özetleyerek, gündem konularından uzaklaşmamak ve gündemdeki görevlere odaklanmış tutmak önemlidir. Belli bir noktada odaklaşılacak fikirler kaydedilmeli, zaman zaman gündem konusuna bağlı olarak konular özetlenerek, gündem konusu üzerinde odaklanma sağlanabilir.⁴⁷

Toplantı lideri, görev ve sorumluluklarının her an farkında olarak, katılımcıların katkıda bulunmaları için ve tartışma konusu etrafında olmak için kolaylaştırıcı davranışlara teşvik edici olmalıdır. Toplantı lideri, toplantıda hakimiyet kurmamak için katılım düzeyine dikkat etmeli, sessiz ve ürkek katılımcılara imkan vermeli, söz kesen ve toplan-

47. Morgan, a.g.e., s.50-53.

tıya hakimiyet kuranlara engel olmalı, katılımcılara sözleri konusunda yapıcı ve teşvik edici olmalı, teşvik edici sözler ile katılımcılara moral verilmeli, katılımcılar arasında olumsuz eleştiri ve müdahalelere engel olunmalıdır.⁴⁸

Yapılan yorumları bir flipchart ya da beyaz tahta üzerine kaydetmek grup üyelerinin katkılarına değer verildiğini gösterir. Aynı zamanda sizin kilit noktaları ve kararları izlemenize yardımcı olur. Bu konuda bazı öneriler⁴⁹:

- Kaydettiğiniz yorumların toplantıya katılanlarca görülür olmasını sağlayın.
- Bir beyin fırtınası oturumunda, bütün katkıları kayda geçirin. Daha sonra grup üretilen bu fikirleri değerlendirip öncelik sırasına soktukça ve haklarında karar verdikçe her birini numaralandırarak ya da yanına yıldız koyarak veya daire içine alarak ya da başka bir şekilde işaretleyin.
- Toplantıdan sonra ele alınması gereken meseleleri ayrı bir liste haline getirin.

Toplantının amacının fiilen gerçekleşmesini sağlamak ve kısa bir motivasyon mesajı vermek için, toplantının genel bir özet yapılarak kapatılması da çok önemlidir. Toplantı özetinde, açıkta kalan uçların bağlanması ve yanlış anlaşılma-
maların giderilmesi için, kilit noktalar, kararlar, görev dağılımı, atılması gereken adımlar tekrarlanmalıdır. Toplantı sonrasında atılacak kilit adımların neler olduğunun ilgili kişilere duyurulması için; önemli noktalar, kilit gündem maddeleri, önemli tartışma konuları, alınan kararlar,

48. Morgan, a.g.e., s.53-54.

49. Morgan, a.g.e., s.55.

sorumluluklar ve bunlar için kimlerin görevlendirildiği, bu görevler için belirlenen süre yazıya dökülmeli ve toplantı sonrasında ilgili kişilere dağıtılmalıdır.⁵⁰

Toplantı yönetimi konusunda tüm yönlendirici ilkeler uygulansa, tüm detay hazırlıklar yapılsa bile; toplantıya geç gelen veya erken ayrılan, toplantı sükunetine uymadan fısıldaşan, toplantıda hakimiyet kurmak isteyen, aynı konu üzerinde görüşlerinde ısrarla bahseden, sessiz kalan veya enerjisi tükenen, gündem dışında konularda ısrarcı olan, toplantıyı bağırarak, toplantıyı terk ederek atmosferi bozan katılımcılar olabilir. Dolayısı ile tüm bunlara önceden hazırlıklı olmak ve bu tür sorunlara dikkat kesilmek ve gerektiğinde müdahale etmek gereklidir. Katılımcıların kullandığı kelimelere dikkat ederek aktif dinleme ile sözcüklerin altında yatan duygulara kulak kabartılmalıdır. Katılımcıların konuşmalarında ne demek istediği, ne hissettiği, yorumlarında nereye vurgu yaptığı, enerjisinin yönü ve beden dili takip edilerek kullanılan dile kulak kabartılmalıdır.⁵¹

Etkin bir toplantının yapılmasına engel olacak akışa ve katılımcıların davranışına dikkat etmek gereklidir. Toplantı başlama ve bitiş saatine uymayan kişilere toplantı sırasında görev verilmeli, başlangıçta herkesin önceden bildirilmiş bitiş saatine uyup uyamayacağı sorulmalı, erken ayrılması gereken var ise bitiş saati ona göre değiştirilmeli, geç gelen kişiye özel olarak geç gelme nedeni sorularak davranışının altında yatan neden öğrenilmelidir. Toplantıda hakimiyet kurmak isteyen katılımcıyı engellemek için; ayakta ise ona doğru giderek, dikkatlerin ondan uzaklaşması sağlanarak,

50. Morgan, a.g.e., s.56.

51. Morgan, a.g.e., s.64-65.

kendisine katılımları için teşekkür edilerek söz başkasına verilmelidir. Grupta sessiz kalmayı tercih eden kişilerden görüşlerini bildirmeleri istenebilir, kronik söz kesiciler var ise kibarca uyarılmalıdır. Toplantıda zaten bahsedilmiş konular tekrarlanmaya başlamış ise; bahsedilen konu tahtaya yazılmalı, her konuşmacıdan sonra konu özetlenerek, aynı şeyden bahsedildiği ve eklemek istediği başka bir konu olup olmadığı sorulmalıdır. Hala aynı konuda konuşuluyor ise, hemen o konuya çözüm önerileri alınmaya çalışılmalı ve konuya odaklanılmalıdır.⁵²

Toplantının açılışında katılımcı iletişim temel kurallarından bahsedilmeli, toplantı kurallarını ihlal eden kişileri de kapsayacak genel bir konuya geçilmeli, tek bir noktaya odaklanmak için konu tekrarlanmalı, bazı katılımcılar rahatsızlığa neden olmaya devam ediyor ise ara verilmelidir. Rahatsızlığa neden olan kişiye toplantı sonrasında ele alacağımıza söz vererek, açıkça bu duruma son vermesi istenmelidir.⁵³

Toplantı zaman planında aksaklığa neden olacak şekilde bir konuda kafa karışıklığı varsa ve aynı maddeye takılıp kalındıysa, sorun görmezden gelinmemeli, sorunun tekrar tanımlanması istenmeli, hedefin ne olduğu hatırlatılmalı, neden bu konuya takılıp kalındığı anlamaya çalışılmalı, atlanmış bir konu olmadığına bakılmalı ve bu girişimler sonuç vermiyor ise toplantıya ara verilmeli ya da başka bir toplantıda görüşülmek üzere başka konuya geçilmelidir. Toplantıda katılımcılar görüş bildirmekten imtina ederek sessizliğe bürünür ise; katılımcıların ne düşündüğü anlaşılmaya

52. Morgan, a.g.e., s.68-69.

53. Morgan, a.g.e., s.70.

çalışılmalı, açıklamak istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmalıdır. Kafa karışıklığına neden olan ve atlanılmış bir konu olup olmadığı gözden geçirilmeli, toplantı yönetiminde bir yanlışlık olup olmadığı incelenmeli veya tekrar konuya odaklanmak için kısa bir ara verilmelidir.⁵⁴

Toplantı sırasında öfkeli bir karşıt durum çıkarsa; gerekirse ara vermek üzere her türlü didişmeye son verilmesi istenmeli, kendine hakim olamayanlara meselelerini toplantı sonrasında halletmeleri istenmeli, toplantı kural ve ilkeleri bir kez daha tekrarlanmalı, fikir ve kanaatlerin özüne odaklanılmalı, katılımcılar yapıcı olmaya ve meselenin bütün yanlarını görmeye özendirilmeli, katılımcıların fikirler hakkında acele yargıya varmamaları istenmeli, sorgulayıcı sorular ile kemikleşmiş yargılardan uzaklaşmaya çalışılmalıdır.⁵⁵

Toplantı süresince lider; gündeme bağlı kalınmasını, konuşmak isteyen herkese fırsat verilmesini sağlamalı, tartışma üzerinde hakimiyet kurulmasını engellemelidir. Gündem maddelerinden henüz olgunlaşmamış, üzerinde düşünülüp çalışılmamış konuların çıkmasını engellemeli, katılımcıların mutabakata varacakları alanları tespit etmelidir. Gerektiğinde katılımcıları dürüst bir şekilde övmeli, tansiyonu düşürmek için esprili bir şekilde şakalar yapmalıdır.

Toplantı yöneticisinin toplantı süresince yapması gerekenler şöyle sıralanabilir⁵⁶:

54. Morgan, a.g.e., s.71-72.

55. Morgan, a.g.e., s.76

56. Meeting Management Bases, http://www.fin.ucar.edu/hr/staff_dev/mtg_man/index.html, Erişim Tarihi: 23.10.2007.

- Düşünceleri ve hissiyatları sorma
- Ortak anlayışı yakalama
- Katılımı cesaretlendirme
- Fikirleri kısa ve net özet olarak talep etme
- Örnek isteme
- Uzlaşıp uzlaşılmadığını test etme
- Ayrıntıların içinden fikri alıp çekme
- Hızlı bir anket yapma
- Zamanında ara verme
- Bir şey denemelerini önerme
- Tartışmayı durdurma
- Hissiyatları paylaşma
- Başkasının ne hissettiğiyle ilgili düşünceleri yansıtmaya
- Destekleyici olma
- Varsayımları sorgulama
- Farklılıkları gözetme
- Empati-Rol değişimi yapma
- Geleceğe bakma
- Eyleme odaklanma

1.3.3. TOPLANTIYI SONUÇLANDIRMA

Toplantıyı zamanında bitirmekle lider, katılımcılara karşı güvenilirlik kazanacak ve vaadine uymuş olacaktır. Toplantı zaman planına uymak için kalan zaman ve diğer gündem maddeleri zaman zaman hatırlatılmalıdır. Zaman yetmeyecekse önceden bazı gündem maddeleri ertelenmeli veya öne alınmalıdır.⁵⁷

Toplantı sonuçlandırılırken; alınan karar ve başarılan şeylerin ne olduğu kısaca tekrar edilmeli, toplantı sonra-

57. Morgan, a.g.e., s.80.

sında yapılacak işler, görev ve sorumluluk ve zaman planı özetlenmeli, bir sonraki toplantı tarihi belirlenmeli, çoğunluk tarafından kabul edilir ise toplantının değerlendirilmesi istenmelidir.⁵⁸

1.3.4. TOPLANTI SONRASI TAKİP VE EYLEM PLANININ HAZIRLANMASI

1.3.4.1. TOPLANTI SONRASI TAKİP

Yapılan toplantının etkin bir toplantı olarak değerlendirilmesi için önemli bir konu da takip işidir. Amaç her zaman için toplantının kendisi değil, ürünü olduğundan iletişim ve eylem planı olmadan biten toplantıların toplantı salonu dışına taşınması ve yaşaması da mümkün değildir. Toplantı sonrasında başarısını güvence altına almak için; bütün katılımcılara ve eylem planında görevlendirilen kişilere, hem toplantıyı hem de atılacak adımları özetleyen bir e-posta veya not göndererek iletişime girilmelidir. Toplantı sırasında rahatsızlık veren ve hoşnutsuz olarak ayrılan katılımcılar ile tek tek görüşülmelidir. Toplantıda görevlendirilen kişilere, işlerini yapmaları için gerekli kaynakların teminine aracı olunmalıdır. Toplantıda alınan karar ve eylem planını uygulamak için harekete geçilmeli, işlerin yavaşlamasına veya unutulup gitmesine izin verilmemelidir.⁵⁹

58. Morgan, a.g.e., s.82.

59. Morgan, a.g.e., s.84.

1.3.4.2. EYLEM PLANININ HAZIRLANMASI

Toplantının sonuçlandırma aşamasında belirlenen iletişim ve eylem planı karar konusunda ilgili kişileri uyaracak, herkese aynı mesaj ve enformasyonun gitmesini güvence altına alınmasını sağlayacaktır. Eylem planını hazırlarken, ne kararlar ve ne görevler belirlendiği tanımlanmalı, bu görevlerden kimlerin sorumlu olduğu açıkça belirtilmeli ve ne zaman bu görevlerin tamamlanacağı açıklanmalıdır. Eylem planında zaman planını gerçekçi tutmak, alınan kararların gerçekleşmesi ve gelecek kararların uygulanabilirlik inancı için önem kazanacaktır.⁶⁰

İletişim ve eylem planında toplantıda bulunmayan bir kişinin de ne olup bittiğini anlayabilmesi için yazılı olarak, katılanlar, toplantı hedefleri, konular, kararlar, atılması gereken adımlar ve bir sonraki toplantı tarihi belirtilmelidir. Eğer mümkünse enformasyon tek bir sayfaya sığdırılmalı, bir izleme notu biçiminde tüm katılımcılara ve bilgilendirilmesi gereken kişilere gönderilmelidir.⁶¹

Yöneticilere etkili toplantı yönetimiyle ilgili yapılan öneriler şöyle özetlenebilir⁶²:

Toplantıdan Önce:

- Amacı belirleyin
- Katılımcılarla koordineli şekilde gündemi belirleyin
- Gündemi ve toplantıyla ilgili materyalleri hazırlayıp dağıtın

60. Morgan, a.g.e., s.85.

61. Morgan, a.g.e., s.88.

62. Effective Meetings, <http://www.meetingwizard.org/meetings/effective-meetings.cfm>, Erişim Tarihi: 23.10.2007.

- En uygun toplanma zamanını seçin
- Katılımcıların yüz yüze bakabileceği bir oda belirleyin
- Grubun büyüklüğüne uygun bir yer belirleyin
- Sunulardan ve slaytlardan yararlanın
- Toplanma yerini herkesin bileceğinden ve rahat bulacağından emin olun

Toplantı Süresince:

- Katılımcıları karşılayın, geç kalsalar bile bunu yapın
- Hafif ikramlarda bulunun
- Zamanında başlayıp zamanında bitirin
- Öncelikleri belirleyin
- Gündeme uyun
- Grup tartışmalarını teşvik edin
- Konudan sapmaları yakalayın
- Saati kontrol edin
- Dinleme, katılma, ilgi gösterme konusunda bir lider olarak rol modeli olun
- Uzlaşmaları özetleyin
- Bir sonraki toplantının yeri ve zamanını belirleyin

Toplantıdan Sonra:

- Aklınızda kalanları hemen not alın
- Her türlü sorunu toplantıya katılmayanlarla da tartışın, gelişmelere açık olun
- Görevlendirmelere ve sorumluluklara uyulup uyulmadığını kontrol edin
- Bitirilmemiş işleri bir sonraki toplantının gündemine koyun
- Toplantı sürecini gözden geçirin ve daha etkili olmasının yollarını arayın.

BÖLÜM 2

2. KARARLARA KATILMA

Bu bölümde karar verme süreci ve katılma kavramları açıklandıktan sonra yönetim kuramlarında karara katılmaya olan bakış açısı belirtilmeye çalışılacaktır. Sonrasında karara katılmanın yararları ve sakıncaları belirtilerek, okul yönetiminde karar verme sürecine katılma irdelenecek, amaç ve alt amaçlar belirtilecektir.

2.1. KARAR VERME SÜRECİ

Yönetimde ağırlık merkezi kararlardır. Her türlü işletme faaliyeti kararlarla başlamaktadır⁶³. Karar verme en basit tanımıyla alternatifler arasından birini seçmektir⁶⁴. Başka bir ifadeyle ise karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaşacak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçimde bulunmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır⁶⁵.

Yöneticiler sürekli olarak çok çeşitli kararlar vermektedirler.⁶⁶ Çünkü yönetici, yönetim işlevlerini (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim) yerine getirirken sürekli bir biçimde karar almaktadır. Karar verme bütün yönetim faaliyetlerine temel teşkil eden bir unsurdur⁶⁷.

63. Akat, İ ve diğerleri (2002), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, s.331.

64. Hodgets, R.M. (1999), *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul, s.286.

65. Eren, E. (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, İstanbul, s.185.

66. Bartol, K. M. ve, Martin, D.C. (1991), *Management*, Mc-Graw Hill Inc., s.261.

67. Akat ve diğerleri, a.g.e., s.331.

Yapılan seçim ve bunların uygulanması, işletmenin başarılı olup olmadığını belirleyecektir. Bu bağlamda karar verme bir sonuca veya amaca yöneliktir⁶⁸. Karar geçmiş bir davranışı ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar verme, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülmektedir⁶⁹. Etkili bir karar verme süreci genellikle dört adımı içermektedir. Bu adımlar şunlardır⁷⁰.

1. Problemin tanımlanması
2. Alternatif çözüm yollarının belirlenmesi
3. Alternatif Çözüm Yollarının Değerlendirilmesi ve Uygun Olanın Seçilmesi
4. Seçilen Çözüm Yolunun Uygulanması

İlk aşamada problemin tanımlanması gerekir. Problem tanımlandıktan sonra alternatif çözüm yolları belirlenir. Seçenek sayısı ne kadar fazla olursa karar o ölçüde anlamlı olur. Daha sonraki aşamada alternatif her bir çözüm yolunun olası sonuçları değerlendirilir ve bunların ne ölçüde yeterli olduğu ve sonuçları araştırılır. Bu araştırma sonucunda en uygun çözüm yolu seçilir. En son aşamada ise seçilen çözüm yolu uygulamaya konur⁷¹.

Karar verme sürecinin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir⁷².

1. Karar verme süreci zahmetli ve zor bir işittir. Alterna-

68. Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, s.357.

69. Akat ve diğerleri, a.g.e.,s.333.

70. Bartol ve Martin, a.g.e., s.261.

71. Akat ve diğerleri, a.g.e., s.334.

72. Eren, a.g.e., s.184-187.

tifler araştırmak, bulmak ve sayılarını artırmak kolay değildir.

2. Karar vermek, teknik bir konudur. Bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar.
3. Karar vermede gerekli bilgi toplama maliyeti yüksektir. Ayrıca alternatiflerden vazgeçmek ayrı bir masraf yaratabilmektedir.
4. Karar verirken amaçlara minimum harcama ve fedakarlıkla varmak ön planda tutulmaktadır.
5. Karar verme maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü gerektirmektedir.
6. Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bununla ilgili bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar verme bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymalıdır.
7. Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullar göz önüne alınarak en uygun zaman aralığı belirlenir.
8. Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan engellerin ve sorunların üstesinden gelebilme işidir.

Örgütün her düzeyinde çeşitli kararlar alınmaktadır. Bunlardan üst yönetim seviyesinde kurumsal kararlar alınır. Bu kararlar strateji oluşturmak, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkileri belirlemekle ilgilidir. Orta yönetim seviyesinde ise organizasyonel kararlar alınmaktadır. Bu kararlar da genellikle birimlerin koordinasyonu ile ilgilidir. Alt yönetim seviyesinde ise operasyonel kararlar alınmaktadır ve bu kararlar günlük aktivitelerle ilgilidir⁷³.

73. Hatch, M. J. (1997), *Organization Theory*, Oxford University Press, s.270.

İyi bir kararda aranan nitelikler ise beş grup altında toplanabilir. Bunlar⁷⁴:

- İyi bir karar, öncelikle örgütün amaçlarını dikkate almalı ve onlara ulaştıracak şekilde oluşturulmalıdır.
- İyi bir karar en az harcama ve fedakarlıkla, masraflar minimumda tutularak en iyi sonucu verecek biçimde meydana getirilmelidir.
- İyi bir karar ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak ne de fazla acele edilerek yeterli araştırmayı yapmadan alınmalıdır. En iyi alınan karar zamanında alınan karardır.
- İyi bir karar, gerçekçi olan karardır. Aksi durumda uygulanamaz ve hayal ürünü olur.
- İyi bir karar hemen ve zaman geçirmeden uygulamaya konan ve sonuç alınan kararlardır.

İyi, doğru ve yerinde verilen kararlar, örgütü her zaman başarıya götürür ve saptanan amaçlara ulaştırır. Hatalı bir karar ise örgüte ek maliyet gideri yükleyebilir ve hatta örgütün ekonomik sistemde yok olmasına neden olabilir⁷⁵.

2.2. KATILMA KAVRAMI

Katılım kavramı, ilgili yazın incelendiğinde, sıklıkla kullanılmasına rağmen tek bir anlama karşılık geldiği konusunda net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Dolayısıyla, katılma kavramından bahsedildiğinde geniş bir anlamı olan ve bu

74. Eren, a.g.e., s.190.

75. Akat ve diğerleri, a.g.e., s.332.

nedenle karmaşıklığa neden olabilen bir kavram üzerinde durulduğu bilinmelidir.⁷⁶ Özellikle davranış bilimleri gibi disiplinlerin en eski ve kapsamlı araştırma konularından biri olan katılma, Ataay⁷⁷”a göre, “karar alma veya etkileme yetkisinin hiyerarşik açıdan farklı kademelerde yer alan kişiler arasında paylaşılması” olarak tanımlanmaktadır. İngilizce kullanımda “participation” olarak ifade edilen, bunun yanında Tükçe’de ise katılma - katılım veya katılım-cılık olarak geçen katılma kavramını ekonomik, politik ve yönetsel olmak üzere üç boyutta ele alan Eren’e göre a) ekonomik anlamıyla katılma, organizasyon sahibinin istihdam ettiği bir ya da birden fazla çalışanına işletmenin karı üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir; b) politik anlamda ise, işlerin yürütülmesine çalışanların doğrudan doğruya ve kurum içi demokrasi gereği katılmasıdır; c) yönetsel anlamda katılma ise alınacak kararlarda sorumlu bir rol oynayacak çalışanların oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür. Yönetim grubunu oluşturan çalışanlar hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde olabileceği gibi farklı seviyelerde de bulunabilirler. Ancak yönetim sorumluluğu grup kararlarına katılma açısından her katılan için eşit olabilir⁷⁸. Özellikle yönetsel anlamda katılma dikkate alındığında, kararların bir grup çalışan tarafından verilmesi katılımcı karar vermeye eş olarak görülebilir. Ancak, yalnızca grup halinde karar vermeyi katılımcı karar verme olarak kabul etmek katılımcı karar vermenin sınırlarını daraltmak anlamına gelmektedir. Halbuki, eğer herhangi

76. Aksay, O. ve Ural, A. (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6 (3), s. 60-62.

77. Ataay, A. (2002), “Çalışan Katılımı Uygulamaları: Türkiye Özel İmalat Sanayi Şirketlerinden Bulgular”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs, s. 902.

78. Eren, a.g.e., s. 400.

bir çalışan kendi işini nasıl yapacağına ilişkin kararı kendi başına alabilecek yetki ile donatılmışsa, bu da katılımcı karar vermenin kapsamına girmektedir⁷⁹.

Yönetime katılma çalışanların görev yaptıkları işletmeleri ve kendi görevlerini etkileyen sorunların çözümü amacıyla, fikirleri ifade etmeleri olarak görülebilir⁸⁰. Dolayısıyla, yönetime katılmayı, yöneticilerin ve astların karar alma, problem çözme veya bilgi dağıtımını ve yönetimi süreçlerine katılımını eşitleyen unsurlar olarak ele almak mümkündür. Bu kapsamda, özellikle 80'li yılların sonu - 90'lı yılların başlarında kontrol odaklı yaklaşımdan katılım ve bağlılık odaklı yaklaşıma doğru yoğun bir yönelim olduğundan söz etmek ve buna bağlı olarak da organizasyonların giderek artan bir şekilde katılımcı yönetim uygulamalarını kullanmaya başladıklarını söylemek mümkündür⁸¹. Günümüz işletmeciliğinde yönetime katılmanın en yaygın şekli olarak kalite kontrol çemberleri görülebilir⁸².

Yönetime katılma ihtiyacı, sınırlı olan bir kaynağa olan bağımlılık arttıkça ya da faaliyetlerin zaman içinde düzenlenmesi söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Zamanın ve kıt kaynakların düzenlenmesi sorunları var oldukça çalışanlar, kaynakların dağılımını ve faaliyetlerin düzenlenmesini kendi kontrolünde tutmak isteyecektir. Bu durum da

79. Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008), "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1), s.34.

80. Genç, N. (2005), *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.133.

81. Ataay, a.g.e., s.902.

82. Paksoy, M. (2000), "İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi", *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Nevşehir, 25-27 Mayıs*, s. 513-514.

çalışanın yönetime katılması gerekliliğine neden olacaktır⁸³. Diğer taraftan, çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmazlar. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme ve takdir edilme gibi unsurlar da tam katılımın oluşma ve gelişmesindeki önemli etkenlerdir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini serbestçe ifade etmeyi talep etmektedir⁸⁴

2.3. YÖNETİM KURAMLARINDA KARARLARA KATILMA

Aşağıda, klasik yönetim kuramından başlanarak neo-klasik kuramın ve sistem yaklaşımının yönetime katılma kavramına nasıl baktığı incelenecektir. Üç farklı yönetim kuramı, katılma kavramına farklı açılardan yaklaşmışlardır.

2.3.1. KLASİK KURAMLAR VE KARARA KATILMA

Klasik yönetim kuramı, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmaya çalışmıştır. Klasik kuram, insan unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin ve yapının bir parçası yapmamış, aksine insan unsuru dışındaki unsurların, önceden belirlenen ilkeler

83. Akca, C. ve Eriğüç, G. (2007), "Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma", <http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/92.1.pdf>, Erişim Tarihi: 21.02.2009, s.135.

84. Tayfun, A. ve Kösem, A.H. (2005), "Katılmalı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Ticaret ve Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, s.114.

doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulması ve insan unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik kuram, mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir⁸⁵. Görüldüğü üzere, klasik kuramın insanı ikinci plana alan, onu da verimli çalışma sistemi oluşturma yönünde bir makine parçası olarak gören bakış açısı, çalışanların katılımı konusundaki anlayışı ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, klasik kuramda kararlara katılım hiç yer almamaktadır⁸⁶. Dolayısıyla, klasik kurama göre, hiyerarşik otorite yapısı belirleyici olup, çalışanların kararlara katılımından söz etmek mümkün değildir. Kararlar, yönetim tarafından alınmakta ve uygulamaya konmaktadır⁸⁷.

Klasik kuram çalışanları doğrudan konu edinmemiş, bunun yerine daha çok işbölümü, dikey ve yatay bölünme, kontrol alanı ve örgüt yapısı gibi konular üzerinde durmuştur. Fakat sendikal örgütlenmelerin gelişmesi ve işçi arzındaki darboğazın sonucu olarak çalışan konusunda yer verilmiştir. Sınıf çatışmasına alternatif olarak geliştirilen işçi-işveren önerisi işverenler tarafından büyük ilgi görmemiştir. Artan uzmanlaşma eğilimleri, örgütlerin büyüyen boyutları ve gelişen sendikal örgütlenmeler karşısında, çatışma yerine önerilen işbirliği çeşitli çevrelerden destek görmüştür. Kendilerinden işbirliği yapmaları beklenen çalışanların, fiziksel özelliklerinin yanı sıra sosyo-psikolojik özelliklerinin de bilinmesi ve incelenmesi gerekli olmuştur. Bu durum da, toplum

85. Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği - Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış ve Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul : Beta Yayıncılık, s.141.

86. Açıkgöz, K., "Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/518/6470.pdf>, Erişim Tarihi: 21.02.2009, s.23.

87. Aksay ve Ural, a.g.e., s.436.

bilimcilerin konuya eğilmelerine yol açmıştır. Bu yönetsel yaklaşım davranışsal okul olarak adlandırılan yaklaşımın gelişmesine neden olmuştur⁸⁸.

2.3.2. NEO-KLASİK KURAMLAR VE KARARA KATILMA

Neo-klasik kuramın en önemli özelliği, klasik kuramın eksik bırakıp üzerinde durmadığı unsur olan insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla bu kuram, klasik kuramın kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir. Sadece yapı üzerinde duran klasik kuramın insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neo-klasik kuram, herhengi bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermiştir⁸⁹. Neo-klasik kuramın başlangıcı Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır. Söz konusu araştırmaların son aşamasında Elton Mayo ve arkadaşları, yapılacak değişikliklerden önce, çalışanlarla ve grupla görüşerek katılımcı yönetimi uygulamışlardır. Çalışanların görüşlerinin alınmasından ve tartışmalardan sonra önerilerin değiştirilmesi, grupta katılma duygusunun doğmasına neden olmuştur. Karara katılmaya ilişkin ilk uygulamalar da neo klasik kuramla birlikte görülmeye başlamıştır⁹⁰.

Organizasyondaki insan ilişkilerini incelemek üzere yapılan Harwood araştırmalarında da çalışanların kararlara katılması açısından önemli sonuçlar elde edilmiştir. Üç farklı deney grubu üzerinde yapılan araştırma sonucunda,

88. Aksay ve Ural, a.g.e., s.436.

89. Koçel, a.g.e., s.171.

90. Aksay ve Ural, a.g.e.,s.436-437.

kararlara katılmanın olmadığı deney grubundan işe devamsızlık, işten ayrılma gibi sonuçlar elde edilmiş; kararlara kısmi katılımın olduğu deney grubunda üretimin azalması nispeten daha kısa süre sürmüştür, işten ayrılan olmamış ve devamsızlıklar da azalmıştır; kararlara katılımın tam olduğu deney grubunda ise üretim azalması çok kısa sürmüştür, akabinde hızla yükselmiş, devamsızlık, işten ayrılma ve çalışan şikayetleri ortadan kalkmıştır⁹¹. Harwood araştırma sonuçları şu şekilde değerlendirilebilir⁹²:

a) Çalışanlar, değişimin planlanmasında yer aldıkları oranda değişmeyi bir tehdit olarak görmemekte, yeni bir olanak olarak görmektedirler.

b) Çalışanların karara katılması, çalışma isteği yaratması yanında, onların deneyimlerinden de yararlanarak daha sağlıklı ve yerinde kararlar alınmasını sağlamaktadır.

c) Çalışanların kendilerini ilgilendiren konulara ve yetenekli oldukları alanlara ilişkin kararlara katılmaları, en sağlıklı yol olarak görülmektedir.

Kararlara katılma ilk olarak neo-klasik kuram ile başlamasıyla birlikte, özellikle organizasyonun doğal boyutunu gereğinden çok ortaya çıkardıkları ve organizasyonsuz insan tasarladıkları gerekçesiyle eleştirilmiştir. İnsan ilişkilerine önem veren bu akıma göre, organizasyonda insan boyutu belirleyici olup iletişim, katılma ve liderlik odak noktasıdır⁹³. Ayrıca, neo-klasik kuramda kararlara katılma

91. Baransel, A. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi - Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri** Cilt.1, İşletme İktisadı Yayın No.9, s.276-277.

92. Aksay ve Ural, a.g.e.,s.437.

93. Aksay ve Ural, a.g.e.,s.437.

esas itibariyle yöneticinin babacan davranışları ile sınırlandırılmaktadır. Burada, yöneticiler astlarına danışmış olsa bile, son kararı yine yöneticinin kendisinin vermesi söz konusudur⁹⁴.

2.3.3. SİSTEM KURAMLARI VE KARARA KATILMA

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metot, bir yaklaşımdır. Böyle bir yaklaşım, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemeyi, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Böyle bir yaklaşım, klasik kuramın katılığı ve kapallığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Bu yaklaşım sonucunda organizasyonları, daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur. Ayrıca sistem kuramı, neo-klasik kuramın bulgularını daha etkin bir şekilde uygulamaya olanak sağlamıştır⁹⁵.

Klasik kuram ile neo-klasik kuramın bir sentezi olan sistem kuramı daha çok insan ilişkileri yaklaşımı ile ilintilidir⁹⁶. Neo-klasik kuramı esas itibariyle, klasik kuramın kavram ve ilkelerine dayanmaktadır. Ancak, neo-klasik düşüncede, bu kavram ve ilkeler, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle yumuşatılmış, inceltmiş ve geliştirilmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı, kişiler

94. Açıkgöz, a.g.e., s.23.

95. Koçel, a.g.e., s.187-188.

96. Aksay ve Ural, a.g.e.,s.437.

arası ilişkiler ve haberleşme gibi mikro konularla gelişmeye başlamış, daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon, sosyal ve teknik sistemler arasındaki etkileşim, birey ve organizasyon birleşmesi gibi makro konu ve sorunlar üzerine eğilerek, olgunlaşmış ve ilerlemiştir⁹⁷ Çağcıl kuram olarak da adlandırılan insan ilişkileri yaklaşımında karar, iletişim ve denge büyük önem taşımaktadır. Çağcıl kuramda, içinde çeşitli grupların etkileşimde buldukları geniş ve karmaşık bir toplumsal sistem olarak tanımlanan biçimsel organizasyonun kurumsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluk vurgulanmaktadır. Biçimsel ilişkiler ile biçimsel olmayan ilişkiler, yöneten ve yönetilen arasındaki zıtlıklar, örgütsel beklentiler ile bireysel beklentiler, akılcı davranma ve akılcı davranmama ve disiplin ile özerklik çağcıl kuramın üzerinde durduğu hususlardır⁹⁸.

Organizasyonda alınmakta olan kararları rutin kararlar ve yaratıcı kararlar olarak ayıran Simon ve March, yaratıcı karar vermeye hiyerarşik yapıda yer alan çeşitli düzeylerdeki birimlerin mümkün olduğunca fazla katılmaları gerektiğini belirtmektedirler. Yetki devrinden söz eden yazarlar, karar verme sürecinin özünde yerinden yönetim fikrinin her zaman var olduğunu savunmaktadır. Bu yazarlara göre, insanın anlama yeteneği sınırlı olduğundan, bir kişinin sorunun tüm yönlerini görmesi güçtür. Bu yüzden, karar vermeye geniş ölçüde katılım sağlanmalıdır. Çeşitli yönleri olan bir sorun parçalara bölünmeli ve sistemi oluşturan alt birimler arasında uzmanlık alanlarına göre bölüştürülmelidir⁹⁹.

97. Bransel, a.g.e., s.215-216.

98. Aksay ve Ural, a.g.e.,s.438.

99. Aksay ve Ural, a.g.e.,s.438.

Klasik kuramında yönetici, kararları kimseye danışmadan kendisi alan bir yapıda iken neo klasik kuramda ise astların kararlara katılımı, yöneticinin babacan tutumu ya da astlarına fikir danışsa bile, kararları yöneticinin vermesi ile sınırlandırılmıştır. Sistem kuramında karara katılma, sistemin bütün öğelerinin işlevsel bir biçimde bir arada bulunmaları gerektiğine dayanmaktadır. Karar verme yetkisi astlara dağıtılmıştır. Bu şekilde astlar karar vermeye etkin bir biçimde katılırlar ve yöneticiye yardımcı olmaktadır¹⁰⁰.

2.4. KARAR VERME SÜRECİNE KATILMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI

Organizasyonlarda, kararlara katılımın nasıl gerçekleştireceği, katılım sürecinde tarafların ne gibi roller üstleneceği ve çalışanların katılım sürecinde nasıl yer alacağı büyük önem arz etmektedir. Kararlara katılma kavramı, yazında bazı düşünürler tarafından yararlı bir yöntem olarak nitelendirilirken, bazı düşünürler tarafından da birtakım sakıncalar taşıdığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu bağlamda, kararlara katılmanın başlıca yararları ve sakıncaları şu şekilde sıralanabilir¹⁰¹:

a. Kararlara katılmanın başlıca yararları:

1. Kararlara katılma, çalışanların güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer, yönetsel kararları icra eden

100. Aksay ve Ural, a.g.e., s.438.

101. Genç, a.g.e., s. 136-137.

çalışan, sorunun çözümlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına katılırsa bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen çalışanın güdülenmesine hem de kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet etmektedir.

2. Kararlara katılma, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir. Birarada çalışan, yüz yüze ilişkiler kurarak yönetilen küçük bir grubun ideolojisini, eski alışkanlıklarını ve sosyal tutumunu değiştirmek, tek bir bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır.

3. Kararlara katılma, bazen eğitsel amaçlar için başvurulan bir yol olmaktadır. Kararlara katılmada, yüz yüze sorunların tartışılması söz konusudur. Bu tartışma, tecrübeli yöneticiler ile yetişmekte olan uygulamacı astlar arasında olmaktadır. Böylelikle, tecrübesiz astlar, tecrübeli yöneticilerinin öneri ve yöntemlerinden de yararlanabilirler.

4. Kararlara katılma, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların birleştirilmesini sağlar. Kararlara katılma, astın organizasyonla kaynaşmasını sağlar, onu örgütsel amaçlara doğru teşvik eder.

5. Kararlara katılma sayesinde, astalar düşüncelerini açıkça ifade etme yetkisine sahip olarak, klasik yönetim sisteminin katı ve kapalı yapısından kurtularak, verimliliği artırıcı bir yarar sağlar.

6. Kararlara katılma ile çalışana sağlanan üstün moral seviyesi sonucunda, işten ayrılma, devamsızlık gibi olumsuz durumların azalması söz konusudur.

7. Son olarak kararlara katılma, çalışanın yönetim kararlarna açıkça ya da üstü örtülü bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir.

b. Kararlara katılmanın başlıca sakıncaları:

1. Kararlara katılma, yöneticilerin örgütteki karar verme mevkii dolayısıyla, elde ettikleri st makamın ayrıcalıklarının zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır. Böylece hiyerarşik bakımdan ast ile masaya oturan ve onunla eşit veya çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin, doğal olarak denetimi de elden çıkacak veya zayıflayacaktır.

2. Kararlara katılma olgusunun kabul veya reddi, politik ve ekonomik koşullara göre de değişebilir. Kararlara katılma olağanüstü ya da istisnai durumlarda örneğin ekonomik kriz, işsizlik vb., refah yıllarına kıyasla daha az inandırıcı olmaktadır.

3. Kararlara katılma, aynı zamanda bir komite yönetimi niteliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirmektedir. Örneğin, fikirleri grup içinde kabul edilmeyenler, alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve bu da böylece birçok yararı ortadan kaldırabilir.

4. Kararlara katılmanın bir başka sakıncası da, çalışanlara kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımasıdır. Bu da bilmedikleri sorunlarla ilgilenen kimselerin,

isabetsiz karar vermeleri ve organizasyonu zarara uğratmalarına sebep olabilir.

5. Kararlara katılma düşüncesini, özellikle sendikal hareketi zayıflattığı gerekçesiyle, sendika yöneticileri karşı gelmektedirler. Onlara göre, çalışanların tek savunucusu sendikalardır ve bu yolla çalışanlar her türlü isteklerini üst yönetime duyurabilmektedirler. Kararlara katılma olsa olsa, sendikal hareketi zayıflatmak ve çalışanı işveren tarafına çekmek için hazırlanmış bir tuzaktır.

6. Kararlara katılmayı işverenler, verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadırlar. Onlara göre mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar, doğal olarak yönetim otoritesinin de sahibidir ve ancak verimlilik mutlak otoritesi sayesinde elde edilebilir. Otorite bölünmesi sonucunu doğuran kararlara katılma hem mülkiyet hakkını zedelemekte ve verimliliği azaltmaktadır. Verimliliği azaltan bir etki olmasının en açık ispatı, özel yetenek ve bilgi gerektiren yöneticilik işinin bundan yoksun, kararı uygulamakla yükümlü olan kimselere tanınmasıdır.

BÖLÜM 3

ARAŞTIRMA: YÖNETİCİLERİN TOPLANTI YÖNETİMİ BECERİLERİ VE ÇALIŞANLARIN KARARLARA KATILMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3. YÖNTEM

3.1. AMAÇ

Eğitim-öğretim süreçlerinde gerçekleştirilen toplantı yönetimi ve yönetim kararlarına katılım düzeyine yönelik yurt içinde ve yurt dışında çok az araştırma yapılmıştır. Bu nedenlerle dolayı bu araştırmanın temel amacında *Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerileri ile öğretmenlerin okul yönetiminde kararlara katılma düzeyleri arasında ilişki var mıdır?* sorusuna cevap aranmaktadır.

3.2. ALT AMAÇLAR

- Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerilerini öğretmenlerin *cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve okul türü* değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?
- Öğretmenlerin okul yönetimde kararlara katılım düzeyleri *cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve okul türü* değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?
- Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerileri ile öğretmenlerin okul yönetiminde kararlara katılma düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerileri ile öğretmenlerin okul yönetiminde kararlara katılma düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, ilişkisel tarama modelinde olan bu araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir.

3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Kadıköy İlçesinde resmi ilk ve ortaöğretim okulunda, 2006–2007 öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili Kadıköy İlçesinde görev yapan 132 öğretmen oluşturmaktadır.

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak *Toplantı Yönetimi Algısı Ölçeği*, *Yönetimde Kararlara Katılım Ölçeği* ve *Kişisel Bilgi Formu* kullanılmıştır. Bu araçların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

3.5.1. TOPLANTI YÖNETİMİ ALGISI ÖLÇEĞİ

Karadağ¹⁰² tarafından eğitim yöneticilerinin toplantı yönetimi becerilerinin öğretmen algılarına göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek 23 maddeden ve (i) toplantı öncesi, (ii) toplantı sırası ve (iii) toplantı sonrası olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ifadeler *Her zaman* (5), *Çoğu zaman* (4), *Bazen* (3), *Nadiren* (2) ve *Hiçbir zaman* (1) olmak üzere 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri alfa güvenilirlik katsayısı *Toplantı Öncesi* boyutu için .90, *Toplantı Sırası* boyutu için .89, *Toplantı Sonrası* boyutu için .82 ve ölçeğin tamamı için .94 olarak hesaplanmıştır.

3.5.2. YÖNETİMDE KARARLARA KATILIM ÖLÇEĞİ

Öğretmenlerin yönetimde karara katılım düzeylerinin ortaya çıkarmak üzere literatürde bulunan birçok araştırmadan

102. Karadağ, E. (2007), *Toplantı Yönetim Yeterlilikleri Ölçeği*, Yayınlanmamış Çalışma, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

(örn: Demirtaş¹⁰³, Gürsoy ve Aksoy¹⁰⁴, Küçük, Ayvacı, Altıntaş¹⁰⁵, 2002) yararlanılarak hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek 27 maddeden ve *Öğretimsel Kararlara Katılım* ve *Yönetimsel Kararlara Katılım* olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ifadeler *Tamamen katılıyorum* (5), *Katılıyorum* (4), *Kısmen Katılıyorum* (3), *Katılmıyorum* (2) ve *Hiç Katılmıyorum* (1) olmak üzere 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri alfa güvenilirlik katsayısı *Öğretimsel Kararlara Katılım* boyutu için .94, *Yönetimsel Katılım* boyutu için .96 ve ölçeğin tamamı için .97 olarak hesaplanmıştır.

3.5.3. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu öğretmenlerden *cinsiyet, mesleki kıdem, okulda bulunduğu yıl ve branşları* hakkında bilgi toplamak üzere geliştirilmiştir.

3.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

İstatistiksel analizlerde SPSS (*Statistical For Social Sciences*) for Windows Release 13.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan *Toplantı Yönetimi Algısı Ölçeği* toplam 23 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan 5'li

103. Demirtaş, A. (2002). "Mesleki ve teknik okullarda görev yapan öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılmaları hakkındaki görüşleri", *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 71-78.

104. Gürsoy, M. & Aksoy, N. (2007). "Öğretmenlere göre lise müdürlerinin katılımcı yönetim yeterlilikleri", *Milli Eğitim Dergisi*, 1, 1-23.

105. Küçük, M., Ayvacı, H.Ş. & Altıntaş, A. (2004). "Zümre öğretmenler kurulu toplantı kararlarının eğitim ve öğretim uygulamaları üzerindeki yansımaları", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Likert ölçeği, 1'den 5'e kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eğit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1.

Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Her zaman	5	4.20–5.00
Çoğu zaman	4	3.40–4.19
Bazen	3	2.60–3.39
Nadiren	2	1.80–2.59
Hiçbir zaman	1	1.00–1.79

Araştırma kapsamında kullanılan *Yönetimde Kararlara Katılım Ölçeği* toplam 27 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan 5'li Likert ölçeği, 1'den 5'e kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eğit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda Tablo 2.'de verilmiştir.

Tablo 2.

Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	5	4.20–5.00
Katılıyorum	4	3.40–4.19
Kısmen Katılıyorum	3	2.60–3.39
Katılmıyorum	2	1.80–2.59
Hiç Katılmıyorum	1	1.00–1.79

Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğretmenlere uygulanan ölçekler puanlanmıştır. Bu puanlama sistemi yukarıda açıklanmıştır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri çıkarımlı, sonra sonra ölçeklerin tüm maddeleri ve topla puanları için frekans (f) ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ($n < 30$) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu bağlamda;

- Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin *Toplantı Yönetimi Algısı Ölçeği* ve *Yönetimde Kararlara Katılım Ölçeği*'nden aldıkları puanların; *cinsiyet* durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi,

- Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin *Toplantı Yönetimi Algısı Ölçeği ve Yönetimde Kararlara Katılım Ölçeği*'nden aldıkları puanların; *meskeli kıdem, yaş ve okul türü* değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi,
- Non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere non-parametrik Mann Whitney-U testi,
- Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan *toplantı yönetimi becerileri* ile öğretmenlerin *okul yönetiminde kararlara katılma düzeyleri* arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere Pearson momentler çarpımı kolerasyon analizi kullanılmıştır.

Pearson momentler çarpımı korelasyon çalışmaları değişkenler arasındaki ilişkileri betimleme amacıyla başvurulan tekniktir¹⁰⁶. Pearson momentler çarpımı korelasyon araştırması var olan durumu tasvir ettikleri için, özünde betimsel araştırmalardır¹⁰⁷. Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini, bu katsayının işareti (+ veya -) ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Böylece, Pearson momentler çarpımı korelasyon işlemi ile üç çeşit sorunun cevaplandırılması gerekmektedir¹⁰⁸.

106. Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.
 107. Gay, L.R. (1987). *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*, New York: Macmillan Publishing Company.
 108. Kaptan, a.g.e.

- Değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı,
- İlişki varsa bunun miktarının ve
- Yönünün ne olduğudur.

Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısının 1,00 veya 1,00'e yakın olması pozitif bir ilişkiyi; -1,00 veya -1,00'e yakın olması, negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, bir ilişkinin olmadığını gösterir^{109,110}. Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırlar sıklıkla kullanılmaktadır: Pearson çarpım momentler korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak 0,70–1,00 arasında olması yüksek; 0,70–0,30 arasında olması orta; 0,30–0,00 olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir¹¹¹.

Elde edilen veriler SPSS for Windows 13.0 programında yukarıda belirtilen tekniklerle manidarlık düzeyi .05 olarak çözümlenerek bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak çizelgeler halinde sunulmuştur.

109. Gay, a.g.e.

110. Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

111. Büyüköztürk, a.g.e.

BÖLÜM 4

4. BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt amaçlarına dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bulgulara ilişkin tablolar sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. ÖRNEKLEM GRUBUNUN GENEL YAPISINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırma sürecinde elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdemi, yaş ve okul türü değişkenine ait dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 3.

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri

Cinsiyet	f	%	% _{gec}	% _{yig}
Erkek	75	56,8	56,8	56,8
Kadın	57	43,2	43,2	100,0
Toplam	132	100,0	100,0	

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 57’si kadın (%43,2), 75’i erkek (%56,8) olmak üzere toplam 132 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 4

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%_{gec}</i>	<i>%_{yig}</i>
1–5 yıl	33	25,0	25,0	25,0
6–10 yıl	54	40,9	40,9	65,9
11–15 yıl	25	18,9	18,9	84,8
16–20 yıl	8	6,1	6,1	90,9
21 yıl ve üzeri	12	9,1	9,1	100,0
Toplam	132	100,0	100,0	

Tablo 4’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 33’ü 1-5 ve yıl (%25,0), 54’ü 6-10 yıl (%40,9), 25’i 11-15 yıl (%18,9), 8’i 16-20 yıl (%6,1) ve 12’si 21 yıl ve üzeri (%9,1) kıdemli olmak üzere toplam 132 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 5

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri

Okul türü	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%_{gec}</i>	<i>%_{yig}</i>
Anadolu Lisesi	54	40,9	40,9	40,9
Meslek Lisesi	39	29,5	29,5	70,5
Düz Lise	39	29,5	29,5	100,0
Toplam	132	100,0	100,0	

Tablo 5’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 54’ü Anadolu Lisesi (%40,9), 39’u Meslek Lisesi (%29,5) ve 39’u Düz Lise (%29,5) olmak üzere toplam 132 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 6

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri

Yaş	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%_{gec}</i>	<i>%_{yig}</i>
21 – 30 Yaş	45	34,0	34,0	34,0
31 – 40 Yaş	54	40,9	40,9	74,9
41 – 50 Yaş	24	18,2	18,2	93,1
51 ve üstü Yaş	9	6,9	6,9	100,0
Toplam	132	100,0	100,0	

Tablo 6’da görüldüğü üzere, örneklem grubu, 45’i 21-30 yaş (%34,0), 54’ü 31-40 yaş (%40,9), 24’ü 41-50 yaş (%18,2) ve 9’u 51 ve üstü yaş (%6,9) olmak üzere toplam 132 kişiden oluşmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ALT AMAÇLARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

4.2.1. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANAN TOPLANTI YÖNETİMİ BECERİLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Tablo 7

Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Düzeylerine İlişkin Algılarının N, x ve ss Değerleri

Alt Boyutlar	N	x	ss	Düzy
Toplantı Öncesi	132	3,57	0,77	Çoğu Zaman
Toplantı Sırası	132	3,41	0,78	Çoğu Zaman
Toplantı Sonrası	132	3,37	0,80	Çoğu Zaman

Tablo 7’de eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerilerine ilişkin ortalama (x), standart sapma (ss) ve düzeylerine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerilerine ilişkin olarak; Tüm boyutlarda *Çoğu Zaman* düzeyinde oldukları saptanmıştır.

Tablo 8.

Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Becerilerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kadın f=57		Erkek f=75		sd	t	p
	x	Ss	x	ss			
Toplantı Öncesi	3,48	0,72	3,64	0,80	130	1,198	0,233
Toplantı Sırası	3,31	0,78	3,49	0,78	130	1,323	0,188
Toplantı Sonrası	3,35	0,84	3,40	0,78	130	0,412	0,681

Tablo 8’de eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerilerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin toplantı yönetimi düzeylerinin öğretmenler tarafından algılanmasında tüm alt boyutlarda öğretmenlerin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı [p>.05] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin algıladıkları toplantı yönetimi becerileri öğretmenin cinsiyetine göre değişmemektedir.

Tablo 9.

Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Becerilerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar

Alt Boyutlar	1-5 Yıl f=33		6-10 Yıl f=54		11-15 Yıl f=25		16-20 Yıl f=8		21Yıl ve üzeri f=12	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Toplantı Öncesi	3,60	0,82	3,66	0,75	3,48	0,68	3,39	0,92	3,39	0,84
Toplantı Sırası	3,40	0,84	3,39	0,86	3,38	0,58	3,50	0,82	3,58	0,69
Toplantı Sonrası	3,28	0,94	3,45	0,81	3,38	0,72	3,33	0,81	3,38	0,58

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kıdem	f	X_{sıra}	x²	sd	p
Toplantı Öncesi	1-5 yıl	33	68,47	2,874	4	,579
	6-10 yıl	54	71,38			
	11-15 yıl	25	61,80			
	16-20 yıl	8	56,56			
	21 ve üstü	12	55,54			
	Toplam	132				
Toplantı Sırası	1-5 yıl	33	66,27	0,724	4	0,948
	6-10 yıl	54	66,70			
	11-15 yıl	25	62,38			
	16-20 yıl	8	68,31			
	21 ve üstü	12	73,58			
	Toplam	132				
Toplantı Sonrası	1-5 yıl	33	62,35	1,021	4	0,907
	6-10 yıl	54	70,20			
	11-15 yıl	25	65,58			
	16-20 yıl	8	62,06			
	21 ve üstü	12	66,13			
	Toplam	132				

Tablo 9’da eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerilerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin toplantı yönetimi düzeylerinin algılarının öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutlarda öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p>.05$] bir fark saptanmamıştır.

Tablo 10.

Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Düzeylerinin Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Ortalamalar

Alt Boyutlar	Anadolu Lisesi f=54		Meslek Lisesi f=39		Düz Lise f=39	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Toplantı Öncesi	3,22	0,45	3,75	0,81	3,88	0,89
Toplantı Sırası	2,96	0,60	3,67	0,71	3,78	0,78
Toplantı Sonrası	3,01	0,49	3,54	0,81	3,73	0,95

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okul	f	X_{sıra}	x²	sd	p
Toplantı Öncesi	Anadolu Lisesi	54	46,40	25,709	2	0,000
	Meslek Lisesi	39	77,62			
	Düz Lise	39	83,22			
	Toplam	132				
Toplantı Sırası	Anadolu Lisesi	54	44,31	31,251	2	0,000
	Meslek Lisesi	39	78,99			
	Düz Lise	39	84,73			
	Toplam	132				
Toplantı Sonrası	Anadolu Lisesi	54	47,98	22,091	2	,000
	Meslek Lisesi	39	75,91			
	Düz Lise	39	82,73			
	Toplam	132				

Tablo 10’da eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi düzeylerinin öğretmenlerin okul türü değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin toplantı yönetimi düzeylerinin algılarının öğretmenlerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutların öğretmenlerin okul türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p<.05$] bir fark saptanmıştır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için yapılan non-parametrik Many Whitney U testi sonucunda Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler ile diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenler arasında diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 11

Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Ortalamalar

Alt Boyutlar	21-30 Yaş f=45		31-40 Yaş f=54		41-50 Yaş f=24		51 ve Üzeri f=9	
	x	ss	x	ss	x	ss	x	ss
Toplantı Öncesi	3,60	0,82	3,66	0,75	3,48	0,68	3,39	0,92
Toplantı Sırası	3,40	0,84	3,39	0,86	3,38	0,58	3,50	0,82
Toplantı Sonrası	3,28	0,94	3,45	0,81	3,38	0,72	3,33	0,81

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	f	X_{sıra}	x²	sd	p
Toplantı Öncesi	21-30	45	68,47	7,186	3	0,61
	31-40	54	71,38			
	41-50	24	61,8			
	51 ve üstü	9	56,56			
	Toplam	132				
Toplantı Sırası	21-30	45	66,27	5,416	3	0,144
	31-40	54	66,7			
	41-50	24	62,38			
	51 ve üstü	9	68,31			
	Toplam	132				
Toplantı Sonrası	21-30	45	62,35	5,183	3	0,159
	31-40	54	70,2			
	41-50	24	65,58			
	51 ve üstü	9	62,06			
	Toplam	132				

Tablo 11’de eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi düzeylerinin öğretmenlerin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi düzeylerinin öğretmenlerin yaş değiş-

kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutların öğretmenlerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p>.05$] bir fark saptanmamıştır.

4.2.2. ÖĞRETMENLERİN YÖNETİMDE KARARLARA KATILIM DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Tablo 12.

Öğretmenlerin Kararlara Katılım Düzeylerine İlişkin Algılarının N, x ve ss Değerleri

Alt Boyutlar	N	x	ss	Düzy
Öğretimsel Kararlara Katılım	132	3,23	0,91	Kısmen Katılıyorum
Yönetimsel Kararlara Katılım	132	3,15	0,88	Kısmen Katılıyorum

Tablo 12’de öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin aritmetik ortalaması (x) ve standart sapması (ss) ve düzeyleri sunulmuştur. Öğretmenlerin her iki alt boyutta da *Kısmen Katılıyorum* düzeyinde oldukları saptanmıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul yönetiminde kararlara katılmadıkları saptanmıştır.

Tablo 13.

Öğretmenlerin Yönetimde Kararlara Katılım Düzeylerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kadın f=57		Erkek f=75		sd	t	p
	x	Ss	x	ss			
Öğretimsel Kararlara Katılım	3,20	0,86	3,26	0,96	130	,419	,676
Yönetimsel Kararlara Katılım	3,08	0,87	3,22	0,90	130	,882	,380

Tablo 13’de öğretmenlerin yönetimde kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir.

Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenler tarafından algılanmasında tüm alt boyutlarda öğretmenlerin cinsiyeti bakımından istatistiksel olarak anlamlı [$p>.05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin yönetimde kararlara katılım düzeyleri öğretmenin cinsiyetine göre değişmemektedir.

Tablo 14.

Öğretmenlerin Yönetimde Kararlara Katılım Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Ortalamalar

Alt Boyutlar	1-5 Yıl f=33		6-10 Yıl f=54		11-15 Yıl f=25		16-20 Yıl f=8		21Yıl ve üzeri f=12	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Öğretimsel Kararlara Katılım	3,32	0,99	3,30	0,90	3,04	0,89	3,03	0,86	3,27	0,92
Yönetimsel Kararlara Katılım	3,23	0,94	3,28	0,87	2,92	0,79	2,83	1,01	3,13	0,93

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kıdem	f	X_{sıra}	x²	sd	p
Öğretimsel Kararlara Katılım	1-5 yıl	33	69,65	2,018	4	0,732
	6-10 yıl	54	69,45			
	11-15 yıl	25	59,28			
	16-20 yıl	8	56,31			
	21 ve üstü	12	66,38			
	Toplam	132				
Yönetimsel Kararlara Katılım	1-5 yıl	33	69,98	3,235	4	0,519
	6-10 yıl	54	70,96			
	11-15 yıl	25	57,66			
	16-20 yıl	8	54,38			
	21 ve üstü	12	63,33			
	Toplam	132				

Tablo 14’de öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı [p>.05] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin yönetimde kararlara katılım düzeyleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir.

Tablo 15

Öğretmenlerin Kararlara Katılım Düzeylerinin Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Ortalamalar

Alt Boyutlar	Anadolu Lisesi f=54		Meslek Lisesi f=39		Düz Lise f=39	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Öğretimsel Kararlara Katılım	2,76	0,75	3,42	0,82	3,71	0,91
Yönetimsel Kararlara Katılım	2,76	0,65	3,23	0,93	3,64	0,89

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okul	f	X_{sıra}	x²	sd	p
Öğretimsel Kararlara Katılım	Anadolu Lisesi	54	46,56	26,957	2	0,0
	Meslek Lisesi	39	74,24			
	Düz Lise	39	86,36			
	Toplam	132				
Yönetimsel Kararlara Katılım	Anadolu Lisesi	54	48,91	23,842	2	0,0
	Meslek Lisesi	39	69,51			
	Düz Lise	39	87,85			
	Toplam	132				

Tablo 15’de öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin okul türü değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutların öğretmenlerin okul türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p < .05$] bir fark saptanmıştır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğunun tesbiti için yapılan non-parametrik Many Whitney U testi sonucunda Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler ile diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenler arasında diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 16

Öğretmenlerin Kararlara Katılım Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar

Alt Boyutlar	21-30 Yaş f=45		31-40 Yaş f=54		41-50 Yaş f=24		51 ve Üzeri f=9	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Öğretimsel Kararlara Katılım	3,35	1,09	3,24	0,75	2,92	0,85	3,49	0,96
Yönetimsel Kararlara Katılım	3,30	1,03	3,15	0,75	2,92	0,80	3,19	1,05

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	f	X_{sıra}	x²	sd	p
Öğretimsel Kararlara Katılım	21-30	45	72,53	4,779	3	0,189
	31-40	54	65,94			
	41-50	24	52,85			
	51 ve üstü	9	76,06			
	Toplam	132				
Yönetimsel Kararlara Katılım	21-30	45	72,51	3,040	3	0,385
	31-40	54	66,03			
	41-50	24	55,73			
	51 ve üstü	9	68,00			
	Toplam	132				

Tablo 16’da öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutların öğretmenlerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır.

Tablo 17

Öğretmenlerin Kararlara Katılım ve Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Yönetimi Düzeyleri Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar		Öğretimsel Kararlara Katılım	Yönetimsel Kararlara Katılım
Toplantı Öncesi	r	0,60**	0,64**
	p	0,00	0,00
	N	132	132
Toplantı Sırası	r	0,73**	0,73**
	p	0,00	0,00
	N	132	132
Toplantı Sonrası	r	0,72**	0,70**
	p	0,00	0,00
	N	132	132

Tablo 17’de öğretmenlerin kararlara katılım ve eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan Pearson çarpım momentler korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerisinin *Toplantı Öncesi* boyutu ile öğretmenlerin yönetimde kararlara katılma düzeylerinden

Öğretimsel Kararlara Katılım boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.60$, $p=.000<.01$] orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerisinin *Toplantı Öncesi* boyutu ile öğretmenlerin yönetimde kararlara katılma düzeylerinden *Yönetimsel Kararlara Katılım* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.64$, $p=.000<.01$] orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerisinin *Toplantı Sırası* boyutu ile öğretmenlerin yönetimde kararlara katılma düzeylerinden *Öğretimsel Kararlara Katılım* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.73$, $p=.000<.01$] kuvvetli bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerisinin *Toplantı Sırası* boyutu ile öğretmenlerin yönetimde kararlara katılma düzeylerinden *Yönetimsel Kararlara Katılım* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.73$, $p=.000<.01$] kuvvetli bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerisinin *Toplantı Sonrası* boyutu ile öğretmenlerin yönetimde kararlara katılma düzeyle-

rinden *Öğretimsel Kararlara Katılım* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.72$, $p=.000<.05$] kuvvetli bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi becerisinin *Toplantı Sonrası* boyutu ile öğretmenlerin yönetimde kararlara katılma düzeylerinden *Yönetimsel Kararlara Katılım* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.70$, $p=.000<.05$] kuvvetli bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM 5

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

- Örneklem grubu 57'si kadın (%43,2), 75'i erkek (%56,8); 33'ü 1-5 ve yıl (%25,0), 54'ü 6-10 yıl (%40,9), 25'i 11-15 yıl (%18,9), 8'i 16-20 yıl (%6,1) ve 12'si 21 yıl ve üzeri (%9,1) kıdemli; 54'ü Anadolu Lisesi (%40,9), 39'u Meslek Lisesi (%29,5) ve 39'u Düz Lise (%29,5) olmak üzere toplam 132 kişiden oluşmaktadır.
- Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin her iki alt boyutta da *Kısmen Katılıyorum* düzeyinde oldukları saptanmıştır. Bu sonuca göre ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler okullarındaki kararlara kısmen katılmaktadırlar.
- Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi düzeylerinin tüm boyutlarda ise *Çoğu Zaman* düzeyinde oldukları saptanmıştır. Bu sonuca eğitim yöneticileri toplantı yönetimi sırasında görevlerini çoğunlukla yerine getirmektedirler.
- Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenler tarafından algılanmasında tüm alt boyutların öğretmenlerin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki kararlara katılma düzeyleri eşit düzeydedir.

- Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi düzeylerinin tüm alt boyutların öğretmenlerin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerine ait toplantı yönetimi algıları eşit düzeydedir.
- Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre farklı mesleki kıdem grubundaki öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki kararlara katılma düzeyleri eşit düzeydedir.
- Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre farklı mesleki kıdem grubundaki öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerine ait toplantı yönetimi algıları eşit düzeydedir.
- Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin okul okul türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Farkın Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler ile diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenler arasında diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenlere nazaran okuldaki kararlara daha az katılmaktadırlar.
- Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi düzeylerinin öğretmenlerin okul türleri

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Farkın Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler ile diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenler arasında diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenlere nazaran okuldaki yöneticilerinin daha az toplantı yönetimi algısı sergilediklerini düşünmektedirler.

- Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin öğretmenlerin yaş değişkenine istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre farklı yaş grubundaki öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki kararlara katılma düzeyleri eşit düzeydedir.
- Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan toplantı yönetimi düzeylerinin öğretmenlerin yaş değişkenine istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre farklı yaş grubundaki öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerine ait toplantı yönetimi algıları eşit düzeydedir.
- Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin *Öğretimsel Kararlara Katılım* boyutu ile toplantı yönetimi algısının tüm alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman pozitif yönde bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.
- Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin *Yönetimsel Kararlara Katılım* boyutu ile toplantı yönetimi algısının tüm alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman pozitif

yönde bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır

- Bu sonuçlara göre yöneticilerin sergiledikleri toplantı yönetimi davranışları, aynı zamanda kararlara katılımı desteklemekte ve buna paralel olarak öğretmenlerin okul kararlarında katılımı artmaktadır.

5.2. ÖNERİLER

- Bütün kurumlarda olduğu kadar eğitim örgütlerinde de, sık sık yapılan toplantılar ve dolayısıyla toplantı yönetimi konusunda eğitim yöneticilerinin vasat düzeyde olmalarından hareketle, eğitim yöneticilerinin toplantı yönetimi becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
- Kararlara katılmanın hem yöneticiler düzeyinde okul müdürlerine hem de ast pozisyonundaki öğretmenlere fayda sağlayacak bir uygulama olduğunu açıkça ortaya koyan çalışmalar yapılmalı ve bunun yanında kararlara katılımın motivasyonu artıracığına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
- Eğitim yöneticisi yetiştirilen programlar incelendiğinde zaman yönetimi ve toplantı yönetimi gibi derslerin bulunmaması ve hatta bunların herhangi bir dersin konusu kapsamında da olmaması düşündürücü bir durumdur. Bu durumun ortadan kaldırılması için eğitim yöneticisi yetiştiren programların yeniden düzenlenmesi ve bu eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir.

- Eğitim yöneticilerinin toplantı yönetimi becerileri olumlu yönde arttıkça öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım düzeyleri olumlu yönde etkilenmektedir. Eğitim yöneticilerinin demokratik bir ortam oluşturmaları ve öğretmenlerin yönetsel kararlara katılımlarını arttırmak için toplantı yönetimi becerilerinde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Açıköz, K., “Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/518/6470.pdf>, Eriş.Tar.: 21.02.2009.

Akat, İ. ve diğerleri (2002), **İşletme Yönetimi**, Barış Yay., İzmir.

Akca, C. ve Eriğüç, G. (2007), “Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, <http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/92.1.pdf>, Eriş. Tarihi: 21.02.2009.

Akgemci, T. ve diğerleri (2003), **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**, Ankara: Gazi Kitapevi.

Aksay, O. ve Ural, A. (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6 (3), ss: 433-460.

Adair, J. (2003), **Etkili Zaman Yönetimi**, (Çev.: Ömer Çolakoğlu), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

Ataay, A. (2002), “Çalışan Katılımı Uygulamaları: Türkiye Özel İmalat Sanayi Şirketlerinden Bulgular”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs, ss: 902-912.

Aydoğan, E. ve Erdem, R. (2007), “Toplantı Yönetimi”, **Zaman Yönetimi** içinde, (editörler) Ş. Şimşek, A. Çelik, A. Soysal, Gazi Kitabevi.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008), “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 13 (1), ss: 29-56.

Baransel, A. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi - Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri Cilt.1**, İşletme İktisadı Yayın No.9.

Bartol K. M.ve David C. Martin. (1991), **Management**, Mc-Graw Hill Inc.

Büyüköztürk, Ş. (2002), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegema Yayıncılık

Demirtaş, A. (2002), “Mesleki ve Teknik Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetimsel Kararlara Katılmaları Hakkındaki Görüşleri”, **H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, 7, ss.71-78.

Eren, E. (2008), **Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gay, L.R. (1987), **Educational Research: Competencies for Analysis and Application**, New York: Macmillan Publishing Company.

Genç, N. (2005), **Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürsoy, M. ve Aksoy, N. (2007), “Öğretmenlere Göre Lise Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri”, **Milli Eğitim Dergisi**, 1, ss.1-23.

Harmancı, M. (2006), **İşte Zaman Yönetimi**, Nesil Yayınları, İstanbul.

Hatch, M. J. (1997), **Organization Theory**, Oxford University Press.

Hodgets, R.M.(1999) **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul.

İşsever, C., **Toplantı Yönetimi**, http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY_4_TOPLANTI_YONETIMI.doc., Eriş. Tarihi: 23.10.2007.

Kaptan, S. (1998), **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.

Karadağ, E. (2007), Toplantı Yönetim Yeterlilikleri Ölçeği, Yayınlanmamış Çalışma, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İstanbul.

Koçel, T. (2001), **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Küçük, M., Ayvacı, H.Ş. ve Altıntaş, A. (2004), “Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantı Kararlarının Eğitim ve Öğretim Uygulamaları Üzerindeki Yansımaları, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, Malatya, 6-9 Temmuz 2004.

Meeting Management, <http://www.managementhelp.org/misc/mtgmgmnt.htm>, Erişim Tarihi: 23.10.2007.

Morgan, N. (2006), **Toplantı Yönetimi**, (Çev: A. Kardam), İstanbul: Optimist Yayınları.

Paksoy, M. (2000), “İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Nevşehir, 25-27 Mayıs, ss: 513-529.

Sabuncuoğlu, Z. ve Paşa, M. (2002), **Zaman Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Smith, J. (1998), **Zaman Yönetimi**, İstanbul: Timaş Yayınları.

Tayfun, A. ve Kösem, A.H. (2005), “Katılnalı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Ticaret ve Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, ss: 113-129.

Tengilimoğlu, D. ve diğlerleri (2003), **Zaman Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Toplantı Çılgınlığına Son Verin, <http://www.ikedacon-sulting.com/default.aspx?pid=14115>, Erişim Tarihi: 23.10.2007.

Uçar, S. (2004), “Yönetmel Zaman”, **Milli Eğitim Dergisi**, Mayıs (12).

Ülgen,H., Mirze, K. (2004) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.

EKLER

Ek-1 Toplantı Yönetimi Ölçeği

Alt Boyutlar	Maddeler	SORULAR	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
			5	4	3	2	1
Toplantı Öncesi Boyutu	1	Amaç ve konu belirlenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	Toplantı yeri, zamanı ve katılımcıları belirle ve ekip üyelerine bildirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3	Yer seçimini toplantının ruhuna uygun yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4	Organizasyon ekibinin görev tanımını netleştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5	Katılımcı listesini belirlenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6	Katılımcıları telefonla arayarak davet et ve toplantının önemini anlatır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7	Katılımcıları, yazılı olarak bilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8	İlgili dokümanları 2 gün önceden hazırlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9	Salon en az 1 saat önceden hazırlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toplantı Sırası Boyutu	10	Salona ekibinle birlikte ilk yönetici girer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11	Toplantıya daima zamanında başlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12	Baştan, amaç ve gündemi okur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13	İmza listesi dolaştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14	Katılımcılara, düşüncelerini ölçülü ama özgürce söyleme fırsatı verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15	Ekipten birini önemli noktaları not etmekle görevlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16	Zamanı iyi idare eder, gündemden sapılmasına izin vermez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17	Toplantıda alınan kararların uygulanma tarihini katılımcılarla birlikte belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18	Bitirirken değerlendirmek için 5–10 dakikalık bir zaman dilimi ayırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19	Katılımcılara, teşekkür eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toplantı Sonrası Boyutu	20	Alınan kararları mutlaka yazılı hale getir ve katılımcılara duyurur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	21	Ekibinle organizasyonunu değerlendir, eksikliklerin bir daha yaşanmaması için gerekli tedbirleri alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22	Alınan kararların uygulanmasını izler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	23	Sonraki toplantıda, bir öncekinin çıktılarını değerlendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek-2 Yönetimde Kararlara Katılım Ölçeği

Alt Boyutlar	Maddeler	SORULAR				
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
Öğretimsel Kararlar Katılım Boyutu	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yönetimsel Kararlara Katılım Boyutu	11	Okul disiplin kurulunun oluşturulmasına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12	Okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13	Rehberlik hizmetlerinin düzenlenmesine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14	Branş derslerinin gün ve saatlerindeki dağılımına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15	Okulun sosyal çevreyle olan ilişkilerine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16	Okul bütçesinin şekillendirilmesine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17	Öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin sağlanmasına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18	Okul değerlendirme faaliyetlerinin gerekliliğine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19	Öğrenci kulüp çalışmalarının işlevlerine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20	Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesinde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	21	Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmalarında bulundurulmasına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22	Yönetici-Öğretmen iletişimi sürecine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	23	Öğretim materyallerinin tespit edilmesine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	24	Ders araç ve gereçlerinin dağıtımına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25	Okul yönetim kurullarındaki görevlendirmelerine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	26	Öğretmen nöbet yerlerinin belirlenmesine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	27	Branş derslerine ilişkin dersliklerin dağılımlarına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İTO YAYINLARI (2008)

- 2008-1 Türkiye'nin Küreselleşmesi Fırsatlar ve Tehditler
(3 cilt)
- 2008-2 İnternet Üzerinde Hukuki Yükümlülükler Bilişim
Suçları
- 2008-3 Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Otomotiv
Sektörü Rehberi
- 2008-4 Türkiye'de KOBİ'lerin BASEL II'ye Uyum
Süreci ve Öneriler
- 2008-5 Orta Asya'da Girişimcilik: Fırsatlar, Sorunlar ve
Çözüm Önerileri
- 2008-6 Lonca'dan Oda'ya Nadir Eserler Kataloğu
- 2008-7 Organik Pamuk ve Tekstil Sanayii
- 2008-8 İş Dünyasına Yönelik Bilgi Merkezleri
- 2008-9 İstanbul Ticaret Odası Görev ve Hizmetler
- 2008-10 Uluslararası Hizmet Ticaretinde Gelişmekte Olan
Ülkeler ve Türkiye
- 2008-11 İstanbul'da Şiddet ve Şiddetin Sosyolojik Arka
Planı
- 2008-12 İhracat Yönelimli Yabancı Yatırım Ortamı:
Karşılaştırmalı Bir Analiz ve Politika Önerileri
- 2008-13 AB ve Diğer Uluslararası Birlikler ile İlişkilerde
Türkiye'nin Seçenekleri (2 cilt)
- 2008-14 Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri
ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri
Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

- 2008-15 Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi
- 2008-16 Kozmetik, Güzellik ve İtiryat Sektörünün Sorunları, Çözüm Önerileri ve Geleceği
- 2008-17 Fiyat İndeksleri (=Price Indices)
- 2008-18 Öğrenci Yönetmeliği
- 2008-19 Yeni Başlayanlar İçin Tüccarlığın Prensipleri
- 2008-20 Dersaadet / İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası'nda Kayıtlı Olan Banker, Tüccar ve Komisyoncuların İsimleri
- 2008-21 İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Mecmuası
- 2008-22 Sigortacılık Yasası, Yeni Yönetmelikler, Yeterlilik Belgesi ve Levhalar
- 2008-23 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Vergi Teşvik Politikası
- 2008-24 Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler
- 2008-25 Sigorta Sektörünün, Sigorta Düzenleme ve Denetleme Yasasından Beklentileri ve Vergi Problemleri
- 2008-26 Türkiye'de Sınır Ticaretinin Gelişimi ve Mevcut Durumu
- 2008-27 Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun Eksik ve Aksak Yönleri ile Tadiline İlişkin Çözüm Önerileri
- 2008-28 Mesleki Eğitim ve Teknik Eğitim Fakülteleri Araştırması

- 2008-29 Meslek Yüksek Okulları Araştırması
- 2008-30 Solvent ve Baz Yağların Kullanımına Yönelik Karşılaşılan Sektör Sorunları
- 2008-31 Enerji ve Çevre Uyumu
- 2008-32 Dünyada Türkiye ve İstanbul (Broşür)
- 2008-33 Turkey & İstanbul in the World (broşür)
- 2008-34 Türkiye’de Kongre Turizmini Geliştirme İmkanları
- 2008-35 Sahra Altı Ülkeleri Pazar Araştırması: Senegal, Mali, Fildişi Sahili, Gana
- 2008-36 Avrupa Birliği Vergi Sisteminde Gelişmeler
- 2008-37 Osmanlı Misafirperverliği ve Avrupa’daki Yankıları (2.baskı)
- 2008-38 20 Soruda Reach: AB’nin Yeni Kimyasallar Stratejisi
- 2008-39 Mikroenerji Santralleri
- 2008-40 AB ve Türkiye’de Sosyal Diyalogun Gelişimi
- 2008-41 İş Makinası Tescil Belgesi İşlemleri
- 2008-42 Milano Ulusal ve Uluslararası Tahkim Odası Tahkim Kuralları
- 2008-43 Makro Ekonomik Göstergeler (=Macroeconomic Indicators)
- 2008-44 Kamu İhale Kanunu’na Göre Sağlık ve İnşaat Sektörlerinde Teklif Hazırlama ve Sözleşme Yönetimi
- 2008-45 Rakamlarla İstanbul Ekonomisi

- 2008-46 İstanbul in Figures
- 2008-47 İktisadi İstanbul Bilarkam
- 2008-48 Rakamlarla İstanbul Ekonomisi (Rusca)
- 2008-49 Türk Yan Sanayi Borsası Üye Profili Araştırması
(=Turkish Subcontracting Exchange Members
Profile Survey)
- 2008-50 Türk Bankacılık Sektöründe Yabancılaşma: Risk
mi, Fırsat mı?
- 2008-51 Uluslararası Finans Merkezi Olarak İstanbul'un
Yapılanması ve Finans Kümelenmesi
- 2008-52 Taşınmaz Kültürel Miras Yönetimi ve Mali
Teşvikler
- 2008-53 Uluslararası Ticarete Risk Yönetimi
- 2008-54 Bavul Ticareti ile Başlayan Tekstil Dış Ticaretinin
Sorunları ve Çözüme Yönelik Beklentileri
- 2008-55 İstanbul'da Gayrimenkul Pazarı
- 2008-56 Türkiye Ekonomisinde Son Yıllarda Yaşanan
Yüksek Oranlı Büyüme Rakamlarının İç Piyasa
Üzerindeki Etkileri
- 2008-57 Türkiye'de Katılım Bankacılığı
- 2008-58 Sorularla Açıklamalı Güncel Kambiyo Mevzuatı
- 2008-59 Türkiye'de Yayın Hayatı
- 2008-60 Publication Sector in Turkey
- 2008-61 Publikationen in der Türkei
- 2008-62 Triko Sektöründeki Mevcut Durum ve
Gelişmeler ile Kayıt Dışı Ekonominin, Vergi ve
Sigorta Denetimlerinin Sektöre Etkileri

- 2008-63 Rakamlarla Türkiye Ekonomisi
- 2008-64 Turkey in Figures
- 2008-65 Yer-Yüzey, Havuz Suyu Kimyasalları Mevzuat, Sorunları ve Çözüm Önerileri
- 2008-66 2007 Yılı İstanbul Küçük Sanayi Kapasite Kullanım Araştırması
- 2008-67 Türk Tekstilinin Altyapısının Yaşaması için Alınması Gereken Önlem ve Çözümler
- 2008-68 Trafik Kaza Tutanakları ile İlgili Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri
- 2008-69 Sosyal Güvenlikte Yeni Dönem ve İstihdam Paketinin Getirdikleri
- 2008-70 Bir Zamanlar İstanbul: Şehir Mektupları
- 2008-71 Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Yasası (gncl.2.bs)
- 2008-72 Hamdım... Çizdim...: Mesnevi'den Çizgiler (=I Was Raw, I Drew Sketches From Masnawi)
- 2008-73 Türkiye'de Tarımsal Kooperatifçilik ve AB Modeli
- 2008-74 İstanbul'un Esnaf Lokantaları (=Trademen's Traditional Restaurants in İstanbul)
- 2008-75 Başarılı Vergi Mükellefleri ' 2007 (kitap-cd)
- 2008-76 2023 İçin 13 Genç Fikir
- 2008-77 Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesi
- 2008-78 Ottoman Hospitality and Its Impact on Europe
- 2008-79 Başarılı İhracatçılar (=Outstanding Exporters) : 2007 (kitap-cd)

- 2008-80 İstanbul'un Ekonomik ve Sosyal Göstergeleri
2008-81 Social and Economic Indicators of İstanbul
2008-82 Türkiye El Halıcılığı Sektör Araştırması
2008-83 Ekonomik Rapor: 2008 Yılında Türkiye ve
Dünya Ekonomisi
2008-84 Economic Report: Turkish & World Economy in
2008

İTO YAYINLARI (2009)

- 2009-1 Züccaciye-Turizm Sektörleri Ekonomik Etkileşimi
- 2009-2 Züccaciye-Turizm Sektörleri Ekonomik Etkileşimi (broşür)
- 2009-3 Organik Tarım Bakımından Türkiye'nin Potansiyeli, Bugünkü Durumu ve Geleceği
- 2009-4 Sosyal Güvenlik ve Vergi Mevzuatındaki Düzenlemelerin Etkileri
- 2009-5 Profesyonel Mutfak ve Ekipmanları İçin Avrupa Direktifleri ve Standartlarının Uygulama Rehberi
- 2009-6 Haberlerden Yansıyan İTO
- 2009-7 Toptancı Hallerin Tarım Sektörüne Katkıları ve Ekonomideki Önemi (cd)
- 2009-9 e-Ticaret Güvenlik Rehberi
- 2009-10 Türkiye'de Optometrik Ürünler Sektörü
- 2009-11 Meslek Dalları İtibariyle İstanbul'daki Meslek Liseleri
- 2009-12 Fiyat İndeksleri (=Price Indices)
- 2009-13 İstanbul Balık Hali'nin Pazarlama ve Satış Durumu
- 2009-14 Türkiye'de ve Dünyada Tarımsal Destekleme Politikası
- 2009-15 Türkiye'de Madencilik
- 2009-16 Düzenleyici Etki Analizi Rehberi

- 2009-17 İstanbul'da Kırk Yıllık 40 Lezzet (=40 Relais Gourmands, 40 Ans d'Histoire des Saveurs d'İstanbul)
- 2009-18 Türkiye'de Otelciliğin ve Kongre Turizminin Geliştirilmesi
- 2009-19 Halkla İlişkiler Yönetimi
- 2009-20 Geçmişten Günümüze İstanbul Hanları
- 2009-21 Herkes İçin Ekonomi
- 2009-22 Makroekonomik Göstergeler (=Macroeconomic Indicators)
- 2009-23 İşletmelerde İş Etiği
- 2009-24 Özürlüler Vadisi
- 2009-25 Telif Hukukunda Yayın Sözleşmesi Örnekleri
- 2009-26 Vergi-Sosyal Güvenlik ve Ticaret İşlemleri Açısından Fatura Uygulama Rehberi
- 2009-27 KOBİ Girişimcileri İçin Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi
- 2009-28 İstanbul'un Esnaf Lokantaları (İngilizce-Almanca)
- 2009-29 Forty Years Old 40 Taste Havens in İstanbul (=Geschmacksoasen in İstanbul 40 Vierzig Jahre Tradition)
- 2009-30 Dünden Bugüne Kapalıçarşı
- 2009-31 Yaşayıp Unuttuğumuz İstanbul
- 2009-33 Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven
- 2009-34 Devletin Bankacılık Sektöründe Düzenleyici Denetleyici Rolü ve Türkiye Uygulaması

- 2009-35 Türk Bankacılık Sektöründe Pazar Hakimiyeti ve Sektörün Rekabet Gücünün Uygumalı Analizi
- 2009-36 e-İhale
- 2009-40 2010 Avrupa Kültür Başkenti İstanbul'da Gıda İşyerlerinin Potansiyeli Paneli (dvd)
- 2009-45 İstanbul'un Ekonomik ve Sosyal Göstergeleri
- 2009-46 Social and Economic Indicators of Istanbul
- 2009-49 Türkiye'de Yayın Hayatı
- 2009-52 2008 Yılı İstanbul Küçük Sanayi Kapasite Kullanım Araştırması
- 2009-56 Ahilik Kuruluşu, İlkeleri ve Fonksiyonları

*** Kasım itibariyle**

Not: 2004 Yılı ve sonrası çıkan bütün yayınlara internet sitemizden tam metin olarak ücretsiz ulaşılabilir.

TOPLANTI YÖNETİMİ VE KARARLARA KATILMA

Toplantılar günümüzde iş yaşamının vazgeçilmezi haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar önümüzdeki yıllarda kurumlarda yapılan toplantıların daha da artacağını göstermektedir. Bu bağlamda, toplantı yönetimi ile ilgili yapılan bu tarz araştırmaların önemi daha da artmaktadır.

Yayınımızda, toplantı yönetimi ve süreci genel olarak incelenerek, toplantı yönetiminin amacı, önemi ve yararları ile toplantı türleri açıklanmış, karar verme süreci ve kararlara katılma kavramları açıklanmış, yöneticilerin toplantı yönetimi becerileri ve çalışanların kararlara katılma düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi irdelenmiş ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur.



(Elektronik) ISBN 978-9944-60-537-3



İSTANBUL TİCARET ODASI

ISBN 978-9944-60-536-6

