

**BİR UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA  
MERKEZİNİN ÖRGÜTSEL AMAÇLARININ ANALİZİ  
BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**AN ANALYSIS OF THE GOALS OF A DISTANCE  
EDUCATION APPLICATION AND RESEARCH CENTER  
A CASE STUDY OF A STATE UNIVERSITY**

**Mehmet DURNALI**

Hacettepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi  
Bilim Dalı İçin Öngördüğü

Yüksek Lisans Tezi

olarak hazırlanmıştır.

2015

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Mehmet DURNALI'nın hazırladığı “**Bir Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin Örg¼tsel Amaçlarının Analizi** (Bir Devlet Üniversitesi Örneği)” başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

*Başkan* Prof. Dr. Temel ÇALIK .....

*Üye (Danışman)* Yrd. Doç. Dr. Didem KOşAR .....

*Üye* Prof. Dr. ř. şule ERÇETİN .....

*Üye* Doç. Dr. şaduman KAPUSUZOğLU .....

*Üye* Yrd. Doç. Dr. Türker KURT .....

ONAY

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından ..... / ..... / ..... tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Berrin AKMAN  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

# **BİR UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİNİN ÖRGÜTSEL AMAÇLARININ ANALİZİ, BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Mehmet DURNALI**

## **ÖZ**

Bu araştırmanın amacı, bir uzaktan eğitim merkezi amaçlarının detaylı analizinin yapılmasıdır. Bu çalışma ile uzaktan eğitim örgütlerinin amaçlarını belirleme, yenileme, düzenleme noktasında kavramsal bir temel ile uygulanabilir ve ölçeklenebilir standartlar oluşturmak amaçlanmıştır. Alanyazından elde edilen örgütsel amaç açıklamaları, örgütsel amaç sınıflandırma yaklaşımları, örgütsel amaç boyutları ve özellikleri, amaçlara göre yönetim, örgütsel amaçların önemi ve etkililik kavramlarının detaylı, bütüncül ve farklı açılardan sentezi ile bu çalışmanın kuramsal temeli oluşturulmuştur.

Tek durum çalışması (örnek olay) araştırmanın desenidir. Çalışma grubu bir devlet üniversitesinin uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezidir. Kolay tipik birimler örnekleme tekniği kullanılmıştır. Doküman analizi veri kaynağını resmi bir belge oluşturmaktadır. Veriler betimsel ve içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Açık, yazılı, detaylı, yenilikçi, tekrarlı, nicel, ölçülebilir, bir hiyerarşik yapıda, zaman ifadeleri içeren ve toplumsal değerler, örgütsel amaç ifadelerinde olabilen araştırma sonuçlarından bazılarıdır. Ayrıca, örgütsel amaç yükümlülüğü, büyüklüğü, çokluğu, binişikliği, örgütsel amaçları birleştirme, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, anlaşılabilirliği, dengelenmesi ve örgütsel amaçtan sapma, tespit edilen örgütsel amaç boyutlarıdır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Amaç, Örgütsel Amaç Sınıflandırması, Örgütsel Amaç Boyutları, Örgütsel Amaç Özellikleri, Etkililik, Uzaktan Eğitim Merkezi.

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Didem KOŞAR, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

# **AN ANALYSIS OF THE GOALS OF A DISTANCE EDUCATION APPLICATION AND RESEARCH CENTER, A CASE STUDY OF A STATE UNIVERSITY**

**Mehmet DURNALI**

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to analyse the goals of a distance education center in detail. With this research, it aims at establishing a conceptual framework, scalable and applicable standards so as to set, determine, renew, organizational goals for distance education organizations. The conceptual framework is established from the concepts of explanations, classification approaches, dimensions and features, the importance and effectiveness of organizational goal and management by objectives from the literature review. These concepts are synthesized in detailed and holistic ways, from different angles.

A case study is the design of the study. The organization researched is a distance education application and research center of a public university. Maximum variation sampling is used. The data source of document analyzes is an official document. The data is examined by using descriptive and content analysis methods.

A clear, written, detailed, innovative, repetitive, quantitative, measurable, a certain hierarchy and time expressions, social values are some of the identified results organizational goals expression can have. Organizational goal attainment, commitment, enormousness, multiplicity, integration, intangibility, balance, displacement and conflict are dimensions of organizational goals determined.

**Keywords:** Organizational Goal, The Classification of Organizational Goal, Dimensions of Organizational Goal, Features of Organizational Goal, Effectiveness, Distance Education Center.

**Advisor:** Assistant Prof. Didem KOŞAR, Hacettepe University, Department of Education Sciences, Division of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

## ETİK BEYANNAMESİ

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

İmza  
Mehmet DURNALI

## TEŞEKKÜR

Tez danıőmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Didem KOŞAR'a, çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ő. Őule ERÇETİN'e, Sayın Prof. Dr. Temel ÇALIK'a, Sayın Doç. Dr. Őaduman KAPUSUZOĞLU'na ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Törker KURT'a teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ETİK BEYANNAMESİ .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
SİMGELEr VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
1. GİRİŞ.....	12
1.1. Problem Durumu .....	12
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	15
1.3. Problem Cümlesi .....	17
1.3.1. Alt Problemler.....	17
1.4. Sayıtlılar.....	17
1.5. Sınırlılıklar.....	17
1.6. Araştırmanın Kuramsal Temelleri .....	18
1.6.1. Örgütsel Amaç.....	18
1.6.1.1. Örgütsel Amaç Nedir? .....	18
1.6.1.2. Örgütsel Amaç Sınıflandırma Yaklaşımları .....	28
1.6.1.3. Örgütsel Amaç Boyutları.....	33
1.6.1.3.1. Örgütsel Amaçların Gerçekleştirilmesi .....	33
1.6.1.3.2. Örgütsel Amaç Yükümlülüğü (Adanmışlığı).....	34
1.6.1.3.3. Örgütsel Amaçların Büyüklüğü.....	35
1.6.1.3.4. Örgütsel Amaç Çokluğu .....	36
1.6.1.3.5. Örgütsel Amaç Birleştirme.....	37
1.6.1.3.6. Örgütsel Amaçların Anlaşılabilirliği (Belirsizliği) .....	38
1.6.1.3.7. Örgütsel Amaçların Dengelenmesi.....	39
1.6.1.3.8. Örgütsel Amaçtan Sapma .....	40
1.6.1.3.9. Örgütsel Amaç Binişikliği.....	42
1.6.1.4. Örgütsel Amaç Özellik ve Standartları .....	44
1.6.1.4.1. Örgütsel Amaç Hiyerarşisi.....	44
1.6.1.4.1.1. Vizyon.....	47
1.6.1.4.1.2. Misyon .....	48
1.6.1.4.1.3. Amaç-Araç (Neden-Nasıl) Yapısı .....	49
1.6.1.4.2. Diğer Özellik ve Standartlar.....	53
1.6.1.5. Amaçlara Göre Yönetim(AGY).....	62
1.6.1.6. Örgütsel Amaçlar ve Etkililik .....	68
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	73
3. YÖNTEM.....	80
3.1. Araştırmanın Çalışma Grubu .....	82
3.2. Veri Toplama Araçları .....	83
3.3. Verilerin Çözümlemesi.....	83

4. BULGULAR VE TARTIŞMA .....	85
4.1. ÖRGÜTSEL AMAÇ ANALİZİ .....	85
4.1.1. KOD, TEMA, KATEGORİLER VE ANALİZ.....	86
4.1.1.1. Örgütsel Amaç Sınıflama Yaklaşımının Kod, Tema ve Kategorilendirmesi.....	86
4.1.1.1.1 Araştırılan Merkezin Örgütsel Amaçlarının Sınıflanması.....	86
4.1.1.2. Örgütsel Amaç Boyutlarını Kod, Tema ve Kategorilendirme.....	94
4.1.1.2.1. Araştırılan Merkezin Örgütsel Amaçlarının Boyutları.....	94
4.1.1.3. Örgütsel Amaç Özellikleri Kod, Tema ve Kategorilendirme .....	98
4.1.1.3.1. Araştırılan Merkezin Örgütsel Amaçlarının Özellikleri .....	98
4.1.1.4. Örgütsel Amaç İle Etkililik Arasındaki İlişki Kodları .....	102
4.1.1.4.1. Araştırılan Merkezin Örgütsel Amaçları ve Etkililik .....	102
4.1.1.4. Araştırılan Merkezin Amaçlarının Tema Analizi .....	108
5. SONUÇ ve ÖNERİLER .....	111
5.1. Sonuçlar.....	111
5.2. Öneriler.....	114
KAYNAKÇA.....	116
EKLER DİZİNİ .....	121
EK-1. ETİK KURUL İZİN MUAFİYET FORMU .....	122
EK-2. YÖNETMELİK .....	123
EK-3. ORJİNALLİK RAPORU .....	127
EK-4. ÖZGEÇMİŞ .....	128



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Çeşitli Örgütlerde Kazanç.....	22
Tablo 2: Operatif Amaçlar.....	29
Tablo 3: Stratejik Amaçların Tür Örnekleri ve Tanımları.....	30
Tablo 4: Bir Elektrik Güç Santralindeki Amaçlar Hiyerarşisi.....	46
Tablo 5: Amaçlar Hiyerarşisi ve Neden-Nasıl Yapısına Bir Örnek.....	51
Tablo 6: Araştırılan Kurumun Amaçlarında Tespit Edilen Temalar.....	109

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Rhenman'ın Örgütsel Amaç Kavramı.....	20
Şekil 2: Amaç Düzeyleri/Planları ve Önemi.....	26
Şekil 3: Amaç Düzeyleri.....	32
Şekil 4: Amaç Birleştirme Modeli .....	37
Şekil 5: Bireyin Kendi Bireysel ve Örgütsel Amaçları Hakkındaki Kanılarının Ayrı Yönlere Olması.....	42
Şekil 6: Büyük Resimde Amaç Belirleme/Hiyerarşi.....	45
Şekil 7: Amaçlar ve Organizasyon Kademeleri.....	47
Şekil 8: Neden Nasıl Yapısı .....	49
Şekil 9: Bir Üretim Örgütündeki Amaçlar Hiyerarşisi .....	50
Şekil 10: Zaman ve Amaçlar Hiyerarşisi.....	56
Şekil 11: Amaçları Belirlemede Cevaplanacak Sorular.....	59
Şekil 12: Bir Süreç Olarak Amaçlara Göre Yönetim.....	66

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**AGY:** Amaçlara Göre Yönetim

**RG:** Resmi Gazete

**UZEM:** Uzaktan Eğitim Merkezi

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı ve önemi, problem cümlesi, alt problemleri, sayıltıları, sınırlılıkları ve kuramsal temellerine yer verilecektir.

### 1.1. Problem Durumu

Eğitim ve öğretimdeki yöntemler teknolojinin gelişmesine paralel olarak değişimler göstermektedir. Buna bağlı olarak eğitim örgütlerinde de farklı örgütsel yapılanmalar ortaya çıkmaktadır. Bu yapılanmalardan bir tanesi de üniversitelerdeki uzaktan eğitim merkezleridir. Günümüzde, Türkiye’de ve diğer pek çok ülkede; üniversitelerin sunduğu ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitimlerin tamamı veya bir kısmı uzaktan eğitim ile sağlanabilmektedir. Bu eğitim yöntemine dikkate değer bir talep gösterilmektedir. Bu talebe istinaden üniversitelerin de bu doğrultuda uzaktan eğitim hizmetinden sorumlu örgütsel yapılanmalarının daha da geliştirilmesi yönünde çalışmalar yürütmek istemeleri açıktır.

Üniversiteler bünyesinde faaliyet gösteren uzaktan eğitim merkezlerinin örgütsel amaç bakımından daha etkin olabilmeleri adına örgütsel amaçlarını etkili, verimli ve ideal bir şekilde belirleme, düzenleme, değiştirme ve yenileme ihtiyacı olabilmektedir. Ancak, örgütlerde örgütsel amaç etkililiğinin ve verimliliğinin daha da fazla nasıl artırılacağı açısından, örgütü daha da verimli ve etkili kılmak için örgütsel amaçların etkili ve verimli yapılandırılması ve yönetimi adına uzaktan eğitim merkezlerinde ve diğer örgütlerde de örgütsel amaç kavramını bütüncül olarak araştıran, çözümleyen kapsamlı bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Türkiye’de yürütülen örgütsel amaç çalışmalarında şu temel örgütsel amaç temalarının işlendiği tespit edilmiştir: Toprakçı (1995), Polatoğlu (2000), Aydın (2005), Bursalıoğlu’nun (2012) “örgütsel amaç nedir?” sorusunu cevaplamaya yönelik tanımlar ve açıklamalar üretmiştir. Aydın (2005) örgütlerde örgütsel amaç varlığına ve önemine yer vermiştir. Can, Azizoğlu ve Aydın (2011) örgütsel amaç çeşitlerini; doğal ve örgütçe belirlenen amaçlar olarak iki sınıfta ele almıştır. Ayrıca, amaç büyüklüğü, örgütsel amaç çokluğu, örgütsel amaçların anlaşılabilirliği, örgütsel amaçların dengelenmesi, örgütsel amaçtan sapma ve örgütsel amaç binişikliği boyutlarını çalışmıştır. Polatoğlu (2000) ise sadece amaç

çokluğu boyutunu çalışmıştır. Can ve diğerleri (2011) örgütsel amaçlara ait çeşitli özellik ve standartlar ileri sürmüş, amaçları belirlemede cevaplanacak sorulara yer vermiş, Genç (2004) örgütsel amaç hiyerarşisi; vizyon, misyon üzerinde durmuş, Koçel (2003) amaçlar hiyerarşisi, Sucu (2000) vizyon kavramını çalışmalarında vurgulamışlardır. Koçel (2003) ve Genç (2004) çalışmalarında amaçlara göre yönetim kavramına değinmiştir. Can ve diğerleri (2011) iş görenler üzerinden örgütsel amaçlar ve etkililiği, Genç (2004) amaçların olumlu yanlarını, Koçel (2003) amaçlara göre yönetim ve etkililiği çalışmışlardır. Toprakçı (1995), okul örgütünün amaçlar açısından kendine özgü yönlerini çalışmıştır.

Türkiye dışında yürütülen örgütsel amaç çalışmalarında temel örgütsel amaç temalarından şunların işlendiği tespit edilmiştir: Etzioni (1960,1964) en çok alıntılanan tanımı alan yazına kazandırmıştır. Parsons (1956), Simon (1964), Maheshwari (1969), Barrett (1970), Hicks (1972), Price (1972), Mohr (1973), Conrad (1974), Daft (1997), Reichard (1999), Youker ve Brown (2001), Locke ve Latham (2002), Drucker ve Maciariello (2008) ve Davis (2015) “örgütsel amaç nedir?” sorusunu cevaplamaya yönelik tanımlar ve açıklamalar üretmiştir. Rhenman (1967) örgütsel amaç kavramını ve şemasını geliştirmiştir. Barrett (1970), Hicks (1972) örgütsel ve bireysel amaç, Conrad (1974) örgütsel amaçlarda operatif amaçlar çeşidini ortaya atmış, Daft (1997) ve Jones (2004) örgütsel amaçları sınıflandırma üzerine detaylı çalışmıştır. Yine, Perrow (1961), Zald (1963), Simon (1964), Mohr (1973), Winstead (1977), Waterman ve Phillips (1980) örgütsel amaçları sınıflandırma çalışmalarına katkı yapmışlardır. Perrow (1961), Gross (1969), Wieland (1969), Hicks (1972), Daft (1997), Drucker (1954, 1964), Drabek ve Chapman (1973) örgütsel amaç özellik ve standartları üzerinde çalışmışlardır. Alcorn (1998) vizyon, Davis (2015) amaç belirleme ve misyon, Hicks (1972), Harvey (1991), Youker ve Brown (2001) hiyerarşik yapı, Livingstone (1975) hiyerarşi ve neden/nasıl yapısı, Jones (2004) misyon, Reichard (1999) vizyon ve misyon, Simon (1964) neden-nasıl yapısı, Zald (1963), Warner ve Havens (1968) standartlar üzerinde çalışmalar yürütmüştür. Daft (1997) örgütsel amaçların boyutları üzerine detaylı çalışmıştır. Ayrıca, Parsons (1956) ve Charnes(1964) amaç gerçekleştirimi, Barrett (1970) amaç birleştirme, Wieland (1969), Chun ve Rainey (2005) örgütsel amaçların anlaşılabilirliği(belirsizliği), Zald (1963), Reichers (1985), O'Reilly ve Chatman (1986), Davis (2010) örgütsel amaç

yükümlülüğü (adanmışlığı), Drucker (1954,1964) örgütsel amaç birleştirme ve örgütsel amaçların dengelenmesi, Drucker ve Maciariello (2008) örgütsel amaçların dengelenmesi, Etzioni (1960,1964) amaç çokluğu, örgütsel amaçtan sapma, örgütsel amaç binişikliği, Hicks (1972) amaç çokluğu ve birleştirme, binişikliği, Hollenbeck ve Klein (1987) amaç adanmışlığı, Scheff (1962), Porter (1974), Livingstone (1975), Alexander (1976) amaçtan sapma, Warner ve Havens (1968) örgütsel amaç gerçekleştirme, birleştirme ve sapma boyutları üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Drucker(1954,1964) amaçlara göre yönetim (AGY) kavramının öncüsü olarak kabul edilmektedir. Maheshwari (1969), Greenwood (1981), Ivancevich ve diğerleri (1970), Rodgers ve Hunter (1991), Thomson (1998), Levinson (2003) ve Jones (2004) amaçlara göre yönetim kavramı üzerinde çalışmışlardır. Drucker (1954,1964) örgütsel amaçların önemi ve ne sağladıklarını, Hicks (1972) örgütsel etkililik ve amaç, Howell (1967), Price (1972), Locke ve diğerleri (1981), Thomson (1998) örgütsel amaçları etkililik açısından ele alan çalışmalar yürütmüştür.

Örgütsel amaç çalışmalarına yol gösterici olarak bütüncül bir bakış açısı ile kavramsal temele dayandırılmış çalışmaların sayısının az olması nedeni ile bu çalışmada örgütsel amaç tanımları, önemi, sınıflandırma yaklaşımları, boyutları ve özellikleri, amaçlara göre yönetim, örgütsel amaçlar ve etkililik kavramlarının ayrıntılı bir şekilde ele alınması ile alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada; öncelikle alan yazındaki ilgili bilgilerden faydalanılarak bir örgütsel amaç kavramsal çerçevesi oluşturmak, sonrasında da bir uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin amaçlarının bu çerçeve merkezli çözümlemesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda; bir devlet üniversitesinin uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin güncel resmi örgütsel amaçlarının neler olduğunun araştırılıp, tespit edilmesi, bu amaç ifadelerinde nelerin temele alındığının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Sonrasında; bu tespit edilen örgütsel amaçların örgütsel amaç sınıflamaları, boyutları ve özellikleri alan yazından üretilen kavramsal çerçevede yer alan kod, tema ve kategori merkezli analizinin yapılması amaçlanmıştır. Ayrıca, elde edilen bulgular ışığında bu örgütün örgütsel amaç etkililiğini tartışmak amaçlanmıştır.

Bu araştırma ile alan yazına yapılacak katkının ana çerçevesi şu şekildedir; günümüzde uzaktan eğitim; ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğretimi alabilmek için Türkiye’de ve yurt dışındaki üniversitelerden talep edilen, öğretim ihtiyacı giderme yöntemlerinden birisi olarak görülmektedir. Bu eğitim talebine paralel olarak, yurt dışında ve yurt içinde örgün eğitim yapan üniversitelerde uzaktan eğitim sağlama isteklilikleri, kendi bünyelerinde oluşturdukları artan sayıdaki uzaktan eğitim yapılarından anlaşılmaktadır. Bu noktada, Türkiye’de uzaktan eğitimin hızla yaygınlaşmakta olduğu bilinen bir olgudur. Öte taraftan, uzaktan eğitim örgütlerinin örgütsel amaç analizi konusunda yapılan çalışmaya rastlanılamamıştır. Uzaktan eğitim merkezlerinin örgütsel amaçlarının etkili ve verimli yapılandırılması ve yönetimi adına özelde eğitim örgütlerinden olan uzaktan eğitim merkezlerinde ve genelde tüm örgütlerde örgütsel amaç kavramının, yönetim ve eğitim bilimleri disiplininde hak ettiği öneme karşılık bulabilmesi adına bu çalışmanın bir katkısının olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma; örgütsel amaç tanımları, önemi, örgütsel amaç sınıflandırma yaklaşımları, örgütsel amaç boyutları ve özellikleri, amaçlara göre yönetim, örgütsel amaçlar ve etkililik kavramlarının detaylı olarak incelenebilmesine olanak sağlayabilecektir.

Bu çalışma; uzaktan eğitim merkezlerinin amaçlarını verimli ve ideal bir şekilde belirleme, yenileme, düzenleme noktasında bir kavramsal temel, pratikte uygulanabilir, ölçeklenebilir ölçütler veya standartlar oluşturabilecektir.

Bu çalışmada oluşturulan kavramsal çerçeve içerisindeki ölçütler; uzaktan eğitim örgütlerinin kıyaslanabilmesi açısından bir temel oluşturabilecektir. Uzaktan eğitim örgütlerinin daha verimli geleceğe dönük planlar yapabilme adına da kuramsal bir temel sunabilecektir.

Alan yazında, uzaktan eğitimin ve örgütlerin pek çok boyutuyla ilgili çeşitli sayıda araştırmalar tespit edilmiştir. Ancak, üniversitedeki uzaktan eğitim merkezinin ve genel olarak örgütlerin örgütsel amaç analizi ile ilgili, bu tezin önerisi hazırlanırken Türkiye’de Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi’nde ve internet kütüphanelerinde bu çalışma ile birebir örtüşen herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu noktada, bu araştırmanın bu çalışma başlığı ve içeriği bakımından Türkiye’de özgün bir çalışma olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma, bu alanda ve örgütlerin amaçları üzerine yapılacak çalışmalara, bu çalışmaların ana konusu ve çerçevesi açısından temel dayanak olabilecektir. İlâveten, yurt dışında, özellikle Orta Asya kardeş ülkelerdeki bu çalışma konusu alanında karar vericiler veya uzman bilim insanları için, Türkiye’de ve Dünya’da uzaktan eğitim merkezlerinin örgütsel amaçlarını inceleyebilmeleri açısından bir kaynak ve kavramsal çerçeve olabilecektir.



### **1.3. Problem Cümlesi**

Bir uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin amaçlarının analizi nasıldır?

#### **1.3.1. Alt Problemler**

1. Türkiye'de bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin

- a) Güncel resmi örgütsel amaçları nelerdir?
- b) Bu amaçlarında örgütsel amaç sınıflamalarına dair hangi değerler bulunmaktadır?
- c) Bu amaçlarında örgütsel amaç boyutlarına dair hangi değerler bulunmaktadır?
- d) Bu amaçlarında örgütsel amaç özelliklerine dair hangi değerler bulunmaktadır?
- e) Örgütsel amaç merkezli etkililik analizi nasıldır?

2. Türkiye'de bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin güncel resmi örgütsel amaç ifadelerinde hangi temalar temele alınmıştır?

### **1.4. Sayıtlar**

Elde edilen materyallerde belirtilen örgütsel amaçları nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine imkân veren alan yazından toplanmış bilgiler geçerlidir.

### **1.5. Sınırlılıklar**

Çalışma grubu olarak seçilen Türkiye'de bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinden, 2015 yılı Mart ayında edinilen resmi örgütsel amaçlarına dair bilgiler ile sınırlıdır.

## 1.6. Araştırmanın Kuramsal Temelleri

### 1.6.1. Örgütsel Amaç

#### 1.6.1.1. Örgütsel Amaç Nedir?

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğünde, amaç sözü "ulaşmak istenilen sonuç, maksat." olarak tanımlanmaktadır (TDK, Tarihsiz-a). Türk Dil Kurumu'nun Eş ve Yakın Anlamli Kelimeler Sözlüğü'ne göre amaç sözünün eş anlamlıları "maksat, gaye, hedef ve vizyon" dur (TDK, Tarihsiz-b). Amaç, belirlenmiş bir zaman diliminde, özel istenilen bir başarı olarak tanımlanabilir (Davis, 2015:5). Amaç terimi, bir iş hakkında belirli yeterlilik standardını genellikle belirli zaman diliminde başarmayı ima eder (Locke ve diğerleri, 1981:9).

Alan yazında en çok alıntılanan örgütsel amaç tanımlarının başında şu tanım gelmektedir: Bir örgütsel amaç, örgütün gerçekleştirme teşebbüsünde bulunduğu istenilen işlerin bir durumudur (Etzioni, 1964:6; Gross, 1969:278; Mohr, 1973:471; Daft, 1997:214; Polatoğlu, 2000:10). Bir diğer tanıma göre ise amaçlar, örgüt kuramcılarının kullandıkları bir terim olarak, geleceğe ilişkin istenilen durum anlamına gelmektedir (Aydın, 2005:42).

Drucker ve Maciariello (2008:105)'un açıklamalarına göre amaçlar, iş ve görevler için temel oluşturur. Amaçlar; işin yapısını, harekete geçirilmesi gereken anahtar aktiviteleri ve hepsinden öte insanların görevlerini belirlemektedir. Bir diğer ifadeyle amaçlar, işin yapısını, örgütlerin ve yöneticilerin görevlerini tasarlamak için temel faktördür. Görevlerin yapılmasında önem teşkil eden amaçlar belli bir zaman dilimini kapsayacak biçimde net ifadelerle belirlenmelidir. Fakat kısıtlanmış amaçlar örgüte ve çalışanlara zarar verebilmektedir. Amaçlar her zaman beklentilere dayanmaktadır. Ayrıca, Maheshwari (1969:5)'e göre amaç bir işin gitmek istediği noktanın tanımıdır. Bir amacın üç önemli ögesi vardır; başlangıç noktası veya şimdiki pozisyon, terminal noktası veya beklenen sonuç ve amacın gerçekleşmesi adına belirlenmiş zaman süreci. Bu tanımlardaki ortak nokta, amaçların bir süreci kapsamasıdır.

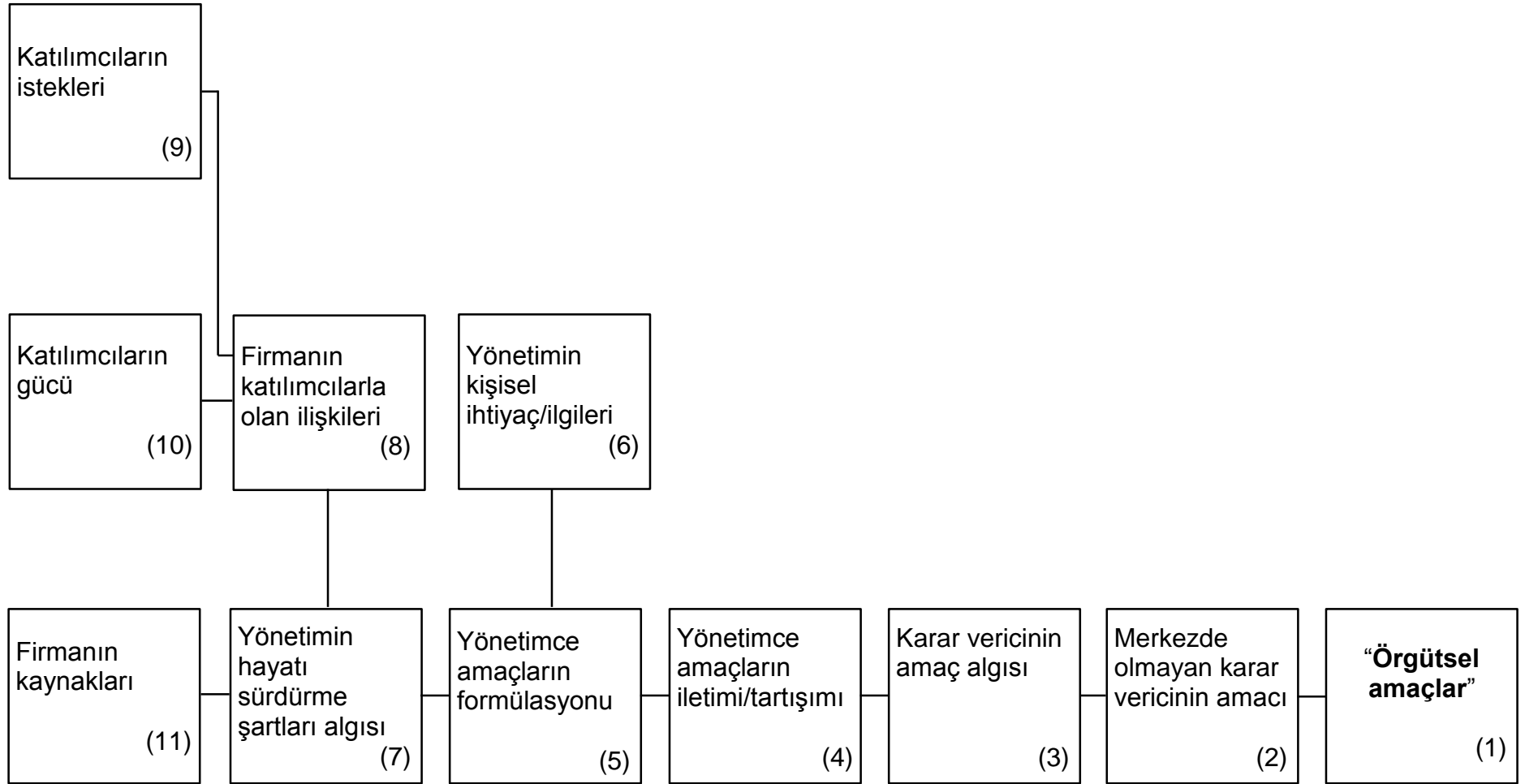
Bir amaç; bireyin başarma girişimindeki şey, bir eylemin hedefi veya objedir. Amaç, niyet ve istek kavramlarıyla anlamca benzerdir. Sık sık kullanılan amaçla anlamca benzer diğer kavramlar şunlardır: performans standardı (performans ölçme aracı), kota (iş veya üretimin minimum miktarı), iş normu (bir iş grubunca tanımlanmış kabul edilebilir davranışların bir standardı), iş (başarılacak bir iş), hedef (bir

eylemin veya eylemler serisinin nihai amacı), zaman sınırı (bir işi tamamlamak için gerekli bir zaman limiti) ve bütçe (harcanan amaç veya limit) (Locke ve diğerleri, 1981:6). Hicks (1979:79)'e göre, örgütler, üyeleri tarafından, kendi kişisel amaçlarını elde etmek için kullanılan vasıtalar olarak yaratılmış ve bu nedenle de varlıkları korunmuştur. Örgütlerin de, kendi üyelerinin bireysel amaçlarından farklı, fakat onlardan türetilmiş amaçları bulunmaktadır.

Mohr (1973:472-473), bir amacın bazı sonuçları başarmak için bir niyet olduğu fikrine değinildiğini vurgulamıştır. Örgütsel amacın ne olduğunu belirlemek için örgütsel ve amaç kavramlarının ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Amaç ise alt amaçlardan, fonksiyondan, güdülemeden veya aktivitelerden öte, örneğin; kabul edilebilir türde sonuçlardır. Bir örgütsel amaç örgüt içerisinde meydana gelen bir programın amacıdır ve örgütsel amacın doğrudan göstergesi bir örgüt olarak örgütün kendisi veya bazı bakımlardan örgütün çevresidir.

Diğer bir detaylı açıklamada ise amaçlar, örgütün veya organizasyonun alt biriminin ne yapmak istediğinin ifadesidir. Amaçlar, çabaların (uğraşların) yönlendirilmesiyle elde edilecek sonucu ifade ederler. Amaçlar genellikle bir örgütsel problemin veya örgütü ilerletecek ya da geliştirecek fırsatları yakalayabilmek için şiddetli bir isteğin yansımasıdır. Amaçlar, kesin ve apaçık, ölçülebilir ve zamanı sınırlandırılmış olmalıdır. Özgün hedefler belirlenirken bu ölçütler kullanılır. Amaçlar başarıldıkça, örgütün verimliliğini artırmak adına yapılması gerekenler için yeni ifadeler oluşturulur ve başarılan bu amaçlar için oluşturulmuş ifadelerin yerini alacak şekilde değiştirilir (Reichard, 1999:3).

Örgütsel amaç, örgüt içinden veya dışından kişiler için ancak örgütün amaçlar doğrultusunda elde ettiği bazı sonuçlara ilişkin olarak amaç-sonuç ilişkisi kurulduğunda anlamlı hale gelmektedir. Bu sebeple, kimlerin amaçlarla ilgili algısının dikkate alınacağına ifade edilmesi çok önemlidir. Bu kişiler; bir örgütte yöneticiler, daire başkanları, işçiler veya diğer personeller olabilir. Yönetim teorisinde, en üst yönetim kademesince algılanan amaçları ifade eden örgütsel amaçlarla bireysel veya grupsal amaçlar arasında farklılıklar bulunmaktadır (Rhenman, 1967:278). Rhenman'ın, örgütsel amaç kavramını Şekil 1'deki gibi görselleştirdiği tespit edilmiştir.



Şekil 1: Rhenman'ın Örgütsel Amaç Kavramı (Rhenman, 1967:281)

Örgütsel rolü üstlenen bireyin kişisel güdülenmesiyle direkt bir ilişkinin olmadığı, örgütsel rol ile ortaya konan kısıtlama setlerine veya sınırlamalara atıf için “örgütsel amaç” terimini kullanmak kullanışlı ve pratik gözükmetedir. Daha kısıtlı bir tanımla, örgütsel amaç özellikle yönetimsel hiyerarşide üst düzeydeki rolleri tanımlayan kısıtlama setlerini kastetmek için kullanılabilir (Simon, 1964:1). Bu açıklamanın örgütsel amacı, çalışanların rollerini kısıtlama açısından açıklamaya çalışan özgün bir tanımlama olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel amaçları, oldukça durağan ve çevreden etkilenmemiş olarak ele alan örgütsel amaç tanımlarının çoğundan farklı olarak, operatif (faal) amaçlar, kısıtlama kavramlarında yer alan çevresel girdileri içermektedir. Amaçlar sadece örgüt içi değil aynı zamanda örgüt dışı kısıtlamalara da sahiptirler; ancak genellikle örgütte yapılması gereken eylemler bu tür kısıtlamaların üstesinden gelmek durumundadır (Conrad, 1974:11). Pek çok formel örgütün tipik bir örneği olan hiyerarşik yapı ele alındığında, örgütsel amaçlar özellikle sınırlayıcı kuralların ve araştırma ölçütlerinin üst katmanlardaki rolleri tanımlamasını kastetmektedir (Simon, 1964:21).

Gross (1969:279), Thompson, McEwen ve Parsons’ın amaçları sistem bağları açısından açıklamaya çalıştıklarını vurgulamıştır. Onlara göre bir amaç, geniş bir topluluğa bazı sonuçlar sağlayan bir sistemdir. Bu bağlamda, örgütler her zaman daha büyük bir sistemin alt sistemidir. Bir alt sistemin amacı bir başka alt sisteme bir varlık veya girdi olmaktadır. En basit anlamda, bir otomobil aküsü üretimi sadece bu işi yapan bir firma için bir amaçtır. Fakat amacı komple bir bütün halinde otomobil üretmek olan bir firma için girdi varlıklarından sadece birisidir.

Amaçlar, girişimin dış çevresinin, iç sosyal sisteminin, ilgili kaynakları kontrol eden bireylerin (genellikle yöneticiler) güdüsünün ve pazarlık süreciyle oluşturulmuş koalisyonların bir fonksiyonudur (Hill, 1969:207-208). Genel olarak örgütlerin amaçları çeşitlidir; verimi artırmak, emeği azaltmak, madde ve insan kaynaklarını kontrol edebilmek, çatışmayı en az dereceye indirmek, bireysel sapmayı azaltmak, insan davranışını kestirme olanaklarını çoğaltmak gibi görüşler bunlardan bir kaçıdır (Bursalıoğlu, 2012:20).

Amaç zorluğu terimi, bir standarda göre ölçülmüş iş yeterliliğinin belirli düzeyini vurgulamaktadır, öte taraftan iş zorluğu, başarılabacak işin çeşidine değinmektedir.

Özetle; iş, ne yapılacağını belirtir; amaç, işin nasıl daha iyi veya hızlı yapılacağını belirtir (Locke ve diğerleri, 1981:5). Amaçlar, örgüte yön ve anlam sağlar, onlar bir örgütün varlık nedenidirler. Açık bir şekilde tanımlanmış örgütsel amaçlar, bir örgüt için çok büyük önem taşımaktadırlar. Yönetim alan yazınında amaçların önemini vurgulayan ifadeler sıklıkla rastlanmaktadır: Amaçlar, örgüt etkinlikleri için birer danışma noktalarıdır. Amaçlar, eşgüdümlü etkinlikler için gereklidir (Toprakçı,1995:1). Amaçlar; örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve grup olarak gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır (Can ve diğerleri, 2011:26).

Pek çok ticari amaçlı faaliyet gösteren kuruluşların esas amacı olan kâr kavramı, Can ve diğerleri (2011:113-114)'ne göre, sadece net parasal kazanç olarak görülmeyip bir örgütün yaşamını sürdürme olanaklarının bir indeksi sayılmalıdır. Kazanç üretmek kâr amacı gütmeyen örgütler için de geçerlidir. Ticari olmayan bu tür örgütlerde kazançlar belki kâr gibi sayısal olarak belirlenemez ama bu örgütlerin varlık nedenlerini oluşturur. Okul, hastane, yardım dernekleri gibi örgütlerde, kazançlar “katılımı artırma, üyelere manevi tatmin sağlama” gibi sözcüklerle ifade edilmektedir.

**Tablo 1: Çeşitli Örgütlerde Kazanç**

<b>Örgüt Tipi</b>	<b>Kazanç Örnekleri</b>	<b>Kayıp Örnekleri</b>
<b>Üniversite</b>	*Yeni programlar geliştirme *Tanınmış öğretim üyelerini getirme *Beğenilen kamu hizmeti programı	*Önemli öğretim üyelerinden istifalar ve ayrılmalar *Kayıtların azalması *Öğrenci kalitesinin düşmesi
<b>Siyasal Partiler</b>	*Üye sayısı ve aidatlarda artış *Seçimleri kazanma *Kamuda saygınlığın artması	*Oyların azalması *Seçimlerde kaybetme *Skandallar
<b>Araştırma Kurumları</b>	*Değerli projelerin desteklenmesi *Saygın bilim adamlarının desteği	*Fonlarda düşüş *Tanınmış araştırmacıların ayrılması
<b>Meslek Kurumları</b>	*Beğenilen toplum projeleri *Yaratıcı çabaların ödüllendirilmesi *Üyelik sayısının artması	*Üyelik sayısında düşüş *Toplantılara katılım azlığı *Üyelerin ilgisizliği

Kaynak: Can ve diğerleri, 2011:114.

Örgütsel amaçları tanımlama, örgütün gelecekteki yönetiminin kavramsallaştırılmasına ve açıkça tanımlanmasına yardım etmektedir. Bu sayede, yönetimi oluşturmakla sorumlu kişilere, örgütün gidişatıyla ilgili genel bir kanı geliştirmek için olanak sağlanır. Amaçlar, örgütün varmak istediği noktaya varacağıyla ilgili garantili bir yolun olmasını sağlar (Cothran ve Wysocki, 2010:1). Örgüt üyelerinin işe ilişkin yönlendirmelere ihtiyacı vardır. Örgütsel amaçların bu yönlendirmelere temel oluşturacak şekilde kullanılması durumunda, örgütsel amaçlar; üretkenlik, kalite, karar verme ve etkili planlamanın tutarlı bir biçimde teşvik edilmesine rehberlik edecektir (Can ve diğerleri, 2011:112). Drucker ve Maciariello (2008:104), işin, işin niyetinin ve misyonun temel tanımının amaçlara çevrilmek zorundalığı durumu üzerinde durmuşlardır. Diğer durumda, amaçlar, asla başarıya dönüşmeyecek iç görü, iyi niyetler ve harika vecizeler olarak kalırlar.

Bir örgütü tanıma etkinliği bütün örgütleri açıklamakta kullanılan ortak kavramlardan hareket edilerek gerçekleştirilebilir. "Amaç" kavramı bu kavramlardan biri olarak değerlendirilebilir (Toprakçı,1995:1). Örgüt çalışmasında merkezi kavram, örgütsel amaçtır. Hatta bir kişi, bir amaç kavramının bir örgüt kavramı ile örtüştüğünü iddia edebilir (Gross, 1969:1).

Her şeyden önce amaçların belirlenmesi, örgüt verimliliği ihtimalini oldukça artıracaktır. Bu durum, hangi düzeyde, iyi veya zayıf olduğuna bakılmaksızın, sadece basitçe amaçların tanımlanmasıyla örgüte faydalı olacaktır. Amaçların yokluğu, örgütün performansında muhtemelen düşüşe sebep olacaktır. İkinci olarak, sıkı ve çok özel amaçlar saptamak, basit ve net olmayan amaçlar belirlemekten daha iyi performansa sebep olacaktır (Reichard, 1999:6). Verimliliği araştırmada geleneksel yol, amaç yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın fark yaratan özelliği amaçların başarılmasını derecelendirmesi açısından tanımlamasıdır. Bu amaç yaklaşımına göre, bir örgütün amaçlarını başarma derecesi büyükse, verimliliği de o derecede büyük olmaktadır. Verimlilik, amaç başarı derecesi açısından açıklandığı için, amacın anlamı önemlidir (Price, 1972:3). İşin başarı ve devamını direkt olarak ve önemli bir şekilde etkileyen sonuçların ve performansın olduğu her alan için amaçlar gereklidir (Drucker, 1954:63).

Örgütsel amaç; bir örgütü değerlendirme, örgüte değer biçme, örgütte yenilikler oluşturma, yeniden organize etme ve eleştirme açılarından önemlidir. Bir örgütün performansını değerlendirirken, yapılacak ilk şey örgütün amaçlarını gözden

geçirmektir. Ondan sonra amaçlara ulaşma yollarında başarıların ortaya konabilmesi için örgütün gerçek performansı gözden geçirilmektedir. Örgütün amaçları hakkında biraz bilgi sahibi olmadan, bir örgütün performansını değerlendirmek oldukça güçtür. Bu bağlamda, değer verme, eleştirme, bir örgütü yeniden organize etme kaçınılmaz bir şekilde örgütün amaçları hakkında biraz bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir (Polatoğlu, 2000:10). Örgütün verimliliğini ve etkililiğini ölçebilmek için iyi bir kavramsallaştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. İkinci olarak, örgütsel amaç bağımlı bir değişken olarak önemlidir. Ayrıca, amaç kavramı, farklı açıklama gerektiren davranış modellerinin kategorileri içerisinde örgütleri sınıflamada faydalı olabilmektedir (Mohr, 1973:470).

Drucker (1954:63), yapılacak bir işin organize edilmesi ve açıklanmasında, bu işin yapısını oluştururken çalışanların tecrübelerinden faydalanılmasında, alınacak kararların sağlam olmasında, çalışanların performanslarını artırmak için tecrübelerini değerlendirmelerinde amaçların önemli olduğunu savunmaktadır. Hicks (1979:80)'e göre, amaçlar örgüt faaliyetleri için birer müracaat noktalarıdır ve eşgüdümlü faaliyetler için gereklidir. Eşgüdüm için ilk basamak ise, örgütün ulaşmayı arzuladığı amaçları belirtmektir. Etken bir biçimde rekabet etmek ve büyümek arzusunda olan örgüt, kendi amaçlarını devamlı olarak yenilemelidir. Örgütsel amaçlar, bütün örgütsel faaliyetlerin yönlendirildiği sonlardır. Amaçlar, etken politikaların, izleklerin (prosedürlerin), metotların, stratejilerin ve kuralların belirlenmesinde önkoşuldur. Örgütsel amaçlar, örgütlerin kaderini tanımlar; amaçlar başarıldığı veya başarıya yaklaşıldığı hızda ilerlerler. Açıkça tanımlanmış örgütsel amaçlar, gemilerin ve uçakların yollarını belirlemede kullanabildikleri belirli bir yıldız benzer. Bu değişik ifadelerde ortak bir nokta vardır. Bu, örgütler için belirli amaçların saptanmasındaki önemidir. Bu ifadelerin hepsi de, tüm örgüt veya onun parçaları için amaçlar, görevler veya hedefler planlandığı zaman ahenkli bir hareketin doğacağını gösterirler ve böylece, örgütsel amaçlara ulaşılmış olunur. Üç kişinin bir arabayı saplandığı çamurdan çıkarmak istemeleri halinde, harekete geçmeden önce, amacın açıkça saptanması ve bu amaçtan da bir planın türetilmesi gerekir.

Örgütsel amaçlar pek çok hizmet sunarlar. Örgütün gerçekleştirme girişimlerinde bulunacağı işlerin durumunu tasvir ederek örgütsel aktivitelere bir rota tayin ederler. Örgütsel amaçlar, en azından bazı iştirakçilerin ve genel toplum veya alt



toplumdaki katılımcıların gözünde; örgütsel faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin mutlak varoluşunu düzenleyen meşruluk kaynağı olarak hizmet ederler. Aynı zamanda örgütsel amaçlar, örgütün başarısını değerlendiren kişilere bir standart oluşturma kaynağı hizmeti üstlenirler. Bu kişiler, örgütsel amaçları örgütsel performansı ölçmek için bir kıstas olarak kullanırlar (Etzioni, 1960:257). Örgütlerin amaçlı olduklarına ilişkin varsayım, bireyin örgütsel davranışını etkileme açısından önem taşımaktadır. Bir örgütün amaçlarının olduğunun birey tarafından bilinmesi, bireyin rol performansını etkilemektedir. Amaçlar örgüt üyeleri için yön belirler ve belirsizliği azaltır; örgütün değerlendirilmesi için standart sağlarlar. Amaçlarının tüm örgüt çalışanları tarafından bilinmesini sağlayan, amaçları örgüt düzeyinde ortak bir bilgi yapan örgütler, ortak insan çabasını eyleme geçirmede önemli bir avantaj sağlamaktadır (Aydın, 2005:42-43). Conrad'a göre (1974:505), amaçlar, örgüte çeşitli şekillerde hizmet edebilir. Amaçlar, başarının değerlendirilmesi için bir standart görevi üstlenebilirler, meşruluk kaynağı oluştururlar, örgütsel ihtiyaçları ve öncelikleri belirlerler, üretim ünitelerini veya çıktılarını tanımlarlar; müşterilerini tanımlarlar, örgüt ve içinde bulunduğu toplumun ilişkilerinin doğasını, yapısını açıklarlar.

Daft (1997:215), bir örgütteki amaçları Şekil 2'deki gibi sınıflandırmıştır. Bu örgütsel amaçların gönderdikleri iç ve dış mesajların neler olduğunu ve örgüt için sağladığı önemli faydalarını şu başlıklarla detaylı bir şekilde belirtmiştir.

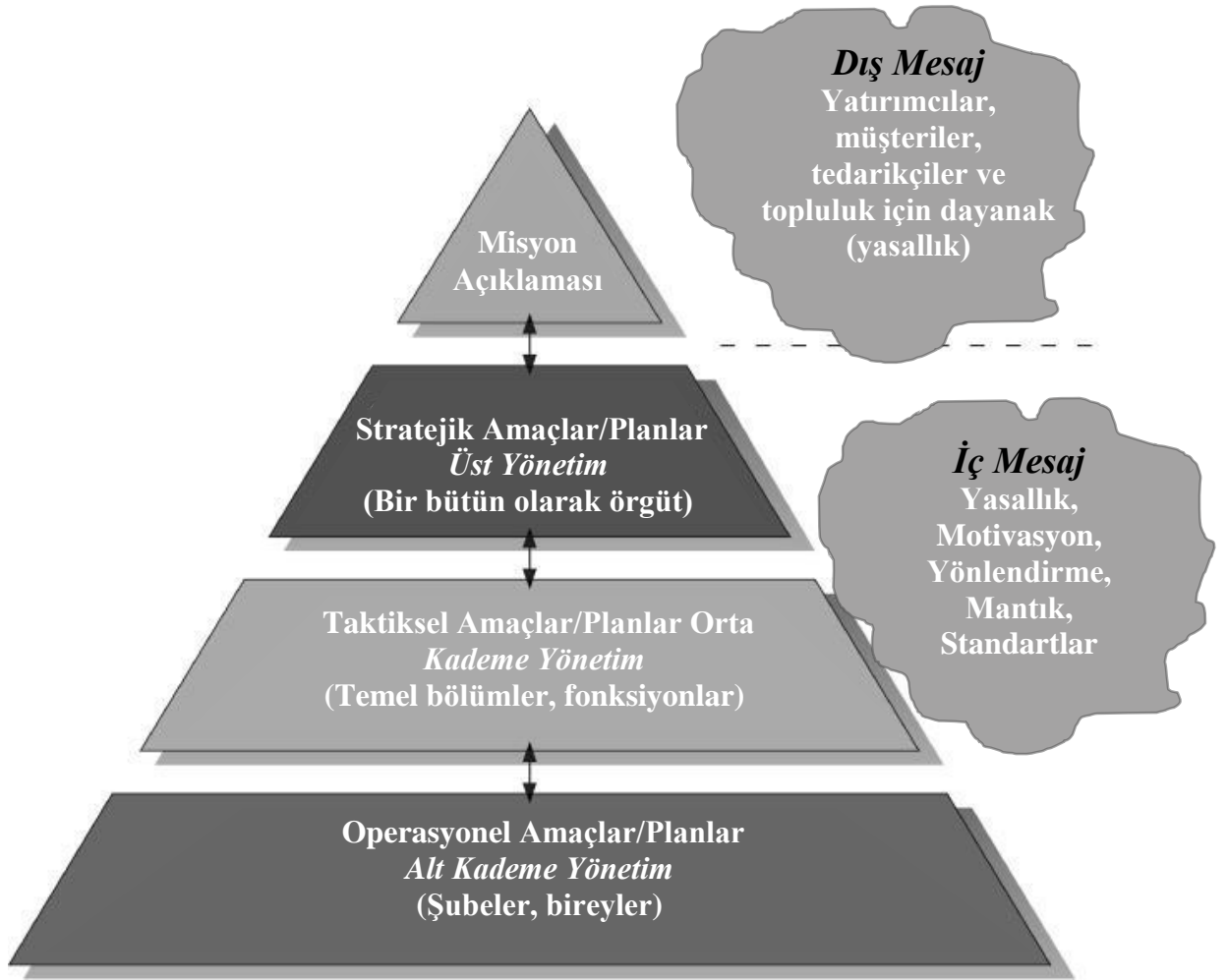
Yasallık (meşruiyet), bir örgütün misyonu, örgütün ne anlama geldiğini ve varoluş nedenini açıklamakta; yatırımcı, müşteri ve kaynak tedarikçisi gibi örgüt dışı ilgililere yasal dayanak oluşturmaktadır.

Motivasyon ve yükümlülük(adanmışlık) kaynağı; örgütün veya alt birimin hedeflerini çalışanlara açıklamaktadır. Bir amaç, örgütün veya alt birimin varoluşunun nedenini sağlamaktadır. Oysa bir plan, çalışanlara hangi eylemleri üstlenmeleri gerektiğini anlatmakta, amacın nasıl başarılacağını da vurgulamaktadır.

Eylemlere rehberlik, bir yön kestirme yeteneği sağlamaktadır. Dikkati özel hedeflere odaklandırmakta ve çalışanın çabasını önemli sonuçlara doğru yönlendirmektedir.

Kararlar için gerekçe (mantık) ile yöneticiler örgütün başarmaya çalıştığının ne olduğunu öğrenmektedirler. İç politikaların, rollerin, performansın, yapının, ürünlerin ve harcamaların istenilen sonuçlarla uyumlu bir biçimde yapılmasını sağlamak için kararlar alabilmektedirler.

Performans standardında ise amaçlar performans ölçütü olarak da hizmet etmektedir. Çünkü amaçlar örgüt için istenilen sonuçları belirleyerek bir değerlendirme standardı sağlamaktadırlar.



**Şekil 2: Amaç Düzeyleri/Planları ve Önemi (Daft, 1997:215)**

Locke ve Latham (2002)'a göre, amaçlar performansı dört şekilde etkiler.

*Birincisi, amaçlar yol gösterici bir işlev sunmaktadır; dikkati ve çabayı amaçla ilgili aktivitelere yönlendirir ve amaçla ilgisiz aktivitelerden uzak tutarlar. İkincisi, amaçlar harekete geçirme işlevine sahiptir. Büyük amaçlar, küçük amaçlardan daha büyük çabalara yol açar. Üçüncüsü ise amaçlar sürekliliği etkiler. Katılımcıların kendilerine verilen bir işteki zamanı kontrol etmelerine izin verildiği zaman, zor amaçlar çabayı uzatır. Öte taraftan, genellikle zaman ve çabanın yoğunluğu arasındaki işte bir yer değiştirme söz konusudur. Zor bir amaçla karşılaşıldığında, kısa bir zamanda sıkı ve daha hızlı çalışmak veya daha uzun bir zamanda daha az yoğunlukta ve daha yavaş çalışmak mümkündür. Sıkı zaman aralığı gevşek zaman aralığına kıyasla, sahada olduğu kadar bir laboratuvaradaki iş*

*hızının daha hızlı olmasına yol açar. Dördüncü ise amaçlar eyleme geçmeyi; keşfe, iş ilişkili bilginin kullanılmasına ve stratejilere yol açarak dolaylı olarak etkiler. Bütün eyleme geçme çeşitleri, bilme ve güdünün bir sonucudur. Fakat bu unsurlar karmaşık şekillerde birbirini etkilemektedir.*

Youker ve Brown'a göre (2001:1), amaçlar hiyerarşisi şu şekillerde amaçlara hizmet etmektedir;

*Bir proje için ihtiyaç ve talebi belirlemek,*

*İhtiyaçları karşılamak için gerekli gereksinimleri açıklamak,*

*Projeye dâhil olan herkese projenin amaçlarını iletmek ve açıklamak,*

*Projeye dâhil olan veya projeden etkilenen insanların geri bildirimlerinden istifade ederek uygun bir proje tasarımı düzenlemek,*

*Proje sonrasında, proje değerlendiricilerinin projenin başarısını proje amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında ölçmelerine olanak vermek,*

*Projenin farklı seviyelerde amaçlarının olduğunu göstermek ve amaçların birbirleriyle olan ilişkilerinin bir hiyerarşi içerisinde olduğunu açıkça belirlemek,*

*Kuruluşun iş stratejisine projenin açık bir bağlantısını kurmak.*

Youker ve Brown'ın (2001) proje amaçları için ifadelendirdiği yukarıdaki durum örgüt amaçları için de uygulanabilir bir durumdur.

Yukarıda belirtilen bilgilerden anlaşılacağı üzere, pek çok araştırmacının örgütsel amaçlar ve amaçların önemi üzerinde çalışması ve bir değerler dizisi oluşturmaya yetebilecek miktarlarda bilgiler sunması bu kavramın önemli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilmesine sebep olabilir. Özetle, örgütsel amaçların şu açılardan önemli olduğu vurgulanmıştır: örgütsel amaçlar örgütün varlık nedeni, meşruluk kaynağı olarak düşünülmüştür. Ayrıca, örgütsel amaçların; örgüte ve dolayısıyla örgütteki çalışanlara yön, rota, hedef, anlam, yasallık, isteklendirme, rehberlik, gerekçe, test, davranış tahmini, eşgüdüm, otokontrol, tutarlılık, örgütü sınıflama bağlamlarında rehberlik ettiği sık sık vurgulanmıştır. Özellikle, yönetsel veya örgütsel verimlilik (etkililik) çalışılırken örgütsel amaçların gerçekleştirimi, başarıyı gibi çeşitli örgütsel amaç boyutlarının derecesine göre ölçüt alınarak performans değerlendirmeleri yapıldığı gözlemlenmiştir.

Örgütsel amaçlar; en genelinde ve öncelikle, örgütün varoluş nedeni ve örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan yazılı veya sözel ifadelerdir. Bu istekler, örgüt yapısı içerisinde bir örgütün üst birimlerinden alt birimlerine kadar, genelden özele (makrodan mikroya) veya tam tersi yönde hiyerarşik yapıya bürünebilir. Örgüt çalışanları örgütün amaçlarını oluştururken detaylı, doğru algılanabilir, gerçekçi, ölçülebilir ve belli bir zaman dilimini kapsayacak şekilde somut ve anlaşılır olmasına dikkat etmelidirler.

### 1.6.1.2. Örgütsel Amaç Sınıflandırma Yaklaşımları

Winstead'e göre (1977:12), genellikle bir amaç şu üç çeşitten birisidir; belirli bir rutinde, tekrarlı doğaya sahip, problem çözme ya da yenilikçi. Öte taraftan, Waterman ve diğerleri'nin (1980:24), yüksek değerde amaçlar ile anlatmak istedikleri, yol gösteren kavramlar olmasıdır. Bunun yanında, üst düzey yönetim ekiplerinin örgütün tamamına yaymak istediği genel, açık, geleceğe yön veren kavramlardır. Yönetim ekibinin, kendilerini ifadelendirmek, imzalarını atmak istedikleri bir yoldur.

Perrow (1961:855), amaçları iki temel kategoride ele almış ve tartışmıştır. Bunlar resmi amaçlar ve operatif amaçlardır. Resmi amaçlar, temel yöneticilerce, tüzükte, yıllık raporlarda, kamusal açıklamalarda ve diğer resmi bildirimlerde belirtilen örgütün genel amaçlarıdır. Örneğin, iş bulma firmasının amacı, iş arayanları işçi arayan firmalarla buluşturmaktır. Bir hastanenin resmi amacı, topluluğun sağlığını, hastaları iyileştirerek geliştirmektir ve bazen bu geliştirme, hastalığı önleyerek, öğretme ile ve araştırma yaparak gerçekleştirilir. Operatif amaçlar kavramı March ve Simon (1958) tarafından ortaya atılmıştır. Bu bakış açılarının kapsanmasında kullanılacaktır. Operatif amaçlar, örgütün gerçek operatif politikalar aracılığıyla elde etmeğe çalıştığı sonuçları tarif eder; resmi amaçların dediklerini bir tarafa bırakarak örgütün gerçekten de yapmaya çalıştıklarının amaç olduğunu anlatır. Resmi amaçların özel içeriğini sağlayan operatif amaçlar, yarışılan değerler arasından seçimi yansıtır. Operatif amaçlar, diğer bir resmi amacı ortadan kaldırılabilseler de resmi amacı temel olarak şekillendirilebilirler. Bir anlamda, resmi amaçlar için bir araçtır. Fakat resmi amaçlar üstü kapalı veya yüksek soyutlukta olduğundan, örgütler analizlerin objesi olduğunda araçlar kendi içerisinde sonuç olur. Örneğin, kâr sağlamanın amaç ilan edildiği yerde, operatif amaçlar nitelik veya nicelikten hangisinin üzerinde durulacağını, kârın kısa vadeli ve riskli mi ya da uzun vadeli ve istikrarlı mı olacağını belirtmelidir. Ayrıca, müşteri hizmetlerinin, çalışan moralinin, ödüllü rekabetin, çeşitlendirmenin veya likiditenin çeşitli önceliklerin göreceli ve bazı noktalardan çatışmalı sonuçlarını göstermelidir.

Jones'un (2004:20), örgütsel etkililiği ölçmek adına iki tip amaçların kullanıldığına vurgu yaptığı gözlenmiştir. Resmi amaçlar, örgütün yıllık raporlarında ve diğer kamusal belgelerinde resmi olarak ifadelendirdiği yol gösteren prensiplerdir. Genellikle bu amaçlar örgütün misyonu olarak tasarlanır. Resmi amaçlar bir

ürünün öncü üreticisi olma, kamu güvenliğinin her şeyden önde geldiğini sergileme gibi amaçlar içermektedirler. Operatif amaçlar; yöneticiler ve çalışanlara örgütün işlerini yaparlarken yol gösteren uzun ve kısa dönem özel amaçlardır. Tablo 2’de listelenen amaçlar, yöneticilerin örgütsel etkililiği değerlendirmek için kullanabilecekleri operatif amaçlardır.

**Tablo 2: Operatif Amaçlar**

Çıktıların maliyetini düşürme
Yüksek kalitede kaynak girdisi ve çalışan kazanımı
Pazar payını artırma
Hisse bedelini artırma
Karar alma süresini azaltma
Ürün iyileştirme hızında artırma
Çalışanların isteklendirme ve koordinasyonunu artırma
Karmaşıklığı azaltma
Pazarlama süresini azaltma
Ürün kalitesini artırma
Eksikliklerin sayısını azaltma
Üretim maliyetini düşürme
Müşteri hizmetlerini geliştirme
Teslimat süresini azaltma

Kaynak: Jones, 2004:17.

Hicks (1979), bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki ilişkinin şu şekilde meydana geldiğini ifade etmiştir:

*Bireylerin amaçları kendileri tarafından aksiyon (fiil) haline dönüşür.*

*Bir kimse tarafından meydana gelen bir aksiyon herhangi bir şekilde başka bir kimseyi ilgilendiriyorsa, ilgilenen bu kimse, kendi bireysel amaçlarına göre bir reaksiyon gösterecektir. Bu aksiyon ve reaksiyon arasındaki karşılıklı değişim bir yapıyla tanımlanan karşılıklı davranışı oluşturur. Bireyler(asli unsur) tarafından oluşturulan bu karşılıklı davranışlar, örgütün verimli bir faaliyetini meydana getirir.*

*Aksiyon ve reaksiyonların arkasında yer alan bireysel amaçlar, örgütün varlığından sorumlu olurlar.*

*Örgütteki her üye, kendisi ve örgüt hakkında iki çeşit kaniya sahiptir: (a) örgüte katılmakla elde etmediği ümit ettiği amaçları hakkındaki kanısı, (b) örgütün kendi amaçları hakkındaki kanısı. Doğal olarak, birey bunlar hakkında (a) ve (b) kanıları olarak bir ayırım yapmaz. Örgütün amaçları hakkında da bilinçli olarak düşünmeyebilir. Eğer bunları, (a) ve (b) kanıları olarak şekillendirmişse, “benim paraya ihtiyacım var”; “bu şirket de, gayrimenkul alım ve satım işleriyle uğraşmaktadır”. Bu iki kanı birey için uygun düşecektir; “Ben, ev satışlarında başarılı olabilirim ve şirket de, bu işi yaptığım için bana bir ücret verecektir.” Böylece, birey pozitif bir şeyi elde etmek veya negatif bir şeyden*

*kaçınmak için bir örgüte katılır ve bu örgüt amaçlarına hizmet etmekle kendi amaçlarına da hizmet etmiş olacağını ümit eder.*

Bir bireysel amaç, bireyin ihtiyaçlarının, motivasyonlarının veya tutkularının gerçekleştirilmesine katkı yapan işlerin herhangi bir durumudur (statik ve dinamik). Örgüt üyeleri, bireysel amaçların devam ettirilmesine kendilerini kendiliğinden adarlar. Ancak, örgüt üyeleri, örgütsel amaçların devam ettirilmesine kendilerini gerekli olduğu kadar kendiliğinden adamazlar (Barrett,1970:3).

Management Class Ltd. şirketince hazırlanan çalışmada, amaçların nitel ve nicel olarak iki temel tipte ele alındığı gözlemlenmiştir; Nitel bir amaç, çabanın yönlendirildiği yöne doğru bir istektir; belirli bir düzey sayısal değışkenden ziyade ulaşmak için denenen bir amaçtır. Fakat kavranmak zorunda değildir. Böylece, bir firma iyi bir tüzel kişiliğe sahip olmak isteyebilir. Nicel bir amaç, ulaşılacak istenendir, miktarı belirtilmiş beklenen sonuçtur.

**Tablo 3: Stratejik Amaçların Tür Örnekleri ve Tanımları**

<b>Amaç Çeşidi</b>	<b>Tanımı</b>	<b>Örnekler</b>
<i>Nitel</i>	Bir istek	İyi bir tüzel kişilik Etik uygulamalar Geliştirilmiş hayat kalitesi Yükseltilmiş farkındalık
<i>Nicel(Final Amaç)</i>	Sayıca belirtilen hedef	Satışlarda % 6 artış Yüzde olarak yatırımı artırma
<i>Engel Amaç (Hurdle goal)</i>	Bir zaman diliminde erişilmesi gereken minimum miktar	Yılda satışları % 3 artırma

Kaynak: Management Class Ltd.

Mohr'e göre (1973:470), örgütsel amaçlar, tekilden ziyade çoğul, soyutsallıktan öte gözlemsel olarak düşünülebilir. İç ve dışa dönük kategoriler olarak net bir biçimde ayrıştırılır. Geçişli ve yansımali olarak sınıflandırılır. Geçişli amaç; örgütün çevresine yapmış olduğu istendik etki iken, örgütün genel yansıma amacı ise yaşamını devam ettirebilmek adına gerekli, örgütteki koalisyonların bütün üyelerinden yeterli katkıları yönlendirme (teşvik) olarak açıklanabilir.

Amaçlar ve amaç başarısı üzerine odaklanıldığında, toplumbilimci ve sosyal psikologlarca seçilen en az beş farklı perspektif vardır. Hizmetler bakımından amaçlar, dış müşterilere hizmet sunma bakımından amaçlar, resmi zorunluluklar

olarak amaçlar, idari değerler açısından amaçlar, iş görenler açısından amaçlar. Hiçbir araştırmacı zorunlu olarak yukarıda değinilen perspektiflerden bir tanesini ve sadece bir tanesini kullanmak zorunda değildir. Ancak, bu sınıflamalardan bir tanesi genellikle baskın çıkar (Zald, 1963:207).

Perrow (1970:135), çalışmasında; amaçları beş kategoriye ayırmıştır. Bu sınıflandırmanın çok muntazam olmayabileceğini, bazı amaçların diğer kategoride de değerlendirilebileceğini, buradaki amacın örgütlerin amaçlarının çeşitliliğine bir örneklendirme olduğunu belirtmiştir. Kategoriler şunlardır:

*Toplumsal: Genel olarak toplum. Örnekler: mal ve hizmet üretme; asayiş sağlama; kültürel değerler üretme ve devam ettirme (Parson, 1960:17). Bu kategori, toplumsal ihtiyaçları gideren büyük sınıf örgütleri ele alır.*

*Çıktı(üretim) amaçları: Örgüt ile temastaki kamu. Bu kategori, tüketici hizmetleri açısından tanımlanan çıktı çeşitlerini ele alır. Örneğin, tüketim malları; iş hizmetleri; sağlık hizmetleri; eğitim.*

*Sistem amaçları: Örgütün ürettiği mal veya hizmetlerden ya da türetilmiş amaçlarından bağımsız olarak örgütün çalıştırılmasındaki durum ve davranıştır. Örneğin, önemin verildiği; büyüme, istikrar, kazançlar veya sıkı ya da gevşek bir şekilde denetimli veya yapılaştırılmış gibi çalışma modları.*

*Ürün amaçları(daha doğru şekliyle ürüne özgü amaçlar): Üretilen malların veya servislerin karakteristiği. Örneğin, nitelik veya nicelik, çeşitlilik, stilize etme, kullanılabilirlik, eşsizlik veya ürünlerin yenilenebilirliği üzerine önem verme.*

*Türetilmiş amaçlar: Diğer amaçları devam ettirebilmek için örgütlerin güçlerini de koyarak ürettiği amaçlardır. Örneğin, politik amaçlar; toplum hizmetleri; işçi geliştirme. Örgütler, kendi üyelerini ve çevreyi uygun bir şekilde etkilemede kullanılabilir önemli bir güç üretirler. Bu güç, ürün ve sistem amaçlarından bağımsız olarak kullanılır.*

Can ve diğerleri (2011:113-114), örgütsel amaçları; doğal ve örgütçe belirlenen amaçlar olarak iki sınıfta ele almıştır.

*Doğal amaçlar: Bunlar açık bir biçimde belirlenmemekle birlikte örgütün planlama sürecinde rehberlik görevi üstlenen amaçlardır. Bunları da kendi içinde yaşam sürdürme ve kazançlar üretme olarak sınıflandırmak olanaklıdır. Türü ne olursa olsun her örgütün ilk temel amacı varlığını sürdürürebilme. Nasıl insanlar yaşam savaşı vermek yoluyla varlıklarını sürdürüyorlarsa örgütlerde aynı durumdadır. İkinci tür doğal amaç kazançlar üretebilme. Kazanç sözcüğü genel olup örgütün varlığını haklı çıkaran temel nedene dayanır. İşletme örgütlerinde kazançlar üretme kâr sözcüğünde şekillenir. Özellikle kapitalist ekonomik kuralların geçerli olduğu bir sistemde, bir işletme kurucu ve ortaklarının ilk planda dikkate alacakları konu, elde edecekleri kazanç olmakta, dolayısıyla kâr işletmeler için bir neden-sonuç olmaktadır.*

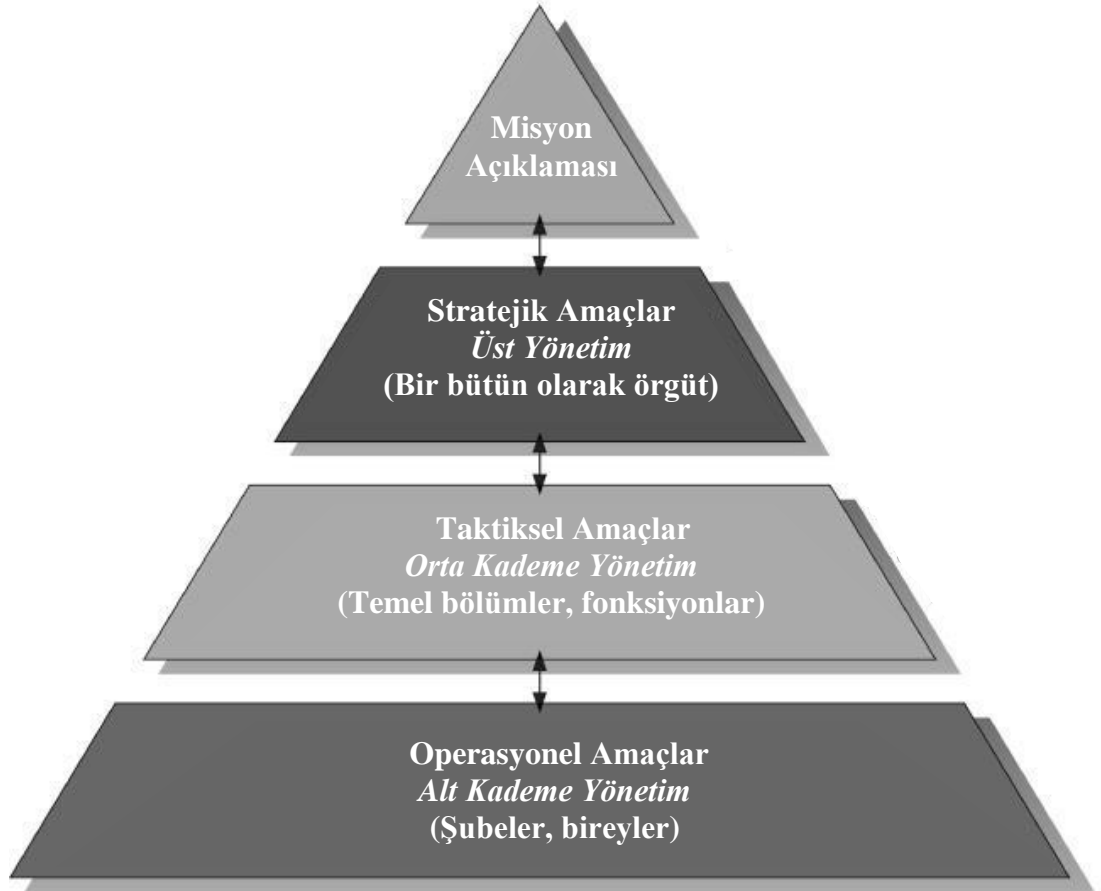
*Örgütçe belirlenen temel ve türetilen amaçlar: Bunlar örgüte daha belirgin bir yön veren amaçlardır. Bunlardan temel amaçlar tüm faaliyetlere yön veren geniş ve genel anlamlıdır. Türetilen amaçlar ise bu temel amacın nasıl gerçekleştirileceğini belirler. Bir bakıma temel amaç, türetilen amaçların rehberi durumundadır. Örneğin, 2 milyon net kârın elde edilmesini, “satışların %20 artırılması”, ya da “masrafların %15 azaltılması” ya da “işçi başına verimin %12 artırılması” gibi yollarla sağlamak bu temel amaçtan türetilen amaçlardır. Türetilen amaçlar belirli bölüm, kısım ve birimler için söz konusudur.*

Daft (1997:219-220), örgütsel amaçları üç düzeyde sınıflandırmıştır. Şekil 3'te de görüleceği üzere bunlar: stratejik amaçlar, taktiksel amaçlar ve operasyonel amaçlardır.

*Stratejik amaçlar: Örgütün gelecekte olmasını istediği noktayı belirten genel ifadelerdir. Örgütü, özel şubeler veya bölümlerden ziyade genel, bir bütün olarak ele alırlar. Stratejik amaçlar genellikle resmi amaçlar olarak adlandırılırlar. Çünkü bu amaçlar, örgütün başarmak istediklerinin kayıtlı ifadelendirilmiş niyetleridir. Örneğin, küçük bir şirketin pazardaki payını üç yıl sonra yüzde 15'ten yüzde 20'ye çıkarma isteği stratejik bir amaçtır.*

*Taktiksel amaçlar: Örgütteki esas şube ve bölümlerden başarmak niyetinde oldukları sonuçlara denir. Bu amaçlar, orta kademe yönetime uygun düşer ve örgütün en genel amaçlarını başarması için temel alt birimlerin yapması gerekenleri açıklar. Mesela, Lunar Production firmasının şöyle bir taktiksel amacı olabilir: "Ayda bir defa müşteri ve temsilcilerle mektup ile yazışarak iletişim kurma". Bu taktiksel amaç, müşteri ve temsilcilerle verimli bir şekilde iletişim kurma stratejik amacının başarılmasının bir parçasıdır.*

*Operasyonel amaçlar: Departmanlar, iş grupları ve bireylerden beklenen özel sonuçlara denir. Bu amaçlar kesin ve ölçülebilirdir. Örnek bazı ifadeler şunlardır: "150 satış başvurusunu her hafta işle", "gönderileri yüzde 90 zamanında ulaştırmayı başar", "fazla mesaiyi gelecek ay yüzde 10 düşür" ve "iki tane yeni seçmeli muhasebe dersi geliştir."*



**Şekil 3: Amaç Düzeyleri (Daft, 1997:215)**



Pfiffner ve Presthus'e göre (1960:120), örgütün amaçları açık ve kapalı olabilir. Açık amaçlar formal ve geneldir, kapalı amaçlar ise informal ve bireyseldir. Örgütün formal ve informal yanları bu amaçlara göre işler. Yönetimin birey ve kurum boyutları da bunlardan oluşur (Bursalıoğlu, 2012:20).

Yukarıdaki bilgilerden de açıkça anlaşılacağı üzere, farklı araştırmacılar örgütsel amaçları çeşitli noktalardan sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu araştırmalar, bu çalışmada yeni, bütüncül, derinlikli bir örgütsel amaç sınıflandırma değerler dizisi sentezi çalışması için temel oluşturmaya yetebilecek miktarlarda bilgiler içermektedir. Alan yazında elde edilen örgütsel amaçlarla ilgili sınıflamaları şu başlıklar altında özetlemek olanaklı gözükmemektedir: tekrarlı, problem çözebilen, yenilikçi, yüksek değerde, resmi, bireysel ve örgütsel, nitel ve nicel, geçişli ve yansımali, toplumsal, çıktı, sistem, ürün, türetilmiş, doğal ve örgütçe belirlenen temel-türetilen, stratejik, taktiksel ve operasyonel, açık ve kapalı.

### **1.6.1.3. Örgütsel Amaç Boyutları**

Alan yazında, çeşitli araştırmacılarca örgütsel amaçların farklı boyutlarının çalışıldığı tespit edilmiştir. Bu kısımda; örgütsel amaç kavramının kuramsal temellerini daha da detaylandırmak adına alan yazında elde edilen örgütsel amaç boyutları temelli kavramlardan seçkinlik, anlaşılabilirlik, otantiyet ve bu çalışmaya uygunluk bağlamında faydalanılarak yeni, kapsamlı, sistematik ve bütüncül bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

#### **1.6.1.3.1. Örgütsel Amaçların Gerçekleştirilmesi**

Amaç elde etme, bir sistem ve onun hareket ettiği veya çalıştığı dış durumun ilgili kısımları arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu ilişki, maliyet ve zorluklar gibi ilişkili durumlarla ilgili olarak, dış durum içerisindeki objelere veya sistemlere, sistemin çıktılarından bazı kategorilerinin en üst düzeye çıkarılması olarak düşünülebilir. Bu düşünsel yaklaşım, bir örgütün daha önemli olan bir ölçütünü sağlar. Bir örgüt, onun amacının elde edilmesi olarak, başka bir sistemce bazı şekillerde kullanılabilir belirli bazı şeylerin üretildiği bir sistemdir. Yani, bir örgütün çıktısı, başka bazı sistemler için bir girdidir. Ekonomik önceliği olan bir örgüt durumunda, bu çıktı; bazı sınıf mallar, başka bir örgütün daha ileriki seviye bir üretim sürecine araç veya tüketilebilen bir servis olabilir. Bu örgüt bir kamu örgütü olduğunda, çıktı; bir düzenleyici kararlar sınıfı olabilir; bir kamu eğitim örgütünde,

çıktı; etkiye maruz kalmış öğrencilerin belirli bir tipte eğitilmiş yeterlikleridir (Parsons, 1956:64).

Love ve diğerleri (1996:5), örgütsel etkililiği değerlendirme yaklaşımları içerisinde en popüler dört yaklaşımdan birincisini amaç gerçekleştirme yaklaşımı olarak belirtmiştir. Yine amaç gerçekleştirmeyi; bir örgütün belirtilen amaçlarını başarması olarak tanımlamış ve başarıma derecesi düzeyinde örgütün etkili olduğunu belirtmiştir. Amaç gerçekleştirme yaklaşımının, amaçların açık, uzlaşılabilir, zaman sınırlı ve ölçülebilir olduğunda örgütsel etkililiği ölçmek adına tercih edilebilir olduğunu belirtmiştir.

Örgütlerde, amaçtan uzaklaşma (sapma) minimum olduğunda amacı gerçekleştirme en üst seviyededir. Amaçların somut olduğu yerde amaçtan uzaklaşma(sapma) minimumdur. Eğer amaç anlaşılabilirliği yüksek derecede ise, somut amaçları, merkezi soyut amaçlara doğru yönlendirerek amacı gerçekleştirme yine de maksimize edilebilir. Fakat sistem devamının çevresel amaçlarını somut amaçlarla değiştirme amaçların gerçekleşme düzeyini düşürür (Warner ve Havens, 1968:2).

#### **1.6.1.3.2. Örgütsel Amaç Yükümlülüğü (Adanmışlığı)**

Porter ve diğerleri (1974:604), örgütsel adanmışlığı; bireyin içinde bulunduğu örgüte katılımın ve örgüt ile kimliğini oluşturmasının gücü açısından tanımlamıştır. Bu tür bir adanmışlığın en az üç faktör tarafından genellikle karakterize edilebileceğine vurgu yapmıştır:

- (a) Örgütün amaçlarının ve değerlerinin kabulü, bu amaçlara ve değerlere olan güçlü bir inanç,
- (b) Örgüt adına dikkate değer çaba sarf etme istekliliği,
- (c) Örgüt üyeliğinin devamı için katı bir tutku.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel amaç adanmışlığı, örgütsel adanmışlığın bir alt faktörü olarak düşünülmüştür.

O'Reilly ve Chatman (1986:492), adanmışlık terimi üzerinde şu vurguyu yapmışlardır; adanmışlık araştırmalarındaki yaklaşımlarda çeşitli farklılıklar olmasına rağmen, ana tema bireyin bir örgüte psikolojik bağı hakkındadır (bireyi ve örgütü bağlayan psikolojik pranga). Adanmışlık terimi, geniş anlamda bağlı olma

süreci ve bağ durumunun kendisi kadar geçmişler ve sonuçları adlandırmak için kullanılmasına rağmen, psikolojik bağdır. Reichers'e göre (1985:465), adanmışlık: bir örgütün çoklu boyutlarının amaçları ile kimliğini oluşturma sürecidir. Bu boyutlar; üst yönetimi, müşterileri, birlikleri ve en geniş anlamda halkı içerebilir. Amaç adanmışlığı, Locke (1968)'a göre öncelikli değişkenlerden birisidir. Locke amaç adanmışlığını, zor bir görevle (mesela, bir amaçla bağlantısı olmayan görevler) yüzleştğinde denemeyi bırakanlar, bu amaca ulaşmanın imkânsız olduğuna karar vermişlerdir ve bu amaç için daha fazla denemeyecek insanlardır şeklinde açıklamıştır (Aktaran: Hollenbeck ve Klein, 1987:164).

Pek çok örgütte, genel örgütsel amaçlara personel adanmışlığı gerekmez. Çünkü somut alt sistem amaçlarının varlığı, genel amaçlara adanmışlığın gerekliliğinin üstesinden gelebilir. Öte taraftan, amaçların gerçekleşmesi için direkt olarak kişilerarası süreçlere bağlı örgütlerde, ast seviyesindeki personelin örgütün sonuçlarına ve araçlarına adanmış olması zorunludur (Zald, 1963:220). Amaç adanmışlığı, bir bireyin, bir amacı başarmak için sahip olduğu karardaki azim ve kararlılıktır (Aktaran: Davis, 2010). Locke ve Latham'e göre (2002), amaç adanmışlığını kolaylaştıran faktörlerden iki anahtar kategori şudur:

(a) Bir amacı başarmaları doğrultusunda yürütecekleri çalışmalarının sonucunda bekledikleri çıktılarının önemi gibi insanlara amacı gerçekleştirmeyi önemli kılan faktörler,

(b) İnsanların amacı başarabileceklerine dair inanışları (öz-yeterlik).

Özetle, örgütsel adanmışlık, örgütsel amacın örgüt üyesindeki yansıması olarak da ifade edilebilir. Bir kişinin amaca ulaşmadaki kararlı duruşudur denilebilir.

#### **1.6.1.3.3. Örgütsel Amaçların Büyüklüğü**

Örgüt amaçlar büyüklüklerine göre de önemli ölçüde farklılık gösterirler. Bazı örgütlerin amaçları arasında egemenlik kurma, toplumsal saygınlık kazanma bulunurken bazı diğer örgütler daha küçük amaçlar edinmektedirler. Bazı diğer örgütler ise kurumlarını mevcut durumda ya da orta düzeyde gelişim çizgisinde tutmaya çalışmaktadırlar (Can ve diğerleri, 2011:116).

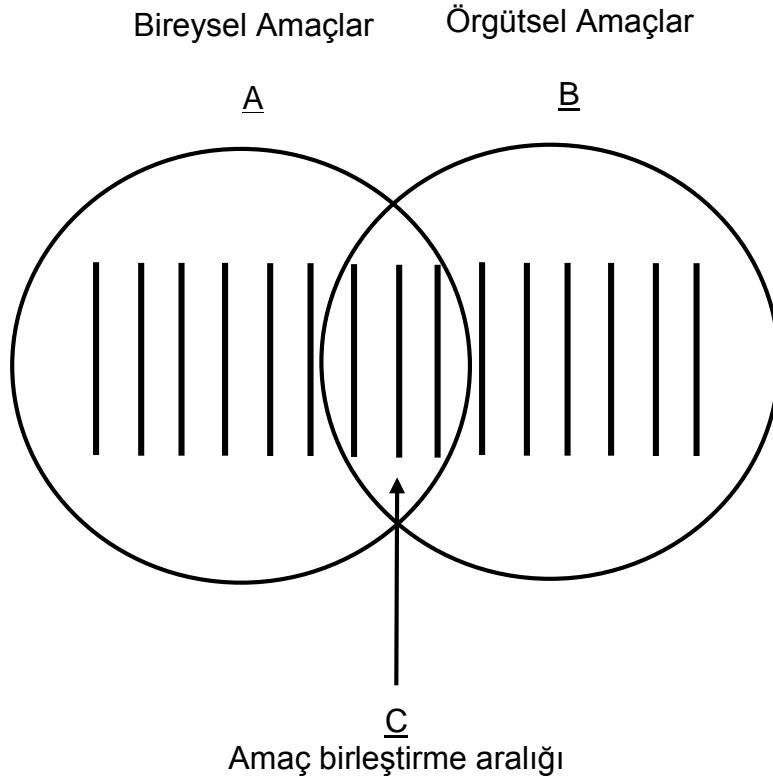
#### 1.6.1.3.4. Örgütsel Amaç Çokluğu

Örgütler, üyeleri tarafından, kendi kişisel amaçlarını elde etmek için kullanılan vasıtalar olarak yaratılmış ve bu nedenle de varlıkları korunmuştur. Örgütlerin de kendi üyelerinin bireysel amaçlarından farklı, fakat onlardan türetilmiş amaçları vardır. Bireysel amaçlar çok farklı olabilirler - o kadar farklı ki, muhtemelen hiçbir örgüt bu amaçların tümünü sağlamayı başaramaz (Hicks,1979:79). Etzioni (1964:14-15), örgütlerde birden fazla amaç kavramıyla ilgili şu görüşleri ileri sürmüştü; aynı anda ve meşru olarak iki veya daha fazla amaçlar sunan pek çok örgüt vardır. Bazıları orijinal amaçlara ekstra amaçlar ekler. Fakat aslında pek çok örgüt eşzamanlı olarak birden fazla amaca hizmet etmek için kurulur. Öğretim alanında, örgütlerin çoğu öğretim ve araştırmayı birlikte yürütürler (üniversitelerin çoğu). Önceliklerini öğretime adayanlar veya sadece kendilerini araştırmaya adayan örgütler öğretime adayanlara göre daha azdır. Bu tür şeylerin ölçülebilmesi kapsamında, pek çok çoklu amaca sahip örgütün her bir amacını ayrı ayrı sunduğu eğilimi görülmektedir. Aynı sınıflamadaki tek bir amaca sahip bir örgüte kıyasla çoklu amaçlara sahip bir örgütün bu çoklu amaçları birlikte sunması hem daha verimli hem de etkilidir.

Örgütün tek bir amacı yoktur. Yönetim gerçekte birçok amacı başarmak için güdülenmiştir. Örgütler kendisini oluşturan çeşitli iç ve dış grupları doyurmak zorundadırlar. Örneğin, bir örgütün varlığı, içinde bulunduğu topluma yararlı olmasıyla mümkündür. Bunun anlamı halkın yararlanacağı ürün ya da hizmetin yaratılması ve dağıtılmasıdır. Halkın ya da müşterilerinin yararlı ve değerli gördüğü ürün ve hizmetlerin yaratılmasına yönelik tüm alanlar için amaçlar gereklidir. Bu alanlar 8 temel bölgede görülebilir: pazardaki durum, yaratıcılık, üretkenlik, fiziksel ve finansal kaynaklar, kârlılık, çalışanların iş başarısı ve geliştirilmesi, iş başarımı ve tutumları ile toplumsal sorumluluk (Can ve diğerleri, 2011:115). Örgütler çeşitli amaçlara sahiptirler ve örgütlerin bu amaçları uyumlu olmayabilir. Bunlar mantıklı olarak da tutarsız olabilir. Modern veya karmaşık örgütlerin çeşitli amaçlarını aynı zamanda başarmaya çalıştığı tartışılmalı bir konudur. Bu amaçlar arasındaki ilişki veya uyumluluk ihtilafıdır (Polatoğlu, 2000:12).

### 1.6.1.3.5. Örgütsel Amaç Birleştirme

Örgüt üyeleri, bireysel amaçların devam ettirilmesine kendilerini adarlar. Ancak örgütsel amaçların devam ettirilmesine kendilerini gerekli olduğu kadar kendiliğinden adamazlar. Bu yüzden, örgüt kuramcıları ve yöneticileri açısından önemli bir problem; bireysel amaçların ve örgütsel amaçların birleştirilmesi için oluşturulması gerekli mekanizma tasarlamadır. Bu birleştirme mekanizması, bir örgüt üyelerinin örgütün aynı bölümündeki aynı eylemleri, kendi kişisel amaçları ve örgütün amaçlarının başarılmasına yönlendirmek içindir. Şekil 4'te de görüldüğü gibi A, bireylerin ihtiyaçlarının veya isteklendirmenin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan aktiviteler veya durumlar setidir. B, örgütün öncelikli çıktılarının yaratılmasına katkıda bulunan aktiviteler veya durumlar setidir. C, hem bireylerin istekliliğine hem de örgütün çıktılarının yaratılmasına katkıda bulunan aktiviteler ve durumlar setidir. Amaç birleştirme derecesi, A ve B'deki setlerin büyüklüğünün C'deki setlerin büyüklüğüne oranı açısından düşünülebilir (Barrett,1970:3).



Şekil 4: Amaç Birleştirme Modeli (Barrett,1970:5)

Kişisel amaçlar - sadece bir tek şahsın amacı bile - çok karmaşıktır. Herkesin kısa, orta ve uzun vadeli amaçları vardır ve herkes muhtemelen belirli bir zamanda bu üç türlü amaca sahiptir; fakat bu amaçlardan bazıları diğerlerine kıyasla daha önemlidir (Hicks, 1979:36). Herhangi bir girişim, doğru bir takım oluşturmalı ve bireysel çabaları ortak bir çabada kaynaştırmalıdır. Girişimdeki her bir birey, farklı bir katkıda bulunur, fakat hepsi de ortak bir amaca katkı yapmalıdır. Bireylerin çabalarının hepsi aynı yöne yönlendirilmelidir. Bireylerin katkıları, bir bütün oluşturma adına, çabalarda herhangi bir boşluk, birbiriyle ters düşme ve gereksiz ikilemlere yer vermeden birbirleriyle örtüştürülmelidirler (Drucker, 1954:121).

#### **1.6.1.3.6. Örgütsel Amaçların Anlaşılmazlığı (Belirsizliği)**

Örgütsel amaç belirsizliği örgütsel amacın gelecekte istenilen örgütsel durumu temsil ettiğinde, bir amacın veya amaçlar setinin yorumlamalara yol açma derecesini ifade etmektedir. Bir örgütsel amaç bir miktar değişik yorumlamalara yol açtığı zaman açık anlamını yitirir ve belirsiz hale gelir (Chun ve Rainey, 2005:531). Soyut veya anlaşılamayan amaçlar, arzu edilen durumları veya başarıları oluşturacak aktiviteleri yeterince tasvir etmeyen işlerden beklenen durumların açıklamalarıdır. Bu çeşit soyut amaçlar grubu harekete geçirmek için yeterli yol göstermez ve sonuç olarak soyut amaçların yerine geçecek daha çok somut amaç geliştirilir (Warner ve Havens, 1968:540). Örgütsel amaçlar belirsizliği, soyut amaçlarla yer değiştirme eğiliminde olan bir çeşit vakumdur. Bu yer değiştirme, ihtimale hiçbir zaman tamamlanmayacaktır (Warner ve Havens, 1968:545).

Herhangi bir örgütte amaç belirsizliği, amaçların anlaşılabilirlik oranı ile ilgilidir. Bir başka deyişle, belirlenen amaçla yapılacak olanlar açıkça ortaya konmamış ise amacın belirsizliğinden söz edilebilir (Toprakçı,1995:3). Wieland'e göre (1969:31-32), açıklık ve açık olmayışlığın iki çeşidi bir örgütün niyetlerini veya amaçlarını karakterize edebilir. İlk olarak, örgüt üyelerinin amaçla ilgili sahip olduğu bilgiye göre bir amaç açık olabilir veya açık olmayabilir. Açık bir amaç, üyeler arasında tam bir bilgi olması veya üyeler arasında bir belirsizlik olmayışı anlamındadır. İkinci olarak, bir örgütte açık bir amacın varlığı, örgütün amaçlarıyla ilgili örgüt üyeleri arasında bir fikir birliği olduğunu gösterir. Örgüt üyeleri veya alt gruplar arasında örgütün amaçları hakkında bir çelişki, çatışma varsa örgütün açık bir amaca sahip olduğu söylenemez.

Campbell ve diğeri'ne göre (1983:42), herhangi bir örgütün amaç veya amaçlarında bir belirsizlik varsa, söz konusu örgütün bireyinden bölümüne tüm katılanları ve izleyenleri amaçları kendilerine göre yorumlayacaklardır, işte bu, amacı farklı anlama, amaç genelliğini meydana getirebilir. Örgütsel amaçların genel olmaları sık sık karşılaşılan bir durumdur. Bunun bir nedeni amaçların belirsizliğidir ve okullar da bu yargıyı paylaşırlar (Aktaran: Toprakçı,1995:3). Amaç belirliliğinin bir ölçütü MPS(Merit Principles Survey) anket kalemlerinden alınan özneliktir. Öte taraftan amaç belirsizliğinin üç boyutu (PART(Program Assessment Rating Tool)) olan hedef belirsizliği, zamanlama belirsizliği ve değerlendirme belirsizliği daha çok nesnel ölçütlerdir (Jung, 2012:212). Amaçlar ne kadar çok rakamla ifade edilebiliyorsa o derece fazla ilgi çekerler ve başarılması için baskılar daha fazla olur. Hizmet üreten bir işletmenin hizmetinin nicel olarak ölçülmesi zor hatta olanak dışı olabilir. Ama hizmet üretmek en önemli amaçtır. Bu gibi durumlarda nicel olarak ölçülebilen amaçlara öncelik vermek, istenmeyen bir durum olacaktır (Can ve diğeri, 2011:117).

Toprakçı'nın (1995:4) örgütsel amaçları eğitim örgütleri açısından ele aldığı tespit edilmiştir.

*Eğitim örgütlerinde amaçlardan biri "iyi vatandaş yetiştirmektir". Bu amaç öylesine belirsizdir ki, ne demek istediği herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilir. Örneğin; bu belirsiz amacı iki öğretmen (örgüt üyesi) farklı anlayabilir. Biri; bu amacı, çağdaş eğitim felsefesinin ileri sürdüğü şekilde "yeni yetişen kuşakları eleştireci bir tutumla geliştirmek" olarak algılayarken, bir diğeri "yeni yetişen kuşakları pasif bir tutumla geliştirmek" olarak algılayabilir. Görüldüğü gibi "iyi vatandaş yetiştirmek" şeklindeki belirsiz bir amaç herkese göre farklı bir anlam kategorisine dâhil edilebilmekte ve herkese göre değişen bir özellik, göstererek amaç genelliğini meydana getirebilmektedir.*

#### **1.6.1.3.7. Örgütsel Amaçların Dengelenmesi**

Amaçların belirlenmesinde ihtiyaç duyulan üç çeşit denge unsuru vardır. Amaçlar, elde edilebilir kârlılığa göre dengelenmek zorundadır. Amaçlar, yakın ve uzak geleceğin gereklilikleri doğrultusunda dengelenmek zorundadır. Amaçlar, birbirlerine karşı dengelenmeli, bir alandaki beklenen performans ile diğeri bir alandaki beklenen performans arasında takas kurulmalıdır. Amaç oluşturma aşamasında, yönetim her zaman yakın ve uzak geleceği dengelemek zorundadır (Drucker ve Maciariello, 2008:111).

Drucker'a göre (1954:86-87), yakın ve uzun vadede geleceği dengelemenin yanında; yönetim, amaçları da dengelemek zorundadır. Daha önemli olan nedir? Pazarda ve satışların hacminde genişleme mi veya yüksek kâr oranı mı? Üretim

verimliliğinin geliştirilmesi üzerinde ne kadar zaman, çaba ve enerji harcanmalıdır? Eğer yeni bir ürün tasarımına aynı miktarda çaba veya para yatırılırsa daha çok kâr mı getirir? Ehil yönetimle ehil olmayan yönetimi, amaçların dengelenmesindeki performans gibi oldukça kesin olarak ayırt eden birkaç şey vardır. Oysa bu işi yapmak için bir formül yoktur. Her bir iş kendine has dengeleme gerektirir ve bu aynı iş farklı zamanlarda farklı bir denge gerektirebilir.

Can ve diğerleri (2011:115), yönetimin gerçek sorunu; amaçların seçiminden çok, bunlar arasında dengeyi sağlamaktır yorumunda bulunmuşlardır. Yorum özetle şu şekildedir: Çeşitli amaçları dengelemekle görevli yönetici yakın gelecek ile uzun dönemde elde edilecek amaçlar arasında uygun bir karışım yapmalıdır. Tüm amaçları birbiriyle de dengelemelidir. Pazarda daha büyük bir pay mı elde etmelidir? Yoksa ondan vazgeçip üretim verimliliğini geliştirmeyi mi amaçlamalıdır?

#### **1.6.1.3.8. Örgütsel Amaçtan Sapma**

Etzioni (1964:10), örgütsel amaçta sapma üzerine şu açıklamalarda bulunmuştur.

*Bir örgütün amaç ve araç önceliklerinin yer değiştirmesi, araçların amaçlara ve amaçların da araçlara dönüşmesi en yumuşak ve en yaygın sapma formu sürecidir. En yaygın araçlardan en çok sapan, örgütün kendisidir. Örgütler araçlardır; bir veya daha fazla özel amaçlara hizmet etmek için yaratılmışlardır. Fakat örgütlerin oluşturulması, kaynakların ayrılması ve personelin alınması sürecinde, ilgi grupları örgütün temel amaçlarına hizmet etmesine yardımcı olmaktan ziyade sıklıkla daha çok örgütü korumakla ve kurmakla ilgilenmek üzere oluşturulurlar. Bu ilgi grupları örgütsel amaçları, kaynaklar ayarlama, toplumda statü veya vergi muafiyeti elde etmeye araç olarak, özetle kendi amaçlarına araçlar olarak kullanırlar.*

Livingstone (1975:47), amaçtan sapma üzerinde şu açıklamalarda bulunmuştur: Amaçtan sapmanın, amaçların soyut ve anlaşılmaz olduğu durumlarda daha çok görülme eğilimi vardır. Eylemlere yeterli miktarda yol göstermeyen, yeterince açık seçik olmayan, soyut, anlaşılmaz amaçların; yerini daha özel prosedürlere bırakma ihtimali yüksektir. Katılımcılar; daha çok soyut, daha az ölçülebilir sonuç hedeflerinden ziyade standart operasyon prosedürleri, kuralları ve düzenlemelerine bağlılığı vurgular.

Warner ve Havens (1968:540-541)'a göre, amaç değişiminde iki temel formu ayırt etmek önemlidir:

Amaç başarımı, amaçların gerçekleştirildiği ve yeni amaçlarla devam ettirildiği durum,



Açık amaçların gerçekleştirilmediği fakat yeni başka amaçların eski amaçların yerini aldığı amaç değişimi. Bu tür amaç değişimi iki formda olur:

Amaç saptırması, alternatif amaçların orijinal amaçları gölgede bırakarak zamanla yerine geçmesidir,

Amaçtan sapma veya sonuca götürecek (amacı gerçekleştirecek) araçların amaçla yer değiştirmesi.

Can ve diğerleri (2011:117), gerçek amacın yazılı amaçtan farklı olabileceğini belirtmiştir. Kimi zamanlar bu iki tür amaç birbirinin zıddı bile olabilir. Amaçlar pazardaki ya da örgüt içi gerilim durumlarından gelen baskı ve güçlüklerin sonucudur. Yönetim kurulu üyeleri, borç veren dış kuruluşlar, alt kademelerdeki yöneticiler, çalışanlar, pay sahipleri ve sendikaların kişisel hedefleri farklı farklı olabilir. Bu farklılıklar dolayısıyla bazen belirlenen amaçlarla gerçek amaçlar birbirine uymayabilir.

Amaçların sapmasında önemli bir sebep, amaçların belirsizliğidir. Programlarını çok soyut fikirlere yönlendirmeye çalışan örgütler için en karakteristik olan, amaç sapmasıdır (Warner ve Havens, 1968:540). Amaçtan sapma, ikincil bir amacın örgütün aktivitelerinin ana motivasyon sağlayıcısı olan birincil amacın yerini aldığı zaman olur (Aktaran: Alexander, 1976:182).

Amaçtan sapma derecesi ve alt birim özellikleri arasında ilişkiler ele alındığında, Scheff'in (1962:217), amaçtan sapmanın nedenlerinin temelleri hakkında çeşitli hipotezleri formüle ettiği tespit edilmiştir. Bir akıl hastanesi çalışmasının sonucunda bu tezlerle ulaşılmıştır. Ancak hapishaneler ve okullar gibi çeşitli örgütler için de bu tezlerin genellenebileceğini iddia etmiştir. Bahsi geçen hipotezler şunlardır:

*Açık örgütsel amaçlar belirsiz ise; sapma, çalışan ve yönetim temsilcileri arasındaki iletişimde ters yönde değişir. Çalışanı denetleme ve amaçların çalışana açıklanması ne kadar çok olursa, amaçtan sapma da o derece az olur.*

*Belirsiz amaçlar, müşterileri ilgilendirdiği zaman, sapma müşterilerin gücü doğrultusunda ters bir şekilde değişir.*

*Sapma, açık amaçların eşit düzeyde alternatiflerinin sunulmadığı örgütte, var olan statü ilişkilerini kaldırdığı boyutlarda olur. Öte taraftan, sapma, çalışan ve müşterilerin etkileşiminin yapılandırılacağı, örgütün dışından rol betimlemesinin var olabilmesi durumuyla sınırlandırılmıştır.*

### 1.6.1.3.9. Örgütsel Amaç Binişikliği

Can ve diğerleri (2011:117), örgütlerin birden çok ve birbiriyle çelişen amaçlarının olabildiğine değinmiştir. Bir üniversitenin temel amacının ne olabildiğini; öğrencilere eğitim sağlamak, bilimsel araştırmalar yapmak ve topluma hizmet amaçları üzerinden sorgulamıştır. Örneğin; bazı üniversitelerin ya da bazı fakültelerin araştırmaya öncelik verirken, diğer bazı bölümlerin öğrenimi temel amaç edindiğine değinmiştir. Etzioni'ye göre (1964:15), çok amaçlı örgütlerde, bazı çeşit çatışmalar kaçınılmazdır. Çeşitli amaçlar, örgüte uyuşmayan araçları doğurabilir. Her bir amaç için ayrılmış araçların miktarında, zaman ve enerjide karmaşıklıklar olabilir. Örnek olarak; bir hastanenin insanları iyileştirme amacına, iyileşmeye ihtiyacı olan hastaların hastaneye açık kabulü politikası ile en iyi şekilde hizmet edilir. Oysa amacı bir hastalık araştırması yapmak olan bir hastane, araştırma yapan uzmanların araştırma alanında hastaların seçimi üzerine kabul politikası ile en iyi şekilde bu amaca hizmet etmiş olur. Çeşitli amaçların önceliklerinin, amaçların birbirleriyle ilişkisi üzerinden net bir şekilde tanımlanmasının yapılmasıyla yıkıcı karmaşa sonuçları azaltılır, ama bu durum tamamen problemi ortadan kaldırmaz.

Herhangi bir örgütte belirsiz olan amaçlar herkese göre farklılaşan bir anlamla genelleştiğinde, birbiriyle çelişen amaçları meydana getirebilirler (Toprakçı,1995:4). Bireyin, örgütün amacı hakkında edinmiş olduğu b kanısı, bireyin kendi bireysel amacı hakkındaki a kanısı ile ters düşmektedir (Şekil 5). Bu anlaşmazlık giderilmezse, örgüt üyelerinin örgütteki başarıları negatif yönde etkilenecektir (Hicks,1979:42).



**Şekil 5: Bireyin kendi bireysel ve örgütsel amaçları hakkındaki kanılarının ayrı yönlerde olması (Hicks,1979:42)**

Kişisel amaçlar, örgütsel amaçlarla tamamiyle ve kısmen ters düşebilecekleri gibi, kayıtsız tarafsız, birbirine uygun veya birbirinin aynı da olabilir (Hicks, 1979:74). Örgütlerde amaç önemlidir. Çünkü örgütün bütün etkinliklerinin düzenlenmesinde amaçlar doğrudan ilişkilidir. Amaçların belirsizliğine bağlı olarak amaçların ilgililerce farklı yorumlanmasından ortaya çıkabilen amaç genelliği, amaç genelliğinden kaynaklanan amaç binişikliği ve bütün bunların sonucunda ortaya

ıkan değerlendirme zorluğu, okul örgütünü diğer örgütlerden ayıran, onlara bu yönde kendine özgürlük kazandıran öğeler olarak görülebilir (Toprakçı,1995:6).

Alan yazında toplanan örgütsel amaçlarla ilgili boyut çalışmalarını şu başlıklar altında gruplayarak özetlemek olanaklı gözükmektedir: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel amaç yükümlülüğü(adanmışlığı), amaçların büyüklüğü, örgütsel amaç çokluğu, örgütsel amaç birleştirme, örgütsel amaçların anlaşılmaşlığı(belirsizliği), örgütsel amaçların dengelenmesi, örgütsel amaçtan sapma ve örgütsel amaç binişikliği.

#### **1.6.1.4. Örgütsel Amaç Özellik ve Standartları**

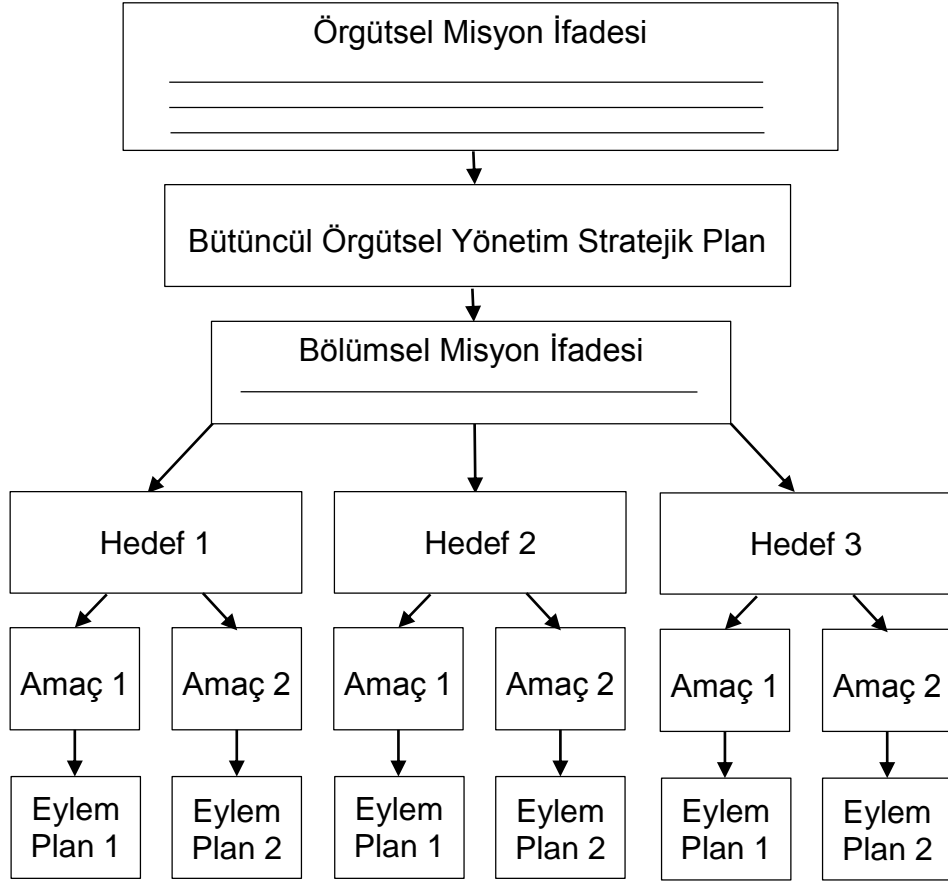
En genel olarak, bu bölüm; örgütlerde en ideal verimi elde edebilmek adına amaçların özelliklerinin, yapısallığının, kapsama alanının nasıl olması gerektiği, örgütsel amaçların nasıl belirleneceği, çeşitli ölçütleri, hangi alanları içereceği, örgütsel amaç belirleme esnasında sorulması tavsiye edilen sorular ve yüzleşilebilecek olası zorluklar üzerine alan yazında yürütülen derinlikli, seçkin, açık, yeterli ve klişe olmayan bilimsel çalışmaların anahtar sonuçlarını içermektedir. İlgili örgütsel amaç belirleme çalışmaları için; sağlıklı, verimli, tutarlı temeller oluşturmak amacıyla alan yazından elde edilen bu bilgiler, olabildiğince kapsamlı, açık, anlaşılabilir, çok boyutlu, derinlikli, sistematik ve bütüncül bir noktadan sentezlenmiştir. Öte taraftan bu çalışmanın diğer bölümlerinde aktarılan bilgilerin de örgütsel amaçları belirlerken dikkate alınması, ideal verimli amaç oluşturabilme noktasında önemli olabilecektir.

##### **1.6.1.4.1. Örgütsel Amaç Hiyerarşisi**

Karmaşık örgütlerde amaçlar bir hiyerarşi içinde, her ünitenin amacı, bir üst ünitenin amacına katkıda bulunacak bir biçimde yapılandırılır ve bu amaçları kapsayacak genişlikteki büyük bir amaç da (tüm amaçları belirleyen genel amaç) tüm örgütün gayesini belirler. Bu durum, askeri, eğitim, devlet örgütleri ve işletme örgütleri gibi bütün örgütler için de geçerlidir (Hicks, 1979:82).

Bir hiyerarşik yapı içerisinde yukarıdan aşağıya bakıldığında; bütüncül amaç, genel bir amaçlar listesine birinci düzeyde bölünür. Bu amaçların her biri daha özel başka amaçlar listesine bir sonraki hiyerarşi düzeyinde bölünür. Bu süreç bu şekilde üçüncü veya dördüncü seviyeye kadar devam edebilir. En aşağı seviyedeki her bir amaç için, amacın başarıma düzeyini ölçmek adına sayısal bir özellik (örneğin, sürekli devam eden bir değişken) seçilir. Bir hiyerarşik yapı içerisinde aşağıdan yukarıya bakıldığında; özel amaçlar belirlenir ve sayısal bir özellik her bir amaç için seçilir. Bu en alt düzeydeki amaçlar daha bütüncül amaçlara dönüştürülür ve bu süreç hiyerarşik yapıda yukarıya doğru tek bir bütüncül amaca ulaşıncaya dek devam eder (Harvey, 1991:1030). Bütüncül amaç ifadeleri genel olma eğiliminde olduğu için bu geniş politikalar özel operasyonel hedeflere veya alt amaçlara dönüştürülmelidir. Operasyonel alt amaçları belirleme için bu amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda hangi tür araçların kullanılacağına karar vermek zorunludur. (Burada araçlar ile

kastedilen alt amaçların gerçekleştirilmesi için tayin edilmiş programlar, metotlar ve kaynaklardır.) Örgütlerde sonuçlar ve araçlar arasında hiyerarşik bir ilişki olma eğilimi vardır. Belirli bir hiyerarşide kurulmuş amaçlar, başarı için belirli araçlara gereksinim duyar. Bu araçlar, bir sonraki örgütsel düzeye atfedilen sonuç veya alt amaçlara dönüşür (Livingstone, 1975:38).



**Şekil 6: Büyük Resimde Amaç Belirleme/Hiyerarşi (Davis, 2015:7)**

Davis (2015:7), amaç belirleme esnasında yardımcı olabilecek bir örgütsel amaç hiyerarşisi oluşturmuştur(Şekil 6).

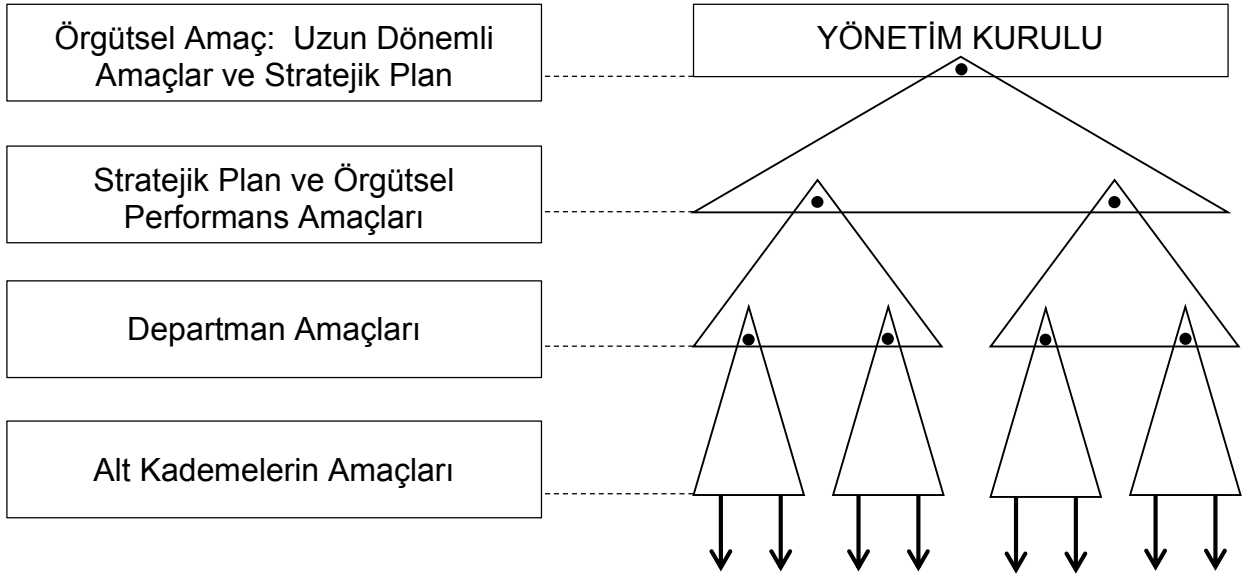
**Tablo 4: Bir Elektrik Güç Santralindeki Amaçlar Hiyerarşisi**

Politik Amaç	Endüstriyel üretimi artırmak
↕	
Stratejik Amaç	50 KW güç üretmek
↕	
Projesel Amaç	Yeni güç santrali
↕	
Girdisel Amaç	10 milyon dolarlık sözleşme, Arazi, İş gücü

Kaynak: Youker ve Brown, 2001:2.

Youker ve Brown (2001:2), yukarıdaki tablonun bir elektrik güç santrali için hiyerarşik amaçlar örneği olduğunu vurgulamıştır. Hiyerarşide dört tip amaçlar vardır; politik, stratejik, projesel ve girdisel şeklinde adlandırılmıştır. Üç düzeyde gruplandırılmışlardır; politik, stratejik ve operasyonel şeklindedir. Yukarıdaki tabloya bakıldığında fark edilebileceği gibi amaçlar hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya doğru inildikçe, her sefer şu soru sorulur: bulunulan seviyedeki amaç nasıl başarılabilir? Bu sorunun cevabını elde etmek için de bir alt seviyedeki amaçlara ulaşılır.

Koçel (2003:148), amaçlar ve örgütün kademeleri arasındaki hiyerarşik ilişkinin nasıl olduğunun bir formunu yukarıdaki şekilde görselleştirmiştir. Öte taraftan, Genç'e göre (2004:291), bir örgüt içinde üç tür hiyerarşik amaç vardır: temel örgütsel amaçlar, bölüm ve alt bölüm amaçları, kişisel amaçlar. Amaçlar örgütün tepe yönetiminden başlar ve bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde alt kademelere iner. Söz konusu amaçlar çerçevesinde, amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli stratejik planlamanın bir bölümü haline getirilmesi gereken bir misyon ve vizyon oluşturulur. Misyon ve vizyonun üyelerce paylaşımı sağlanır. Hicks'e göre (1979:84) ise örgütün her bölümü için örgütün tüm amaçları ayrı ayrı saptanır. Her bölümün amacı da, o bölümün alt departmanları arasında bölünür. Her departmanın amacı, kendi kısımlarının amacını oluşturur. Son olarak her kısmın amaçları da, kendi iç gruplarının amaçlarına dönüştürülür. Böylece örgütün, tüm amaçlarının etkisi altında en yüksek kademe amaçları oluşturulur.



**Şekil 7: Amaçlar ve Organizasyon Kademeleri (Koçel, 2003:148)**

#### 1.6.1.4.1.1. Vizyon

Alcorn'a göre (1998), vizyon örgütün yönünün yayıldığı, örgütün uzun vadeli bir görünümüdür. Bir vizyon ifadesinde şu temiz ve açık özet ifadeler yer alır: Çekirdek değerler, çekirdek amaç, bir büyük amaç, amacı nasıl başarabileceğinin canlı bir tasviri. Bir sayfadan az vizyon cümlelerini okuyacak ilgili bir insanın, vizyonu hemen anlayabilmesi gerekir. Bu kişi, bu vizyonun bir parçası olup olamayacağını bilmelidir. Vizyon bir seferde on yıllarca sabit kalır; çevre veya şartlara göre vizyon değişmez.

Bir vizyon, misyonunu gerçekleştiren örgütün gelecekteki olası ve istenen durumunun ideal resmidir. Değerler, üstü kapalı veya açık olarak vizyon ifadesinin bir parçasıdır. Örgütsel vizyon, muhakkak geniştir ve özel bir başarıdan öte ideali sunar. Örgütte, birleşme veya başka bir türdeki örgüte dönüşme gibi önemli bir değişiklik olmadığı sürece, örgütsel vizyon uzun bir süre devam etmelidir (Reichard,1999:4-5). Örgütlerin faaliyetlerine yön veren vizyon veya misyon örgütsel sistemin genel amaçlarına karşılık gelmektedir (Aktaran: Sucu, 2000:140).

Genç (2004:306), vizyonu gelecekte ulaşmak istenilen durumun, varmak istenilen noktanın bir resmi olarak tanımlamaktadır. Vizyon, olumlu düşünme gibi belirsiz bir kavrama göre çok daha belirgin ve somuttur. Vizyonlar, örgütlerin bir amaca odaklanmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan araçlardır. Vizyon

çalışanların en önemli konulara odaklanmalarını sağlayarak, onları bir sürü verimsiz işler yapmaktan kurtarır.

Varlığını devam ettiren bir örgütte vizyonun yeniden oluşturulması aşamasında, geçmişteki vizyon değerleri temele alınarak yeni vizyon oluşturulabilir, belirtilebilir.

#### 1.6.1.4.1.2. Misyon

Davis'e göre (2015:3-5), bir örgütün misyonu; örgütün kuruluşunun arkasında yatan, örgütün eylem ve üretimdeki anlamına gerekçedir. Misyon, iş sektöründe üretilen ve sunulan ürünler veya servislerdir. Ürünlere daha az önemin verildiği kamu sektöründe ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde, misyon örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı şeydir. Bir şirketin misyon ifadesi şu şekilde olabilir: "Örnek olabilecek müşteri hizmetlerimiz sayesinde pazarda öncü olacağız!" Genç (2004:314), misyonu şu şekilde tanımlamaktadır. Misyon örgütün niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini gösterir. Her örgüt yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya misyona sahiptir. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Bir misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlanır. Misyon, örgütün varoluş nedenini ve ne yapması gerektiğini açıklar (Jones, 2004:20).

Daft (1997:118), çalışmasında misyonu şu şekilde açıklamıştır.

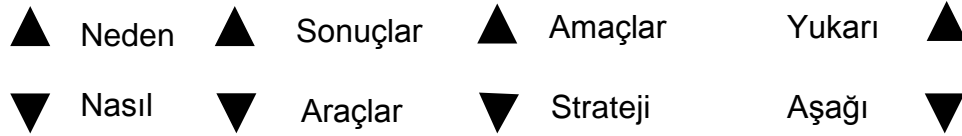
*Amaç hiyerarşisinin tepesinde, örgütün varoluşunun sebebi olan misyon yer alır. Misyon örgütün değerlerini, arzularını ve varoluş sebebini tanımlar. İyi tanımlanmış bir misyon, bütün takip eden amaçlar ve planların gelişimi için bir temel oluşturur. Net bir misyon olmadan, amaçlar ve planlar rastgele geliştirilebilir ve örgütü gitmesi gereken yöne yönlendirmeyebilir. Bir misyon açıklamasının içeriği genellikle pazara ve müşterilere odaklanır ve çabadaki istenilen alanları belirler. Bazı misyon ifadeleri; ortak değerler, ürün kalitesi, kaynak merkezleri ve çalışanlara karşı tutum gibi örgüt karakterini tanımlar. Misyon ifadeleri genellikle şirketin hem felsefesini hem de niyetini ortaya koyar.*

Bir misyon, bir örgütün niyeti veya yaşama sebebidir. Misyon "Biz hangi işin içindeyiz?" sorusuna cevap verir. Tecrübe etmiş olabileceğiniz gibi, bu bazen cevaplamak için çok derinlikli bir soru olabilmektedir. Yeni bir ürünün ortaya çıkışı gibi işin temelinde bir değişiklik olmaz ise misyon devam eder ve değişmez. Bir misyon ifadesi çok geniş olabilir. Hatta misyon ifadesindeki bir tehlike, onun çok geniş olması ve örgütün tanımını yeterli olarak sağlayamamasıdır. Problem çözülmedikçe misyon değişmez veya yer değişikliği olmaz. Bir operasyon planı veya mali yıl periyodundaki amaçlar gibi zaman sınırlı değildir (Reichard, 1999:4).



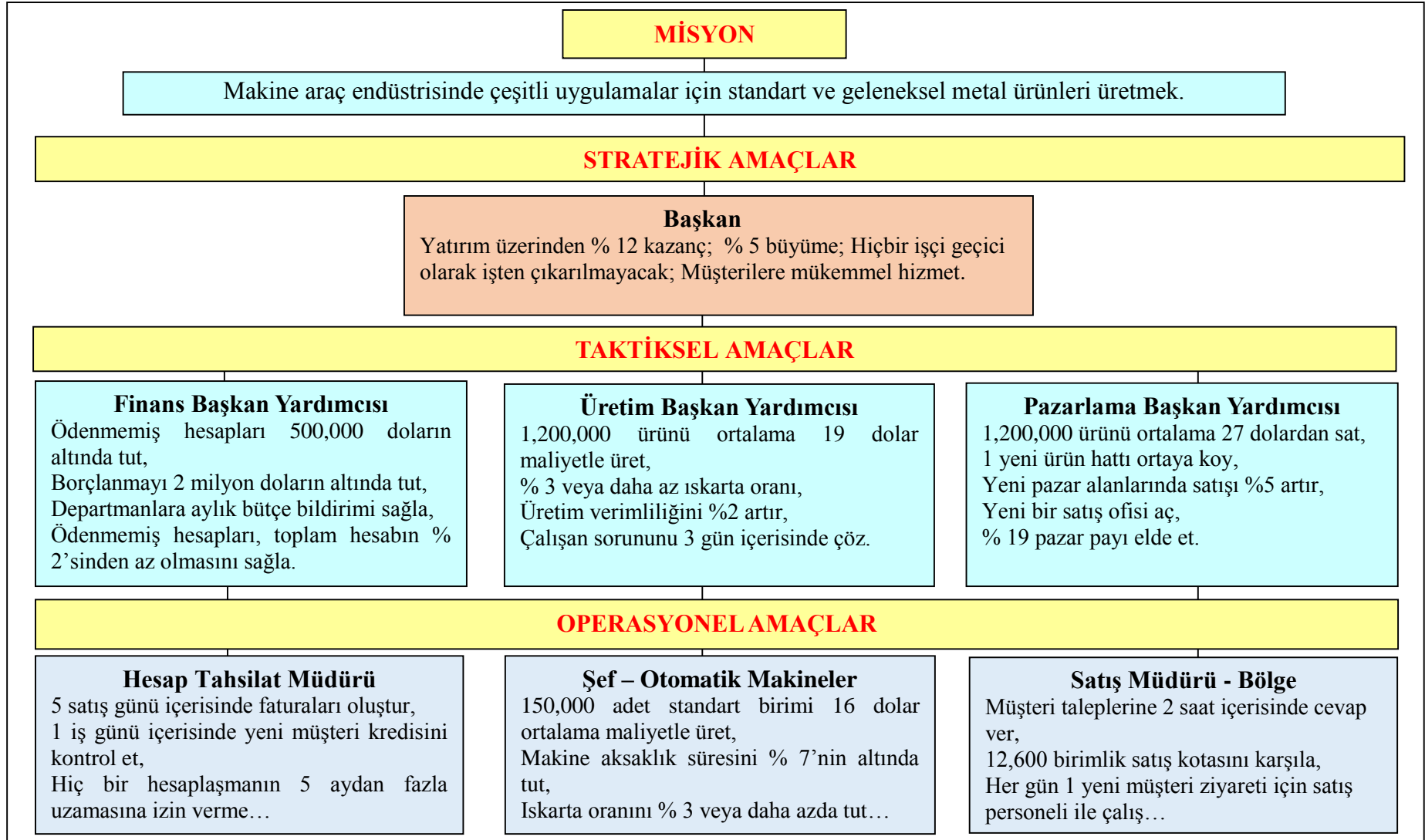
### 1.6.1.4.1.3. Amaç-Araç (Neden-Nasıl) Yapısı

Neden-nasıl yapısı, March ve Simon tarafından 1958 yılında geliştirilen araçlar-sonuç zinciri üzerine geliştirilmiştir (Youker ve Brown, 2001:3; Livingstone, 1975:39). Yapılacak bir şeylerin nedeni sorulduğu zaman, sonuçlarla ilgili bir soru sorulmuş olur - aktivitenin amacı veya niyeti nedir? Bir şeylerin nasıl yapılacağı sorulduğu zaman, araçlarla ilgili bir soru sorulmuş olur - kullanılacak strateji. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, hiyerarşinin üst kademelerine baktıkça “neden” sorularının cevabı bulunur ve hiyerarşide aşağı inildikçe de “nasıl” sorusunun cevabı bulunur. Bu durum, hiyerarşideki her seviye için doğrudur. Yukarı doğru bir sonraki aşama, amacın neden devam ettirildiğine cevap verir. Aşağı doğru bir sonraki aşama, amacın nasıl gerçekleştirileceği sorusuna cevap verir (Youker ve Brown, 2001:3).



### Şekil 8: Neden Nasıl Yapısı (Youker ve Brown, 2001:3)

Daft (1997:221), verimli bir şekilde tasarlanmış örgütsel amaçlar bir hiyerarşiye uyar demektedir. Yani, alt kademedeki amaç başarımı üst seviye amaçların gerçekleştirilmesine olanak verir. Bu bir araçlar sonuçlar zinciri olarak adlandırılır. Çünkü alt seviye amaçlar yüksek seviye amaçların başarılmasına yol açar. Operasyonel amaçlar, taktiksel amaçların başarımına yol açar. Bu taktiksel amaçlar da sırasıyla stratejik amaçların başarımına yol açar. Stratejik amaçlar geleneksel olarak üst yönetimin; taktiksel amaçlar orta yönetimin ve operasyonel amaçlar başlangıç çizgisindeki şeflerin ve işçilerin sorumluluğu olarak ele alınır. Şekil 9’da amaç hiyerarşisinin bir örneği, Daft (1997) tarafından şekille örneklendirilip tanımlanmıştır.



Şekil 9: Bir Üretim Örgütündeki Amaçlar Hiyerarşisi (Daft,1997:222)

**Tablo 5: Amaçlar Hiyerarşisi ve Neden-Nasıl Yapısına Bir Örnek**

<b>Neden-Nasıl Yapısı</b>	<b>Sonuçlar Ölçeği</b>	<b>Varsayımlar</b>
Uzaktan lisans ve lisansüstü eğitim hizmeti vermek.	Yılda en az 10.000 lisans ve 2500 yüksek lisans öğrencisi kaydı.	En az 10.000 lisans öğrencisi programa kaydolacak, devam edecek ve bu öğrencilerin tamamına hizmet ulaşılabilecektir.
Uzaktan Eğitim Merkezi(UZEM) oluşturmak.	Bir adet UZEM varlığı	Bir adet UZEM varlığını sürdürecektir.
Lisans ve lisansüstü programlarını ve ders içeriklerini hazırlamak.	Programların sayısı ve ders içeriklerinin niteliksel ve niceliksel miktarı.	Uzaktan eğitime uygun lisans ve yüksek lisans programları açılacak ve uzaktan eğitim platformları aracılığıyla servisi yapılabilecek ders içerikleri hazırlanacak veya bir şekilde sağlanacak.
Uzaktan eğitim platformunu, İnsan kaynaklarını ve bir mekânı ayarlamak.	Bir Uzaktan eğitim platformunu (web tabanlı, TV, Radyo), İdari, teknik ve akademik insan kaynakları miktarı Bir fiziksel mekânın varlığı (ayrı bir bina, bir bina da ortak kullanım, oda sayısı)	Bir uzaktan eğitim platformunu (web tabanlı, TV, Radyo); İdari, teknik ve akademik insan kaynakları; Bir fiziksel mekân (ayrı bir bina, bir bina da ortak kullanım, oda sayısı) için gerekli finansal, maddi ve teknolojik kaynaklar ilgili üniversite tarafından sağlanacaktır.
Uzaktan Eğitim Merkezi(UZEM) için yasal bir yönetmelik hazırlamak	Uzaktan Eğitim Merkezi(UZEM) için yasal bir yönetmeliğin varlığı	Bir uzaktan eğitim platformunun ne olacağı (web tabanlı, TV, Radyo); İdari, teknik ve akademik insan kaynakları; Bir fiziksel mekân (ayrı bir bina, bir bina da ortak kullanım, oda sayısı) için gerekli finansal, maddi ve teknolojik kaynaklar ilgili yapılanmalar açık ve net bir şekilde yasal yönetmelikte düzenlenecektir. Yine örgüt yapısı ve yönetim şekli net bir şekilde düzenlenecektir.
İlgililerle araştırma yapmak ve fikir geliştirmek	Araştırma raporu, fikir öneri bildirileri.	İlgililer gayretli olacaktır ve konuyla ilgili yurt içi ve dışı kaynakları tarayacak ve rapor hazırlayacaktır.
İlgilileri bulmak ve bir araya getirmek	Üniversiteden konuya ilgisi olan akademisyenlerden en az birisinin öncülüğünde en az üç akademisyenin bir araya gelmesi.	Üniversitede konuya ilgisi olan en az bir akademisyen çıkacak, öncülük edecek ve en az üç akademisyenin bir araya gelmesini sağlayacaktır.

Yukarıdaki örnekte de anlaşılacağı üzere, bu yatay mantığın amacı, hiyerarşide her seviyede başarılması gerekli sonuçların belirtilmesidir ve her seviyedeki varsayımların da net bir şekilde açıklanmasıdır.

Yatay mantık, amaçlar hiyerarşisine iki kolon ekleyerek açık hale getirilir. Bu kolonlar: Sonuçlar Ölçeği ve Varsayımlar'dır. Ölçümler kolonundaki kalemler, projenin kurulum aşamasında proje ilerlemesini, kurulumdan sonraki ve operasyonlar esnasındaki etkiyi ölçmeyi daha da kolaylaştırır. Varsayımlar

kolonundaki kalemler, projedeki üst seviye amaçların başarılmasında gerekli durumları (koşullu durumlar ilişkisi) insanların anlamasına yardım eder (Youker ve Brown, 2001:5).

Bir aşamadaki strateji, bir alt aşamadaki stratejinin amacı konumunda olduğunun farkına varılmalıdır. Amaç nedir? (Not: Kurulu bir üniversitenin var olduğu varsayılmaktadır)

Uzaktan lisans ve lisansüstü eğitim hizmeti vermek

Bir Uzaktan Eğitim Merkezi(UZEM) oluşturmak

Lisans ve lisansüstü programlarını ve ders içeriklerini hazırlamak

Uzaktan eğitim platformu, insan kaynakları ve bir mekânı ayarlamak

Uzaktan Eğitim Merkezi(UZEM) için yasal bir yönetmelik hazırlamak

İlgililerle araştırma yapmak ve fikir geliştirmek

İlgilileri bulmak ve bir araya getirmek

↑ Niçin?  
↓ Nasıl?

#### 1.6.1.4.2. Diğer Özellik ve Standartlar

Amaç belirleme; bir yol oluşturma ve bu yolu başarmaya yardım için bir örgütçe kullanılan gereçlerden bir tanesidir. Başarılı örgütler, hizmet iyileştirmesi/geliştirimi, kaliteyi geliştirme, hataları azaltma, daha fazla müşteri merkezli olma ve daha iyi iç ve dış ilişkiler geliştirmek için genellikle uzun ve kısa dönem amaçlar oluşturur (Cothran ve Wysocki, 2010:1; Davis, 2015:2).

Locke ve diğerleri'ne göre (1981:6), bir amaç; bireyin başarma uğraşısında bulunduğu şeydir, bir eylemin amacı veya objedir. Amaç, niyet ve istek kavramlarıyla anlamca benzerdir (Locke, 1969). Sık sık kullanılan amaçla anlamca benzer diğer kavramlar şunlardır: performans standardı (bir ölçme performansını ölçme aracı); kota (iş veya üretimin minimum miktarı); iş normu (bir iş grubunca tanımlanmış kabul edilebilir davranışların bir standardı); iş (başarılabilecek bir iş); hedef (bir eylemin veya eylemler serisinin nihai amacı); zaman sınırı (bir işi tamamlamak için bir zaman limiti); ve bütçe (harcanan amaç veya limit).

Drucker (1954:64-65), esas zorluğun, amaçların nasıl oluşturulacağına karar verilmesi olduğunu ifade etmiştir. Bu kararı vermenin sadece bir verimli yolu vardır: her bir alan için ne ölçülmesi gerektiğine ve ölçmenin ölçüğünün ne olması gerektiğine karar verme. Kullanılan ölçek ilginin neye verildiğini belirler. Ölçme ölçütü, ilgili şeyleri görünür ve somut yapar. Ölçmede kullanılan şeyler ilgili hale gelir; ölçmeye alınmayan şeyler ise görünürden ve zihinden uzaktır.

Cothran ve Wysocki'ye göre (2010:1), amaçların nasıl oluşturulduğu, amacın önemi kadar önemlidir. Bu bakımdan, amaçların kolayca değerlendirilebileceği özel ölçütleri amaçların barındırıyor olması önemlidir. Amacın değerlendirilmesinde bir yöntem olarak belirlenmiş beş terimin baş harflerinden oluşturulmuş sözcük kullanmaktır. Bu sözcük SÖKAZ (Spesifik, Ölçülebilir, Kazanılabılır, Alâkalı, Zamanlı)'dır. Spesifik bir amaç, belirli soruları merkeze alan, amaçları ve eylem planlarını yazanların işlerini kolaylaştıracaktır. Bu sorular şunlardır: işe kim dâhil? Ne başarılabilecek? Nerede ve ne zaman yapılacak? Nicel olarak miktarı belirtilmiş ise bir amaç ölçülebilirdir. Şu sorular merkeze alınarak ölçülebilir bir amaç oluşturulur: Ne kadar? Kaç tane? Amaç gerçekleştirildiğinde bunu nasıl bileceksin? Bir amacın başarılabılmesinin gerçekçi bir olasılığı olmalıdır. Uygun zaman ve kaynakların başarının gerçekleştirilmesine kanalize

edilmesinde hemfikir olunmalıdır. Amaçlar değiştirilebilir ve yenilebilir olmalıdır. Amaçlar, örgütün vizyon ve misyonu ile tutarlı ve alâkalı olmalıdır. Bir amacın, bir başlangıç ve bir bitiş süre noktası olmalıdır. Ayrıca, sürecin değerlendirilmesi noktasında bazı ara noktalar olmalıdır. Bir amacın başarılması gerekli süreyi kısıtlama, çabanın başarıya konsantrasyonuna yardım eder.

İyi bir amaç; somut ve gerçekçi olmalı, özel bir hedef ve zaman aralığı sağlamalı ve sorumluluk vermelidir. Sonuçların ölçülebilirliğine bağlı olarak amaçlar niteliksel ve niceliksel olabilir (Daft, 1997:221). Youker ve Brown (2001:1), yaşam döngüsünün başlarındaki açık, kısa ve özlü amaçlar, proje başarısı açısından çok önemlidir vurgusunu yapmıştır. Çünkü bu amaçlar proje ortaklarının şunları geliştirmesini güçlendirmek adına yardım ederler: proje ile yapılmak istenenin ne olduğuyla ilgili ortak bir anlayış, aynı amaçlara adanmışlık. Bu durum olmadığı zaman, sonuç karışıklık ve çatışmadır. Çünkü ortaklar, proje amaçlarının yorumlanmasında doğal olarak farklılıklar bulurlar. Youker ve Brown'un proje amaçları için ifadelendirdiği yukarıdaki durumun örgüt amaçları için de geçerli olduğu söylenebilir.

Wieland'e göre (1969:31), amaçlardaki belirsizlik işlere ilginin azalmasında etkilidir. Gruplara katılım ve diğer üyelere olan sempati daha azdır, diğer üyelere etkilenmeyi kabul edişte daha az istek vardır. Bu bulgular, örgütteki amaçların açık olması gerektiğinin öneminin bir göstergesidir.

Can ve diğerleri (2011:118-119), çalışmalarında insanların olduğu her yerde kusursuzluktan söz edilemeyeceğini belirtmişler, amaçlar ve planlar için de bunun söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Amaçları belirlerken hata olasılığını düşürmek için bazı noktaları göz önünde bulundurmaları gerekir.

Amaçlar açık ve seçik olmalıdır: Yöneticilerin en çok hata yaptıkları nokta, belirgin olmayan ve fazlasıyla genel ifadelerle amaç saptamalarıdır.

Astlar amaç belirlemeye katılmalıdır; birçok bölüm yöneticileri amaçları kendileri belirleyerek bunları astlara iletirler. Böyle bir durum astların bu amaçlara yapabilecekleri katkıyı ortadan kaldırır. Diğer yandan astların morallerinde azalmaya neden olabilir.

Gelişmeler sık sık gözden geçirilmelidir; bu gözden geçirmeler sonucu sorunlar ve engeller önceden saptanarak gerekli önlemler alınabilir.

Amaçlar iddialı olmalıdır; Astların çabalarından yeterince yararlanılmak isteniyorsa amaçlar bir yarışma havası sağlayacak derecede iddialı olmalıdır. Ancak bu iddialılık “rüya” derecesinde olmamalı, elde edilecek düzeyde olmalıdır.

Amaçlar arasında eşgüdüm olmalıdır; Bütün türetilen amaçlar temel amacı elde etmek içindir. Bu da ancak bunlar arasında uyum sağlanabilirse mümkündür.

Amaçlar olası en iyi verilere dayandırılmalıdır: Kesin olmayan, günü geçmiş ya da sınırlı bilgilere dayanarak amaçları saptamak iyi bir planlama olarak gösterilemez.

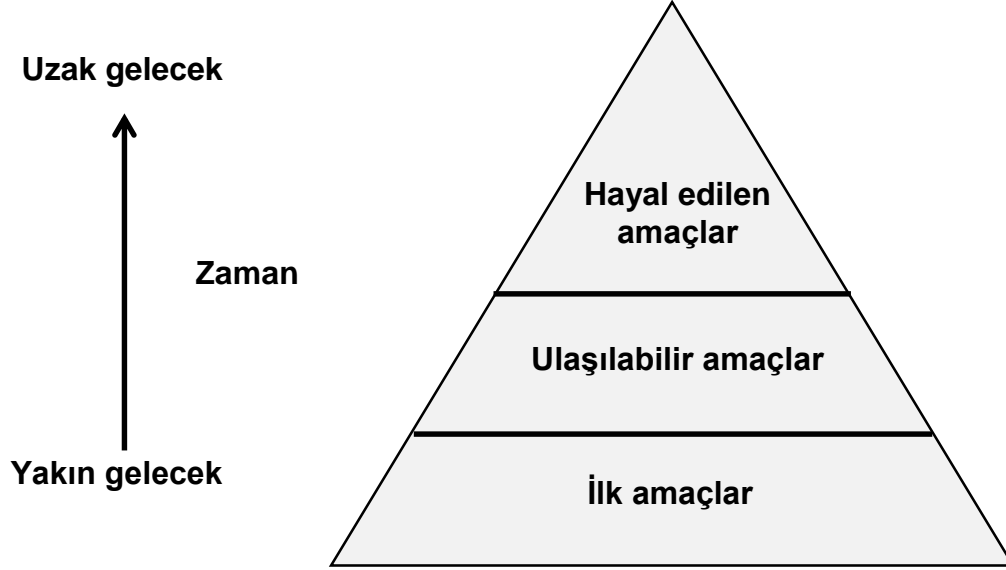
Amaçlar esnek olmalıdır: Değişken yeni koşullara uyacak esneklikte olmayan amaçların elde edilmesi oldukça zordur.

Drabek ve Chapman’a göre (1973:363), bir kuruluşun faaliyet alanını içeren beklentiler, çeşitli noktalarda değişebilir. Örneğin, beklentiler şu şekillerde değişebilir: kavramsal (soyutsal) düzey, hedef kitleye bağlı sunuş, tanımlama derecesi, uzlaşma derecesi, sağduyu derecesi veya tolere edilebilir davranış aralığı, bir kuruluşun değişik kademelerindeki kapsam, değişik çevre birimlerindeki kapsam. Böylece, amaç kavramının niteliğini basitleştirme durumuyla karşı karşıya gelmiştir. Amaçların türleri hakkındaki farklılıklara daha fazla katkı yapmak yerine, iş görenlerin beklentilerinin düzenlendiği ve amaç analizlerinde de kullanılan gelişen yapıyı ana merkeze almak önemlidir.

Amaç terimi, bir iş hakkında belirli yeterlilik standardını genellikle belirli zaman diliminde başarmayı ima etmektedir (Locke ve diğerleri, 1981:9). Programlar operasyonel planlamanın önemli bir bileşenidir. Onlar, örgütün taktiksel ve stratejik amaçları için gerekli olan her bir operasyonel amacın tamamlanmasında kesin zaman aralıklarını tanımlarlar (Daft, 1997:220). Hangi zaman aralığı için amaçlar belirlenmeli? Hedeflerimizi ne kadar uzaklıkta belirlemeliyiz? (Drucker, 1954:84).

Pratik olarak hiçbir şey aniden meydana gelmez; bu nedenle, insan tarafından yapılan her faaliyet bir zaman ölçüsü ile ilişkilendirilir. Örneğin, örgütlerin etkinliğini en anlamlı bir biçimde ifade etmek, ancak, örgütlerin amaçlarını zamana dayalı bir yapıya göre ölçmekle olur; yani, bir örgütün ilk amaçlarının saptanması, önce, ulaşılabilir ve hayal ettiği amaçlarını ne dereceye kadar elde ettiğini saptamakla olur. Bu, üç kademe amaçlar arasında sadece ilk amaçlarla, ulaşılabilir amaçlar standart zaman ünitelerine bağlanabilirler; bir otomobilin montajı için on dört saatlik bir süre geçebilir. Yine, üç yatak odalı bir evin yapımında altmış gün, bir

yüksekokulu bitirmek için dört yıl veya Mısır'daki bir piramidi yapmak için beş yüz yılın gerekebilir. Hayal edilen amaçlar gelecekte belirsiz olan bir zaman noktası ile ilgili olup, kesin bir zaman tablosunun çizimine olanak sağlamazlar. Aşağıdaki şekilde, bu amaçların elde edilecekleri zamana göre aralarındaki hiyerarşik ilişki görülmektedir (Hicks, 1979: 90).



**Şekil 10: Zaman ve Amaçlar Hiyerarşisi (Hicks, 1979:90)**

Farklı alanlar farklı zaman aralıkları gerektirir. Bir pazarlama örgütü kurma en az beş yıl sürer. Bu sürenin altında bir zamanda, günümüzdeki mühendisliklerde ve kimyada yapılan yeniliklerin satış sonuçlarında görülmesi olası değildir. Ancak beş yıl veya sonrası için gelir getirir (Drucker, 1954:84).

Bu amaçlar örgütün temel görevine ve sahiplerin isteklerine uygun olarak belirlenir. İşletmenin gücünü sağlayan onun üyeleridir. Bu üyelerin amaçları belirlemesi daha doğrudur. Ancak kişiliklerdeki, onların geçmişlerindeki, tecrübe ve kişisel amaçlarındaki farklılıklar çok olduğundan amaçları da oldukça farklıdır (Can ve diğerleri, 2011:116). Etzioni'e göre (1964:6-7), hemen hemen bütün örgütler, başlangıç amaçlarını belirlemek ve sonrasında amaçlarda olası değişiklikleri yapmak için formel, açık bir şekilde kabul edilmiş, bazen yasal olarak belirlenmiş bir organa sahiptir. Bazı örgütsel amaçlar; formel olarak hissedarların oylarıyla; bazıları ise bazı işçi birliklerine mensup üyelerin oylarıyla belirlenir; bazıları az miktarda mütevellî oylarıyla ve birkaç amaç ise bir örgütün sahibi ve yürütücüsü olan bireylerle belirlenir. Uygulamada, amaçlar örgüt içinde ve dışındaki çeşitli



bireyler ve grupların dâhil olduğu karışık güç oyunlarıyla belirlenir ve genel davranışları ve belirli bir toplum içerisindeki ilgili bireylerin ve grupların belirli davranışlarını yöneten değerler referansına dayanır.

Charnes'ın açıklamalarına göre (1964:5), betimleyici bir önerme olarak, örgütteki yönetim odaklarının ve alt birimlerinin, örgütsel birimlerinin gelecekteki faaliyetleri için belirli amaçları formüle ettikleri fikrini kabul etmek mantıklıdır. Kurumların resmi bildirimlerinden açıkça anlaşılacağı gibi amaçlar kâr (ekonomik teoride örgütsel performansı ölçmenin geleneksel hali) bağlamında belirtilir veya uzun dönem kârına dönüşebilme olasılığında diğer değişkenler bağlamında belirtilir. Nadiren açıkça kârlılık terimlerine formüle edilir. Aynı zaman periyodunda geçerli olması koşulu ile “Pazar payımızı %10'dan %20'ye çıkarmak” amaç ifadesi, “Kârımızı 10 milyon dolardan 12 milyon dolara çıkarma” amaç ifadesine kıyasla uzun dönem kârla daha yakından ilişkilidir.

Hill'e göre (1969:207-208), amaçlar,

*Girişimin dış çevresinin, iç sosyal sisteminin, ilgili kaynakları kontrol eden bireylerin (genellikle yöneticiler) güdüsünün ve pazarlık süreciyle oluşturulmuş elde edilen koalisyonların bir fonksiyonudur. İlk olarak; hissedarlar, tedarikçiler ve devlet gibi dış kaynaklı güçler tarafından oluşturulan amaçlara uyarlanan ölçütler serisi gerçekleştirilmelidir. Bu güçler minimum veya maksimum sınırlamaların şeklini alır. Dış güçlerce kabul edilebilirlerse, girişimin amaçlarının yattığı tahmin edilebilir fizibilite çokgeni formudur bu sınırlamalar. İkinci olarak, iç sosyal sistem, örgüt liderlerinin sürdürmekte özgür oldukları motivasyonları için bir sınırlama görevi görür. Bu faktör seçim esnasında temel bir yıldırıcı olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü bu tür geniş çaplı seçimler yapacak pozisyonda olan kişiler iç sistemdeki üyelerin etkilendiği aynı kültürel âdetlerden etkilenirler. Üçüncü olarak, yeterli miktarda kaynakları ortaya koyabilen bireylerin, amaçlarını veya tercihlerini iddia edebilmelerine olanak vardır. Zorlamakta oldukları amaçları, kendi sonuçları için bir araç olarak görülebilir. Örneğin; saygı ihtiyaçlarını giderme niyetleri olarak ifade edilebilir. Son olarak, amaç tercihini kontrol etmek için gerekli kaynakların sayısı geniş olduğu ve bir yönetici normalde kendi başına seçim yapabilecek yeterli miktardaki güce sahip olmadığı için, bu görevi yerine getirmek için koalisyon oluşturulmalıdır.*

Drucker ve Maciariello (2008:104), amaçların belirlenmesi için aşağıdaki şu ölçütlere ve amaçların sahip olmaları gerekli özelliklere vurgu yapmışlardır:

*Amaçlar, “işimiz ne, ne olacak ve ne olmalı” sorularından ortaya çıkarılmalıdır. Amaçlar soyut terimler değildir. Yürütülecek bir iş misyonu boyunca eylem bağlantılarıdır ve ölçülecek performansa karşı standartlardır. Diğer bir deyişle, amaçlar, bir işin temel stratejileridir.*

*Amaçlar operasyonel olmalıdır. Özel hedef ve görevlere dönüştürme ehliyetinde olmalıdırlar. Görev ve başarı için isteklendirme(motivasyon) kadar temel olma yeterliliğinde olmalıdır.*

*Amaçlar, kaynaklar ve çabaları olası yoğunlaşma(konsantrasyon) merkezleri yapmalıdır. Anahtar kaynaklar olan insan, para, fiziksel tesislere dikkatini vermek amacıyla bir işin amaçları arasındaki temelleri göz ardı etmemelidir. Bu yüzden, her şeyi kaplamalarından öte seçici olmalıdırlar.*

*Tek bir amaçtan ziyade çoğul amaçlar olmalıdır. Amaçlara göre yönetim etrafındaki tartışmaların çoğu "tek doğru amaç" araştırması etrafında dönmektedir. Ama bu tartışma verimsizdir; zarar verir ve yanlış yönlendirir. Bir iş yönetimi, çok çeşitli ihtiyaçlar ve amaçlar arasında bir denge kurma gerektirir. Bu durumda çoğul, çoklu amaç gerektirir.*

*İşin devamını gerektiren bütün alanlarda amaçlara ihtiyaç duyulur. Herhangi bir hedef alanındaki amaçlar, özel hedefler, bireysel iş stratejisine dayanır. Fakat amaçlara ihtiyaç duyulan alanların aynı olduğu bütün işler, hayatlarını devam ettirebilmeleri için aynı faktörlere dayanır.*

Genç'e göre (2004:291), amaçlar belirlenirken, amaçların genel özellikleri olarak da adlandırılabilen bazı önemli noktalar vardır. Amaçlar mümkün olduğunca somut ve ölçülebilir olmalıdır. Amaçlar gerçekçi olmalıdır; örgütsel ve kişisel yeteneklerin ne altında, ne de üstünde olmalıdır. Amaçlar somut olmalı, sözlü değil, yazılı ve açık olmalıdır. Amaçlar rasyonel olmalıdır, her amaç makul bir nedene dayandırılmalıdır. Amaçların bir zaman boyutu olmalıdır, her amaç için o amacı gerçekleştirebilecek süre belirlenmelidir. Amaçlar belli aralıklarla değerlendirilip gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Amaçların ölçülmesi için sayılarla ifade edilebilen bir özelliğin olması gerekir. Her alt amaç, bir üst amacın aracı olacak biçimde geliştirilmelidir.

Drucker (1954:63), şu sekiz temel alanda, performans ve sonuç amaçlarının belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir: pazar yeri, yenilik, verimlilik, fiziksel ve finans kaynakları, kârlılık, yönetsel performans ve gelişim, işçi performansı ve davranışı, kamusal sorumluluk. Drucker ve Maciariello'ya göre (2008:105-111), amaçlar şu altı anahtar alanlarda oluşturulmalıdır:

*Pazarlama: yenilik ile birlikte iş sonuçlarının elde edildiği amaç belirlemede temel alandır.*

*Yenilik: "işimiz ne olmalı" sorusunun cevabını operasyonel yapan araç amacı.*

*Kaynaklar: bir işin yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklarla ilgili amaçlar: insan, finansal ve fiziksel kaynaklar.*

*Verimlilik: insan, sermaye, ürünlerin doğası ve bütüncül bir verimlilik ile ilgili temel kaynaklar açısından amaçlar.*

*Sosyal sorumluluk: sosyal boyut hayatta kalma boyutudur. Toplumda ve ekonomide var olan bir girişim.*

*İhtiyaç gereksinimleri: kâr, hayatta kalabilme durumudur. Geleceğin ve işte kalabilmenin maliyetidir.*

Drucker (1964:199), hedefleri saptayan, amaçları ve yönü belirleyen sorulara vurgu yapmıştır. Bu sorular: İşimiz ne? İşimiz ne olmalı? Gelecekte işimiz ne olmak zorundadır? Bu soruların, anlamlı sonuçlar ve gerçekten uygun ölçütleri belirlediğini ifade etmiştir.

Amaçlar bir örgütün insan, araç-gereç ve parasal kaynaklarının nasıl kullanılacağını gösterir. Amaçları belirlerken yapılacak yanlışlıklar verimsizlikle sonuçlanacaktır. Bu nedenle yaşama ve kazançlar üretme doğal amaçlarına sahip olan tüm örgütler belirgin ve elde edilebilecek temel ve türetilen amaçlar saptamalıdır. Schwartz bu konuda yöneticilerin 8 temel soru üzerinde ayrıntılı olarak durmalarını önermektedir (Şekil 11) (Can ve diğerleri, 2011:118).



**Şekil 11: Amaçları Belirlemede Cevaplanacak Sorular (Can ve diğerleri, 2011:118)**

Daft (1997:221), verimli amaçlar için belirli ölçütler belirlemiştir. Amaçları verimli bir şekilde belirlemede olması gereken amaç karakterlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Spesifik ve ölçülebilir,
- Anahtar sonuç alanlarını kapsayan,
- İlgi çekici fakat gerçekçi,
- Tanımlanmış zaman aralığı,
- Ödüllerle bağlanmış.

Yapısal özellikli olarak ele alındığında, bir örgütün; temel amaçlarının, belirlenebilir ve açıklanmış amaçlarının, yönetilebilen(kontrol edilebilen) amaçlarının olması gerekmektedir. Örgütün amaçları üzerinde genel bir fikir birliği(anlaşmanın) ve örgütün amaçlarını ölçebilme yeteneğine sahip olması gerektiği varsayılır (Love ve diğerleri, 1996:5). Amaç düzenlemede anahtar moderatörler şunlardır: insanların kendi ilerlemelerini izlemek için ihtiyacı olan geri besleme; kendine faydayla gelişen ve amacı önemli olarak gören amaca bağlanma; iş bilgisinin kompleks işleri başarmada zorlandığı derecede iş gücü ve durumsal kısıtlamalar (Locke ve Latham, 2006:265).

*Özel ilgi çekici amaçlar, “elinden gelenin en iyisini yap” gibi basit amaçlara veya hiç amaç olmamasına göre daha yüksek performans yol açar. Bu durum, psikoloji alanındaki çalışmaların % 90’nın tamamen veya kısmen pozitif sonuçlar gösterdiği, en sağlam ve çok sık karşılaşılan bulgulardan birisidir. Amaçların performansı etkilediği temel mekanizmalar şunlardır: ilgiyi yönlendirme, çabaları mobilize etme, devamlılığı sürdürme ve strateji gelişimini motive etme. Amaç belirlemenin, iş performansını şu durumlarda artırması ihtimali yüksektir: amaçların belli, özellikli ve yeteri miktarda ilgi çekici olması; yeterli ehliyete sahip konular(ve yeterlilik farkları kontrol edilmiş); amaçla bağlantılı bir ilerlemeyi gösterebilen bir geri beslemenin sağlanması; denetçi veya yöneticinin destekleyici olması; belirlenen amaçların gerçekten de bireylerce kabul edilmesi. Amaç belirleme çalışmalarında, herhangi düzeyde güvenilir seviyede bireysel farklılıklar ortaya çıkmamıştır, bunun sebebi büyük ihtimalle kişiselleştirilmek amacıyla yapılan kişisel ayarlamalardan öte amaçların tipik/genel olarak saptanması ve belirlenmesidir. Başarı ve özsaygı için gerekli amaçlar, en zorlayıcı bireysel farklılık değişkenleridir (Locke ve diğerleri, 1981:4).*

Bir eğitim örgütünün amaçları, örgüt içindeki ve dışındaki değerler üzerine kurulur. Örneğin bir memleketteki eğitim örgütünün amaçlarını saptamak sadece o örgüt üyelerinin tekeline olmamalıdır. Eğitim önce sosyal, sonra politik, daha sonra mesleksi bir girişimdir (Bursalıoğlu, 2012:20).

Drabek ve Chapman’e göre (1973:360), pek çok araştırmacı sorularında “amaçlar kimin?” sorusunu sormanın faydalı olabileceğini vurgulamışlardır. Bu yüzden, şunları yapmak çoğu zaman faydalı olabilir:

Resmi ve operatif amaçları ayırt etmek (Perrow, 1961);

Amaçlar üzerinde ortak görüşün olup olamayacağını farkında olmak;

Gerçek amaçlar ve açıklanmış amaçlar arasındaki farka bakmak (Etzioni, 1960);

Toplumsal, çıktı, sistem, ürün ve türetilmiş gibi sınıflamalar altında, soyutlamanın değişik seviyelerine göre sınıflandırılmış çeşitli referelerin farkında olma (Perrow, 1970:133-174);

Bir tek amaçtan ziyade amaç yapısının belirlenmesi üzerinde direk çaba sarf edilmelidir (Gross, 1969).

Perrow'e göre (1970:133-134), örgütsel amaç kavramı ile ilişkili pek çok problem arasından bazıları şunlardır:

Açıkça şu iddia edilebilir: örgütler amaçlara sahip değildirler; sadece bireylerin amaçları vardır.

Amaçları gözlemek ve ölçmek zordur. Örneğin, örgütün bütün üyelerinin davranışlarına mı konsantre olmalıyız ya da sadece güçlü olanların davranışlarına mı? Üst düzey görevlilerin amaçlarla ilgili ifadelerini mi ele almalıyız yoksa bu kişilerin gerçekten ne yaptıklarını yani eylemlerini mi dikkate almalıyız?

Bir amaç ile bir aracı birbirinden nasıl ayırabiliriz? Birisinin bir amaç olarak gözlemlediğini, bir başkası başka, daha üst düzey amaçlar için bir araç olarak görebilir. Örneğin, kâr; bir amaç olarak görülebilir veya hissedarları ödüllendirmek için bir araç veya büyümeyi garanti altına (gerçek amaç) alma.

Örgütlerde, amaçtan uzaklaşma(sapma) minimum olduğunda amacı gerçekleştirme en üst seviyededir. Amaçların somut olduğu yerde amaçtan uzaklaşma(sapma) minimumdur. Eğer amaç anlaşılabilirliği yüksek derecede ise, somut amaçları, merkezi soyut amaçlara doğru yönlendirerek amacı gerçekleştirme yine de maksimize edilebilir. Fakat sistem devamının çevresel amaçlarını somut amaçlarla değiştirme amaç gerçekleştirilmeyi düşürür (Warner ve Havens, 1968:2).

Örgütsel amaç belirleme kavramı; henüz kurulmamış bir örgütte amaçlar oluşturulurken, varlığını sürdüren bir örgütün eskilerinden tamamen farklı yeni amaçlar oluşturması, eski bazı amaçlarında kısmen değişiklikler yapması veya eski amaçlarını kaldırılıp yenilerinin belirlenmesi bağlamında ele alınmalıdır. Bu bölümde, örgütün varlığını en sağlıklı ve verimli formlarda devam ettirebilmesi adına ideal örgütsel amaç belirleme üzerine alan yazından toplanan sentezlenmiş bilgiler aktarılmıştır. Bu bölüm, örgütsel amaçlar oluşturulurken ve yenileme çalışmalarında yeterli düzeyde yol gösterici bilgiler içerebilmektedir. Bu çalışma konusunu makro düzeyde ele alış noktasında bu kısımda şu alt başlıklar işlenmiştir; örgütlerin üst düzey performansla ulaşabilmeleri için örgütsel amaçların nasıl belirleneceği, çeşitli ölçütleri, hangi faaliyet alanlarını içereceği, amaçların

özelliklerinin, yapısallığının, kapsama alanının nasıl olması gerektiği, örgütsel amaç belirleme esnasında sorulması tavsiye edilen sorular ve yüzleşilebilecek olası zorluklar üzerine alan yazında ulaşılan doğrudan, detaylı, elit, net ve yeterli bilimsel çalışmaların temel sonuçları.

Örgütsel amaçlarla ilgili şu genel, bütüncül, ideal amaç belirleme ölçüt önermelerine, alan yazında bu çalışma boyunca da belirtilen çeşitli bilim insanlarının çalışmalarını sentezleyerek ulaşmak olası olmuştur. Örgütsel amaçlar; en genelinde ve öncelikle, örgütün sahip ve esas yöneticilerinin örgütün varoluş nedeni ve örgütün hayatını devam ettirebilme noktasından tüm niyetlerini betimleyebilen yazılı veya sözel ifadeler olmalıdır. Bu istekler, örgüt yapısı içerisinde bir örgütün üst birimlerinden alt birimlerine kadar, genelden özele (makrodan mikroya) veya tam tersi yönde hiyerarşik yapıya büründürülmelidir. Örgüt çalışanlarınca doğru algılanabilir, detaylandırılmış, çok özel, gerçekçi, genelde somut ya da az da olsa soyut, atanabilir, gerçekleştirilebilir, ölçülebilir ve belirli bir zaman dilimini(süreci) içerecek biçimde bu amaç ifadeleri şekillendirilmelidirler. Örgütün içinde bulunduğu toplumsal ve doğal çevre gibi üst düzey diğer sistemlerce ve diğer örgütlerce belirli açılardan sınırlandırılmış bu kavramları açıklayabilen doğru ve kesin terimler içeren yazılı veya sözel ifadeler, yargılar bütününe içermelidirler.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında genel kapsamlı bir ifadeyle şu yargıya ulaşmak olanaklı hale gelmiştir: gazetecilik literatüründe ele alınan 5N 1K(Ne? Ne zaman? Nerede? Nasıl? Neden? Kim?) formülü şuna uyarlanarak 5N 1K (Ne yapılacak? Ne zaman yapılacak? Nerede yapılacak? Nasıl yapılacak? Neden yapılacak? Kim yapacak?) bir örgütün amaçlarını belirlerken faydalanılabilir.

#### **1.6.1.5. Amaçlara Göre Yönetim(AGY)**

Örgütsel amaç kavramını; derinlikli, çok boyutlu, farklı perspektiflerden ele alabilmek adına yürütülen çalışmalar esnasında alan yazında bu kavramla ilişkili diğer bir alt kavram olarak Amaçlara Göre Yönetim kavramı tespit edilmiştir. Amaçlara göre yönetim kavramıyla ilgili uzman bilim insanlarının aşağıda değinilen açıklamalarına alan yazında ulaşılmıştır. Bu amaçlara göre yönetim kavramı, bu bölümde açık, anlaşılabilir, boyutlu ve bütüncül bir noktadan çalışılmıştır. Bu kavramın tarihsel oluşumu, tanımı, eş anlamlıları, özellikleri, aşamaları ve uygulamadaki durumu bu kısımda sentezlenmiştir.

Alan yazında ulaşılan araştırmalardaki bulgular ışığında şu yargıya varmak olası görülmüştür: amaçlara göre yönetim kavramının bu terimlerle ilk defa alan yazında kullanımı defalarca Peter Drucker'e atfedilmektedir. Şöyle ki; Ivancevich ve diğerleri (1970:139), 1960'larda böyle bir terminolojinin alan yazına girdiğine değinmiştir. Greenwood (1981:225), Peter Drucker'ın amaçlara göre yönetim'in ilk geliştiricisi ve bu terimi kullanan ilk kişisi olduğu yönünde alan yazında pek çok atıf olduğunu belirtmiştir. Ancak, bir yönetimin kurulması için amaçlara ihtiyaç olduğunu belirten fakat amaçlara göre yönetim kavramını kullanmayan Drucker'ın öncüleri vardır. Bunlar arasından bazıları; James O. McKinsey [1922], Chester I. Barnard [1938; Wolf, 1974], Henri Fayol [1916], Mary Parker Follett [1941], Ralph C. Davis [1937], ve Harry Hopf [1973]. Amaçlara göre yönetim terimini kullanma, her bir görevin(işin) bütün işin hedeflerine doğru yönlendirilmesi gerektiğine vurgu yapan Peter Drucker'a atfedilmiştir (Maheshwari,1969:2). Thomson'a göre (1998:1), bir terim olarak amaçlara göre yönetim, ilk defa Peter Drucker tarafından 1954 yılında kullanılmıştır. Bir yönetim yaklaşımı olarak bu terim, aralarında Douglas McGregor, George Odiorne ve John Humble'in da bulunduğu pek çok yönetim teorisyenlerince daha fazla geliştirilmiştir. Koçel (2003:143) amaçlara göre yönetim'in, süreçten, amaçların özelliklerinden, faaliyet planlamadan söz ettiğine vurgu yapmıştır. Rodgers ve Hunter (1991:322), amaçlara göre yönetim'in şu üç sürecin bir birleşimi olarak geliştirildiğine değinmiştir: amaç belirleme, karar alma sürecine katılım ve hedef geri besleme.

Amaçlara göre yönetim esas çaba ve özel enstrüman gerektirir. Bir iş oluşumunda, yöneticiler ortak bir amaca doğru otomatik olarak yönlendirilmezler. Tam aksine, iş, doğası gereği üç güçlü yanlış yol gösteren faktör içerir: çoğu yöneticinin özelleştirilmiş görev içeriği, yönetimin hiyerarşik yapısı, vizyon ve görevler içerisinde farklılıklar, yönetimin çeşitli düzeylerinde ortaya çıkan yalıtımlar (Drucker, 1954:122). Amaçlara göre yönetim: üst yöneticiler için tasarlanan, belirli zaman diliminde gerçekleştirilmesi gereken ve sonrasında astların direk olarak sorumlu oldukları özel amaçların bir yönetici ve astıyla oturup birlikte belirlendiği bir süreç veya sistemdir (Thomson, 1998:1-2).

Levinson'a göre (2003:107), amaçlara göre yönetim süreci;

*Özünde, adil ve akla yatkın, performansı öngörmek ve daha dikkatli bir şekilde değerlendirmek, kendi amaçlarını belirleme sayesinde bireylere kendi kendilerini motive*

*etme fırsatını sağlama çabasıdır. İdeal bir süreç olarak, amaçlara göre yönetim ile istenilenler şunlardır:*

*Performans değerlendirme ve ölçme,*

*Bireysel performansı örgütsel amaçlarla ilişkilendirme,*

*Yapılması gereken işleri ve başarı beklentilerini açık bir şekilde belirtmek,*

*Astların artan gelişim ve rekabetini iyileştirme,*

*Ast ve üstler arasında iletişimi geliştirme,*

*Ücret ve özendirme(özendirme) hakkında değerlendirme temelli hizmet etmek,*

*Astların motivasyonunu artırmak,*

*Bir örgütsel kontrol ve bütünleşme aracı olarak hizmet etmek.*

Amaçlara göre yönetim, sonuçlara göre yönetim ve iş performansını artırma terimleri; yönetim alan yazınında çekirdeğine sonuçları veya amaç merkezli eylemleri koyan bir yönetim sistemini tanımlamak için kullanılmaktadır. Amaçlara göre yönetim; bireysel yöneticilerin ve bir bütün olarak örgütün, birleşmiş, bölümsel ve bireysel yönetici seviyelerinde amaçları belirleyerek performansı geliştirmek için bir sistemdir. Sistemin temeli, başarılacak amaçların bilinmediği sürece onları başarma ihtimalin pek mümkün olmadığı çok basit bir kavrama dayanır. Bu sebepten ötürü, amaçların belirlenmesi, performansın değerlendirilmesi kadar yönün belirlenmesi için de önemlidir (Maheshwari, 1969: 2).

Peter Drucker, amaçları merkeze koymuştur ve yönetim disiplinin yapısındaki çekirdek yapmıştır. Pek çok diğer yöneticinin 1954'ten önce amaçlara göre yönetim kavramını icat etmesi ve kullanması olasıdır. Fakat kavramın zeminini oluşturan felsefeyi ve sonrasında diğerlerinin kullanabileceği şekilde destekleme ve tanımlamayı bir araya getiren Drucker'dır (Greenwood, 1981:230). Amaçlara göre yönetim'in avantajı; yöneticilerin kendilerinin performanslarını kontrol etmelerine olanak vermesidir. Kendi kendine kontrol; üstün körü yapmak yerine eylem için daha güçlü bir motivasyonun sağlanması anlamında yorumlanır. Şu ifadelerde Drucker'ın kendi kendine kontrol kavramını nasıl ele aldığı öz bir şekilde sunulmuştur: amaçlara göre yönetim ve kendi kendine kontrol, akla uygun şekilde yönetimin bir felsefesi olarak adlandırılabilir. Yönetimin görev kavramları içerisinde yer almaktadır. Yönetim grubunun özel ihtiyaçlarının analizine ve yüzleştiği zorluklara bağlıdır. İnsan eylemi, davranışı ve motivasyonuna dayanır (Drucker, 1954: 136; Ivancevich ve diğerleri, 1970:140).

Koçel (2003:144), amaçlara göre yönetimin'in bir süreç olduğunu ve bu sürecin örgüt içerisinde uygulanmasının da amaçlara göre yönetimin uygulaması olarak



adlandırıldığını belirtmiştir. Bu kavram ile gelişmeye ve uygulamaya bakıldığında, başlıca üç safhayı görmek mümkündür. Bunlar:

Performans değerlendirme safhası,

Birleştirme (bütünleşme safhası),

Uzun dönemli planlama safhası.

Genç (2004:292-293), amaçlara göre yönetimdeki temel özelliklerin şunlar olduğunu vurgulamıştır: bir felsefeyi temsil etmektedir, yönetime katılmaya imkân verir, bir planlama ve kontrol, performans değerlendirme, personel ve örgüt geliştirme, bir eğitim ve geliştirme, bir isteklendirme aracıdır. Koçel'in (2003:145-146), bu özelliklere ek olarak bir özelliğe daha vurgu yaptığı tespit edilmiştir. Bu özellik de ücretleme ve teşviktir.

Thomson'a göre (1998:3), bir örgütte amaçlara göre yönetim yaklaşımı hangi biçimi alırsa alsın, özünde şunlara yardım eden bir süreçtir: a) Yöneticilerin dikkatini sonuçlara yönlendirir, b) Örgüt üyelerini, özel başarıya adanmaya iter, c) Örgüt üyelerinin düşüncelerini, örgütün gelecekteki ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanması doğrultusunda amaçların oluşturulmasına yönlendirir, olanak sağlar.

*Jones (2004:150-151), astların davranışlarını değerlendirmek amacıyla bir çatı oluşturmak ve amaçların başarılması yolunda yöneticilerin süreci gözlemlemelerine olanak vermek için bazı örgütler özellikle amaçlara göre yönetimin (AGY) değişik bazı sürümlerini uygular. Amaçlara göre yönetim, performans standartlarının veya özel örgütsel amaçların başarılması için astların yeteneklerinin ve işletme bütçesinin karşılanmasını ölçen bir sistemdir. Amaçları oluşturup, onların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ölçmemek anlamsızdır. Amaçlara göre yönetim üç aşamadan oluşur:*

*Örgütün her kademesinde özel amaçlar ve hedefler oluşturulur.*

*Yöneticiler ve astlar birlikte astların amaçlarını belirlerler.*

*Yöneticiler ve astlar birlikte, belirli periyodlarla amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda astların ilerleyişini gözden geçirir.*

*Alan yazındaki kaynaklar, amaçlara göre yönetimin dört süreçten ibaret olduğuna vurgu yapmıştır:*

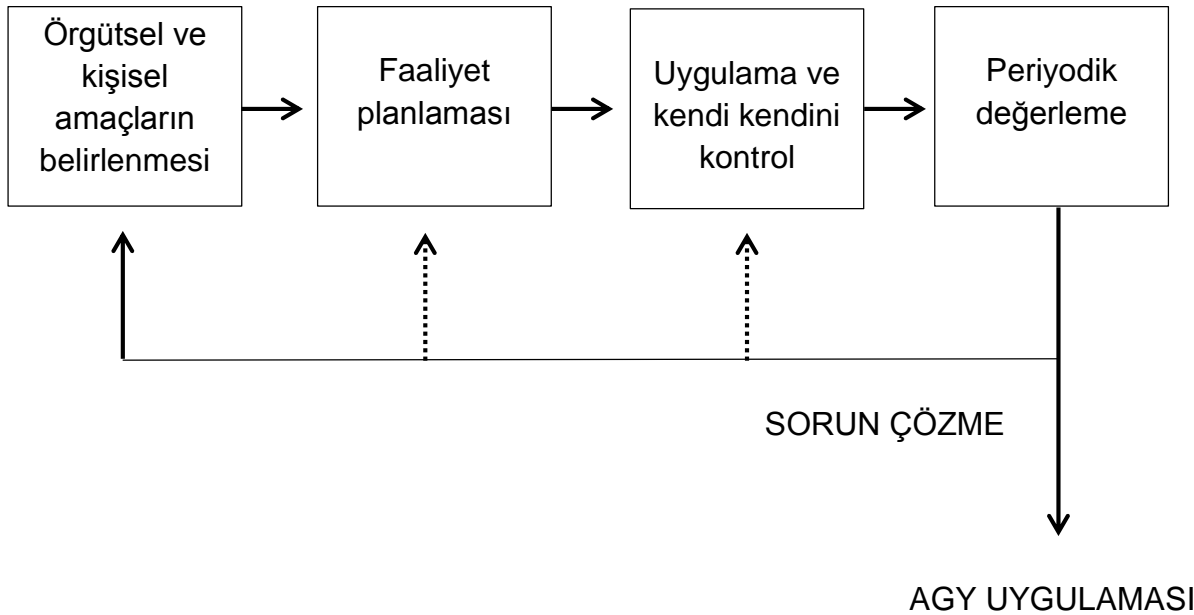
Amaçların belirlenmesi: Orta ve üst yöneticilerin birlikte oluşturdukları, örgütün temel faaliyet alanlarındaki açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir örgütsel stratejik hedeflerin açıkça herkese duyurulduğu aşamadır (Genç, 2004:290-291; Koçel, 2003:147). Burada önemli olan, işletmenin amaçları ile ilgili olarak yıldan yıla değişmeden kalan genel ifadeler değil, fakat belirli, ölçülebilir ve kantatif amaçlardır. Örneğin "müşterilere en iyi hizmeti sunmak" ifadesi amaçlara göre yönetim açısından uygun bir amaç değildir (Koçel, 2003:147).

Faaliyetlerin planlanması: Bu aşamada; belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğine, faaliyetlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına karar verilir. Orta ve alt kademe yöneticiler örgütsel ve kişisel amaçları bütünleştirir (Genç, 2004:291; Koçel, 2003:151).

Otokontrol: ilk ve orta kademe yöneticiler, gerçekleşen amaçlar üzerinde bir değerlendirme yapar, amaçlarda bir sapma olup olmadığı kontrolü ve yeni amaçlar tespit eder (Genç, 2004: 291-292; Koçel, 2003:151-152).

Periyodik değerlendirme: örgütteki bütün çalışanlar, belli periyodlarla bir araya gelerek gerçekleştirilen kişisel ve örgütsel amaçlar üzerinde değerlendirme yapar. Üstler bu doğrultuda astlarını değerlendirip ödüllendirme veya eğitime sonuçlarına varma olanağına erişir (Genç, 2004: 292). Koçel (2003:153), periyodik değerlemeleri; amaçlara doğru gidişin değerlemesi ve performansın tüm olarak değerlemesi olmak üzere iki açıdan ele almıştır.

Koçel (2003:147), bu yukarıdaki dört süreç üzerinde durmuş ve açıklama yapmıştır. Bu açıklamasını Şekil 12'deki gibi görselleştirmiştir.



**Şekil 12: Bir süreç olarak amaçlara göre yönetim (Koçel, 2003:147)**

Uygulamada, amaçlara göre yönetim yaklaşımı, zaruri olarak geniş bir şekilde çeşitlenmektedir. Özellikle, uygulandığı örgüt içerisinde nasıl yapılandırıldığı ve formalize edildiği, astların kendi amaçlarını oluşturmaya hangi derecede izin verildiği nazarından çeşitlenmektedir. Bazı örgütlerde, amaçlara göre yönetim,

amaçların ve ölçütlerin gözden geçirme ve tartışma için belirtildiği belirlenmiş değerlendirme teknikleri, özel formatlarla kesinleşmiş gözden geçirme zaman çizelgeleri ile çok formal bir yönetim sistemidir. Bazı örgütlerde ise, “bir araya gelir ve ne yaptığımıza ve yapacağımıza karar veririz” cümlesindeki tanımlı basitlik kadar informal olabilir. Öte taraftan, pek çok örgütte, amaçlara göre yönetim, resmi amaç oluşturma ve düzenli (genellikle üç ayda, altı ayda veya yıllık bazda) değerlendirme toplantıları biçimlerini alır (Thomson, 1998:2).

Maheshwari (1969:2), amaçlara göre yönetim sisteminin, süreçteki dört temel adımın belirlenmesiyle daha iyi anlaşılabilir olduğuna vurgu yapmıştır. Birincisi, bütüncül amaçlar tanımlanır. İkincisi, bütüncül stratejik plan farklı birim ve alt birimlerde operasyon planları olarak parçalara ayrılır. Üçüncüsü, amaçlar bütün düzeylerdeki bireysel yöneticiler ve deneticiler için ayarlanır. Sonuç olarak, “koç ve danışmanlık metodu” beklenen sonuçları elde etmek için kullanılır. Belirli periyotlarda performansın değerlendirilmesi, hem başarının seviyesini ortaya çıkarmak için hem de geçmiş tecrübeler ışığında beklentilerin değişmesi için kullanılır.

Alan yazında elde edilen amaçlara göre yönetim ile ilgili çalışmaları şu başlıklar altında özetlemek olanaklıdır. Amaçlara göre yönetim kavramının bu terimlerle ilk defa alan yazında kullanımı defalarca Peter Drucker’e atfedilmiştir ve edilmektedir. Amaçlara göre yönetim ile eşanlamlarda, sonuçlara göre yönetim ve iş performansını artırma terimlerinin kullanıldığı görülmüştür. Amaçlara göre yönetim, amaçları merkeze alarak performansı artırma noktasından yönetim işlerinin sürdürülmesi, yönetim sisteminin tanımlanması olarak adlandırılabilir. Amaçlar belirlenmeden başarının zor olacağı temeline dayanır. Çalışanların da amaç belirleme sürecine katılımı, vurgulanan bir diğer nokta olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirme, otokontrol, bütünleşme, çalışanların kendi kendine motivasyonunu sağlayıcı özelliklere sahiptir. Amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, otokontrol, periyodik değerlendirme gibi aşamalardan oluşturulmuştur. Örgütlerde amaçlara göre yönetim yaklaşımının uygulamasının geniş bir şekilde farklılaştığının gözlemlendiği tespit edilmiştir.

### 1.6.1.6. Örgütsel Amaçlar ve Etkililik

Örgütsel amaçlar ile yönetsel veya örgütsel etkililik arasındaki ilişki, örgütsel amaçların hangi noktadan örgütsel etkililiğe, örgütlerin etkili performans göstermelerine fayda veya zarar verdiği bu kısmın çalışma konusudur. Bu konuyu derinlikli, çok boyutlu, farklı perspektiflerden ve bütüncül olarak ele alabilmek adına alan yazında yürütülen aşağıdaki çalışmalara ulaşılmıştır. Bu kısmın dışındaki bölümlerde de, özellikle örgütsel amaçlarla ilgili giriş bölümünde sunulan bilgiler, yönetsel etkililiği örgütsel amaçlar üzerinden değerlendirebilmek adına temel oluşturacaktır. Burada; iş başarımı değerlendirmesine dayanak, amaçları başarma derecesi, ilgiyi yönlendirme, çabaları mobilize etme, devamlılığı sürdürme ve strateji gelişimini motive etme gibi performansın etkilendiği temel mekanizmalar ve amaçlara göre yönetim noktalarından örgütsel amaçlar ve etkililik işlenecektir.

Örgütsel amaçlar iş görenlerin iş başarımlarının değerlendirilmesinde de bir temel oluşturur. Örgütsel amaçlara en fazla katkı veren iş görenler en verimli örgüt üyeleri olarak kabul edilir (Can ve diğerleri, 2011:113). Love ve diğerleri (1996:5), örgütsel etkililiği değerlendirme yaklaşımları içerisinde en popüler dört yaklaşımdan birincisini amaç gerçekleştirme yaklaşımı olarak belirtmiştir. Yine amaç gerçekleştirmeyi; bir örgütün belirtilen amaçlarını başarması olarak tanımlamış ve başarma derecesi düzeyinde örgütün etkili olduğunu belirtmiştir. Amaç gerçekleştirme yaklaşımının, amaçların açık, uzlaşılabilir, zaman sınırlı ve ölçülebilir olduğunda örgütsel etkililiği ölçmek adına tercih edilebilir olduğunu belirtmiştir.

Verimliliği araştırmada geleneksel yol, amaç yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın fark yaratan karakteristiği, verimliliği amaçların başarılmasını derecelendirmesi açısından tanımlamasıdır. Bu amaç yaklaşımına göre, bir örgütün amaçlarını başarma derecesi büyükse, verimliliği de o derecede büyük olur. Verimlilik, amaç başarı derecesi açısından açıklandığı için, amacın tanımı çok önemlidir (Price, 1972:3).

Özel ilgi çekici amaçlar, “elinden gelenin en iyisini yap” gibi basit amaçlara veya hiç amaç olmamasına göre daha yüksek performansla yol açar. Bu durum, psikoloji alan yazınındaki çalışmaların % 90'nın tamamen veya kısmen pozitif sonuçlar gösterdiği, en sağlam ve çok sık karşılaşılan bulgulardan birisidir. Amaçların

performansı etkilediği temel mekanizmalar şunlardır: ilgiyi yönlendirme, çabaları mobilize etme, devamlılığı sürdürme ve strateji gelişimini motive etme. Amaç belirlemenin, iş performansını şu durumlarda artırması ihtimali yüksektir: amaçların belli, özelliikli ve yeteri miktarda ilgi çeki olması; yeterli ehliyete sahip konular(ve yeterlilik farkları kontrol edilmiş); amaçla bağlantılı bir ilerlemeyi gösterebilen bir geri beslemenin sağlanması; denetçi veya yöneticinin destekleyici olması; belirlenen amaçların gerçekten de bireylerce kabul edilmesi. Amaç belirleme çalışmalarında, herhangi düzeyde güvenilir seviyede bireysel farklılıklar ortaya çıkmamıştır, bunun sebebi büyük ihtimalle kişiselleştirilmek amacıyla yapılan kişisel ayarlamalardan öte amaçların tipik/genel olarak saptanması ve belirlenmesidir. Başarı ve özsaygı için gerekli amaçlar, en zorlayıcı bireysel farklılık değişkenleridir (Locke ve diğerleri, 1981:4). Bir örgütün etkenliği, o örgütün amaçlarının ne dereceye kadar iyi elde edilmiş olmasıyla ölçülür. Eğer bir gruptaki her şahıs İspanyolca konuşmayı öğreniyorsa, o grubun etken olduğundan söz edilebilir. Bir başka grup, eğer, hissedarları kârlı çıkıyorsa, o işletme örgütü için etkindir, denilebilir. Muhtemelen hiçbir örgüt yeteri kadar amaçlarını yerine getiremiyor. Fakat yaşamaya devam ediyorsa, bazı kimselerin örgütü en az kısmen etken buldukları içindir (Hicks,1979:40).

Thomson'a göre (1998:3), amaçlara göre yönetim yaklaşımı, örgütün en büyük kaynağı olan insan kaynağının en iyi kullanımı için üç adet büyük ölçme gereci sunabilir: Yöneticiler,

*Şunları yaparak, astlarından büyük adanmışlık ve katkı için tutku elde edebilir: a) Astlar amaç biçimlendirmede görev aldığı için örgüt amaçlarının gerçekten de kendi amaçları olduğu hissine izin verme, b) Astların amaçlarının örgüt amaçları ile örtüştüğü noktanın açık bir şekilde belirtilmesi ile astların örgütte uydukları nokta hakkında iyi bir izlenim verme, c) Psikolojik ve bazen ekonomik risk içeren amaçları başarmak için çalışanlara enerji olacak örgütsel hayata bir canlılık enjekte etme.*

*Şunları yaparak amaç başarımı yönünde daha iyi kontrol ve koordinasyon elde edebilir: a) Kimin ne yaptığı ve bütün bölümlerin nasıl birlikte birbirlerine uyduğunun açık bir resmine sahip olma, b) Kendi aktivitelerini koordine ve kontrol etmeye daha çok meyilli astlara sahip olma, c) Astlardan kimlerin kararlı bir şekilde üretim yapıp kimlerin yapmayacağını görebilme.*

*Şunları geliştirerek astlara yardım için geliştirilmiş yetenek elde edebilir: a) Özel bir amaç üzerinde yapılacak operasyondaki zayıflık ve güçlükleri görebilme yeteneği, b) Astlara (bu bağlamda yöneticilere) değişimi önceden görme, açık ve özel amaçlar tanımlama, amaçların başarıldığını söyleyecek somut ölçütler tanımlama uğraşısında bir yaklaşımı kullanma.*

Levinson (2003:108-109), amaçlara göre yönetim uygulamasında karşılaşılan problemleri şu şekilde belirtmiştir:

*İşlerin tasviri ne kadar detaylandırılırsa detaylandırılınsın, sonuçta özünde statiktir. Yani cümlecikler serisidir.*

*Önceden oluşturulmuş amaçlar ve tanımlamalarda, iş tanımlarına veya amaçlara dâhil edilmeyen, bireylerin takdir yetkisini kullanılabileceği alanlara daha az yer verilebilir.*

*Amaçları geliştirme ve belirleme, bir örgütün değişik düzeyleri arasında yeterli etkileşimi sağlamadan çok kısa bir zaman periyodunda yapılır.*

*Bu problemler silsilesi, değerlendirmeyi yaparken yöneticilerin karşılaştacağı bir güçlüktür.*

Rodgers ve Hunter (1991:332), amaçlara göre yönetim uygulamaları üzerindeki araştırmaların şunu önerdiğine vurgu yapmıştır: bazı programlar amaçlara göre yönetim yönteminden vazgeçerken bazılarının ılımlı etkiler göstermiştir. Programların başarısının anahtar belirleyicisi, üst düzey yönetimin bir amaçlara göre yönetim programına olan bağlılığıdır. Tam anlamıyla verimlilik, üst düzey yöneticilerin desteği yanında katılımlarını da gerektirmektedir. Eğer üst yöneticiler güçlü destek verirler fakat katılmazlar ise (orta adanmışlık olarak adlandırdığımız bir durum) amaçlara göre yönetim programlarının üretkenlik açısından az bir etki yapacağı beklenebilir. Eğer üst yöneticiler, ne bir güçlü destek verirler ne de katılır ise amaçlara göre yönetim programlarının üretkenlik üzerinde çok az bir etki yapacağı beklenebilir. Ivancevich ve diğerleri'ne göre (1970:142-143), bazı araştırmalar amaçlara göre yönetim tipi programlarda beş genel sonuçlara işaret etmektedir. Birincisi, performansta pozitif yönde bir değişimin program ile ilgisi olduğu görülmektedir. İkincisi, çalışanların aktif katılımının yöneticilerce iyi bir biçimde algılandığı görülmektedir. Üçüncüsü, katılımcılar arasındaki iletişimin iyi yönde artmasının sonucu olarak bir çalışanın performansının nasıl olduğunu bilip bilmeme noktasındaki endişe ve gerilimi düşürülmüştür. Dördüncüsü, alt düzey yöneticiler en az derecede programlara katılırlar. Son olarak, aşırı yoğun formel gereklilikler ve evrak işleri gibi programın özünden kaynaklı bazı temel problemler vardır.

Howell (1967:56-57), çalışmasında planlama ve kontrol kavramları üzerinden bütün örgüte faydası açısından amaçlara göre yönetimin bazı faydalarını şu şekilde sıralamıştır: amaçların bütünleştirilmesi, kaliteli iletişim, önemli alanların üzerinde duruş, daha az ikilem. Genç'e göre (2004:293), amaçlara göre yönetim'in olumlu yanları şunlardır. Tüm yönetsel etkinliklerde başarı sağlayarak, örgütsel performans düzeyini artırır. Planlama sisteminde ve sürecinde etkinlik sağlar. Yöneticiler için ölçülebilir performans standartları belirlemeye yardımcı olur. Belirli rol, sorumluluk ve kişisel kariyer geliştirme konusunda önemli fırsatlar sağlar.

Örgüt içi iletişimi iyileştirir. Örgütün değişim ve gelişme yeteneğini artırır. Çalışanların güçlerini israf etmeden temel amaçlar doğrultusunda kullanmalarını sağlar. Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, otokontrole imkân tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar. Yetki devrini kolaylaştırır. Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar. Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar. Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.

Koçel'e göre (2003:153), amaçlara göre yönetim'in olumlu yanları şunlardır. Hiyerarşik örgüt yapılarına canlılık getirir. Planlama ve kontrol fonksiyonlarını daha işler hale getirmektedir. Yöneticilerin kendi kendilerini kontrolüne olanak sağlar. Amaçların belirlenmesindeki ortak çalışma dolayısıyla ast ve üst'ün birbirlerinden ne beklediklerini açık ve seçik olarak belirlemelerini sağlar. Yöneticileri planlama yapmaya zorlar. Sorunların daha kolay ve zamanında teşhisini sağlar.

Genç'e göre (2004:294), amaçlara göre yönetim'in olumsuz yönleri şunlardır. Üst yönetimin karar alma ve uygulama sürecini uzatır. Yöneticinin ilgisini, önemli faaliyetlerden başka yöne yönlendirir. Dokümantasyona aşırı ihtiyaç doğurarak, yönetim sürecinde karışıklığa neden olur. Uzun dönem planlama üzerine odaklanarak, kısa dönemin kaçırılmasına neden olur. Dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası yatay koordinasyon güçlenir. Bölümün ve çalışanın amaçları arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir. Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

Koçel'e göre (2003:153), amaçlara göre yönetim'in olumsuz yanları şunlardır. Amaçlardaki açık olmayışlık, kantatif olarak ifade güçlüğü, kişisel ve örgütsel amaçların ters düşmesi. Yetki devrinin olmaması ve yöneticilerin gerekli bilgilerden yoksun olması, otoriter yönetici tutumu amaçlara göre yönetim'in yararlarını sağlamayacaktır. Amaçlara verilebilecek olan aşırı önem bunlara nasıl ulaşıldığını ve uzun vadeli kararlar almayı ikinci plana itebilir. Bunun sonucunda da "amaçlar araçları meşru kılar" uygulamasını doğurabilir. Yazışma, raporlar ve toplantılarda artış. Maddi ve manevi açılardan masraflı bir sistemdir.

Bu bölümde; örgütsel amaçlar ile etkililik arasındaki ilişki, örgütlerin etkili performans değerlendirmesi açısından incelenmiştir. Bu kısmın dışındaki bölümlerde de, özellikle örgütsel amaçlarla ilgili giriş bölümünde aktarılan bilgiler,

etkililiği örgütsel amaçlar üzerinden değerlendirebilmek adına temel oluşturmuştur. Burada iş başarımı değerlendirmesine dayanak, amaçları başarma derecesi, ilgiyi yönlendirme, çabaları mobilize etme, devamlılığı sürdürme ve strateji gelişimini motive etme gibi performansın etkilendiği temel mekanizmalar ve amaçlara göre yönetim noktalarından örgütsel amaçlar ele alınmıştır. Amaçlarını gerçekleştirebilme derecesi üzerinden örgütlerin yönetsel veya örgütsel olarak belli/hangi oranda etkin veya verimli olduğu sonuçlarına, analizlerine ulaşılabileceği bilgileri tespit edilmiştir.



## 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Gilpin (1988), "Neighbors Örgütü: Amaç Yapısı ve Örgütsel Yaşam- Örnek Bir Olay Analizi Çalışması" başlıklı tezinde toplumsal bir örgütün amaç yapısını ve 28 yıllık bir zaman dilimi içerisinde bu örgütün amaçlarının çevresel değişimlere uyumunu araştırmayı amaçlamıştır. Örneklem olarak "North Washington Neighbors, Inc." veya "Neighbors, Inc ." olarak da adlandırılan örgüt çalışılmıştır. 1958 ve 1986 yılları arasındaki bu örgüte ait yazılı dokümanlardan veriler toplanmış ve içerik analizi ile analiz edilmiştir.İçerik analizi ile şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütün devamlılığı ve toplum ile ilişkili aktiviteleri oldukça sabit olmasına, değişmemesine rağmen, diğer kategorilerde önemli bir değişiklik vardır. İlk periyotta, "Neighbors, Inc ." örgütünün aktiviteleri ırkçılıkla ilgili dönüşümün dayattığı tehditleri yansıtmıştır. Sonuçta, örgütün pek çok aktivitesi, çevre okullarına farklı ırktan insanların entegrasyonu ve komşuluk ilişkilerinde iyileştirme ile ilgilidir. 1970'lerde toplumsal gelişimle ilgili meselelerde ırkçılık önemli bir yer edinme eğilimindedir. Bu durum 1980'lerde de devam etmiştir. "Neighbors, Inc ." örgütünün resmi amaçları şunlardır. Komşuluk ilişkilerindeki gerilimleri azaltmak, önyargı ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak, beşeri ve kamusal özgürlükleri savunmak, toplumsal çürümeyle ve gençlik hatalarıyla savaşmak. Geniş bir şekilde ifade edilen bu amaçlar 28 yıllık süreçte bu örgütün pek çok aktivitelere katılımını kolaylaştırmıştır. Bu durum bu örgütün yerel değişimlere uyumunu sağlayabilmiştir.

Wheeler (2008), "Değişim Perspektifleri: Belediye Park ve Rekreasyon Yöneticilerinin Belirtilmiş Örgütsel Amaçların Önemi Algıları 1983-2008" başlıklı tezinde, belediye park ve rekreasyon yöneticilerinin mevcut ve gelecekte belirtilmiş örgütsel amaçların önemiyle ilgili bağıl ilişkileri üzerinden algılarını karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bu araştırmada, geçen 25 yıllık süreçte belirlenmiş amaçların önemi üzerindeki yöneticilerin algıları arasındaki değişimler ve eğilimleri ayırt etmek için 1983 yılında üretilmiş veriler analiz edilmekte ve karşılaştırılmaktadır. Çalışmanın çalışma evrenini Amerika Birleşik Devletleri'ndeki belediye park ve rekreasyon yöneticileri oluşturmaktadır. Bu evrendeki popülasyonun cevaplarını temin edebilmek amacıyla anket oluşturulmuştur. Sonuçta da elde edilen veriler analiz edilmiştir. Şu sonuçlara ulaşıldığı

gözlemlenmiştir: 2008 yılındaki mevcut düzey ile 2008 yılındaki gelecek düzey arasındaki yöneticilerin amaç önemini algısı 26 durumun 23'ünde önemli bir şekilde farklı olduğu tespit edilmiştir. Amaçlar dört kategoriye gruplanmıştır. a) yönetim/adaptasyon/pozisyonel, yönetim görevleriyle ilgili işler, b) hizmet edilen gruplar, hedefteki kitleler, c) sunulan hizmetler, diğer grup, örgüt ve bireylere sağlanan değişen çeşitte hizmetler, d) fayda veya değişim gibi belli bir katılımın sonucunda gerçekleşen arzulanan çıktılar. Yöneticilerin 2008 gelecek düzeyinde amaç önemi algısı 2008 mevcut amaç düzeyine göre 26 durumun 23'ünde önemli şekilde artmıştır. Amaçların dereceli sıralanmasındaki değişim kaynaklarının tahsisinde ve önceliklerde potansiyel değişimi göstermektedir. 2008 yılındaki mevcut amaçlar ile 1983 yılındaki gelecek amaçlar karşılaştırıldığında, 26 amacın 16'sında özel amaçların sıralama derecesinde önemli değişiklikler tespit edilmiştir. 2008'den 1983'e park ve rekreasyon yöneticilerinin algısı örgütsel ilgilenişlerden özel hedef gruplarına hizmet ilgilenişine kaymıştır. Çocuklar birinci öncelik olarak sıralanmıştır. Ergenlik dönemindekiler, büyükler ve yetişkinler ilk on sıralamada yer almıştır. Özel gereksinim popülasyon ve yönetim aktiviteleri, özel ihtiyacı olan insanlar için düzenlenmiş programlardaki gibi sıralamada sonra gelmektedir. Etnik ve kültürel azınlıklar programları çok az düzeyde yükselmiştir, en sondan sıralamada sondan ilk 10 içerisinde kalmıştır.

Davis (2010), "Çalışanların Örgütsel Amaçlara Adanmışlığını Etkili Bir Biçimde Aktarma ve Etkilemede Liderlerin Yetenekleri" adlı tezinde Arizona ve Kaliforniya'daki orta düzeyde veya büyük örgütlerde çalışan ve çalışmış yaklaşık 20 liderin tecrübelerini araştırmayı amaçladığı tespit edilmiştir. Bu liderler, örgütsel amaçları çalışanlara aktarmada ve çalışanların bu amaçlara adanmasında etkili olmuş liderlerden seçilmiştir. Açık uçlu sorular sorularak katılımcıların görüşleri ses kayıt cihazlarına kaydedilmiştir. Veri nitel içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Şu sonuçlar elde edilmiştir. Liderlerin verimli bir şekilde amaçları aktarmaları personel yetiştirme safhasında başlamaktadır. Bu safha şu kesin faktörleri içermektedir: liderlerin çalışanlar ile insancıl yöntemlerle iletişime geçtiklerindeki güven, iyi hitap, net bir biçimde iletişim, iş tanımını verme ve güvenilir olma. Ayrıca sonuçlar şunları da göstermektedir: liderler amaçları çalışanlara aktarmak amacıyla, çalışanların amaçları inceleme ve net bir biçimde anlayabilmeleri için informal iletişim toplantıları kullanmaktadırlar. Alanyazın ile birebir örtüşen

sonuçlar elde edilmiştir: amaç görüşmesi basit, sık sık, çalışanın rolü ile bağlantılı ve çalışan için değerli. Diğer sonuçlar alanyazın açısından alişılmadıktır: liderler amaçları anlayan, bağlanan ve amaçlara aliştiğini gösteren çalışanları işe almaktadırlar. Liderler rgtsel amaçları öğrenmeyen personeli hemen işten attıklarını ifadelendirmişler. Liderler kendi etik tutumlarının amaca bağlanma ve alişmada kritik olmadığını göstermişler.

Sapio (2012), "Sağlık Hizmetleri Düzenlemede Amaçların Yapılandırılması: Örgütsel Bağam ve Bilgili Acenteler Arasında Sosyal Yapılanma Etkileşimlerinin rnek Olay Analizi" başlıklı tezinde, sağlık hizmetleri düzenlemede mekanizmayı yapılandırırken ve bilgili acenteler ve örgütsel bağam arasındaki etkileşimin sosyal yapılanması esnasındaki çapraz düzey amaçları araştırmayı amaçlamıştır. Stones (2005)'un güçlü yapılandırma teorisi, i ve dış yapıları ve aktif acenteyi incelemek için kuramsal çatı olarak kullanılmıştır. Çalışma rneklemi, büyük metropoliten bir hastane sisteminin evlere sağlık hizmeti götürme birimidir. Gözlem, belgeler ve örneklemdeki yönetici ekip, örgütsel düzeydeki stratejiden meydana gelen performans amaçlarıyla görevlendirilmiş ve bu çalışmanın acenteleri olarak hizmet eden orta düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen röportajlar aracılığıyla veri toplanmıştır. Çalışma, apraz düzey performans amaçları arasındaki ilişkiyi şekillendiren örgüte ait bağlamsal özellikleri belirlemiştir. Bağlamsal zellikler ve bireylerin doğal yapılanmaları arasındaki etkileşimin sonuçlarıyla ilişkili bulguları ortaya koymuştur. Stones (2005)'un metodolojik aynı kategoriye alma yaklaşımı veri toplamayı ve analizini yönlendirmiştir. Yöneticilerin doğal yapıları ve örgüte ait bağlamsal özellikleri arasındaki etkileşim, şeffaflık ve esneklik/müzakere davranış modelleri yanı sıra  özel etkileşimi doğurmuştur: bireysel algının ve amaçların üstlenilmesinin yapılanması, resmi yönetici pozisyonunda rol gerginliği ve performans ödüllerinin karışık bir etkisi. Aktif acente ile ilişkili bu beş temel etkileşimler yeniden şekillendirilen iki dış yapılanmalara sebep olur: yeniden şekillendirilmiş bir amaç ve örneklemdeki resmi pozisyonların algısında yeniden bir şekillendirme. Bu alışma, bilgili aktörlerin yerleşik bağlamdaki günlük örgütsel yaşamları olan etkileşimler sayesinde çapraz düzey amaçların yapılanmasını etkilediğini kanıtlamaktadır. Hem yeni hem de bağlamsal etkiler bu örnekten görülmektedir. Bu durum, çok

düzeyle analizin, özel örgütsel bağlam içerisindeki bireyler ile tekrarlanan ilişkilerde amaçların nasıl çalıştığını anlamada anlamlı olduğunu vurgular.

Crowther (1968), “Güç Savaşı ve Örgütsel Amaçlar: Endüstriyel Bir Örgütün Örnek Olay Analizi Örneği” adlı tezinde endüstriyel bir örgütte gözlemlenen güç savaşı bağlantıları ve temel biçimleri analiz etmeyi ve ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu çalışma için güç savaşı aktiviteleri ile kastedilen, üst sıralardaki iş pozisyonlarına erişmek amacıyla bireylerin davranışları veya bu bireylerin yasal görevlerini kapsamayan bölüm güçleridir. Bu çalışma temelde, katılımcıların gizli gözlenmesi ve gizli olarak yapılandırılmış informal görüşmeler, seçilmiş muhbirlerden elde edilen bilgilerin de eklenmesi ve örgüt belgelerinin incelenmesiyle elde edilmiş materyallere dayanmaktadır. Şu temel sonuçlara erişilmiştir. Bu çalışmada güç savaşı aktiviteleri olarak adlandırılan pek çok sosyal olgu içerisinde yer alan faktör vardır. Bunlardan bazıları bu çalışma ile ilgilidir. Burada açıklanan güç savaşı aktiviteleri ile ilişkili durumlar bu tür davranışların gözükmesine sebep değildir. Bütün formal ve informal sosyal gruplar içerisinde belirli düzeyde güç savaşı aktivitelerin olması tamamen normal bir durumdur. Hiç kuşkusuz, bazı aktörler doğası gereği diğer aktörlere göre güç savaşı aktivitelerine katılmaya daha bir meyillidir. Öte taraftan, burada önerilen teorik formülasyon bu çalışmadaki gözlemler ile desteklenmemektedir. Güç savaşı aktiviteleri bir biçim veya sosyal düzensizliğin bir manifestasyonudur. Bu durum açık ve makul örgütsel amaçların eksikliğinde meydana gelir.

Maddox (1995). “Hastane İş Birimini Örgüt Kültürünün Hastane Amaçlarının Gerçekleşmesine Olan İlişkisi” başlıklı araştırmasında, kültür değerleri ve hastane amaç gerçekleştirimi üzerindeki çalışanların algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Gerçek kültür değerleri ve kültür farkları (gerçek ve istenilen kültürel değerler arasındaki farklar) arasındaki ilişki ve bunların örgütsel amaç gerçekleştirimi ile ilişkisi korelasyon ve regresyon teknikleriyle analiz edilmiştir. Kültür değerleri ve kültür değer farklılıkları “Kilmann-Saxton (1991) Culture-Gap Survey” aracı kullanılarak ölçülmüştür. Örgütsel amaç gerçekleştirme algısı hastane “Goal Attainment Survey” aracı kullanılarak ölçülmüştür. Bu çalışmanın popülasyonu, bir federal araştırma hastanesindeki 2000’in üzerinde çalışan ve yöneticiden oluşmaktadır. Bu çalışanlar ve yöneticiler 17 farklı iş birimlerinde (departmanlar) çalışmaktadır. Bu araştırmada şu temel sonuçlara ulaşılmıştır.

Kültür değer puanları (gerçek ve istenilen) 17 hastane iş birimlerinin ve bütün demografik değişkenlerin her biri için benzer bulunmuştur. Görev destek ve yenilikçilik için gerçek ve istenilen değer puanları, sosyal ilişkiler ve personel özgürlüğü için gerçek ve istenilen değer puanlarından yüksektir. Bütün değer kategorileri içerisindeki gerçek değerlerin puanları istenilen değer puanlarından yüksek çıkmıştır. 17 çalışma biriminden sadece 2'si anlamlı kültür farklılıklarına sahiptir. Değerler ve seçilmiş amaç gerçekleştirme maddeleri arasında bir gösterge olarak korelasyon katsayısı aracılığıyla çok az bir ilişki gözlemlenmiştir. İstatistiki temelde regresyon analizi kullanılarak gerçek kültür değerleri ve kültür farklılıkları arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Howard (1982), "Örgütsel Amaç Uygunluğu: Bir Yeniliği Üstlenme Üzerinde Potansiyel Etkisi" başlıklı tezinde, benimsenmiş (örgüt liderlerinin açıkça belirttiği), gerçek (örgütün kararlarından, ödül sisteminden ve bütçesinden türeyen) ve olması gereken (üyelerin örgütün takip etmesini düşündükleri) amaçlar arasındaki farklılıkların faydası üzerine odaklanmıştır. Örgütsel amaç uygunluğu ile ilgili bu değişik görüşler arasındaki uyumu değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu üç farklı örgütsel amaç görüşleri arasındaki bu uyum veya uyumsuzluğun; meşrulaştırma, verimlilik ölçütleri, yön vb. fonksiyonları amaçların başarma düzeyine etkisini tartışmayı amaçlamıştır. "The Law Enforcement Assistance Administration (LEAA)" örgütünde çalışan 122 kişi araştırmanın popülasyonu oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Tez'de şu esas sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel amaç ahengi, üyelerin yönetsel yeniliği değerlendirmesiyle ilgilidir. Yüksek sosyalleşme ve örgütteki yüksek düzey, üyelerdeki örgütsel amaç ahengi ile ilişkilidir. Rol çatışma teorisi ve bilişsel uyumsuzluk teorileri temele alınarak, örgütsel amaç uygunluk boyutunun üyelerin yönetsel yeniliği değerlendirmesini etkileyeceği varsayımına ulaşılmıştır. Yine, sosyalleşme ve örgüt içindeki düzey, örgütsel amaç ahenginde belirleyici bir faktör olduğu varsayımına ulaşmışlardır. Örgütsel amaçların anlamı, örgütsel amaçların boyutları ve bakış açıları, amaç tipolojileri ve örgütsel amaçları çalışmadaki metotlarla ilgili alan yazın taraması başarılmıştır. Örgütsel amaçların tanımı yapılmış, kavramsal netlik oluşturulmuştur.

Topaloğlu (2009), "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Amaçları Gerçekleştirmedeki Yeterlilikleri" başlıklı tezinde okul öncesi

eğitim kurumları yöneticilerinin örgütsel amaçları gerçekleştirme düzeylerini inceleyerek buna ilişkin kendilerinin ve okul öncesi ğretmenlerinin görüşlerini almayı amaçlamıştır. Araştırmanın rneklemini Edirne ili merkezi ile Keşan, Enez ve Uzunköprü ilçelerindeki bağımsız anaokulları, ilköğretim ve kız meslek liseleri bünyesindeki anasınıfları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan toplam katılımcı sayısı 78 yönetici ve 64 ğretmen olmak üzere 142 kişidir. Veriler, 2002 yılında Engin İş tarafından yapılan araştırmada uygulanan “Okul ncesi Eğitim Kurumları Amaç Gerçekleştirme ve önem Düzeyi leği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada şu temel sonuçlara ulaşılmıştır: yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki yeterliklerine ilişkin, yönetici ve ğretmen algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin rgtsel amaçların gerçekleştirme düzeyini yöneticilere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Öğretmen algıları arasında istatistiksel olarak “Türkçeyi doğru ve güzel konuşabilme”, “Ruhsal/duygusal yönden gelişimlerini destekleme”, “Manevi değerlere bağlılık”, “Sosyal gelişimleri”, “Atatürk, Millet, Vatan, bayrak sevgisi kazandırma”, “Sorun zme becerilerini geliştirme”, “ğrencilerin anne babalarına yönelik okul öncesi eğitim konusunda aydınlatıcı çalışmalar yapma”, “Bedensel psikomotor gelişimlerini sağlama” ve “ğrencilerin sorumluluk duygusu edinmeleri, dürüst, nazik ve saygılı bireyler olma” amaçlarının gerçekleştirilme düzeyine ilişkin anlamlı farklılık bulunurken; “Bireysel farklılıkların dikkate alınarak, öğrencilerin potansiyel yeteneklerinin geliştirilmesi”, “Kültürel kaynaşmaları sağlama” ve “ilköğretime hazırlama” amaçlarının gerçekleştirilme düzeyine ilişkin yönetici-ğretmen algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Biber (1998), “rgtsel Amaçların Gerçekleştirilmesi Sürecinde İmajın Rolü ve önemi” başlıklı tezinde, toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında çok önemli bir fonksiyonu olan örgütleri bir sistem olarak kabul ederek, örgütleri öğeleriyle ve bu öğeler arasındaki ilişkilerle incelemenin gerekli olduğunu, bir sistem olarak örgütün varoluş nedeni olan amaçlarına bu öğeler arasında sağlanacak düzenli ve eşgüdümsel ilişkilerle ulaşmanın mümkün olduğunu vurgulamıştır. Bu düzenli ve eşgüdümsel ilişkilerin nasıl sağlanacağının kuramsal olarak tasarlanması bu tezin temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaca ulaşabilmek için öncelikle; açık bir sistem olarak örgütlerin yapısı incelenmiş, rgt oluşturan öğeler tespit edilmeye çalışılmış ve bu öğelerin örgütsel amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirileceği

araştırılmıştır. Daha sonra örgütsel amaçlar tanımlanarak, doğal ve türetilmiş amaçlar şeklinde bir sınıflandırmaya gidilmiş, amaçların örgüt açısından önemi vurgulanarak bu amaçlara nasıl ulaşılacağı tartışılmıştır. Sonuçta; çevredeki örgüte ilişkin tüm görüşlerin toplamı şeklinde tanımlanan örgüt imajının, olumlu bir şekilde oluşturulması ve sürdürülmesi durumunda, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde önemli roller oynayabileceği ortaya çıkarılmıştır.

### 3. YÖNTEM

Bu araştırma, bir devlet üniversitesinin uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin örgütsel amaçlarını incelemek, özelliklerini ortaya çıkarabilmek amacıyla nitel veri toplama tekniği kullanılarak yürütülmüştür. Araştırmada doküman analizi ile toplanan veriler betimsel ve içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Tek durum çalışması(örnek olay) araştırmanın desenidir.

Yıldırım ve Şimşek'e göre (2013:45) nitel araştırma şu şekilde tanımlanabilir: gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır. Neuman'a göre (2006:233), nitel araştırmada ölçütler özel olarak oluşturulur ve çoğunlukla tek bir ortama veya araştırmacıya özeldir.

Yıldırım ve Şimşek (2013:256), Topkaya (2013:116), Özdemir (2010:336) ve Güven ve Belet'e (2010:366) göre betimsel analiz yönteminde; elde edilen veriler önceden belirlenen kategori ve temalara göre özetlenir ve yorum yapılır. Veriler araştırma problemindeki cümlelere göre veya veri elde edilme sürecindeki boyut ve özelliklere göre de aktarılabilir. Bu analizde, ulaşılan bulgular belli açık bir sistematığa yerleştirilir ve açıkça betimlenir. Sonraki aşamada, bu betimlemeler belli temalar çerçevesinde ilişkilendirilerek, anlamlandırılarak ve gelecek noktada olası tahminlerle yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri araştırılır ve bazı yargılara varılır. Betimsel analiz şu dört aşamadan oluşur:

Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,

Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,

Bulguların tanımlanması,

Bulguların yorumlanması.

Sosyal bilimlerde çoğunlukla kullanılan içerik analizi yöntemi, yönetim alanında az kullanılmasına rağmen bireyleri sorgulamak yerine yazılı dokümanları inceleme imkânı sağlar (Kunt, 2012). Öte taraftan, Tavşancıl ve Aslan'a göre (2001), içerik analizi sadece yazılı doküman incelemesi değildir. Sözel ve diğer materyallerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bilimsel bir



yaklaşımıdır. Yıldırım ve Şimşek (2013:259) ve Topkaya'ya (2013:116) göre içerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilir. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. Öğülmüş (1991:216), içerik analizinin nesnellik özelliğini; farklı araştırmacıların aynı doküman üzerinde aynı sonuçları elde edebiliyor olması şeklinde vurgulamıştır. Ayrıca, içerik analizinin sistemli, tutarlı kategorilere sahip olması ve geneli temsil etmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2013:260), içerik analizinde, elde edilen nitel araştırma verileri şu dört aşamadan geçerek işlenir:

Verilerin kodlanması,

Temaların bulunması,

Kodların ve temaların düzenlenmesi,

Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

### 3.1. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, bir devlet üniversitesinin uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezi'dir. Kolay tipik birimler örnekleme (güdümlü örnekleme) tekniği kullanılmıştır. Bu örgütün seçilme sebebi şudur: öncelikle araştırma izninin alınmasında sorun yaşanmamıştır. Araştırılan kurum, örgütsel faaliyet alanı açısından Türkiye'de tecrübeli ve ilklere sahiptir. Anadolu Üniversitesi'nin Açıköğretim Fakültesi dışında; Türkiye'de örgün eğitim veren bir üniversite bünyesinde kurulmuş, aktif olarak uzaktan eğitim hizmeti sunan bir uzaktan eğitim örgütünün Türkiye'deki ilk örneklerindendir. 2005 yılında uzaktan eğitim ve uygulama merkezini açmış olmasına rağmen, araştırılan kurum Türkiye'de günümüzün en çok tercih edilen uzaktan eğitim tekniklerinden olan internet destekli eğitim ile öğretim hizmeti sunan ilk üniversitelerden birisidir. 2001 yılında Yüksek Öğretim Kurumunca kabul edilen Türkiye'deki ilk internet destekli uzaktan eğitim projelerinden olan "Bilgi Yönetimi" ve "Bilgisayar Programcılığı" Önlisans Programı'nın Meslek Yüksek Okulu bünyesinde açıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca isminin; sadece uzaktan eğitim merkezi yerine uzaktan eğitim araştırma ve uygulama merkezi olması, bir uzaktan eğitim örgütünün araştırma ve uygulamadaki amaçlarının da nasıl olduğunu inceleyebilmeyi olanaklı yapabileceği tasarlanmıştır. Bu açılarından bu örgüt, temsil yeteneği ve yeterli büyüklüğü taşımaktadır. Sonuçta da böyle bir uzaktan eğitim merkezi olan, bu alanda tecrübeli bir örgütün örgütsel amaçlarının çalışılması daha uygun görülmüştür.

### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırılan kuruma ait Resmi Gazetede yayınlanan ilgili yönetmelik bu araştırmada analizi yapılan verilerin yer aldığı dokümandır (Ek 1). Yıldırım ve Şimşek'e göre (2013:46-47), nitel araştırmada yaygın olarak tercih edilen üç veri toplama aracı vardır. Bunlar, görüşme (odak grup görüşmesi de dâhil), gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesidir. Yazılı belgelerin analizi başlı başına kullanılabilceği gibi diğer iki veri toplama aracına(görüşme ve gözlem) destek amaçlı da kullanılabilir. Nitel araştırmalarda yazılı resmi belgeler veri toplama aracı olabilmektedir. Bu şekilde belgelerdeki veriler üzerinden araştırmanın amaçları gerçekleştirilebilmektedir. Bu araştırmada da alan yazında elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuş örgütsel amaç kavramsal çerçevesi merkezli bu belgedeki bilgiler çözümlenmiştir. Bu belge, örgütün amaçlarının ve etkililiğinin nasıl olduğuyula ilgili çeşitli sonuçlara ulaşabilme noktasında temel dayanaktır. Yıldırım ve Şimşek (2013:45), Tepeli ve Arıcı'ya göre (2012:66), doküman analizi nitel veri toplama yöntemi kullanılarak, algılar ve olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konabilmektedir.

Web site adresi üzerinde uzaktan eğitim merkezinden sorumlu, yetkili kişilerin e-posta ve telefonlarına erişilmiştir. Daha sonra bu tezin ekinde de sunulan çalışma izni, çalışma işbirliği ve ilgili çalışılacak doküman isteğine dair e-posta gönderilmiştir. Telefon ile de ayrıca görüşülmüştür. Bu isteğe cevaben gönderilen doküman bilgisi, resmi gazetede yayımlanan yönetmelik ve internet web sayfasındaki ilgili belgelere erişim sağlanmıştır.

### **3.3. Verilerin Çözülmesi**

Yıldırım ve Şimşek (2013:97), nitel araştırmada toplanan verilerin analizi için iki temel yöntemi: betimsel ve içerik analizini önermektedirler. Detaylı analiz yapılmayan verilerin işlenmesi durumlarında betimsel, daha derinlikli ve boyutsal veri çalışmalarında ise kavram ve temalarla verilerin açıklandığı içerik analizi yöntemi tercih edilmelidir demektedirler. Betimleme analizinde araştırmacı verileri olabildiğince nesnel olarak eserine aktarmalıdır. Sonrasında da yorumlamalarda bulunmalıdır. Neuman'a göre (2006:233), nitel araştırmada analiz; elde edilen verilerden temalar veya genellemeler çıkararak ve verileri tutarlı, anlaşılır bir resim oluşturacak şekilde düzenleyerek yürütülür. Özdemir (2010:328), nitel analiz yapan araştırmacı, alan yazından toplamış olduğu veriler ışığında, araştırılacak

verilerin içerisinde saklı duran bilgiyi keşfetme ve ortaya çıkartma uğraşısındadır vurgusunu yapmıştır.

Araştırılan kurumdaki örgütün amaçlarını direkt aktarma, elde edilen amaçların alan yazında ulaşılan bilgiler merkezinde kodlanması, temalanması, sınıflandırılması ve kategorilendirilip ilişkilendirilmesi açısından betimsel analiz yapılmıştır. Araştırılan kuruma ilişkin dokümandaki örgütsel amaç metinlerinin belli bir sistematik merkezinde kodlanıp, temalanıp çalışılması açısından içerik analizi kullanılmıştır. İlk aşamada; araştırma konusuyla ilgili resmi bilgiler araştırılan kurumdaki ilgili örgüt temsilcilerinden e-posta ile istenmiştir. Ayrıca, araştırılan kurumun İnternet web sayfalarındaki ve Resmi Gazete'nin internet web sayfasındaki ilgili bilgilere ulaşılmıştır. İkinci aşamada ise elde edilen alan yazındaki bilgiler ışığında bu dokümanlardan elde edilen örgütsel amaçlar nitel analiz teknikleriyle analiz sürecine tabii tutulmuştur. Bu araştırmada ilgili yönetmeliğin sadece amaçların belirtildiği kısmı belli kod, tema ve kategori dâhilinde incelenmiştir.

## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 4.1. ÖRGÜTSEL AMAÇ ANALİZİ

... Haziran ... tarih ve ... sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan bu devlet üniversitesinin uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezi yönetmeliğinde merkezin amacını gösterir bir bölüm tespit edilmiştir. Yani, merkezin örgütsel amaçları, resmi bir dokümanda yazılı olarak belirtilmiştir. .... gün ve ... sayılı Resmi Gazete ile değişiklik yapılarak bu örgütün örgütsel amaçlarının güncellendiği gözlemlenmiştir. Bu yönetmelikte “İKİNCİ BÖLÜM, Merkezin Amacı ve Görevleri” başlığı altındaki “Madde-5” ile sunulan bu amaçları gösterir kısım tek paragraftan oluşmakta ve A4 sayfa formatında yaklaşık 7 satırdır. Bütün amaçların tek bir paragrafta sunulduğu, her bir amacın ayrı bir satırda belirtilmediği gözlemlenmiştir. Bu yönetmeliğin örgüte ait resmi web sayfasında yayınlandığı gözlemlenmiştir.

Örgütün amaçları şunlardır:

#### *“İKİNCİ BÖLÜM*

##### *Merkezin Amacı ve Görevleri*

###### **Merkezin amacı**

**Madde 5** — ... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek, uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak, kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak, lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek ve Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek, kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması ve uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak, bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmaktır.”

#### 4.1.1. KOD, TEMA, KATEGORİLER VE ANALİZ

##### 4.1.1.1. Örgütsel Amaç Sınıflama Yaklaşımının Kod, Tema ve Kategorilendirmesi

Alan yazında ulaşılan örgütsel amaçlarla ilgili sınıflama çalışmalarından şu temalar elde edilmiştir: tekrarlı, problem çözebilen, yenilikçi, yüksek değerde, resmi, bireysel ve örgütsel, nitel ve nicel, geçişli ve yansımali, toplumsal, çıktı, ürün, sistem, doğal ve temel, türetilmiş, stratejik, taktiksel, operasyonel, açık ve kapalı.

##### 4.1.1.1.1 Araştırılan Merkezin Örgütsel Amaçlarının Sınıflanması

Bu bölümde; “Türkiye’de bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin amaçlarında örgütsel amaç sınıflamalarına dair hangi değerler bulunmaktadır” sorusuna cevap aranacaktır.

*“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,*

*Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,*

*Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,*

*Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

Alan yazında ulaşılan örgütsel amaçlarla ilgili sınıflama çalışmalarından üretilen şu kodlar, temalar ve kategorilere göre bu araştırılan kurumdaki, yukarıda da belirtilen örgütsel amaçların sınıflandırılması aşağıdaki doğrultuda çözümlenmiştir.

**Tekrarlı:** Araştırılan kurumdaki örgütsel amaç ifadelerinde net olarak, açıkça örgütsel amaçların tekrarlılık durumunu ifadelendiren kelimeler gözlemlenememiştir. Ancak, genel olarak bu ifadeler incelendiğinde belli bir periyotlarda tekrarlanan, sürekli olarak yeniden aynı istendik sonuçları

ifadelendiren örgütsel amaç türü olarak bu amaçların hepsinin de genel açıdan tekrarlı değere sahip olduğu yargısına ulaşılabilir.

*“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,*

*Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,*

*Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,*

*Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

**Problem çözebilen:** Winstead'e göre (1977:12), sistem içerisindeki belirli özel bir ihtiyaç veya işlev bozukluğuna cevap veren doğrultudaki amaçlar problem çözme amaçlarıdır.

Araştırılan kurumdaki örgütsel amaç ifadelerinde net olarak, açıkça örgütsel amaçların problem çözme durumunu ifadelendiren kelimeler gözlemlenememiştir. Ancak, genel olarak bu ifadeler incelendiğinde; şu amacın problem çözebilen değere daha çok sahip olduğu söylenebilir:

*“Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak.”*

**Yenilikçi:** Winstead'e göre (1977:12), daha önce yapılmamış bir şeyi yapmaya çalışma durumunu ifadelendiren örgütsel amaçlar yenilikçi olarak sınıflandırılır.

Araştırılan kurumdaki örgütsel amaç ifadelerinde net olarak, açıkça örgütsel amaçların yenilikçi durumunu ifadelendiren kelimeler gözlemlenememiştir. Ancak, genel olarak bu ifadeler incelendiğinde; şu amaçların yenilikçi değere sahip olduğu söylenebilir:

*“Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,*

*Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek.”*

**Yüksek değerde:** Waterman ve diğerleri'ne göre(1980:24), yüksek değerde amaçlar yol gösteren kavramlardır. Üst düzey yönetim ekiplerinin örgütün tamamında yaymak istediği genel, açık, gelecek yön kavramlarıdır. Bu noktadan araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlar analiz edildiğinde, yazılı olarak ifadelendirilen bu amaçların tamamının yüksek değere sahip olduğu söylenebilir.

*“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,*

*Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,*

*Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,*

*Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

**Resmi:** Jones'a göre (2004:20), resmi amaçlar, örgütün yıllık raporlarında ve diğer kamusal belgelerinde resmi olarak ifadelendirdiği yol gösteren prensiplerdir.

Bu amaçlar yazılı olarak resmi gazetede yayınlandığı için bu örgütün bu örgütsel amaçlarının tamamının resmi sınıfında olduğu sonucuna ulaşılabilir.

**Bireysel ve örgütsel:** Barrett'e göre, (1970:3) örgütsel amaçlar; birincil çıktılarının yaratılmasına veya isteklerinin ya da fonksiyonlarının gerçekleştirilmesine katkı yapan işlerin herhangi bir durumudur (statik ve dinamik durumlar). Diğer taraftan, bir bireysel amaç, bireyin ihtiyaçlarının, motivasyonlarının veya tutkularının gerçekleştirilmesine katkı yapan işlerin herhangi bir durumudur(statik ve dinamik).



Araştırılan kurumdaki amaçlar ele alındığında; bireysellik özelliği taşıyan bir amaç ifadesi tespit edilememiştir. İfadelerdeki kavramların anlamları açısından amaçların tümü örgütsel düzeydedir.

**Nitel ve nicel:** Management Class Ltd. şirketinin çalışmasına göre,

Nitel bir amaç, çabanın yönlendirildiği yöne doğru bir istektir; belirli bir düzey sayısal değişkenden ziyade ulaşmak için denenen bir amaçtır.

Nicel bir amaç, ulaşılmak istenendir, miktarı belirtilmiş beklenen sonuçtur.

Araştırılan kurumdaki amaçların tümünde herhangi bir nicel ifadeye rastlanılmamıştır. Örgütsel amaç ifadelerinin tamamı nitel özellik taşımaktadır.

### **Geçişli ve yansımali:**

Mohr'e göre (1973:470),

*Geçişli amaç*; örgütün çevresine yapmış olduğu istendik etkidir. Bu bağlamda şu amaçlar geçişli değere sahiptir:

*“Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,*

*Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

Mohr (1973:470), yansımali amacı ise yaşamını devam ettirebilmek adına gerekli, örgütteki koalisyonların bütün üyelerinden yeterli katkıları yönlendirme(teşvik) olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda, yansımali amaç değerine sahip herhangi bir örgütsel amaç ifadesi yer almamaktadır.

**Toplumsal:** Perrow'a göre (1970:135), bu kategori, toplumsal ihtiyaçları gideren büyük sınıf örgütleri ele alır. Araştırılan kurumun bir üniversite olduğu

düşünüldüğünde bu örgütün örgütsel amaçlarının toplumsal değerlerinin üst düzeyde olduğu yargısına ulaşılabilir. Araştırılan kurumdaki amaçlardan toplumsal değeri olanların şu örgütsel amaçlar olduğu söylenebilir:

*“Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,  
Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,  
Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,  
Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,  
Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,  
Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

**Çıktı:** Perrow’a göre (1970:135), bu kategori, tüketici fonksiyonları açısından tanımlanan çıktı çeşitlerini ele alır. Araştırılan kurumdaki şu amaçlar çıktısasal niteliğe sahiptir:

*“Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,  
Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,  
Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

**Ürün:** Perrow’a göre (1970:135), ürün amaçları(daha doğru şekliyle ürüne özgü amaçlar), üretilen malların veya servislerin karakteristiği hakkındadır. Örneğin, nitelik veya nicelik, çeşitlilik, stilize etme, kullanılabilirlik, eşsizlik veya ürünlerin yenilenebilirliği üzerine önem verme. Bu doğrultuda araştırılan kurumdaki şu amaçların ürünsel niteliğe sahiptir denilebilir:

*“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,  
Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,  
Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek.”*

**Sistem:** Perrow'a göre (1970:135), örgütün ürettiği mal veya hizmetlerden ya da türetilmiş amaçlarından bağımsız olarak örgütün çalıştırılmasındaki durum ve davranıştır. Örneğin, önemin verildiği; büyüme, istikrar, kazançlar veya sıkı ya da gevşek bir şekilde denetimli veya yapılaştırılmış gibi çalışma modları. Araştırılan kurumdaki şu amaçların sistemsel türde olduğu yorumu yapılabilir:

*“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,*

*Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak.”*

**Doğal ve temel:** Can ve diğerleri'ne göre (2011:113), doğal amaçlar yaşam sürdürme ve kazançlar üretme ile ilgilidir. Bu bağlamda araştırılan kurumda direk olarak bu tür bir amaç ifadeleri gözlemlenememiştir. Fakat genel olarak araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarla ilgili ifadelerden dolayı da olsa bu doğal türde örgütsel amaç ifadeleri çıkarılabilir.

Öte taraftan, Can ve diğerleri'ne göre, temel amaçlar tüm faaliyetlere yön veren geniş ve genel anlamlıdır. Dolayısıyla araştırılan kurumdaki şu amaçlar temel niteliğe sahiptir denilebilir:

*“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,*

*Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak.”*

**Türetilmiş:** Perrow'a göre (1970:135), türetilmiş amaçlar diğer amaçları devam ettirebilmek için örgütlerin güçlerini de koyarak ürettiği amaçlardır. Örneğin, politik amaçlar; toplum hizmetleri; işçi geliştirme... Örgütler, kendi üyelerini ve çevreyi uygun bir şekilde etkilemede kullanılabilir önemli bir güç üretirler. Bu güç, ürün ve sistem amaçlarından bağımsız olarak kullanılır. Bu doğrultuda araştırılan kurumdaki şu amaçlar türetilmiş niteliğe sahiptir:

*“Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak”*

**Stratejik:** Örgütün gelecekte olmasını istediği noktayı belirten genel ifadelerdir. Örneğin, küçük bir şirketin pazardaki payını üç yıl sonra yüzde 15'ten yüzde 20'ye çıkarma isteği stratejik bir amaçtır (Daft, 1997:219-220). Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlar bu noktadan incelendiğinde herhangi bir stratejik amaç ifadesine yer verilmediği net bir şekilde görülmektedir.

**Taktiksel:** Daft'a göre, bu amaçlar, orta kademe yönetime uygun düşer ve örgütün en genel amaçlarını başarması için temel alt birimlerin yapması gerekenleri açıklar. Örnek olarak; "Ayda bir defa müşteri ve temsilcilerle mektup ile yazışarak iletişim kurma" amaç ifadesini vermiştir. Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlara bu noktadan bakıldığında herhangi bir taktiksel amaç ifadesine yer verilmediği net bir şekilde görülmektedir.

**Operasyonel:** Daft'a göre, bölümler, iş grupları ve bireylerden beklenen özel sonuçlara denir. Bu amaçlar kesin ve ölçülebilirdir. Örnek bazı ifadeler şunlardır:

*"150 satış başvurusunu her hafta işle",*

*"gönderileri yüzde 90 zamanında ulaştırmayı başar",*

*"fazla mesaiyi gelecek ay yüzde 10 düşür"*

*"iki tane yeni seçmeli muhasebe dersi geliştir."*

Bu noktadan bakıldığında, Daft'ın sunuşundan da anlaşılacağı üzere bu tür amaçlar daha çok nicel ifadelerin yer aldığı amaçlardır. Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlara bu noktadan bakıldığında herhangi bir operasyonel amaç ifadesine yer verilmediği net bir şekilde görülmektedir.

Öte taraftan Jones'a göre (2004:20), operatif amaçlar yöneticiler ve çalışanlara örgütün işlerini yaparlarken yol gösteren uzun ve kısa dönem özel amaçlardır. Örneğin,

*"Çıktıların maliyetini düşürme"*

Bu amaçlar yazılı olarak resmi gazetede yayınlandığı için bu örgütün bu örgütsel amaçları resmîdir sonucuna ulaşılabilir. Öte taraftan; bu araştırılan kurumdaki amaçların hiç birinde kısa veya uzun dönem gibi zaman ifadelerinin yer aldığı kelimeler yoktur. Dolayısıyla bu örgütsel amaçların kısa dönemli yol gösterici operatif amaçlar olmadığı, daha çok çok genel yol gösterici operatif amaçlar

niteliğine sahip olduğu sonucuna varılabilir. Sadece Şu amacın özel yön verici bir örgütsel amaç değeri taŐıdđđ düşünülebilir.

*“Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek.”*

**Açık ve kapalı:** Pfiffner ve Presthus’e göre (1960:120), açık amaçlar formal ve geneldir, kapalı amaçlar ise informal ve bireyseldir. Bu bağlamda, bu araştırılan kurumdaki amaçlar; resmi, yazılı örgütsel amaç ifadeleri olduğundan açık amaç niteliği taşımaktadır sonucuna ulaşılabilir. Kapalı amaçla ilgili yorum yapabilme durumu bu tezde kullanılan yöntemi aŐmaktadır.

#### 4.1.1.2. Örgütsel Amaç Boyutlarını Kod, Tema ve Kategorilendirme

Alan yazında toplanan örgütsel amaçlarla ilgili boyut çalışmalarından şu kodlar, temalar ve kategoriler üretilmiştir: örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel amaç yükümlülüğü(adanmışlığı), örgütsel amaçların büyüklüğü, örgütsel amaç çokluğu, örgütsel amaç birleştirme, örgütsel amaçların anlaşılabilirliği(belirsizliği), örgütsel amaçların dengelenmesi, örgütsel amaçtan sapma, örgütsel amaç binişikliği.

Araştırılan kurumdaki resmi dokümandan tespit edilen örgütsel amaçlar, yukarıda belirtilen, bu çalışmanın alan yazın araştırması sonucunda üretilmiş örgütsel amaç boyutsallık kod, tema ve kategorileri merkezli, bir sonraki bölümde alan yazından referanslı ve detaylı olarak analizi edilecek, tartışılacak, çözümlenecek ve yargılar oluşturulacaktır.

##### 4.1.1.2.1. Araştırılan Merkezin Örgütsel Amaçlarının Boyutları

Bu bölümde; “Türkiye’de bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin güncel resmi amaçlarında örgütsel amaç boyutlarına dair hangi değerler bulunmaktadır?” sorusuna cevap aranacaktır. Alan yazında ulaşılan örgütsel amaçların boyutlarıyla ilgili çalışmalardan üretilen şu kodlar, temalar ve kategorilere göre bu araştırılan kurumun örgütsel amaçları aşağıdaki doğrultuda çözümlenmiştir.

**Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi:** Araştırılan kurumdaki örgütsel amaç ifadelerinde, örgütsel amaçların hangi düzeyde gerçekleştirileceğini ölçebilmeyi olanaklı kılan herhangi bir nicel, zaman, miktar değeri taşıyan kelimeler bulunamamıştır. Dolayısıyla araştırılan kurumdaki herhangi bir amacın gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek kolay olmayacaktır. Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarda bu boyuta ait olası değerlerin çok düşük seviyede olduğu vurgusunu yapmak olasıdır.

**Örgütsel amaç yükümlülüğü(adanmışlığı):** Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarda, örgütte çalışanların örgütsel amaçlara adanmışlığını motive edici direk olarak herhangi bir ifade tespit edilememiştir. Dolayısıyla araştırılan kurumdaki herhangi bir amacın örgütsel amaç yükümlülüğünü taşıdığını söylemek kolay olmayacaktır. Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarda bu boyuta ait olası değerlerin hiç gözlemlenemediği vurgusunu yapmak olasıdır.

**Örgütsel amaçların büyüklüğü:** Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarda; Can ve diğerleri'nin belirttiği (2011:116) “pazara egemen olma, toplumsal saygınlık” gibi büyük(iddialı) olarak adlandırılabilir amaç ifadeleri tespit edilememiştir. Dolayısıyla araştırılan kurumdaki herhangi bir amacın örgütsel amaç büyüklüğü değeri taşıdığını söylemek zordur. Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarda bu boyuta ait olası değerlerin hiç olmadığı vurgusunu yapmak olasıdır.

**Örgütsel amaç çokluğu:** Bu araştırılan kurumda yaklaşık birbirinden farklı sekiz madde ile ifadelendirilmiş yazılı temel amaçlar tespit edilmiştir. Bu örgütte yazılı amaçların çokluğu durumu vardır. Hem e-öğrenme ile eğitim verme hizmeti amaçlanmışken hem de araştırma ve geliştirme, bilgileri yayma gibi farklı amaçlar mevcuttur. Ancak direk olarak çalışanların amaçlarını içeren herhangi bir ifadeye rastlanılmamıştır. İfadelendirilen amaçların tamamı, örgütsel amaçlardır. Dolayısıyla araştırılan kurumdaki amaçların, genel olarak çoklu olduğunu söylemek olasıdır. Araştırılan kurumdaki amaçlarda bu boyuta ait olası değerlerin çok yüksek seviyede olduğu vurgusunu yapmak olasıdır.

**Örgütsel amaç birleştirme:** Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birleştirilmesini gösterir herhangi bir ifade veya şekil mevcut değildir. İfadelendirilen bu örgütsel amaçlar çerçevesinde örgütteki bireysel çabaların ortak bir çabada kaynaştırılmasını net bir şekilde vurgulayan ifadeler yoktur. Ama bu girişimdeki her bir birey, bu örgütsel amaçlar altında farklı bir katkıda bulunabilir, fakat hepsi de bu ortak amaçları farklı yönere çekebilir. Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarda; bu boyuta ait olası değerlerin hiç olmadığı vurgusunu yapmak olasıdır.

**Örgütsel amaçların anlaşılabilirliği(belirsizliği):** Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlar incelendiğinde; bu amaçlar genel olarak nitel ifadeler içermektedir. Ayrıca şu analiz sonuçlarına ulaşmak olasıdır: ifadeler çok geneldir (daha etkin ve verimli yürütmek, araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak gibi). Net olarak nicel değerler, miktarla aktarılmayan hedefler, zaman ve değerlendirme ölçütleri açısından yetersiz ifadeler kullanılmıştır. Bu durumlar; örgütsel amaçların okuyanlarca detaylı anlaşılmasını ve zihinlerinde canlandırabilecekleri kavramların azlığına veya çok farklılaşmasına, genel olarak anlaşılabilirliğe ve belirsizliğe yol açabilmektedir.

**Örgütsel amaçların dengelenmesi:** Belirtilen sekiz amaçta herhangi bir zaman ifadesi belirtilmemiştir. Dolayısıyla uzak ve yakın zamanda yürütülecek amaçlarla ilgili bir dengeleme durumu söz konusu da gözükmemektedir. Şu mevcut ifadelerle bütün amaçların eş zamanlı yürütümü gibi bir sonuca da ulaşmak olasıdır ya da tamamen eşzamanlı veya sıralı gibi kavramlardan yoksun amaç gerçekleştirimi yargıları okuyanların zihninde canlanabilir. Bu sekiz amaçtan hangisinin diğerlerine göre önemli olduğu, öncelikli olduğu, ne kadar emeği ve kaynağı gerektirdiği, sonrasında örgüte ne kadar kâr sağlayacağı açık veya kapalı olarak belirtilmediği gözlemlenmiştir. Sadece, amaçları ifadelendirmedeki sıra önceliği bu örgütün amaçlarının hangilerinin daha önemli ve öncelikli olduğunun bir göstergesi, dengeleme unsuru olduğu yargısına ulaşılabilir. Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarda bu boyuta ait olası değerlerin çok düşük seviyede olduğu vurgusunu yapmak olasıdır.

**Örgütsel amaçtan sapma:** Livingstone'e göre (1975:47), amaçların soyut ve anlaşılmaz olduğu durumlarda amaçtan sapma daha çok görülme eğilimindedir. Eylemlere yeterli miktarda yol göstermeyen, yeterince açık seçik olmayan, soyut, anlaşılmaz amaçların; yerini daha özel prosedürlere bırakma ihtimali yüksektir. Dolayısıyla bir önceki maddelerde de vurgulandığı gibi bu çalışılan kurumdaki amaçlar daha çok soyut olduğu için bu örgütte amaçtan sapma görülebilir sonucunu elde etmek olasıdır. Bir diğer nokta bu örgütün gerçek amacının eğitim hizmetini insanlara ulaştırmak, eğitim hizmeti vermek olduğu açıktır. Ancak zamanla bu amaçtan sapılarak bu amaç doğrultusunda işe yaramayan tamamen uzaktan eğitim AR-GE çalışmaları yürütme veya faydasız e-öğrenme içeriği hazırlama doğrultusundaki amaçlara sapılabileceği potansiyeli mevcuttur yargısına ulaşılabilir. Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarda bu boyuta ait olası değerlerin çok yüksek seviyede olabileceği yargısına ulaşmak olasıdır.

**Örgütsel amaç binişikliği:** Çok amaçlı örgütlerde, bazı çeşit çatışmalar kaçınılmazdır. Çeşitli amaçlar, örgüte uyuşmayan araçları doğurabilir. Her bir amaç için ayrılmış araçların miktarında, zaman ve enerjide karmaşıklıklar olabilir. Örnek olarak; bir hastanenin insanları iyileştirme amacına, iyileşmeye ihtiyacı olan hastaların hastaneye açık kabulü politikası ile en iyi şekilde hizmet edilir. Oysa amacı bir hastalık araştırması yapmak olan bir hastane, araştırma yapan uzmanların araştırma alanında hastaların seçimi üzerine kabul politikası ile en iyi



şekilde bu amaca hizmet etmiş olur. Çeşitli amaçların önceliklerinin, amaçların birbirleriyle ilişkisi üzerinden net bir şekilde tanımlanmasının yapılmasıyla yıkıcı karmaşa sonuçları azaltılır, ama bu durum tamamen problemi ortadan kaldırmaz (Etzioni, 1964:15). Bu örgütün amaçlarına bakıldığında çok çeşitli amaçlarının olduğu görülecektir.

*“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,*

*Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,*

*Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,*

*Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

Dolayısıyla bu çok çeşitli amaçların birbiriyle çatıştığı durumlar olma olasılığı yüksek olabilecektir. Bu örgütte bu örgütsel amaç boyutunun belirme, olma ihtimali çok yüksek olabilecektir.

#### 4.1.1.3. Örgütsel Amaç Özellikleri Kod, Tema ve Kategorilendirme

Alan yazından elde edilen örgütsel amaçların özellikleriyle ilgili çalışmalardaki bilgilerden şu kodlar, temalar ve kategoriler oluşturulmuştur: yazılı veya sözel ifadeler, hiyerarşik bir yapı, doğru algılanabilirlik (açıklık, basitlik, netlik), detaylılık, gerçekçilik(gerçekleştirilebilirlik), somutluk, atanabilirlik, ölçülebilirlik, zaman, sınırlandırılmışlık, bireysel amaçlara uygunluk.

##### 4.1.1.3.1. Araştırılan Merkezin Örgütsel Amaçlarının Özellikleri

Bu bölümde; “Türkiye’de bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin güncel resmi amaçlarında örgütsel amaç özelliklerine dair hangi değerler bulunmaktadır?” sorusuna cevap aranacaktır. Alan yazında ulaşılan örgütsel amaçların uygun özelliklerinin belirtildiği çalışmalardan üretilen şu kodlar, temalar ve kategorilere göre bu çalışılan kurumun örgütsel amaçları aşağıdaki doğrultuda çözümlenmiştir:

**Yazılı veya sözel ifadeler:** Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçları gösterir yazılı, resmi bir doküman mevcuttur. ... tarih ve ... sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin yönetmeliği bu resmi dokümandır. ... gün ve ... sayılı Resmi Gazete ile değişiklik yapılarak bu örgütün örgütsel amaçlarının güncellendiği gözlemlenmiştir. Örgütsel amaçların temel özelliklerinden olan yazılı özelliği çalışılan kurumda mevcuttur.

**Hiyerarşik bir yapı:** Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçların hiyerarşik yapısı özelliği incelendiğinde; örgütün çalışanların amaçları, alt ünitelerinin ve makro düzeyde örgütsel amaçların, vizyon, misyon, araç-sonuç zinciri / neden-nasıl yapısı gibi hiyerarşik öğelerin ayrı ayrı belirtildiği bir hiyerarşik yapılanma olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak, sekiz amaçtan hangisinin diğerlerine göre önemli olduğu noktasından, amaçların öncelikle belirtilmesi açısından hiyerarşik bir yapılanma özelliği söz konusudur yargısına ulaşılabilir.

*“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,*

*Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,*

*Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,*

*Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

**Doğru algılanabilirlik (açıklık, basitlik, netlik):** Örgütsel amaçlarla ilgili ifadeler çok genel ifadeler olduğunu söylemek olasıdır; *daha etkin ve verimli yürütmek, araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak, eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak, e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek* gibi...

Amaç ifadelerinde daha çok nitel, soyut ifadeler vardır. Nicel değerler, miktarlı hedefler, zaman ifadelerinin yokluğu ve değerlendirme ölçütleri açısından yetersiz, objektiflikten uzak ifadelerin kullanılması örgütsel amaçların doğru algılanabilirlik noktasında eksik özellik taşıdığı yargısına ulaşılabilir. Yani örgütsel amaçların açık, basit ve doğru algılanabilirlik açısından üst düzeyde olduğunu söylemek pek olası değildir.

**Detaylılık:** Bir önceki örgütsel amaçlarda olması gereken özelliklerden doğru algılanabilirlik ögesinde de vurgulandığı gibi bu örgütsel amaçların detaylandırılması noktasında eksiklik tespit edilmiştir. Bu çalışılan kurumdaki örgütsel amaçlar daha çok “büyük resim” özelliği taşımaktadırlar. Detaylı amaç ifadelerinde aranılan boyutlardan; nicelik, örgütün alt birimlerinin ve çalışanların amaçları, zaman, neden-nasıl / amaç-araç yapıları(özellikleri) araştırılan kurumdaki örgütsel amaçların içermediği tespit edilmiştir.

**Gerçekçilik (gerçekleştirilebilirlik):** Araştırılan merkezin ekonomik, teknolojik altyapı, çalışan ve akademisyen vb. imkân ve olanaklarına bakıldığı zaman bu belirtilen amaçları gerçekleştirmek noktasında çok gerçekçi amaç ifadelerinin belirtildiği gözlemlenmiştir.

**Somutluk:** Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlarla ilgili cümleler tamamen soyut özellik taşımaktadır yargısına ulaşmak olasıdır. *Daha etkin ve verimli yürütmek, araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak, eğitim ihtiyaç ve*

*isteklerine yardımcı olmak, e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek gibi...*

Nicel değerler, miktarlı hedefler, zaman ifadelerinin yokluğu ve değerlendirme ölçütleri açısından yetersiz, objektif olmayan ifadelerin kullanılması noktasından çalışılan kurumdaki örgütsel amaçlar ele alındığında örgütsel amaçların somutluk noktasında eksik özellik taşıdığı yargısına ulaşılabilir. Yani bu incelenen kurumdaki örgütsel amaçların somutluk düzeyi üst düzeydedir demek olası gözükmemektedir.

**Atanabilirlik:** Bu çalışılan kurumdaki örgütsel amaç ifadeleri doğrultusunda çalışanlara bu ifadeler üzerinden görevler verildiğinde yöneticinin bu ifadelerden beklentisi ile çalışanın anladığı farklı olabilecektir, çatışabilecektir. Çünkü yukarıda belirtilen somutluk, detaylılık, açıklık, hiyerarşik bir yapıdan yoksun, daha çok soyut ve genel ifadeler içeren örgütsel amaçların istenilen sonuçlar doğuracak doğrultuda atanabilirliği sorunlu olacaktır. Yani bu araştırılan kurumdaki örgütsel amaçların atanabilirlik özelliğini tam anlamıyla, yüzde yüz sağlayamadığı sonucuna ulaşmak meşrudur.

**Ölçülebilirlik:** Bir amacın; nicel olarak miktarı, bir başlangıç ve bitiş süresi belirtilmiş ise ölçülebilirlik özelliği üst düzeyde olduğu yargısına alan yazındaki araştırmacıların fikirlerine dayanılarak ulaşılabilir. Şu sorular sorularak bir amacın ölçülebilir olup olmadığı tespit edilebilir: Ne kadar? Kaç tane? Amaç gerçekleştirildiğinde bunu nasıl bileceksin? Bu temel değerler noktasında çalışılan kurumdaki örgütsel amaçlar incelendiğinde ölçülebilir özellik ögesine dair bir amaç ifadesinin yer almadığı sonucuna çok rahatlıkla ulaşılır.

**Zaman:** Örgütsel amaç ifadelerinde herhangi bir özel zaman veya süreyi vurgulayan ifade tespit edilememiştir. Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlar örgütsel amaçların bu özelliğinden yoksundur.

**Sınırlandırılmışlık:** Bu çalışılan kurumun örgütsel amaç ifadelerinde, bölgesel, ülkesel veya yerel, yani coğrafik olarak herhangi net bir sınırlandırma cümleciği tespit edilememiştir. Mevcut ifadelerde Türkiye gibi ülkemiz ile sınırlandırılmış cümleler yoktur. Örneğin;

*“Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak”*

Yukarıdaki örgütsel amaç cümleciğinden sadece Türkiye’de değil Dünyadaki diğer tüm ülkelerin örgüt ve kuruluşları da anlaşılabilir. Yine amaç ifadelerinde

amaçların başarımı için gerekli kendi öz kaynaklarının (insan, teknolojik altyapı, akademisyen vb.) el verdiği ölçüde gibi bir sınırlandırma ifadeleri yer almamaktadır. Ayrıca, bu eğitimlerin düzenlenmesinde şekil ve ilkeleri düzenleyici konumda olan bu çalışılan kurumdaki örgütün hiyerarşik olarak üstünde yer alan herhangi bir devlet organının bu amaçlar doğrultusunda olası sınırlandırmalarına da bu örgütsel amaç ifadelerinde yer verilmediği tespit edilmiştir.

**Bireysel amaçlara uygunluk:** Böyle bir örgütte, çalışma motivasyonu en az orta düzeyde olan bir çalışanın bireysel amaçlarına bu ifadelendirilen örgütsel amaçlar genel anlamda uygun olabilir. Ancak yukarıda da bahsedildiği gibi bu çalışılan kurumdaki örgütsel amaçların soyutsal düzeyi üst düzeyde somut özellikleri çok alt seviyede olduğu için bireysel olarak bu amaçların anlaşımı bu örgütsel amaç ile anlatılmak istenenden farklı olabilir. Bu da örgütsel amaçların bireysel amaçlara uygunluğunu idrak etme noktasından sorun yaratabilir.

#### 4.1.1.4. Örgütsel Amaç İle Etkililik Arasındaki İlişki Kodları

Etkililik ile örgütsel amaç arasındaki ilişki alan yazından elde edilen ilgili bilgilerden örgütsel amaçlar merkezli üretilen şu kodlar, temalar ve kategoriler üzerinden çözümlenecektir: iş başarımı değerlendirmesine dayanak, amaçları gerçekleştirme yaklaşımı, ilgiyi yönlendirme (ilgi çekici amaçların olması), çabaları mobilize etme, devamlılığı sürdürme ve strateji gelişimini motive etme gibi performansın etkilendiği temel mekanizmalar, amaçlara göre yönetim.

##### 4.1.1.4.1. Araştırılan Merkezin Örgütsel Amaçları ve Etkililik

Bu bölümde; “Türkiye’de bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin örgütsel amaç merkezli etkililik analizi nasıldır?” sorusuna cevap aranacaktır. Araştırılan kurumdaki örgütün örgütsel etkililik veya verimlilik ile örgütsel amaç arasındaki ilişki, örgütsel amaçlarla ilgili şu temalar üzerinden çözümlenecektir. Bu temalar:

**İş başarımı değerlendirmesine dayanak:** Örgütsel amaçlar iş görenlerin iş başarımlarının değerlendirilmesinde de bir temel oluşturur. Örgütsel amaçlara en fazla katkı veren iş görenler en verimli örgüt üyeleri olarak kabul edilir (Can ve diğerleri, 2011:113).

Araştırılan kurumdaki aşağıda da belirtilen amaçlar ele alındığında, başarımın değerlendirilmesinin tam anlamıyla sağlıklı yapılabilmesi için öncelikle yukarıda da değinilen örgütsel amaçların ifadelendirilmesinde olması gereken özelliklerden nicelik, miktar, süre veya zaman gibi ifadelerin bulunması gerekmektedir.

*“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,*

*Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,*

*Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,*

*Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

Bu çalışılan kurumdaki örgütsel amaçların örgütün en üst düzey amaçları noktasında olduğu ve örgütün hangi alt birimlerinin hangi amaçlardan sorumlu olduğu belirtilmemiştir. Bu haliyle incelendiğinde hangi çalışanın hangi amaçtan sorumlu olduğu tam olarak anlaşılammaktadır. Örgütsel amaçların bu mevcut haliyle örgüt çalışanlarının iş başarımının değerlendirilmesi, nesnellikten yoksun olabilecek ve değerlendirmeyi yapacak kişiler zorlanabilecektir. Sonuç olarak, araştırılan kurumdaki örgütsel amaçların bu örgütün çalışanlarının iş başarımlarının değerlendirilmesinde çok verimli olamayacağı, dolayısıyla örgütün bu açıdan yönetsel anlamda etkisiz, verimsiz olacağı sonucuna ulaşmak olasıdır.

**Amaç gerçekleştirme yaklaşımı:** Love ve diğerleri (1996:5), amaç gerçekleştirme yaklaşımını örgütsel etkililiği değerlendirme yaklaşımlarından birisi olarak belirtmiştir. Yine amaç gerçekleştirmeyi; bir örgütün belirtilen amaçlarını başarması olarak tanımlamış ve başarıma derecesi düzeyinde örgütün etkili olduğunu belirtmiştir. Amaç gerçekleştirme yaklaşımının, amaçların açık, uzlaşılabilir, zaman sınırlı ve ölçülebilir olduğunda örgütsel etkililiği ölçmek adına tercih edilebilir olduğunu belirtmiştir.

Verimliliği araştırmada geleneksel yol, amaç yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın fark yaratan karakteristiği, verimliliği amaçların başarılmasını derecelendirmesi açısından tanımlamasıdır. Bu amaç yaklaşımına göre, bir örgütün amaçlarını başarıma derecesi büyükse, verimliliği de o derecede büyük olur. Verimlilik, amaç başarı derecesi açısından açıklandığı için, amacın tanımı çok önemlidir (Price, 1972:3)

Genel olarak bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesine göre o örgütün yönetsel veya örgütsel olarak belli/hangi oranda etkin veya verimli olduğu sonuçlarına, analizlerine ulaşılabilir. Araştırılan kurumdaki amaçlar incelendiğinde yukarıda da vurgulandığı gibi örgütsel amaçlar nicelik, miktar ve zamandan yoksun ifadeler içermektedir. Bu değerlerden yoksun amaçların gerçekleşt(ri)me derecesinin nicel olarak hesaplanmasının zor olacağı alan yazındaki bilgiler doğrultusunda sabittir. Araştırılan kurumdaki örgütteki amaçların çok soyut ve

genel olduğu düşünöldüğünde örgütün yönetsel veya örgütsel olarak belli/hangi oranda etkin veya verimli olduğu sonuçlarına, analizlerine ulaşmak zor olacaktır. Bu noktada, amaç gerçekleştirme yaklaşımı açısından bu çalışılan kurumdaki örgütün etkililiğinin üst düzeyde olabileceğini söylemek olanaksızdır.

**İlgiyi yönlendirme(ilgi çekici amaçların olması), çabaları mobilize etme, devamlılığı sürdürme ve strateji gelişimini motive etme gibi performansın etkilendiği temel mekanizmalar:** Locke ve diğerleri'ne göre (1981:4), özel ilgi çekici amaçlar, “*elinden gelenin en iyisini yap*” gibi basit amaçlara veya hiç amaç olmamasına göre daha yüksek performansa yol açar. Bu durum, psikoloji alan yazınındaki çalışmaların % 90'nın tamamen veya kısmen pozitif sonuçlar gösterdiği, en sağlam ve çok sık karşılaşılan bulgulardan birisidir. Amaç belirlemenin, iş performansını şu durumlarda artırması ihtimali yüksektir: amaçların belli, özelliikli ve yeteri miktarda ilgi çekici olması; yeterli ehliyete sahip konular(ve yeterlilik farkları kontrol edilmiş); amaçla bağlantılı bir ilerlemeyi gösterebilen bir geri beslemenin sağlanması; denetçi veya yöneticinin destekleyici olması; belirlenen amaçların gerçekten de bireylerce kabul edilmesi.

Araştırılan kurumdaki örgütsel amaçlar incelendiğinde, daha öncede belirtildiği gibi buradaki amaçların daha çok üst düzey, soyut örgütsel amaç ifadeleri içerdiği gözlemlenmiştir. Bu amaçların, örgütte çalışan bireylerin ilgisini çekme, çabaları daha bir eyleme dönüştürme, iş devamlılığını sürdürme, strateji gelişimini motive etme noktasında yetersiz kalabileceği alan yazındaki bilgiler ışığında gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak da çalışanların performansını pozitif yönde etkilemede bu amaç ifadelerinin çok motive edici olmadığı tespit edilmiştir. Ancak yazılı olarak hiçbir amacın belirtilmediği bir durum ile kıyasla, genel olarak belli düzeyde çalışanların ilgilerini yönlendirebileceği ileri sürülebilir. Sonuçta da bu çalışılan kurumdaki örgütsel amaçların; ilgiyi yönlendirme(ilgi çekici amaçların olması), çabaları mobilize etme, devamlılığı sürdürme ve strateji gelişimini motive etme gibi performansın etkilendiği temel mekanizmaları tam olarak içermediği için bu örgütte örgütsel amaç merkezli örgütsel etkililiğin üst düzeyde olduğu yorumuna ulaşmak zordur.

**Amaçlara göre yönetim:** Bu örgütün yaşamını devam ettirebilme adına faaliyetlerini yürütürken örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetimin işlerini yürütülebileceği sonucuna, örgütsel amaçların resmi gazetede yayınlanması temel



alınarak ulaşılabilir. Genel olarak bakıldığında, bu örgütsel amaçların yazılı olarak yönetim kademesindeki çalışanlara ulaştırılması ile bu değişik kademedeki yöneticiler ortak bir amaca yönlendirilip, yönetim faaliyetlerini bu amaçlara göre yürüterek, yönetim kademelerindeki çatışmalar en aza indirgenip örgütsel verimlilik artırılmış olabilir.

Ancak, Levinson'a göre (2003:107), amaçlara göre yönetim ile istenilenlerden olan;

Performans değerlendirme ve ölçme,

Bireysel performansı örgütsel amaçlarla ilişkilendirme,

Yapılması gereken işleri ve başarı beklentilerini açık bir şekilde belirtmek,

Astların artan gelişim ve rekabetini iyileştirme,

Ast ve üstler arasında iletişimi geliştirme,

Ücret ve özendirme(özendirme) hakkında değerlendirme temelli hizmet etmek,

Astların motivasyonunu artırmak,

Bir örgütsel kontrol ve bütünleşme aracı olarak hizmet etmek.

Bu çalışılan kurumun resmi gazetede yayınlanan, aşağıda da belirtilen örgütsel amaç ifadelerinde, yukarıdaki Levinson'ın sekiz maddesinden herhangi birisi ile direk veya dolaylı olarak ilişkili ifadeler tespit edilememiştir.

*"... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,*

*Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,*

*Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,*

*Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,*

*Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,*

*Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”*

Bu araştırılan kurumun yönetsel etkililiği, amaçlara göre yönetim teması üzerinden ele alındığında; Levinson'un amaçlara göre yönetim kavramından uzak bir amaçlara göre yönetsel işleyiş söz konusudur. Diğer bir ifadeyle amaçlara göre yönetim bakış açısından bu örgütün üst düzeyde etkili olmadığı ifadelendirilebilir.

Maheshwari'ye göre (1969:2), amaçlara göre yönetim; bireysel yöneticilerin ve bir bütün olarak örgütün, birleşmiş, bölümsel ve bireysel yönetici seviyelerinde amaçları belirleyerek performansı geliştirmek için bir sistemdir. Bu noktadan çalışılan kurumun resmi gazetede amaçları incelendiğinde, örgütün bireysel, bölümsel ve diğer alt amaçların ifadelendirilmediği tespit edilmiştir. Daha çok makro düzeyli, bütünsel amaç özelliği taşımaktadır. Amaçlara göre yönetimin bu açısından da bu örgütün yönetsel anlamda etkili olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Amaçlara göre yönetimin özü olan amaçların merkeze, başa konması noktasından bu örgütsel amaçlar ele alındığında ise şu tespite ulaşılmıştır: dört bölümden oluşan yönetmeliğin ilk bölümünü oluşturan tanımlar ve girişten sonraki ilk bölümde örgütsel amaç ve görevlere yer verilmesi örgütsel amaçların resmi gazetede öncelikli olarak belirtilmesi açısından amaçların örgütteki önemini göstermektedir. Bu noktadan bakıldığında örgütsel amaçları resmi bir dokümanda öncelikli olarak belirtme açısından bir etkililik durumu söz konusudur.

Thomson'a göre (1998:3), bir örgütte amaçlara göre yönetim yaklaşımı hangi biçimi alırsa alsın, özünde şunlara yardım eden bir süreçtir: a) Yöneticilerin dikkatini sonuçlara yönlendirir. b) Örgüt üyelerini, özel başarıya adanmaya iter. c) Örgüt üyelerinin düşüncelerini, örgütün gelecekteki ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanması doğrultusunda amaçların oluşturulmasına yönlendirir, olanak sağlar. Çalışılan kurumun resmi gazetede amaçları bu açıdan ele alındığında; yöneticilerin dikkatini genel olarak, detaylı olmayacak şekilde sonuçlara yönlendirebileceği, örgüt üyelerini özel başarıya motive edici ifadelerin yer almadığı yargısına ulaşılabilirken, gelecekle(zamanla) ilgili ifadelerin amaç cümlelerinde gözlemlenemediği için ve örgüt üyelerinin örgütsel amaç oluşumuna katılıp katılamayacaklarını ifade eden cümleler olmadığı için örgüt çalışanlarının

örgütün ihtiyaçları doğrultusunda amaç oluşturma sürecine dâhil olup olmayacaklarıyla ilgili bir sonuca ulaşmak olanaklı değildir. Thomson'ın amaçlara göre yönetimi bakış açısından incelenen bu merkezin yetersiz, verimsiz kaldığı sonucuna erişilebilir.

Son olarak, bu başlık altındaki temalardan başka örgütsel amaç özelliklerinin çalışıldığı bir önceki bölümde ifadelendirilen örgütsel amaç özelliklerini ve iki önceki bölümde çalışılan örgütsel amaçların boyutlarını dikkate alarak örgütsel amaçları oluşturulmuş bir örgütün etkililik ve verimlilik düzeyinin üst düzeyde olacağı sonucuna ulaşmak olasıdır. Bu örgütün örgütsel amaçlar merkezli etkililik standartlarının pek çoğuna sahip olmadığı, dolayısıyla amaçlarının verimsiz amaç, örgütün de etkililik noktasında, özellikle performans ölçme noktasında pek çok problemlerinin olacağını söylemek olasıdır.

#### 4.1.1.4. Araştırılan Merkezin Amaçlarının Tema Analizi

Bu bölümde “Türkiye’de bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin güncel resmi örgütsel amaç ifadelerinde hangi temalar temele alınmıştır?” alt problemine cevap aranmaktadır. İlgili yönetmelikte belirtilen amaçlar şunlardır:

“... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek,

Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak,

Kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak,

Lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek,

Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek,

Kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması geliştirilmesine katkıda bulunmak,

Kamu ve özel sektör kurumlarının uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,

Bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmak.”

Şu içerik çözümlene sonuçlarına ulaşmak da olasıdır: her ne kadar bu bölümde, yukarıda, bu merkezin Resmi Gazete’de yayınlanan yönetmeliğinde belirtilen resmi amaçlar ayrı ayrı satırlarda belirtilmiş olsa da ilgili yönetmelikte örgütsel amaç ifadelerinin tamamının tek paragrafta sunulduğu gözlemlenmiştir. Yukarıda da belirtilen, araştırılan kurumun yönetmelikte yayınlanan amaçların içerik analizinin sonucunda şu temalar tespit edilmiştir:

**Tablo 6: Araştırılan Kurumun Amaçlarında Tespit Edilen Temalar**

İnternet destekli öğretim faaliyetlerini daha etkin ve verimli yürütmek,
Uzaktan eğitim ile ilgili AR-GE çalışmaları yürütmek,
Diğer örgütlere uzaktan eğitim hizmeti sunmak,
E-öğrenme tabanlı ders ve program geliştirmek,
Mevcut dersleri e-öğrenme ile desteklemek,
Diğer örgütlerin eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlamaya katkıda bulunmak,
Diğer örgütlerin uzaktan eğitim sistemlerini geliştirmeye katkıda bulunmak,
Bilgi birikimini yaymak.

Araştırılan bu kurumda, uzaktan eğitime ait; e-öğrenme, internet tabanlı öğretim faaliyetleri, uzaktan eğitim sistemleri gibi kavramların merkeze alınarak örgütsel amaç ifadelerinin oluşturulduğu tespit edilmiştir. Ayrıca şu içerik çözümlmelerine ulaşılmıştır: pek çok modern örgütlerde yürütülmesi örgütün entropiye uğramaması adına elzem olabilen AR-GE faaliyetleri yürütmek gibi bir amacın da çalışılan kurumdaki örgütün resmi örgütsel amaçları içerisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Yine, bir sistem içerisinde sistemin doğru ve verimli şekilde çalışabilmesine katkı sağlama adına, diğer alt veya üst düzey örgütlere veya sistemlere katkı sağlamak adına, bu örgütün faaliyet alanı içerisinde bu örgütte geliştirilen yöntem, yöntem ve bilgilerin paylaşılabilmesi durumunu net ifadelendiren bir resmi örgütsel amaç ifadesine ulaşılmıştır. Yine, esas amacı eğitim taleplerini karşılamak olan bir üniversitenin, bu eğitim taleplerini karşılayabilmek adına oluşturulan teknoloji tabanlı eğitim yöntemlerini kendi bünyelerinde geliştirme, iyileştirme doğrultusunda oluşturulmuş örgütsel amaç ifadelerini de bu örgütün resmi örgütsel amaçlarında yer verdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, bireysel anlamda tekil eğitim müşterilerinin yanında, örgütsel anlamda da uzaktan eğitim aracılığıyla eğitim sağlama, sunma hizmetini sağlama istekliliği de çalışılan kurumun resmi örgütsel amaçlarında ifadelendirildiği gözlemlenmiştir. Uzaktan eğitim yöntemine uygun ders içerikleri ve programının hazırlanması doğrultusunda da bir amaç ifadesinin bu çalışılan kurumdaki resmi örgütsel amaçlarda ifadelendirildiği tespit edilmiştir.

Son olarak, çalışılan kurumdaki örgütsel amaçların; yazılı, gerçekçilik (gerçekleştirilebilirlik) zelliği açısından st düzeyde değere sahip ifadeler, kodlar, temalar içerdiği ama hiyerarşik bir yapı, doğru algılanabilirlik (açıklık, basitlik, netlik), detaylılık, atanabilirlik, ölçülebilirlik, zaman, sınırlandırılmışlık ve bireysel amaçlara uygunluk özellikleri açısından çok az, hatta çoğu özelliği hiç barındırmayan ifadeler, kodlar, temalar içerdiği sonucunu elde etmek olasıdır.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlardan yola çıkarılarak geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

### 5.1. Sonuçlar

Bu çalışmada, bir devlet üniversitesi uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin resmi örgütsel amaçları nitel araştırma yöntemi ile çalışılmıştır. Öncelikle şu sonuca ulaşılmıştır. ... tarih ve ... sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan ... Üniversitesi Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliğinde merkezin amacını gösterir bir bölüm tespit edilmiştir. Yani, bu uzaktan eğitim merkezinin örgütsel amaçları, resmi bir belgede yazılı olarak belirtilmiştir. ... gün ve ... sayılı Resmi Gazete ile değişiklik yapılarak bu örgütün örgütsel amaçlarının güncellendiği gözlemlenmiştir. Yani yapılan bu değişikliğin örgütsel amaçlarla ilgili örgütün esnek bir yönetime ve karar sistemine sahip olduğunu gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu yönetmelikte “İKİNCİ BÖLÜM, Merkezin Amacı ve Görevleri” başlığı altındaki “Madde-5” ile sunulan bu amaçları gösterir kısım tek paragraftan oluşmakta ve A4 sayfa formatında yaklaşık 7 satır uzunluğundadır. Bütün amaçların tek bir paragrafta sunulduğu, her bir amacın ayrı bir satırda belirtilmediği gözlemlenmiştir. Bu yönetmeliğin örgüte ait resmi web sayfasında yayınlandığı gözlemlenmiştir.

Araştırılan merkeze ait örgütsel amaçlar, alan yazından ulaşılan örgütsel amaçlarla ilgili bilgiler ve sonrasında sentezlenerek belli bir sistemde oluşturulan kod, tema ve kategorilere göre sınıfsal, boyutsal, özellik ve etkililik merkezli nitel araştırma; betimsel ve içerik analizi yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Örgütsel amaçların sınıflandırılması açısından; uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin incelenen amaçlarının daha açık, soyut, nitel, yüksek değerde, toplumsal, tekrarlı, resmi, örgütsel, ürün, geçişli türde olduğu; problem çözebilen, yenilikçi, operatif, bireysel, nicel, çıktı, sistem, doğal ve temel, türetilmiş, yansımali, taktiksel, stratejik, operasyonel örgütsel amaç türlerinin daha az yer aldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel amaç boyutları merkezli analizin sonucu açısından; çalışılan kurumun örgütsel amaç ifadelerinde, örgütsel amaçların hangi düzeyde gerçekleştirileceğini

ölçebilmeyi olanaklı kılan herhangi bir nicel, zaman, miktar belirten kelimeler bulunamamıştır.

Araştırılan kuruma ait yönetmelikte, yazılı amaçların çokluğundan ve çok çeşitli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Araştırılan kurumda, örgütsel amaçlarla ilgili olası sorunlar şunlardır. Örgütsel amaç ifadelerinin soyut ve belirsiz olduğu vurgulanabilir. Örgütsel amaçların kendi içlerinde önem sırasını belirten, örgütsel amaçları dengeleyen ifadelerin yokluğu vurgulanabilir. Örgütsel amaçların bir kaçından sapmanın gerçekleşmesi ihtimalinin yüksek olduğu yargısına ulaşmak olasıdır. Şöyle ki bu örgütün gerçek amacının eğitim hizmeti vermek olduğu açıktır. Ancak zamanla işe yaramayan uzaktan eğitim AR-GE çalışmaları yürütme veya faydasız e-öğrenme içeriği hazırlama doğrultusundaki amaçlara sapılabileceği potansiyeli olabilir yargısına ulaşılabilir.

Örgütsel amaçların özelliklerinin temele alınarak analizinin sonucu açısından; örgütsel amaçların; yazılı, gerçekçilik(gerçekleştirilebilirlik) özelliği açısından üst düzeyde değere sahip olduğu, ama hiyerarşik bir yapı, doğru algılanabilirlik (açıklık, basitlik, netlik), detaylılık, atanabilirlik, ölçülebilirlik, zaman, sınırlandırılmışlık ve bireysel amaçlara uygunluk özellikleri açısından çok az düzeyde değere sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Örgütsel amaç merkezli etkililik incelemesinin sonucu açısından; çalışılan kurumun amaçlarının ifadelendirilmesinde olması gereken özelliklerden nicelik, miktar, süre veya zaman gibi ifadeler bulunmadığı için iş başarımı değerlendirmesine dayanak olabilme ve amaç gerçekleştirme yaklaşımı açısından yetersiz yanları olduğu söylenebilir.

Resmi gazetede amaçların; yöneticilerin dikkatini genel olarak, detaylı olmayacak şekilde sonuçlara yönlendirebileceği, örgüt üyelerini özel başarılarla motive edici ifadelerin yer almadığı yargısına ulaşılabilirken, gelecekle(zamanla) ilgili ifadelerin amaç cümlelerinde gözlemlenemediği için ve örgüt üyelerinin örgütsel amaç oluşumuna katılıp katılmayacaklarını ifade eden cümleler olmadığı için örgüt çalışanlarının örgütün ihtiyaçları doğrultusunda amaç oluşturma sürecine dâhil olup olmayacaklarıyla ilgili bir sonuca ulaşmak olanaklı değildir.

Öncelikle alan yazındaki örgütsel amaçlarla ilgili bilgilerden faydalanılarak bir örgütsel amaç kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu sonuç, bu araştırmanın



başlangıç aşamasındaki temel hedeflerden bir tanesidir. Çünkü örgütsel amaç ile ilgili alan yazındaki çalışmalarda bütünsellik, derinlik ve özgünlük noktasında eksiklikler tespit edilmiştir.

Bir devlet üniversitesinin uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezinin güncel resmi örgütsel amaçlarının neler olduğunun araştırılıp, tespit edilmesi, bu amaç ifadelerinde nelerin temele alındığının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Sonrasında; bu tespit edilen örgütsel amaçların örgütsel amaç sınıflamaları, boyutları ve özellikleri alan yazından üretilen kod, tema ve kategori merkezli analizinin yapılması amaçlanmıştır. Ayrıca, bütün bu amaçlarla elde edilen bulgular ışığında bu örgütün örgütsel amaç merkezli etkililiğini çözümlenmek amaçlanmıştır. Bu araştırmanın bu amaçları öngöründüğü şekliyle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, uzaktan eğitim örgütlerinin performanslarını ölçme, daha verimli geleceğe dönük planlar yapabilme adına bir kavramsal çerçeve sunabilecektir.

Alan yazında, uzaktan eğitimin ve örgütlerin pek çok boyutuyla ilgili çeşitli sayıda araştırmalar tespit edilmiştir. Ancak, üniversitedeki uzaktan eğitim merkezinin ve genel olarak örgütlerin örgütsel amaç analizi ile ilgili, bu tezin önerisi hazırlanırken Türkiye’de Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi’nde ve internet kütüphanelerinde bu çalışma ile birebir örtüşen herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu noktada, bu araştırmanın bu çalışma başlığı ve içeriği bakımından özgün bir çalışma olması amaçlanmıştır.

## 5.2. Öneriler

Bir devlet üniversitesinin uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezine, örgütsel amaçları bulunan tüm örgütlere örgütsel amaçlarla ilgili şu önerileri dikkate almaları önerilebilir.

1. Uzaktan eğitim kurumları amaç ifadelerini oluştururken, yürütülecek faaliyetler doğrultusunda, ifadeler olabildiğince açık, yazılı, anlaşılabilir, daha çok somut, ölçülebilir, nicel, belirli zaman ifadeleri içeren, toplumsal, sınırlandırılmış, atanabilir, belli bir hiyerarşik yapıda, detaylandırılmış, yerine göre tekrarlı, problem çözebilen, yenilikçi, yüksek değerde, bireysel ve örgütsel düzeyde, çıktı, ürün, sistem, stratejik, taktiksel ve operasyonel değerler taşınmalıdır. Bu değerler oluşturulurken, ideal örgütsel amaçları sorunsuz bir şekilde oluşturabilmek adına şu örgütsel amaç boyutları ve bu boyutlarla özdeşleşen sorunlar merkeze alınmalıdır; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel amaç yükümlülüğü(adanmışlığı), örgütsel amaçların büyüklüğü, örgütsel amaç çokluğu, örgütsel amaç birleştirme, örgütsel amaçların anlaşılabilirliği(belirsizliği), örgütsel amaçların dengelenmesi, örgütsel amaçtan sapma ve örgütsel amaç binişikliği. Ayrıca örgütsel amaçlarla ilgili şu kavramların da önemli olduğu vurgulanabilir. İş başarımı değerlendirmesine dayanak, amaçları başarma derecesi, ilgiyi yönlendirme, çabaları mobilize etme, devamlılığı sürdürme ve strateji gelişimini motive etme gibi performansın etkilendiği temel mekanizmalar ve amaçlara göre yönetim.
2. Bu analiz için oluşturulan kavramsal çerçeve ile uzaktan eğitim örgütlerinin bu örgütlerin yönetici ve karar verme pozisyonunda çalışanların örgütsel etkililik seviyelerini artırmak için amaçlarını verimli ve ideal bir şekilde belirleme, yenileme, düzenleme noktasında bir kavramsal temel, ölçeklenebilir ölçüt olarak kullanılabilir.
3. Bu çalışma nitel araştırma doküman analiz ile yürütülmüştür, benzer araştırmalar farklı örneklem gruplarıyla farklı veri toplama teknikleri kullanılarak yürütülebilir.
4. Bu çalışmadaki kavramsal çerçeve ile benzer örgütsel amaç kuramsal temelleri baz alınarak uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezleri

dışındaki diğer örgütlerin örgütsel amaçları da bu araştırmadaki ile benzer veya farklı araştırma yöntemleriyle incelenebilir.

5. Eğitim bilimleri alanındaki araştırmalar incelendiğinde, çoğunun nicel araştırma yöntemiyle yürütüldüğü görülecektir. Bu noktada, yeni araştırmaların bazılarının nitel yöntemlerle yürütülmesi alanyazına katkı açısından önemli olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Alcorn, M.D. (1998). Building vision in nonprofit organizations, [Çevrim-içi: <http://www.alcornlaw.com/Docs/MDAArtVision.pdf>], Erişim tarihi: 20 Ekim 2014.
- Alexander, E. R. (1976). Goal setting and growth in an uncertain world: a case study of a local community organization [Elektronik Sürüm]. *Public Administration Review*, 36(2), 182-191.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Barrett, J. H. (1970). Individual goals and organizational objectives: a study of integration mechanisms. Ann Arbor: Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, University of Michigan.
- Biber, A. (1998). *Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde imajın rolü ve önemi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Bursaliölu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Azizoölu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. (11. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Charnes, A. (1964). The Attainment of organization goals through appropriate selection of sub-unit goals (No. ONR-RM-133). *Carnegie Inst Of Tech Pittsburgh Pa Graduate School Of Industrial Administration*.
- Chun, Y. H. & Rainey, H. G. (2005). Association goal ambiguity and organizational performance in u.s. federal agencies [Elektronik Sürüm]. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 15(4), 529-557.
- Conrad, C. (1974). University goals: an operative approach. *The Journal of Higher Education*, 45(7),504-516.
- Cothran, H. M., & Wysocki, A. F. (2010). Developing SMART goals for your organization. [Çevrim-içi: <http://edis.ifas.ufl.edu/fe577>], Erişim tarihi: 1 Ağustos 2014.
- Crowther, J. F. (1968). *Power struggle and organizational goals: a case study of an industrial firm*. Published Doctoral Dissertation. University of Southern California.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. Orlando: Fort Worth, Dryden Press.
- Davis, J. H. (2015). Managing and achieving organization goals -chapter 1- the importance and value of organizational goal setting. American Management Association, New York, [Çevrim-içi: <http://www.flexstudy.com/catalog/schpdf.cfm?coursenum=95086>], Erişim tarihi: 17 Şubat 2014.
- Davis, L. A. (2010). *Ability of leaders to effectively communicate and influence employees' commitment to organizational goals*. Published Doctoral Dissertation. University of Phoenix.

- Drabek, T. E. & Chapman, J. B. (1973). On assessing organizational priorities: concept and method. *The Sociological Quarterly*, 14(3), 359-375.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper.
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions*. New Jersey: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Drucker, P. F. & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. Pymble, NSW: HarperCollins e-books.
- Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: a critique and a suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257-278.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gilpin, C. E. (1988). *Neighbors, Inc.: goal structure and organizational survival-an exploratory case study*. Published Doctoral Dissertation. The Pennsylvania State University.
- Greenwood, R. C. (1981). Management by objectives: as developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy Of Management Review*, 6(2), 225-230.
- Gross, E. (1969). The definition of organizational goals [Elektronik Sürüm]. *The British Journal of Sociology*, Vol. 20(3), 277-294.
- Güven, M. ve Belet, D. (2010). Primary school teacher trainees' opinions on epistemological beliefs and metacognition. *İlköğretim Online*, 9(1), 361-378.
- Harvey, C. M. (1991). Models of tradeoffs in a hierarchical structure of objectives. *Management Science*, 37(8), 1030-1042.
- Hicks, H. G. (1972). *Örgütlerin yönetimi: sistemler ve beşeri kaynaklar açısından*. (O. Tekok (1979), Çev.) ANKARA: Olgaç Matbaası.
- Hicks, H. G. (1972). *The Management of organizations: a systems and human resources approach*. (Second Edition). USA: McGraw-Hill.
- Howard, R. H. (1982). *Organizational goal congruence: its potential effect on the acceptance of an innovation*. Published Doctoral Dissertation. Northwestern University.
- Hollenbeck, J.R. & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: problems, prospects and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212-220.
- Howell, R. A. (1967). A fresh look at management by objectives. *Business Horizons*, 10(3), 51.
- İşıkoğlu, N. T. (2005). Eğitimde nitel araştırma. *Eğitim Araştırmaları*, (20), 158.
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Lyon, H. L. (1970). A study of the impact of management by objectives on perceived need satisfaction. *Personnel Psychology*, 23(2), 139-151.

- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, design, and change* (International Edition). NJ: Pearson Prentice Hall.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (9.Baskı). İstanbul: Beta Basım ve Yayımları.
- Kunt, Ş. (2012). *Türkiye’de üniversitelerin stratejik planlarındaki misyon, vizyon ve stratejik amaçların içerik analizi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi.
- Levinson, H. (2003). Management by whose objectives? *Harvard Business Review*, 81(1), 107-116.
- Livingstone, J. L. (1975). Organization goals and the budget process1 [Elektronik Sürüm]. *Abacus*, 11(1), 37-48.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey.[Elektronik Sürüm]. *American Psychologist*, 57 (9), 705-17.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Maddox, P. M. (1995). *Relationship of hospital work unit organizational culture to hospital goal attainment*. Published Doctoral Dissertation. Columbia University.
- Maheshwari, B. L. (1969). Management by objectives. *Economic and Political Weekly*, 4(8), M2-M3, M5-M7.
- Management Class Ltd. (2014). [Çevrim-içi:<http://www.management-class-global.com/strategios/mb102/chapter3.html>], Erişim tarihi: 04 Eylül 2014.
- Mohr, L. B. (1973). The concept of organizational goal. [Elektronik Sürüm]. *The American Political Science Review*, Vol. 67(2), 470-481.
- Neuman, W. L. (2006). *Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar*. (S. Özge, Çev.) İstanbul: Yayınodası Ltd.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Öğülmüş, S. (1991). İçerik çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24(1), 213-220.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal Bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I [Elektronik Sürüm]. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1 (1), pp. 63-85.
- Perrow, C. (1961). The Analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review* 26 (December), 854-866.

- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: a sociological view*. CA: Wadsworth.
- Polatoğlu, A. (2000). *Introduction to public administration: The case of Turkey*[Elektronik Sürüm]. Ankara: METU.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians[Elektronik Sürüm]. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Price, J. L. (1972). The study of organizational effectiveness. *The Sociological Quarterly*, 13(1), 3-15.
- Reichard, B. D. (1999). *Principles of organizational goal setting*. [Çevrim-içi: <http://www.bdrconsultants.com/goalsetting.pdf>], Erişim tarihi: 13.12.2013.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Resmi Gazete, (2005). ... Üniversitesi Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği(...).
- Rhenman, E. (1967). Organizational goals. *Acta Sociologica*, 10(3/4), Contributions to the Theory of Organizations, Part1, 275-287.
- Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322.
- Sapio, N. A. (2012). *The structuration of goals in a healthcare setting: a case study examining the social structuring interactions between organizational context and knowledgeable agents*. Published Doctoral Dissertation. The George Washington University.
- Scheff, T. J. (1962). Differential displacement of treatment goals in a mental hospital[Elektronik Sürüm]. *Administrative Science Quarterly*, 7(2), 208-217.
- Simon, H. A. (1964). On the concept of organizational goal [Elektronik Sürüm]. *Administrative Science Quarterly*, 9(1), 1-22.
- Sucu, Y. (2000). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesindeki gelişmeler bütünleştirici bir durumsallık modeli. Ankara: Elit Yayıncılık. [Çevrim-içi: [www.yasarsucu.net/word/YDG.doc](http://www.yasarsucu.net/word/YDG.doc)], Erişim tarihi: 15 Ekim 2014.
- Tepeli, Y. ve Arıcı, A. F. (2012). Öğretmen adaylarının kütüphane kullanımına ilişkin nitel bir araştırma. *Dil ve Edebiyat Eğitimi Dergisi*, 1(3), 64-74.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (Tarihsiz-a). Eş ve Yakın Anlamalı Kelimeler Sözlüğü. [Çevrim-içi: [http://tdk.org.tr/index.php?option=com\\_esanlamlar&arama=esanlam&guid=TDK.ESA.532b450a12aec3.65386210](http://tdk.org.tr/index.php?option=com_esanlamlar&arama=esanlam&guid=TDK.ESA.532b450a12aec3.65386210)], Erişim tarihi: 20 Mart 2014.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (Tarihsiz-b). Güncel Türkçe Sözlük. [Çevrim-içi: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.532b427e7a1ce6.94037421](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.532b427e7a1ce6.94037421)], Erişim tarihi: 20 Mart 2014.
- Thompson, J. D. & McEwen, W. J. (1958). Organizational goals and environment: goal-setting as an interaction process. *American Sociological Review*, 23 (February), 26.

- Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. The Pfeiffer Library. [Çevrim-içi: <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>], Erişim tarihi: 20 Aralık 2014.
- Topaloğlu, A.Ö. (2009). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi.
- Topkaya, E. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Güncelleştirilmiş 5. Baskı). *Eğitimde Kuram Ve Uygulama*, 2(2), 113-118. [Çevrim-içi:doi:<http://dx.doi.org/10.17244/eku.46826>], Erişim tarihi: 07 Kasım 2014.
- Toprakçı, E. (1995). Okul örgütünün amaçlar açısından kendine özgü yönleri. *Eğitim Yönetimi*, 1(1).
- Warner, W. K. & Havens, A. E. (1968). Goal displacement and the intangibility of organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 12(4), 539-555.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Wheeler, D.A. (2008). *Perspectives of change: municipal park and recreation directors perceptions of the importance of specified organizational goals 1983-2008*. Published Doctoral Dissertation. University of Northern Iowa
- Wieland, G. F. (1969). The determinants of clarity in organizational goals. *Human Relations*, 22, 161.[Çevrim-içi: <http://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Determinantsofclarity2543c.PDF>], Erişim tarihi: 28 Aralık 2014.
- Winstead, P. C. (1977). Management by objectives. [Çevrim-içi: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED136628.pdf>], Erişim tarihi: 18 Kasım 2014.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Youker, R. & Brown, J. (2001). Defining the hierarchy of project objectives. IPMA Conference (Slovenia: American Society for Advancement of Project Management, 1998).
- Zald, M. N. (1963). Comparative analysis and measurement of organizational goals: the case of correctional institutions for delinquents. *The Sociological Quarterly*, 4 (Summer), 206-230.



## **EKLER DİZİNİ**

# EK-1. ETİK KURUL İZİN MUAFİYET FORMU

Form: 40

## Tez Çalışması Etik Kurul İzin Muafiyeti Formu

28 / 07 / 2015

Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığı'na

**Tez Başlığı / Konusu:** BİR UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİNİN ÖRGÜTSEL AMAÇLARININ ANALİZİ (BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmam:

1. İnsan ve hayvan üzerinde deney niteliği taşımamaktadır.
2. Biyolojik materyal (kan, idrar vb. biyolojik sıvılar ve numuneler) kullanılmasını gerektirmemektedir.
3. Beden bütünlüğüne müdahale içermemektedir.
4. Gözlemsel ve betimsel araştırma (anket, ölçek/skala çalışmaları, dosya taramaları, veri kaynakları taraması, sistem-model geliştirme çalışmaları) niteliğinde değildir.

Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulları ve Komisyonlarının Yönergelerini inceledim ve bunlara göre tez çalışmamın yürütülebilmesi için herhangi bir Etik Kuruldan izin alınmasına gerek olmadığını; aksi durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.



Mehmet DURNALI  
(Öğrencinin Adı Soyadı, İmzası)

### Öğrenci Bilgileri

Adı Soyadı	MEHMET DURNALI
Öğrenci No	N12122130
Anabilim Dalı	EĞİTİM BİLİMLERİ
Programı	EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
Statüsü	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr.

### Danışman Görüşü ve Onayı



Yrd. Doç. Dr. Didem KOŞAR  
(İmza)  
(Danışmanın Unvanı, Adı ve Soyadı)

## EK-2. YÖNETMELİK

Yönetmelik

... Üniversitesinden:

... Üniversitesi Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği

### BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1 — Bu Yönetmeliğin amacı; ... Üniversitesi Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezinin amacına, görevlerine, yönetimine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2 — Bu Yönetmelik, ... Üniversitesine bağlı olarak kurulan ... Üniversitesi Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezinin amaçlarına, yönetim organlarına, yönetim organlarının görevlerine ve çalışma şekline ilişkin hükümleri kapsar.

Dayanak

Madde 3 — Bu Yönetmelik, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 7 nci maddesinin birinci fıkrasının (d) bendinin (2) numaralı alt bendi ile 14 üncü maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4 — Bu Yönetmelikte geçen;

Üniversite : ... Üniversitesini,

Rektör : ... Üniversitesi Rektörünü,

Merkez : ... Üniversitesi Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi (SAÜUZEM)'ni,

Merkez Müdürü : Merkez Müdürünü,

Yönetim Kurulu : Merkez Yönetim Kurulunu ifade eder.

### İKİNCİ BÖLÜM

Merkezin Amacı ve Görevleri

Merkezin amacı

Madde 5 — ... Üniversitesinde yürütülmekte olan internet destekli öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini temin etmek, uzaktan eğitim ile ilgili araştırma – geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak, kurum ve kuruluşların uzaktan eğitim ihtiyaç ve isteklerine yardımcı olmak, lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitiminde e-öğrenme temelli ders ve programları geliştirmek ve Üniversitede verilmekte olan dersleri e-öğrenme ile desteklemek, kamu ve özel sektör kurumlarının eğitim programlarını e-öğrenmeye uyarlaması ve uzaktan eğitim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak, bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlara aktarmak, yayınlar yapmaktır.

Merkezin görevleri

Madde 6 — Merkezin görevleri şunlardır;

- a) Uzaktan eğitim konularında araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak,
- b) Üniversite tarafından yürütülmekte olan internet destekli öğretim çalışmaları için ders içeriklerini hazırlamak,
- c) Gerek Üniversite içi, gerekse Üniversite dışı projelerde ihtiyaç duyulan yazılım otomasyonlarını ve ders içeriklerini gerçekleştirmek, akreditasyonları yapmak, bu konularda danışmanlık yapmak ve gerekli koordinasyonu sağlamak,
- d) Bilgi toplumuna geçiş sürecinde ülkemizin kalkınmasına ve gelişmesine yardımcı nitelikteki eğitimlerin e-öğrenme vasıtasıyla yaygınlaştırılması için bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapmak veya önermek,
- e) Uzaktan eğitim ile ilgili araştırma ve uygulamalarda yerli ve yabancı kuruluşlarla işbirliği yapmak.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

Merkezin Organları, Görevleri ve Personel İhtiyacı

Merkezin organları

Madde 7 — Merkezin organları şunlardır;

- a) Merkez Müdürü,
- b) Yönetim Kurulu.

Merkez müdürü

Madde 8 — Merkez Müdürü; Üniversitenin aylıklı ve devamlı statüdeki öğretim üyeleri arasından Rektör tarafından üç yıl süre ile görevlendirilir. Süresi sona eren Merkez Müdürü yeniden görevlendirilebilir. Merkez Müdürü; görevlendirildiği usul ile görevden alınabilir. Merkez Müdürü, çalışmalarında

kendisine yardımcı olmak üzere öğretim elemanları arasından bir kişiyi müdür yardımcısı olarak görevlendirmek üzere Rektörün onayına sunar. Merkez Müdürünün geçici olarak görevinden ayrılması halinde yerine müdür yardımcısı, o da bulunmadığı zamanlarda ise Yönetim Kurulu üyelerinin en kıdemli olanından başlamak üzere birisi vekâlet eder.

Merkez müdürünün görevleri

Madde 9 — Merkez Müdürünün görevleri şunlardır;

- a) Yönetim Kurulunu toplantıya çağırmak, başkanlık etmek ve alınan kararları uygulamak,
- b) Merkezin çalışma, hedef ve planları ile yıllık faaliyet raporunu hazırlamak, Yönetim Kurulunun görüşü alındıktan sonra Rektörlüğe sunmak,
- c) Merkezin idari işlerini yürütmek, personel ihtiyacını belirlemek ve Rektörlüğe sunmak,
- d) Yurt içi ve yurt dışındaki araştırma ve uygulama merkezleri ile işbirliği yapmak.

Yönetim kurulu

Madde 10 — Yönetim Kurulu; Merkez Müdürü ve müdür yardımcısı dahil beş kişiden oluşur. Diğer üç üye; öğretim elemanları arasından Rektör tarafından üç yıl süre ile görevlendirilir. Görev süresi biten üyeler tekrar görevlendirilebilir. Üyeliğin herhangi bir nedenle boşalması halinde kalan süreyi tamamlamak üzere yeni üye görevlendirilebilir. Merkez Müdürü, Yönetim Kurulunun başkanıdır. Yönetim Kurulu, Merkez Müdürünün daveti üzerine yılda en az iki kez salt çoğunlukla toplanır ve kararlar oy çokluğu ile alınır.

Yönetim kurulunun görevleri

Madde 11 — Yönetim Kurulunun görevleri şunlardır;

- a) Merkezin yönetimi ile ilgili kararlar almak,
- b) Rektörlüğe sunulacak faaliyet raporunu görüşmek,
- c) Araştırmacı ve uygulayıcı elemanların, uzaktan eğitim ile ilgili araştırma, yayın ve bilimsel toplantılara katılmak için yapacakları mali destek isteklerini değerlendirmek,
- d) Merkeze gelen iş ve proje tekliflerini değerlendirip, önerilerde bulunmak,
- e) Merkez için gerek duyulan çalışma grupları ve komisyonları kurmak.

Personel ihtiyacı

Madde 12 — Merkezin akademik, idari ve teknik personel ihtiyacı 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 13 üncü maddesi uyarınca Rektör tarafından görevlendirilecek personel tarafından karşılanır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

Son Hükümler

Yürürlük

Madde 13 — Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 14 — Bu Yönetmelik hükümlerini ... Üniversitesi Rektörü yürütür.

## EK-3. ORJİNALLİK RAPORU

Turnitin logo

Didem Koşar | User Info | Messages | Instructor ▼ | English ▼ | Roadmap | Help | Logout

Dashboard | **Assignments** | Students | Grade Book | Libraries | Calendar | Discussion | Preferences

NOW VIEWING: HOME > MEHMET > BİR UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİNİN ÖRGÜTSEL AMAÇLARININ ANALİZİ

**About this page**  
This is your assignment inbox. To view a paper, click the paper's title. To view an Originality Report, click the paper's Originality Report icon in the similarity column. A ghosted icon indicates that the Originality Report has not yet been generated.

**BİR UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİNİ...**  
INBOX | NOW VIEWING: NEW PAPERS ▼

Submit File GradeMark Report | Edit assignment settings | Email non-submitters

<input type="checkbox"/>	AUTHOR	TITLE	SIMILARITY	GRADE	RESPONSE	FILE	PAPER ID	DATE
<input type="checkbox"/>	Mehmet Dumali	BİR UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA...	17% <span style="color: green;">■</span>	<a href="#">✎</a>	*	<a href="#">📄</a>	555671004	14-Jul-2015

Copyright © 1998 – 2015 iParadigms, LLC. All rights reserved.  
[Usage Policy](#) | [Privacy Pledge](#) | [Helpdesk](#) | [Research Resources](#)

## EK-4. ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

<i>Adı Soyadı</i>	Mehmet DURNALI
<i>Doğum Yeri</i>	Güdül
<i>Doğum Tarihi</i>	08.11.1979

### Eğitim Durumu

<i>Lise</i>	Atatürk Endüstri Meslek Lisesi, Ankara	1998
<i>Lisans</i>	Boğaziçi Üniversitesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	2004
<i>Ön-Lisans</i>	Anadolu Üniversitesi, Fotoğrafçılık ve Kameramanlık	2015
<i>Yüksek Lisans</i>	Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi	2015
<i>Yabancı Dil</i>	İngilizce: Okuma (Çokiyi), Yazma (İyi), Konuşma (İyi) Almanca: Okuma (Başlangıç), Yazma (Başlangıç), Konuşma (Başlangıç)	

### İş Deneyimi

<i>Stajlar</i>		
<i>Projeler</i>	<b>M.E.B. Bilişim(Yazılım) Projelerim:</b> M.E.B. FATİH Projesi Doküman Arşiv Yazılımı danışmanlığı ve ekip liderliği, M.E.B. FATİH Projesi Donanım ve Altyapı Bileşenleri Proje Yönetim Yazılımları - Altyapı Keşif İşlemleri, Topraklama Kontrol Formu, Hasarsızlık Raporu, Muayene ve Kabul İşlemleri Modülleri - Etkileşimli Tahta Muayene Kabul Raporlama Web-Tabanlı Modülü, - A3-A4 Çok Fonksiyonlu Yazısı ve Doküman Kamera Muayene Kabul Raporlama Web-Tabanlı Modülü, - Donanım Muayene Kabul Raporlama Web-Tabanlı Modülü, - Kurum Altyapı İhale Bilgi Toplama Web-Tabanlı Modülü,	2005-2014



- Donanım ve Kurum Altyapı İhale Bilgi  
Toplama Web-Tabanlı Modülü,  
M.E.B. MEBBİS altında Okul İçi Beden Spor  
İzcilik Web-Tabanlı Modülü,  
- İzci Kamp Başvuru Sistemi  
- Türk Halk Oyunları ve Türk Halk Müziği  
Yarışma Düzenleme Otomasyon, Oyuncu  
Lisanslama ve Kontrol Sistemi  
M.E.B. Bakan Brifing Programı (Masaüstü  
Uygulama),  
M.E.B. MEBBİS altında Öğretmene Hizmet Web-  
Tabanlı Modülü- Öğretmenevleri Üyelik Sistemi,  
M.E.B. MEBBİS altında Eğitici Bilgisayar  
Formatör Öğretmen Bilgileri Web-Tabanlı  
Modülü,  
M.E.B. MEBBİS altında Web-Tabanlı Lojman  
Başvuru ve Yerleştirme Sistemi,  
**Yukarıda adı geçen M.E.B. yazılımların  
ihtiyaç ve gereklilik analizleri, .NET ve Oracle  
Veritabanı teknolojileri ile geliştirilmesi; ekran  
ve rapor tasarımı, algoritma oluşturulması,  
kodlaması, testi ve gerekli eğitimlerin  
verilmesi;**  
M.E.B. Bilişim altyapısına, E-nocta Uzaktan  
Eğitim (LMS Sistem) Sisteminin entegrasyonu, ilk  
kurulumların ve testlerin yürütümü,  
  
Haymana İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Öğret 1.0-  
Personel Takip Programı tasarım ve kodlama  
(2005),  
Bağımsız olarak; E- Learning Projesi soru  
hazırlama, İntegral Şirketi, Boğaziçi Üniversitesi  
KOSGEB(2004),

	<p>Diğer Web-tabanlı projelerim:  <a href="http://haymana.meb.gov.tr">http://haymana.meb.gov.tr</a> (2006-2007, kod, tasarım, içerik ve güncelleme sorumluluğu ),  <a href="http://www.elbistanio.k12.tr">www.elbistanio.k12.tr</a> (2005-2006, kod, tasarım ve içerik sorumluluğu ),  <a href="http://www.yeniceokul.com">www.yeniceokul.com</a>(2006-2008, tasarım, kod ve içerik hazırlama ve güncelleme ),</p> <p><b>Sanatsal Projelerim</b>  Öğretmen; 2014, kısa film, yönetmen yardımcısı.</p>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	<p>2012-...: M.E.B.- Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü  2008-2012: M.E.B. – Bilgi İşlem Daire Başkanlığı  2006-10.10.2008: Yenice İlköğretim Okulu  01.07.2005-2006: Asker Bilgisayar Öğretmeni (Elbistan İlköğretim Okulu)  22.09.2004-2005: Bilgisayar Öğretmeni (Haymana Endüstri Meslek Lisesi)</p> <p>S.S. Çukurören Tarımsal Kalkınma Kooperatifi (Mart 2012-...)</p>	

## Akademik Çalışmalar

**Yayınlar** (Ulusal, uluslararası makale, bildiri, poster vb gibi.)

- 1. The Contributions of E-School, A Student Information Management System, To The Data Processes, Environment, Education and Economy of Turkey** ( E-Okul, Öğrenci Bilgi Yönetiminde Yenilikçi Web Tabanlı Bilgi İletişim Teknolojileri Kullanımının (Türkiye Eğitim Sistemi, Türkiye Ekonomisi ve Çevreye Olan) Katkıları ) The Third Annual Asian Conference on Technology in the Classroom, Osaka, Japon, April 25-28 2013
- 2. Teknolojik Liderlik**(Yayınlanmamış Makale),

### 3. Okula Dayalı Yönetim(Yayınlanmamış Makale),

#### Sertifikalar, Seminer ve Çalıştaylar

- Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, (04-12 Mayıs 2015), ATO, Ankara
- Temel Düzey Etkileşimli Yeşil Kamp (Green Boot Camp) ( 22-27 Haziran 2014), Energy Innovation Center / San Diego, Kaliforniya, ABD
- Proje Yönetimi Semineri (M.E.B. Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü, Şubat 2014, Ankara)
- Hızlı Okuma ve Hafıza Teknikleri Semineri (M.E.B., Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü, Ocak 2014, Ankara)
- 2023 Vizyonuna Doğru İnovasyon ve Girişimcilik: Fırsatlar, Zorluklar ve Riskler (13 Şubat 2013), Ankara Kalkınma Ajansı, Ankara
- EU LLP Contact Seminar (İrtibat Semineri), (4-7 Temmuz 2012), Birmingham, İngiltere
- European Business Forum on Vocational Training (Mesleki Eğitimde Avrupa İş Forumu) (7-8 Haziran 2012), Avrupa Komisyonu, Brüksel, Belçika
- TACCLE: Creating your own e-learning content in school education and adult education (Yetişkin ve okul eğitimi için e-öğrenme içerikleri hazırlama kursu), 15-22 Nisan, Ankona, İtalya
- Uzay Kampı (Space Camp)( 22-27 Haziran 2011 ), NASA's Educator Resource Center / USA Space & Rocket Center, Alabama, USA
- Bilgi İletişim Teknolojilerini (BİT) Kullanarak Öğretme Yöntem Ve Tekniklerini Geliştirme başlıklı çalışma ziyareti, 3-7 Mayıs 2010, Kordoba, İspanya
- Advanced PL/SQL
- Flash Action Script 3 Eğitimi
- Enocta Eğitim Platformu Eğitim Yönetici Eğitimi
- Enocta Eğitim Platformu İdari Yönetici Eğitimi
- Enocta Eğitim Platformu Sistem Yöneticisi Eğitimi
- İlk yardım ve ilk müdahale eğitimi semineri (05.03.2008 - 07.03.2008)
- Özel eğitim semineri (01.09.2008 - 05.09.2008)
- Creating E-Learning Courses Hands-On Tools&Practical Tips (Elektronik Öğrenme Kursları Hazırlamanın Araçları ve Pratik Yöntemleri) (28.07.2008)

- 01.08.2008), Malta

- Almanca Dil Kursu (Grundstufe 1)(100 Saat) (18 Aralık 2007- 3 Mart 2008), Haymana Halk Eğitim Merkezi, Ankara
- Stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi eğitimi semineri (12.11.2007 - 16.11.2007)
- Bilgisayar dersi program tanıtım semineri (15.01.2007 - 23.01.2007)
- Hazırlayıcı eğitim kursu (29.12.2004 - 28.01.2005)
- Temel eğitim kursu (22.11.2004 - 07.12.2004)
- Senaristlik, Film Yönetmenliği, Kameramanlık ve Kurguculuk dersleri / kursları (2000-2005)
- 21. Ankara Uluslararası Film Festivali Sanat Konulu Atölye Çalışması (Nisan 2010)

## İletişim

<b>e-Posta Adresi</b>	<a href="mailto:durnali@gmail.com">durnali@gmail.com</a>
<b>Jüri Tarihi</b>	08.07.2015