

Geçmişten Günümüze Yönetim İle İlgili Temel Kavramlar Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. İnsanların sosyal varlıklar olması ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için başka insanların mevcudiyetine gereksinim duyması bireyleri topluluk hâlinde yaşamaya sevk etmiştir. Topluluk hâlinde yaşayan insanlar hayatlarını bir düzen içerisinde devam ettirebilmek için yönetim olgusuna canlılık kazandırmıştır. Yönetim kavramı tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde henüz bilimsel nitelik kazanmadığı Antik çağ ve Orta çağ uygarlıklarında dahi yönetsel kavram ve ilkelerin izleri göze çarpmaktadır. Bu dönem bilimsel yönetim öncesi dönem olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde gerek Antik Çağ gerekse Orta Çağ Dönemi'nde varlığını sürdüren uygarlıklar yönetimin birçok temel ilkesini benimsemiş ve uygulamıştır.

Bu dönemlerde Mısır piramitleri ve Çin Seddi gibi dev eserlerin inşası dönem insanlarının planlama, örgütlenme, yöneltme, denetleme ve kontrol gibi yönetsel fonksiyonları hayata geçirdiğini ve birtakım yönetsel teknik, analitik becerilere sahip olduklarını göstermektedir. Yönetimin tarihsel serüveninde Sanayi Devrimi önemli rol oynamıştır. Sanayi Devrimi ile insan gücünün yerini makinelerin alması ve bu sayede meydana gelen üretim artışı ile örgüt yapıları giderek büyümüş ve karmaşıklaşmıştır. Dolayısıyla örgüt yönetimlerinde daha sistematik ve bilimsel tarza ihtiyaç duyulmuştur. Klasik yönetim teorisi bu gereksinime binaen ortaya atılan ilk bilimsel kuram olmuştur. Klasik teori bünyesinde Taylor'un işgörenlerin verimliliği üzerine odaklandığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fayol'un yönetimin işlevlerine açıklık getirerek örgütün bütünü üzerinde durduğu Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Weber'in rasyonel otoriteye dayanan örgütü savunduğu Bürokrasi Yaklaşımı olmak üzere üç tür kuramı barındırmıştır.

Klasik Yönetim Yaklaşımı rutin işlerin icra edilmesinde insan unsurunun makineler yardımıyla verimli biçimde kullanılmasını, organizasyonun düzen içerisinde oluşturulmasını ve kaynakların rasyonel şekilde kullanılmasını içermektedir. Hawthorne deneylerine kadar etkisini sürdüren Klasik Yönetim Teorisi bu tarihten sonra yerini Neoklasik Yönetim Yaklaşımı'na bırakmıştır.

Neoklasik Teori, Davranışsal Yaklaşım ve Çevresel- Davranışsal Yaklaşımından oluşmuştur. Neoklasik yönetim teorileri, işgörenlerin verimliliğini artıran durumların tespiti yapan Hawthorne deneylerinin sonuçları ile organizasyondaki insan varlığına dikkat çekmiştir. İnsanın sosyal varlık olduğunu, organizasyon içerisinde sosyal ilişkilerin işgörenlerin verimliliğini fiziksel koşullardan daha fazla etkilediğini ortaya koymuştur. Duygular, tutumlar, gözetim ve statü gibi değişkenlerin incelendiği Hawthorne deneyleri ışıklandırma, röle montaj odası, ikinci röle montaj odası, mika yarma test odası, mülakat, seri bağlama odası gözlemleri deneyleri olarak altı bölümden oluşmaktadır. Altı bölümden oluşan bu deneyler sonucunda; dinlenme molalarının verilmesinin, işgörenin işveren tarafından önemsendiğini hissetmesinin ve işgörenin çalışma arkadaşlarıyla etkin bir iletişimin kurmasının işyerinde verimi artırdığı, işgören ile örgüt arasında aidiyet duygusunun oluşmasına yardımcı olduğu ve örgüt faaliyetlerinin daha başarılı sonuçlar elde ettiği ortaya konmuştur. Klasik ve Neoklasik yaklaşımların birbirlerine zıt görüşleri ve örgüt yönetimi ile ilgili birtakım konularda yetersiz kalmaları Modern Yönetim Yaklaşımlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Modern Yönetim Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı'nı içermektedir. Sistem Yaklaşımı örgütü bir sistem olarak ele alırken üretim, pazarlama gibi bölümleri alt sistemler olarak kabul etmiştir. Alt sistemlerin birbirleriyle ilişki içerisinde olduğunu savunmuştur. Sistem kuramı organizasyonu üretim, pazarlama gibi birbirleriyle ilişkili çeşitli alt sistemlerden oluşan ve dış çevreyle bağlantıları olan açık bir sistem olarak ele alır. Bu açık sistem çevreden hammadde, enerji, insan gücü gibi çeşitli girdiler alır. Tüm girdiler organizasyonun fiziksel olanakları, teçhizatı ve teknolojisi ile birleştirilerek üretim sürecine sokulur. Bu süreç sonunda organizasyonun hedefleri doğrultusunda çeşitli mal ve hizmetler üretilmiş olur. Dinamik karaktere sahip bu organizasyonun düzenli olarak sürdürülebilmesi konusunda yönetim devreye girer. Yönetim girdi-süreç-çıktı aşamalarını etkili şekilde gerçekleştirebilmek için planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol fonksiyonlarına odaklanır.

Durumsallık Yaklaşımı ise en iyi örgüt yapısı diye bir tanımlama yapmanın mümkün olmadığını, en iyinin şartlara göre değiştiğini, örgüt yapısının içsel ve dışsal koşullara ayak uyduran bir yapıda olduğunu ileri sürmüştür. Tarihsel aşamaları çerçevesinde yönetimin net bir tanımı henüz yapılamamıştır. Her bilim dalı yönetimi kendi amaçlarına göre yorumlamıştır. Yapılan çeşitli tanımlar baz alınarak yönetimin, en az iki insanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için iş birliği

yapma süreci olduğu söylenebilir. Yönetim amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmek için bir insan grubunda iş birliği sağlamaya yönelik sürdürülen çalışmaların tümü olarak ifade edilmiştir. Yapılan başka bir tanıma göre yönetim, belirli hedeflere ulaşmak için insanları, maddi kaynakları, hammaddeleri, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama sürecini kapsar Yönetimden söz edilebilmesi için kişilerin yöneten ve yönetilen olarak ayrışması gerekmektedir. Yönetimi elinde bulunduranlar açısından ailesel, siyasal ve profesyonel yönetim olmak üzere üç tür yönetimden bahsedilebilmektedir. Ailesel yönetim karar organının aile üyelerinden oluştuğu, babadan oğula geçebilen yapıda olan yönetim biçimi iken siyasal yönetim, yönetimin üst kademelerine siyasal eğilimi olan kişilerin getirildiği ve son yönetim şekli olan profesyonel yönetim ise yönetimin önemli düzeylerine gelen kişilerin uzmanlıklarına göre seçilmesi şeklini ifade etmektedir.

Örgütün etkin bir şekilde yönetilebilmesi için yönetim olgusunun çeşitli fonksiyonları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar; örgütün amacının ne olduğunu saptayacak ilk aşama olan planlama, yapılan planlamayı hayata geçirecek personelin belirlenmesi ve gruplandırılması sürecini ifade eden örgütlenme, oluşturulan örgütün faaliyete geçmesini sağlayan yöneltme, eyleme geçen örgütün hangi birimlerinin birbirleriyle ne şekilde iş birliği içerisinde olacağını belirten koordinasyon ve planlama aşamasında koyulan amaçlarla mevcut faaliyetlerin kıyaslanmasını içeren kontrol aşamasından oluşmaktadır.

Planlama örgütleri amaçlarına ulaştıracak yol haritasının belirlenmesi sürecidir. Bu yol haritasında örgütün ulaşmak istediği hedefin ne olduğu, bu hedefe ulaşmak için hangi güzergahları kullanacağı ne zaman ne şekilde, hangi maliyetle bu hedefi gerçekleştireceği belirlenir. Örgütlemeye; hedeflerin belirlenmesi, yapılacak işlemlerin belirlenmesi, insan kaynakları ve fiziksel olanakların belirlenmesi, yapılacak işlemler ile insan kaynaklarının ve fiziksel olanakların bölümlere ayrılması, hangi işin kimin sorumluluğunda olacağını saptanması ve işin başarılıp başarısızlığının tespit edilmesini içerir.

Planlama ve örgütlenme aşaması tamamlandıktan sonra örgütün harekete geçirilmesi anlamına gelen yöneltme aşamasına geçilir. Yöneltme örgütün lider tarafından hedeflere yönlendirmesi demektir. Yöneltme çalışanlar arasında iş birliğini sağlayarak çalışanların amaca katkıda bulunmasını sağlar. Yöneltme fonksiyonu örgütün insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmaya sevk etmesidir. Koordinasyon ise işletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışanların eylemleri arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Koordinasyon bir iş birliği sistemidir. Koordinasyon, örgütün düzenli ve kesintisiz çalışması için organ, amaç, birey ve faaliyetler arasındaki iş birliği ve uyumu sağlar. Son olarak kontrol fonksiyonu örgütün iş başarısının ölçülmesi ve örgütün amaçlarına ne kadar ulaştığının saptanmasıdır. Kontrol, işletmenin mevcut faaliyetlerini planlama aşamasında belirlenen hedeflerle kıyaslamaktadır. Kontrol fonksiyonu işletmenin önceden belirlenen amaçlara varması için bir rehberlik sürecidir.

ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI

Örgüt ve yönetim kuramları 1 bölümünün amacı, öğrencilerin örgüt kavramını tanımlayabilmesini sağlamak, tarihsel dönemler içinde örgüt kuramları ile ilgili bilgi vermek ve sosyal hizmetler için örgüt kuramlarının neden önemli olduğunu açıklamaktır. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım Tarihsel gelişim içinde değerlendirildiğinde bütün toplumlarda ilkel veya gelişmiş özellikleriyle çeşitli örgüt yapılarına rastlanmaktadır. Özellikle Batı’da toplumsal yapıyı önemli ölçüde değiştiren Sanayi Devrimi, örgütlerin yapısında ve işleyişinde de büyük değişiklikler meydana getirmiştir. Kadınlar ve çocuklar iş yaşamına kitleler hâlinde girmeye ve işçiler büyük fabrikalarda çalışmaya başlamıştır. Toplumsal yapının değişmesi ve sanayi toplumuna geçişle birlikte, işçi-yönetici arasında yaşanan sorunlar artış göstermiş ve örgütler daha karmaşık yönetim yapılarına sahip olmaya başlamıştır. Bu dönemde, klasik yönetim bakış açısıyla örgütsel sorunlara çözüm arandığı söylenebilir. Klasik yönetim anlayışında işbölümü, uzmanlaşma, otorite, yetki, verimlilik gibi bilimsel yönetim kavramları gündeme gelmiştir. Klasik dönemin önemli temsilcileri, bilimsel yönetim anlayışını ele alan Frederick W. Taylor, Yönetim Süreci Yaklaşımı’nı ileri süren Henri Fayol ve Bürokrasi yaklaşımını inceleyen Max Weber’dir.

Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım Sonraki dönem olan Neoklasik Dönem, örgütsel sorunların yalnızca verimlilik, uzmanlaşma, işbölümü gibi yöntemlerle çözülemeyeceğinin ortaya konulduğu dönemdir. Bu dönemde insan unsuru ön plana çıkarılmış ve Hawthorne araştırmaları ile grup dinamiklerinin iş üzerindeki etkisi incelenmiştir. Klasik dönemin önemli temsilcileri, Hawthorne araştırmalarını yapan Elton Mayo ve diğerleri, X ve Y kuramlarını ileri süren Douglas Mc Gregor ve Sistem 4 Yaklaşımı Sınıflaması’nı gündeme getiren Rensis Likert’dir. Yönetim Bilimi Yaklaşımı Yönetim Bilimi Yaklaşımı ise, savaş dönemi koşullarında giderek artan insan ihtiyaçları ve savaş malzemeleri ihtiyaçları arasında seçim yapılmasını gerektiren bir dönem olarak dikkat çekmiştir. Bu dönemde sayısal yöntemler, istatistik gibi disiplinlerden oldukça fazla yararlanılmıştır. Modern Yaklaşımlar Modern yaklaşımlarla birlikte çevre unsuru, örgütler için önemli olmaya başlamıştır. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıyla birlikte örgüt yönetiminde tek bir doğrunun olamayacağı, farklı çevre koşullarının farklı yönetim uygulamalarını gerektirdiği gerçeği gündeme gelmiştir. Sosyal Hizmetlerde Örgüt Kuramları Sosyal hizmet örgütleri, kamu kurumlarında, yerel yönetimlerce, sivil toplum örgütleri tarafından veya özel sektör eliyle açılıp çalıştırılabilen örgütlerdir. Bu örgütlerde belirli bir özel gereksinimi olan bireye veya grubu topluma kazandırmak ve o bireyleri rehabilite etmek amaçlanmaktadır.

Sosyal hizmet örgütleri doğrudan sosyal hizmet sunabildiği gibi (kadın sığınma evleri, toplum merkezleri, çocuk yuvaları gibi), hastane, okul gibi temel hizmetlerinin yanında sosyal hizmetler sunabilmektedir. Sosyal hizmet örgüt yapıları insan ilişkilerinin yoğun olmasını gerektiren sosyal sistemler olarak birçok alt sistemden ve durumsal koşuldan etkilenmektedir. Bununla birlikte hem kamu hem de özel sektör eliyle yönetilen sosyal hizmet örgütleri hizmet sunumu yanında, örgütün amaç ve sürdürülebilirliğine hizmet eden örgütsel kaynaklarını da yönetmektedir. Bu örgütlerde örgütsel başarının sağlanmasında verimlilik, etkililik, zamanında hizmet üretimi, istatistik, insan ilişkileri gibi kavramların dikkate alınması gerekmektedir.

ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI 1 DERSİ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Örgüt: Bireylerin belirli bir amaca bağlı olarak belirli davranış kalıpları, görev ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan toplumsal yapılanma şeklinde ifade edilmektedir.

Zaman ve hareket etüdü: Fabrikada çalışan bir işçinin belirli bir hareketi en uygun şekilde, belirlenen standartlarda çıktıyla, daha gelişmiş yöntemlerle ve en kısa zamanda yapabilmesidir.

Planlama: İş ile ilgili geleceğe yönelik faaliyetlerin planlanmasıdır.

Örgütlenme: Beşeri ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi ve düzenlemesidir. Yürütme işlevi, daha çok örgütün insan kaynağının organize edilmesi ve insan kaynağına örgüt içi işlerin yaptırılabilme becerisidir.

Koordinasyon: Örgütün amacına yönelik gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin örgütsel bütünlüğe katkı sağlamasıdır.

Kontrol: Örgüt içi faaliyetlerin denetlenerek sorunlu alanların belirlenmesi ve istenen amaca kurallara uygun şekilde ulaşıp ulaşılmadığının ortaya konulmasıdır.

İş bölümü ve uzmanlaşma: Örgüt içi işlerin parçalara ayrılarak, her bir parçanın uzmanlaşmış

çalışanlarca yapılmasıdır.

Yetki ve sorumluluk: Emir verebilme hakkıdır.

Disiplin: Çalışanlar ve yöneticilerin anlaşmalara uyması konusunda duyarlı olabilmeleridir.

Kumanda birliği (Emir-komuta): Bir astın yalnızca bir üstten emir almasını ifade etmektedir.

Amaç/Yürütme birliği: Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin tek bir yönetim tarafından yönetilmesidir.

Örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlar üzerinde tutulması: Örgütün çıkarlarının bireylerin veya grupların çıkarlarından daha öncelikli olmasıdır.

Personelin ödüllendirilmesi: Çalışanların verimli çalışabilmesi için ücretlendirme gibi teşviklerle ödüllendirilmesidir.

Merkezleşme: Denetimin sağlanabilmesi için faaliyetlerin tek bir merkezden yönetilmesidir.

Hiyerarşi: Örgüt içi faaliyetlerin komuta zinciri takip edilerek gerçekleştirilmesidir. Hiyerarşi örgüt içinde alt ve üst kademelerin varlığını gerektirmektedir.

Düzen: Örgüt içi kaynakların belirli bir düzen içinde yerli yerinde olmasını ifade etmektedir.

Eşitlik: Örgüt içi faaliyetlerin hakkaniyete uygun şekilde gerçekleştirilmesidir.

İşgören ve iş yaşamında istikrar ve dengenin sağlanması: İşe alıştırmaya programları uygulanarak yeni işe başlayan çalışanların işe ve örgüte alıştırılmasıdır.

Girişim ruhu: İşletmede üretimin artırılabilmesi için girişimcilik planlarının desteklenmesidir.

Birlik duygusu: Takım ruhu ve işbirliğinin örgüt içinde sinerjiyi artırması anlamına gelmektedir.

Bürokrasi: Kanun ve kurallardan oluşan sistemleri tanımlamak için kullanılmaktadır.

Sistem: Belirli bir amacı gerçekleştirmek için çevresiyle etkileşimde bulunan parçalardan oluşan yapı şeklinde tanımlanmaktadır. Sistem sonunda tek bir bütüne hizmet eden küçük parçalardan oluşmaktadır ve her parça çevreden aldığı girdiyi çevresine çıktı olarak vermektedir.

Açık sistem: Dışarıdan aldığı enerjiyi, bilgiyi ve hammaddeyi çevreye çıktı olarak sunan sistemdir. Bu sistemler çevreleri ile etkileşim hâlinindedir.

Kapalı sistem: Çevresiyle etkileşim kurmadığı için dışarıdan enerji, bilgi ve hammadde almakta zorlanmaktadır. Bu sebeple zaman içinde zayıflamakta ve yok olmaktadır.

Entropi: Sistemin zayıflaması ve yok olmasıdır. Açık sistemlerde entropiyi önlemek için negatif entropi geliştirilmektedir.

Durumsallık Yaklaşımı: Farklı durumlarda ve farklı çevre koşullarında örgütün yönetim becerisini ortaya koymaktadır.

- Birim üretimi, taleplere göre yapılan standart olmayan üretimlerdir (Örneğin kişiye özel elbise dikilmesi).
- Kitle üretimi, üretim sürecinin benzer olduğu ürünlerin büyük miktarlarda ve standart şekilde üretimidir (Örneğin otomobil üretimi).
- Süreç üretimi ise mekanik bir şekilde üretim yapılmasıdır. Bu tür üretim yapan örgütlerde üretimin durması veya yeniden başlaması örgüt için oldukça maliyetlidir (Örneğin petrol üretimi).

ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI

Bu bölümde modern sonrası ve çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle modern sonrası yönetim yaklaşımları ele alınmaktadır, daha sonra ise modern sonrası örgüt kuramlarına yer verilmektedir. Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımları Modern sonrası yönetim yaklaşımları başlığı altında toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, temel yetenek kullanımı, dış kaynak kullanımı, değişim mühendisliği, kıyaslama, öğrenen örgütler, personel güçlendirme, şebeke ve sanal örgütler konuları ele alınmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi: Toplam kalite yönetimi, örgütlerde mal ve hizmet üretiminde kaliteyi önceliklendiren bir yönetim anlayışıdır. Bu süreçte örgüt içi tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve örgütte çalışan herkesin sürece aktif katılımı gerekmektedir. Amaçlara Göre Yönetim: Örgütsel başarının sağlanmasında örgütlerin amaçları önemli olmaktadır ve örgütsel amaçların farkında olan çalışanların bu amaçlar doğrultusunda çalışması ve sorumluluk alması sonucunda amaçlara göre yönetim gerçekleşmektedir. Bu süreçte alt kademede çalışanlar ve tepe yönetim amaçları birlikte belirlemede ve bu amaçlara yönelik mal ve hizmet üretimi yapılıp yapılmadığı denetlenmektedir.

Temel Yetenek Kullanımı: 1970'li yıllarda gündeme gelen temel yetenek kavramı, örgütleri diğer örgütlerden farklılaştırmaya yardımcı olan, örgütün amacına ulaşmasında temel öneme sahip ve rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Doğrudan ürün ve hizmetler temel yetenek oluşturmamaktadır. Bu ürünlerin üretim sürecinde ortaya konan emek (bilgi ve beceri) temel yetenek olarak ifade edilmektedir.

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Dış kaynak kullanımı, örgütlerin bazı faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirip bazılarını dışarıdan yaptırma eğilimi olarak ifade edilebilmektedir. Bunun sebebi örgütlerin rekabetle baş edebilmek için maliyetlerini azaltması, verimliliğini yükseltmesi ve en başarıyla gerçekleştirdikleri işe odaklanmasıdır.

Değişim Mühendisliği: Değişim mühendisliği, iş süreçlerinin büyük ölçüde değiştirilerek yeniden tasarlanmasıdır. Bu yaklaşımın temel felsefesi, işbölümü ve işlevsel örgüt yapıları yerine tek bir kişi tarafından bütün sürecin takip edilebileceği örgüt yapılarına geçmektir. Kıyaslama (Benchmarking): Kıyaslama, özellikle yoğun rekabetin yaşandığı örgütlerde rekabetle mücadele edebilmek için yeni süreçler ve stratejiler üretmek yerine, daha önce diğer sektörlerde başarıya ulaşmış süreç ve stratejilerin örnek alınarak uygulanmasıdır. Kıyaslamanın dört temel çeşidi bulunmaktadır: İç kıyaslama, stratejik kıyaslama, fonksiyonel kıyaslama, süreç kıyaslama.

Öğrenen Örgütler: Örgütler örgütler, sistematik problem çözebilen, yeni yaklaşımları deneyebilen, geçmiş tecrübelerden öğrenebilen, benzer faaliyetleri sürdüren başarılı örgütlerin tecrübelerinden faydalanabilen ve etkin bir şekilde bilgiyi kullanabilen örgütlerdir. Personel Güçlendirme:

Güçlendirmenin amacı örgüt içinde çalışanların işin sahibi olmasını sağlamaktır. Böylece çalışanlar kendilerini işin sahibi olarak gördüklerinde, konuyla ilgili uzmanlıklarını, bilgi ve becerilerini işe daha fazla yansıtabilmektedir. **Şebeke ve Sanal Örgütler:** Şebeke örgütler, bir ürünün üretimini yalnızca bir örgüt bünyesinde yapmak yerine, temel hizmetler ana örgütte kalacak şekilde yan işlerin başka örgütlere yaptırıldığı örgüt yapılarıdır. Sanal örgütler, bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle ortaya çıkmış örgüt yapılarıdır. Bu örgütler, iletişim teknolojisini kullanarak farklı amaçları olan örgütlerin bilgi ve uzmanlıklarını harekete geçirmektedir. Her sanal örgüt, aynı zamanda bir şebeke örgütüdür. Sanal örgütler, şebeke örgütlerin özel bir türü olmaktadır. Modern Sonrası Örgüt Kuramları Modern sonrası örgüt kuramları başlığı altında kaynak bağımlılığı, Nüfus Ekolojisi Yaklaşımı, İşlem Maliyeti Yaklaşımı, Kurumsalcı Kuram ve Vekâlet Yaklaşımı konuları ele alınmaktadır.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, örgütlerin ihtiyacı olan kaynaklar için çevreyle yakın ilişki kurması gerektiğini ortaya koyan yaklaşımlardan biridir. Çevre örgüte üretim faktörlerini sunmaktadır. Örgüt de üretim faktörlerini kullanarak çevreye mal ve hizmet sağlamaktadır.

Nüfus Ekolojisi Yaklaşımı: Nüfus Ekolojisi Yaklaşımı, örgütlerin ve örgüt topluluklarının çevre ile ilişkilerini incelemektedir ve tek bir örgüt yerine belli bir daldaki veya bölgedeki örgütler topluluğunu ele almaktadır. Çevredeki değişime uyum sağlayabilen örgütler yaşamaya devam etmektedir. Çevre şartlarına uyum sağlayamayan örgütler ise faaliyetlerine devam edemeyerek başarısız olmakta ve yok olmaktadır. İşlem Maliyeti Yaklaşımı: İşlem maliyeti, iktisat temeline dayanan yaklaşımlardan biridir. İşlem, mal ve hizmetlerin alıcı ve satıcı arasındaki değişimi olarak tanımlanmaktadır. İşlem

maliyetleri ise, bu değişim sürecinde ortaya çıkan tüm maliyetler şeklinde ifade edilebilir. Örgütler daha düşük maliyetle gerçekleştirebileceği faaliyetleri kendisi yapmakta ve diğer kurumların daha avantajlı olduğu faaliyetler için piyasaya güvenmektedir.

Kurumsalçı Yaklaşım: Sosyolojik bir bakış açısına sahip Kurumsalçı Yaklaşım, örgütlerin nasıl oluştuğunu, sosyal olaylar ve örgütler arasındaki ilişkileri ve örgütlerin yapılarının kurumsallaşmada nasıl etkisi olduğunu inceleyen bir yaklaşım türüdür. Belirli bir çevrede faaliyetlerini sürdüren örgütler arasındaki benzeşmeleri incelemektedir.

Vekâlet Yaklaşımı: Vekâlet veren (asıl) ve vekâlet alan (vekil) arasındaki ilişkilerin incelendiği Vekâlet Yaklaşımı'nda, vekâlet veren belli sonuçlara ulaşabilmede vekilin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Örgüt Kuramı'nda vekâlet veren genellikle pay sahipleri, girişimciler ve tepe yöneticiler olurken; vekil konumundaki kişiler genellikle örgüt yöneticileri olabilmektedir.

ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI DERSİ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Kalite: Müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Değişim mühendisliği ekibi: Örgüt içinde belirlenmiş bir birim için yeniden yapılandırma sürecini yürüten ekiptir.

İç kıyaslama: Örgütün içindeki birimlerin birbirinin işleyişlerini örnek edinmesi ve kendi birimlerine uyarlamasıdır.

Stratejik kıyaslama: Aynı pazarda faaliyet gösteren doğrudan rakip olan örgütlerin ürünlerinin, hizmetlerinin ve iş süreçlerinin uyarlanmasıdır.

Fonksiyonel kıyaslama: Benzer teknoloji ve pazar özelliklerini paylaşan örgütlerin birebir aynı üretimi yapmasalar bile diğer örgütlerin en iyi oldukları işlevin kendi faaliyetlerine uyarlanmasıdır.

Süreç kıyaslama: Diğer örgütlerin en iyi iş süreçlerine odaklanmaktadır.

Fırsatçılık: Örgüt içinde işlemler gerçekleştirilirken çalışanların kendi karlarını maksimum etmeye çalışmasıdır.

Sınırlı rasyonellik: Örgütsel kararları veren kişilerin bilgi düzeyi ve kavrama yeteneği sınırlıdır. Karar verme sürecindeki bu sınırlılık, en uygun kararın verilmesini zorlaştırmaktadır.

İzomorfizm (eş-şekillilik-eş biçimlilik): Benzer çevre koşullarına maruz kalan örgütlerin benzer işleyişlere sahip olmasıdır.

Türkiye’de sosyal hizmet uzmanları bir diğer deyişle sosyal çalışmacılar, hem kamu kuruluşları hem özel kuruluşlar hem de sivil toplum kuruluşlarında yaygın olarak faaliyet gösterebilmektedirler. Bu kuruluşlar sosyal refah alanında işlev gören ve topluma hizmet sağlayan çeşitli kuruluşlar olarak düşünülebilir. Sosyal refahın sağlayıcıları olarak doğrudan sosyal hizmet sunma amaçlı kurulmuş bazı sosyal hizmet örgütleri/kuruluşları Türkiye özelinde şu şekilde sıralanabilir: “Sosyal hizmet merkezleri, huzurevleri, çocuk yuvaları ve çocuk destek merkezleri, kreşler, engelli bakım ve rehabilitasyon merkezleri, kadın konukevleri, danışmanlık merkezleri, sosyal yardımlarla ilgili merkezler, evsizlere hizmet merkezleri, göçmen ve sığınmacı destek merkezleri... Ancak sosyal hizmet mesleğinin müracaatçılarına/danışanlarına, ilgili başka kuruluşlarda da sıklıkla rastlanılmaktadır.

Sağlık, adalet, eğitim gibi alanlarda hizmet verilen bireylerin bir bölümü sosyal hizmet desteğine koruyucu/önleyici veya tedavi/rehabilitasyon edici hizmetler kapsamında ihtiyaç duymaktadır. Bu kuruluşlarda da bu nedenlerle sosyal hizmet uzmanları görev almaktadır. Bu kuruluşlardan bazıları: “Hastaneler, mahkemeler, okullar, üniversiteler, öğrenci yurtları, endüstriyel kuruluşlar, diyaliz merkezleri, madde bağımlılığı merkezleri, vb. kuruluşlar olarak sıralanabilir. Ayrıca sivil toplum kuruluşları da sosyal hizmet uzmanlarının çalıştıkları örgütler arasındadır. Özellikle Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, İç İşleri Bakanlığı, Göç İdaresi Genel Müdürlüğü, Millî Savunma Bakanlığı, yerel yönetimler gibi kamu kuruluşlarında, Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezleri, Özel Bakım ve Rehabilitasyon Merkezleri, Özel Huzur ve Bakım Evleri, Özel Kreş ve Gündüz Bakım Evleri, Özel Diyaliz Merkezleri, Özel Aile Danışma Merkezleri, Özel Hastaneler, Özel Ruh Sağlığı Merkezleri, Özel Okullar ve Vakıf Üniversiteleri gibi özel kuruluşlarda ve dernek, vakıf, sendika, kooperatif ve meslek odaları gibi sivil toplum kuruluşlarında sosyal hizmet uzmanları görev yapabilmektedir.

Bazı kuruluşlarda sosyal hizmet uzmanlarının yasal olarak belirlenmiş görevlerine bakılacak olursa; Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığına bağlı sosyal hizmet merkezlerinde sosyal hizmet uzmanlarının bir diğer ifadeyle sosyal çalışmacıların görevlerine ilgili yönetmelikte “sosyal çalışma görevlileri” olarak tanımlanan grubun görevleri arasında yer verilmiştir.

Bu grup içerisinde; “sosyal çalışmacılar, psikologlar, öğretmenler, sosyologlar, çocuk gelişimciler, psikolojik danışman ve rehber öğretmenler ile aile ve tüketici bilimleri bölümleri mezunları tanımlanmıştır. Belirtilen görevler şöyledir:

- a)** Sosyal hizmet sunulacak birey ve ailelere yönelik, sorunların çözümü için mesleki çalışmalarda bulunmak, rapor düzenlemek ve bunlarla ilgili işlemleri yürütmek. **b)** Merkezin amacı, işleyişi ve sunulan hizmetleri bireylere, ailelere ve topluma tanıtmak.
- c)** İlgili mevzuat uyarınca öngörülen tedbirlerin uygulanması ile gerekli hizmet modelinin bireylere ve ailelere sunulmasına yönelik sosyal inceleme raporunu düzenlemek ve amirine sunmak.
- ç)** İhtiyaç olması durumunda yatılı kuruluşlarda gerekli mesleki çalışmalarda bulunmak
- d)** Gizlilik ilkesine uygun olarak, yapılan çalışmalar ile ilgili kayıtları tutmak, yapılan mesleki çalışmalarla ilgili rapor ve dosyaları düzenlemek, arşivlemek
- e)** Çalışanların hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasında görev almak
- f)** Görevlerini müdürün gözetiminde diğer meslek elemanları ile iş birliği içerisinde yürütmek
- g)** Genelge ve talimatlarla belirlenen görev tanımları içerisindeki diğer görevleri ve müdür tarafından verilecek görevleri yapmak.

Toplum Ruh Sağlığı Merkezlerinde ise sosyal çalışmacının görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

- 1)** Merkezin sorumlu olduğu bölgedeki hastaların tespit edilmesi ve merkeze kaydını temin etmek için ilgili kurum ve kişilerle irtibat kurar,
 - 2)** Hasta ve/veya yakınlarıyla irtibat kurarak merkez hakkında bilgi verir ve merkeze davet eder,
 - 3)** Hastaneye yatışı gereken, bakıma muhtaç ya da çalışabilecek duruma gelmiş hastaların; hastane, bakım kurumu, korumalı iş yeri ihtiyacına cevap verebilmek için ilgili kurumlarla irtibat kurar,
 - 4)** Damgalama karşıtı çalışmalar için kurumlar arası iş birliğini sağlar ve geliştirir,
 - 5)** Hastaları sosyal ve hukuki hakları konusunda bilgilendirir, karşılaştıkları güçlüklerin çözümlenmesinde destek hizmeti verir,
 - 6)** Sivil toplum kuruluşları ve diğer kurumlarla ilişkileri sağlar.
- Adli sosyal hizmet alanına bakıldığında ise; sosyal çalışmacıların görevlerini düzenleyen bazı kanun,

yönetmelik ve tüzüklerin olduğu bilinmektedir. Örneğin 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanununda sosyal çalışma görevlileri olarak tanımlanan grubun içinde sosyal çalışmacı/sosyal hizmet uzmanına yer verildiği ve sosyal çalışma görevlisinin aşağıdaki görevleri yapmakla sorumlu olduğu görülebilir:

- a) Görevlendirildikleri çocuk hakkında derhâl sosyal inceleme yapmak, hazırladıkları raporları kendilerini görevlendiren mercie sunmak,
- b) Suça sürüklenen çocuğun ifadesinin alınması veya sorgusu sırasında yanında bulunmak,
- c) Bu Kanun kapsamında mahkemeler ve çocuk hâkimleri tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmektir.

Sosyal hizmet uzmanları pek çok kuruluşta yönetici olarak da çalışmaktadırlar. Yönetim olgusu yöneticiler tarafından icra edilmektedir. Yönetici organizasyonun hedeflerine ulaşması için belirtilen beş fonksiyonun yürütücü konumunda olan ve örgütün tüm faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu olan kişidir. Yöneticiler sahip oldukları yetki düzeylerine göre alt düzey, orta düzey ve üst düzey yönetimde bulunan yöneticiler olarak ayrılır. Yönetim işinin karmaşık bir yapısı olmasından ötürü yöneticilerin bazı becerilere sahip olması gerekmektedir.

Bu beceriler teknik, iletişim, insan ilişkileri, analitik, karar verme ve kavramsal beceriler olarak sıralanabildiği gibi yöneticinin hangi düzey yönetimde olduğuna göre önem durumu değişmektedir.

Teknik beceriler işin gerçekleştirilmesi için gereken özel bilgi ve becerileri içerir. İşgörenlerle doğrudan ilişki içerisinde bulunan alt düzey yöneticilerin bu beceriye sahip olması büyük öneme sahiptir. Çünkü bu yöneticiler işgörenlerine karşılaştıkları sorunlarda teknik destek sağlamalıdır.

İletişim becerisi örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sözlü ya da yazılı bilgi alışverişinde bulunma becerisidir. Her düzeydeki yönetici iletişim becerisine sahip olmalıdır.

İnsan ilişkileri becerisi başka insanlarla çalışabilme ve iyi iletişim kurabilme becerisidir. Alt düzey yöneticilerin işgörenlerle doğrudan ilişki içerisinde olmasından ötürü bu beceriye sahip olması önemli olmakla birlikte bu beceri her düzey yönetim için gereklidir. Sorunların çözümünde bilimsel ve mantıksal yaklaşımlar geliştirmeyi içeren analitik beceri organizasyonun üst düzey yöneticileri için daha önemlidir. Karar verme becerisi her düzey için gerekli olsa da üst kademelerdeki yöneticilerin vereceği kararın değeri nispeten daha yüksek olduğu için üst düzey yöneticilerde bu becerinin bulunması gerekir.

Birleştirme ve bütünleştirme becerisi olarak da adlandırılan kavramsal beceri organizasyonun her bir bölümünün örgütün temel amacına katkısını değerlendirme becerisidir. Üst düzey yöneticiler için önemli olmakla birlikte alt kademelere inildikçe bu becerinin önemi azalır. Yöneticilerin planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmesi beklenmektedir.

Yöneticilerin bu fonksiyonları etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için çeşitli roller sergilemesi gerekmektedir. Yöneticilik faaliyetleri üç ana grup rolleri ve on altı grup rolleri olarak kategorilendirilmiştir. Bunlar kişilerarası roller ana grubunda başkanlık, liderlik ve bağlantı kurucu alt grup rolleri; bilimsel roller ana grubunda izleyicilik, bilgilendirme ve sözcülük rolleri ve son ana grup olan kararsal roller grubunda girişimci, bozucu unsurları giderme, kaynak dağıtıcı ve anlaşma rollerini içermektedir.

TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA SOSYAL HİZMET KURULUŞLARININ YAPISAL GÖRÜNÜMÜ

Sosyal hizmetlerin örgütlenmesinin etkili işleyişi ve bu işleyişin sürekliliğinin sağlanması için örgütsel yapıya ilişkin bir çerçevenin çizilmesi kaçınılmazdır. Bundan hareketle, ister yeni kurulmakta olan bir sosyal hizmetler örgütü, ister yeniden yapılanmakta olan ve kökleri geçmişe dayanan bir örgüt olsun, örgütsel yapının koşullara uygun olarak oluşturulması gerekmektedir. Yapısı tam olarak ortaya konulmamış hiçbir örgüt en azimli ideallerin bile taşıyamayacağı bir ağırlık altında çökmek durumundadır. Bu nedenle tüm örgütlerde olduğu gibi sosyal hizmetler örgütlerinde de amaca en uygun yapısal düzenlemelerin yapılması gerekir.

Sosyal Hizmetlerde Örgüt Yapıları

- Basit yapı Basit örgüt, görece küçük ölçekli ve yüksek düzeyde merkezîleşmiş bir süpervizyon ve kontrol yapısının ortaya konduğu kuruluşları tarif etmek için kullanılan bir kavramdır. Bu tanımın kapsamında, kuruculuk rolünü de üstlenmiş olabilecek bir kişinin örgüt içerisindeki asıl güç ve otorite kaynağı olduğu yapısal şekillenışı tarif etmek için kullanılır.
- Bölümlenmiş Yapı Bölümlenmiş yapı çok büyük kuruluşların birden fazla coğrafi bölgede hizmet verdikleri ya da farklı bölgelerde farklı hizmet üretimi yaptıkları durumlarda ortaya koymaktadır. Bölümlenmiş yapının egemen olduğu kuruluşlarda, otoriter merkezî bir yönetim biriminden bölümlenmiş yapının gerektirdiği şekilde bölgesel yönetimler tarafından kullanılmak üzere dağıtılır. Bununla beraber söz konusu bölümlenmiş yapılara ilişkin koordinasyon merkezi olarak sürdürülür.
- Makine Bürokrasisi Makine bürokrasisi kategorisindeki örgütler geleneksel devlet kurumları tarafından verilen sosyal hizmetlerin örgütlenme yapısına uyum sağlamış olan kuruluşları kapsayacak şekilde kullanılabilir. Bu tip örgütlerdeki işleyiş standartlaştırılmış süreçlerden oluşur. Bunun yanında, hizmetlerin ulaştırıldığı çevreden gelen geri bildirimlerin bu tip örgütlerin üretim süreçlerine olan etkisi sınırlıdır. Bu tip örgütlerdeki süreçlerde görev alan her bir kişinin standartlaştırılmış birkaç işten sorumlu olduğu ve diğer üretim süreçleri ile ilgili bir bağlantısı ya da bilgisinin olmadığı söylenebilir.
- Profesyonel Bürokrasi Profesyonel bürokrasi yapısı bir örgütte çalışma süreçleri yerine bu süreçlerin yerine getirilmesinde kullanılan becerilerin standartlaştırılmasını tanımlamak için kullanılır. Bu tipi örgüt yapısı aynı zamanda meritokrasi olarak da adlandırılabilir. Örgüt, profesyonel mensuplarının sosyal hizmetlere ilişkin faaliyetleri yürütmeye ilişkin beceri ve bilgileri sayesinde karmaşık denetleme süreçleri oluşturulması ihtiyacı olmadan uyumlu bir hizmet üretiminin gerçekleştiği bir ortam olarak tanımlanmaktadır. Profesyonel bürokratik tipteki örgüt yapıları, bünyelerindeki yüksek nitelikli mensupların bilgi ve becerilerine dayanarak tutarlı hizmetler sağlayıp tutarlı sonuçlar alırlar.
- Adhokrasi Bu tür yapılar belirli bir görevi yerine getirmek için kurulan ve bu görevi sona erdiğinde dağılan yapılardır. Yüksek düzeyde dönüşüm kapasitesine sahip olan, geçici örgütsel yapılardır. Hızlı değişen çevre koşullarına en iyi şekilde uyum sağlayabilmek üzere ortaya çıkarılmış bir örgüt yapısı türüdür. Bu nedenle kararlar daha hızlı alınır, klasik bir yöneticilik tarzı yerine, uzmanlığa dayalı ve çevresine çabuk tepki verebilen, resmiyetin sınırlı olduğu ve uzman çalışanların son derece esnek bir çalışma ortamına sahip olduğu yapılardır. Bu yapının en temel niteliği kendi kendini yönetme ve denetleme yetisine sahip, yüksek düzeyde nitelikleri olan uzmanların yeterliliklerine dayanıyor olmasıdır. Dünya'daki Sosyal Hizmet Örgütlerinin Yapısal Özellikleri Burada dünyadaki sosyal hizmet örgütlerinin yapısal özelliklerini incelemek için Avrupa ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri' ile Çin 'deki özelliklere değinilmiştir. Avrupa'daki sosyal hizmetlere dair kuruluşların yapısal türleri Avrupa'da verilen sosyal hizmetler, nitelikleri açısından 4 temel gruba ayrılmaktadır:
- İnfornel sektör Bu kategori ücretsiz şekilde verilen sosyal bakımı kapsar. Ücretsiz şekilde verilen bu hizmetin gönüllü olup olmadığı duruma göre değişecektir. Bu sektörde verilen sosyal bakım hizmetleri acilen arkadaşlar, akrabalar, komşular ya da meslektaşlar gibi müracaatçının sosyal ilişkiler içerisinde bulunduğu kaynaklar tarafından sağlanır.
- Gönüllü ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar Bu kategoride verilen hizmetler arasında kendine yardım grupları, sivil toplum kuruluşlarının ücretli ve ücretsiz hizmetleri ile gönüllülerin sağlamakta olduğu resmî ve gayiresmî hizmetler bulunmaktadır. Bu grup altındaki sosyal hizmetlerin çok büyük bir kısmı kar amacı gütmeyen örgütler tarafından yürütülmektedir.
- Devlete ait kuruluşlar Devlete bağlı olarak sunulmakta olan sosyal hizmetler, devletin bu tür hizmetlere özel bir kuruluş çatısı altında faaliyet gösterebildiği gibi; daha geniş sağlık sosyal hizmet

ve eğitim hizmetlerine bütünleşik olarak da sağlanabilir. • Kâr amacı güden kuruluşlar Avrupa'da sağlanmakta olan sosyal hizmetler açısından payı giderek büyümekte olan özel sektör kuruluşları ile vakıf yapılanmalarının arasındaki ayrımın tam yapılamadığı görülmektedir. Burada bir ayrım yapmak için kullanılabilir ölçüt sosyal hizmetlerin sağlanması sonucunda elde edilen kaynakları kullanım şeklidir. Avrupa'daki sosyal hizmet modelleri ve kurumsal yapı

• İskandinav modeli Bu model evrensellik prensibine dayanmaktadır. Risk altındaki çocuklar, engelli ya da yaşlı bireyler gibi ihtiyaç gruplarına yönelik sosyal hizmetler genel vergiler aracılığıyla fonlanarak yerine getirilir. Yerel yönetimler bu hizmetlerin verilmesinde merkezî bir rol üstlenmektedirler. Bu modelde yerel yönetimlerin yanında, küçük paylara sahip olsalar da sivil toplum kuruluşları ve kar amacı güden kuruluşlar da hizmet vermektedir. İskandinav Modeli özellikle müracaatçılar açısından bakıldığında hizmetlerin kapsamı ve niteliği açısından olduğu gibi müracaatçıların haklarının gözetilmesi açısından da ileride tartışılacak modellere göre çok daha gelişmiş durumdadır.

• Aile merkezli bakım modeli Bu model genellikle Güney Avrupa ülkelerinde görülmektedir. Devletin sosyal hizmetlerin sağlanmasındaki rolü sınırlı olup aile üyelerinin bakım verme konusundaki sorumluluklarına güçlü bir atıf vardır. Aile üyelerinin bakım sorumluluklarının yanında genellikle büyük çapta örgütlenmiş olan sivil toplum kuruluşlarının (Uluslararası Kızılhaç Örgütü gibi) sosyal hizmetlere olan katkılarından yararlanılır.

• Şartlı bütçe modeli Bu model genellikle İngiltere ve İrlanda'da görülmektedir. Devlet kurumları giderek artan düzeyde sosyal hizmetlerin doğrudan sunulması faaliyetlerinden çekilmekte, bunun yerine çeşitli sektörlerden hizmet sağlayıcılarla sözleşmeler yaparak sosyal hizmetlerin sağlanmasını temin etme yoluna gitmektedirler.

• Yetki devri modeli Devlet kuruluşlarına doğrudan hizmet üretmesi yerine genellikle ya çok sayıda sivil toplum kuruluşunun ya da çok güçlü sivil toplum kuruluşlarının yerel ağlarının sosyal hizmet üretimine yönelmiş olduğu bir modeldir. Bu modelde devlet finansör durumunda olup sosyal hizmetleri sağlamaya ilişkin görevlerinin söz konusu sivil toplum kuruluşları tarafından sağlanmasını gözetir. Söz konusu sivil toplum kuruluşları kar amacı gütmeyenler. Amerika Birleşik Devletleri'nde sosyal hizmetler ve kuruluşların yapısına yansısı Amerika'da sosyal hizmetlerin genel olarak iki temel niteliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, sosyal hizmetlere ilişkin tüm programların geniş kapsamlı ve ulusal düzeyde oluşturulması yerine belirli sorunların çözümüne yönelik olarak oluşturulmasıdır. İkinci olarak sosyal hizmetler ağır merkezsiz bir nitelik göstermekte olup yerel ölçekteki uygulamalar son derece yaygındır. Çin'de sosyal hizmetler ve kuruluşların yapısına yansısı Çin'de Sosyal hizmetlere ilişkin en önemli kurum Dobao Sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bu sistem, Çin sınırları içerisinde yaşayan ve belirli şartları yerine getiren tüm vatandaşların asgari yaşam koşullarını sağlamak üzere onlara önceden belirlenmiş bir miktar para yardımı yapılmasına sağlayan bir yardım sistemidir. Sistem tamam ile vergiler ile karşılanmaktadır. Bununla beraber yardım yapılacak olan müracaatçıların seçimi yerel otoritelere bırakılmıştır. Dobao Sistemine yapılan eleştiriler, genellikle yardımın yapılma kriterlerinin kesin olarak belirlenmemiş olmasına yoğunlaşmaktadır.

Her bir yerel otorite kendi bölgesinde yardım alma koşullarını farklı kriterlere göre belirlenmiştir.

Bunun yanında, yardımların verilmesine ilişkin kararlar sadece gelir düzeyine bakarak alınmaktadır.

Türkiye'deki Sosyal Hizmet Örgütlerinin Yapısal Özellikleri Sosyal hizmetlerin sunumunda Dünya'da yaygınlıkla kullanılan yaklaşımların Türkiye'de tartışılmaya başlanması 1960'lı yıllarda görülmüştür.

Bunun ardından, 1980 sonrasında hizmetlerin sunumunda devlet merkezli bir kurumsallaşmaya gidilmiş, sosyal hizmetler alanındaki kuruluşlar müracaatçılarla çalışmaya başlamışlardır. Avrupa Birliği ile ilişkiler geliştikçe, sosyal hizmetlerin sunumuna ilişkin kuruluşlar sayı ve kapsam olarak artmıştır. Türkiye'de sosyal hizmetlerin olgunlaşması sürecinin temelinde yoksulluğun etkilerinin azaltılmasına ilişkin çabanın artışı bulunmaktadır. Yoksulluğa ilişkin kapsamlı müdahalelere yönelik aynı zamanda sosyal hizmetlerin de devlet merkezli olarak hızla yapılandırılmasını beraberinde getirmiştir. Bunu yanında, küreselleşmenin etkileriyle birlikte Türkiye'de de devletin küçülmesine yönelik söylemlerin artmış olduğu söylenebilir.

Devletin küçülmesi anlayışı benimsenirken, sosyal güvenliğin kapsamı ve içeriğinde değişiklikler meydana gelmiştir.

Bu değişiklikler aynı zamanda yoksullukla mücadelede kullanılan sosyal

hizmetlerin piyasaya açılması ve devlet dışı kuruluşlarca sürdürülmesi sonucunu doğurmuştur.

Bu değerlendirmelerden yola çıkarak Türkiye'de sosyal hizmetlerin verilmeye başladığı dönemlerde

devlet kuruluşlarının makine bürokrasisi yapısının önemli bir ağırlığının görülmekte olduğu

belirtilebilir. Daha sonraları küreselleşmenin etkisiyle devletin küçülmesi politikaları benimsenmiştir.

Bunu sonucu olarak Türkiye'de devletin sosyal hizmetlerin sağlanmasına ilişkin payı hâlen yüksek olsa da,

devlet dışındaki kuruluşların bu konudaki faaliyetleri artmıştır. Böylece sosyal hizmetlerde özel

sektör kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinin daha yaygın şekilde görülebilmesinin

önü açılmıştır.

YÖNETİMİN İŞLEVLERİ

Yönetimin dört temel işlevi vardır. Bunlar; planlama, örgütleme, yöneltme ve kontroldür. Planlama Yönetim sürecinin birincil aşaması ve en yaratıcı ögesidir. Planlama genel olarak yönetimin diğer işlevlerinin yerine getirilmesinin ön şartıdır. Planlama, yönetim işlevlerinin en temel unsurunu oluşturur ve bu nedenle diğer tüm işlevlerden mantıksal bir önceliğe sahiptir. Planlama belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan eylemlerin izdüşümüdür. Başka bir ifade ile yapılmak istenen şeyin ya da gelecekte neler olabileceğinin en iyi tahmini ifadesidir. Planlama neyin ve niçin yapılacağı sorularıyla başlar, sonra onun nasıl, ne zaman, kim tarafından ve nerede yapılması gerektiğine dair konulara odaklanır.

Planlama belirli amaç, hedef, strateji ve politikaların varlığını gerektirir. Planlama aslında organizasyonun geleceğine ve nereye gitmek istediğine odaklanan bir karar verme sürecidir. Başlıca üç planlama türü vardır: Stratejik planlama, taktiksel planlama ve operasyonel planlama. Stratejik planlar organizasyonel düzeydedir ve üst yönetim tarafından geliştirilmektedir. Stratejik planlar iki ile beş yıllık veya daha uzun süreli planlama kararlarını içermektedir. Stratejik planlama düzeyinde alınan kararlar yüksek seviyededir ve değiştirilmesi zordur. Taktiksel planlar, stratejik planın uygulanmasını destekleyen ve dolayısıyla stratejik planlardan daha özel ve somut olan planlardır. Bu bakımdan taktiksel planlar stratejik planların başarısı için önemlidir.

Taktiksel planlamada alınan kararlar orta vadeli olup bir ile iki yıllık süreleri kapsamaktadır.

Operasyonel planlama bir yıl içinde tamamlanabilecek hedeflerin belirlenmesi ve yerine getirilmesi üzere yapılan planlama türüdür. Bu planlama türü öncelikle bölümün rutin ihtiyaçlarını karşılama odaklıdır ve taktiksel planlarda tanımlanan hedeflerin yerine getirilmesini desteklemektedir.

Planlamanın ilkeleri şunlardır: Verimlilik, kapsayıcılık, açıklık, bütünlük, şeffaflık.

Planlama işlevinin dört temel aşaması vardır:

- Misyonun Tanımlanması
- Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
- Alternatiflerin Belirlenmesi
- Alternatifler Arasından Seçim Yapma Planlamanın organizasyonlara sağladığı faydalar
- Kurumunun gerçek hedeflerine odaklanmasına sağlamak,
- Belirsizliğin ya da değişimin etkilerini en aza indirmek,
- İstenilen zamanda arzulanan sonuçlara ulaşmak,
- Kaynakların daha akıllıca ve ekonomik kullanılmasını sağlamak,
- Hedeflenen sonuca ilişkin bir ölçüt ortaya koymaktadır.

Örgütlenme Örgüt, belirlenen amaçlara ulaşmak için iki ya da daha fazla kişinin koordineli bir biçimde çalıştığı bir yapıdır. Örgütlenme veya organize etme ise belli bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri kaynakların düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanıma göre insanların bir araya getirme ve ortak hedefler peşinde koşma sürecidir. Örgütlenme aşamasında yapılacak işlerin sayımı yapılır, sınıflandırılır, bireysel özelliklere göre tahsis edilir ve eylem yetkisi verilir.

Örgütlenmenin İlkeleri şunlardır:

İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Bu ilkeye göre aynı iş çok sayıda çalışana vermek suretiyle gerçekleştirilmemelidir. İşler uzmanlık alanlarına göre görevlendirilen personel tarafından sağlandığı zaman daha iyi bir performans ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işler küçük parçalara bölünmelidir.

Yetki Devri İlkesi: Yöneticiler tüm kararları tek başına alma ve tek başına uygulayabilme konumunda değildir. Yöneticiler sahip olduğu rollerden dolayı yetkilerini başka bir ifade ile karar verme hakkını gönüllü olarak astlarına devredebilmektedir.

Disiplin İlkesi: Fayol'e göre çalışma kural, norm ve mevzuatlarının olmadığı bir ortamda kanunsuzluklar ve örgütsel düzensizlikler ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple tüm çalışanlar çalışma kurallarına ve düzenlerine itaat etmek zorundadır.

Emir Komuta Birliği İlkesi: Emir komuta birliği, bir çalışanın yalnızca bir üstten emir almasıdır. Başka bir deyişle, hiçbir çalışanın birden fazla üsttün emrine tabi olmamasıdır.

Amaç Birliği İlkesi: Her organizasyonunun önceden belirlenmiş bir amacı ve bu temel amaca ulaşmak için alt amaçlarının olması gerekir. Örgütün temel amacı tüm çalışanlara bildirilmeli ve bu temel amacı gerçekleştirmek için kendilerine verilen rolün önemi anlatılmalıdır.

Hiyerarşik Yapı İlkesi: En üst kademededen en alt kademeye kadar olan resmî makam hattına hiyerarşik

yapı denilir. Hiyerarşik yapı ilkesi emir-komuta birliği ilkesi ile yakından ilişkili olan bir ilkedir. Bu ilkeye göre işler ve mevkiiler örgütsel yapı içeresinde paylaşılmalı, işleri yapan kişiler kimden emir alması gerektiğini bilmelidir. Hiyerarşik yapı ilkesi dikey iletişim araçları üzerine temellenmiştir.

Kontrol Alanı İlkesi: Yönetim alanı ilkesi olarak da bilinen bu ilke bir üste kaç sayıda astın bağlanacağı ile ilgilidir. Bir üste denetleyebileceği sayıda ast bağlanmalıdır. Fakat bir üste ne kadar ast bağlanacağı ile ilgili genel kabul görmüş bir standart bulunmamaktadır. Bir üste bağlı ideal ast sayısını belirlemek için kontrol alanını etkileyen faktörlerin ayrıca incelenmesi gerekmektedir. Genel olarak kontrol alanını etkileyen faktörler şunlardır: Örgütteki kademe sayısı, yapılan işin niteliği, zorluk derecesi ve karmaşıklığı, işin rutinleşme ve/veya standartlaşma derecesi, astların niteliği ve yetenekleri, kurmay hizmetlerin bulunma durumu, coğrafi yakınlık derecesi, eş güdüm derecesi, iş yapma tekniği, iş yapmada kullanılan teknolojiler.

Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Sorumluluk, stlerin verdiği görevlerin astlar tarafından yerine getirilmesi ve sonuçların stlenilmesidir. Yetki ise kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının kararlarını belirleme ve yaptırım uygulama hakkıdır. Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi bir yöneticinin bir görevi yapmakla sorumlu tuttuğu astlarına o görevin gerektirdiği yetkilerin makul seviyede verilmesidir. rgtleri, birimleri ve bölümleri ayırma işlemine bölümlendirme denilir. Bölümlendirme sonunda her bir birim yaptığu işlerden dolayı yöneticisine hiyerarşik olarak sorumlu birimlere dönüşmektedir. Organizasyonları bölümlere ayırmadaki başlıca amaçlar organizasyonda iş bölümü ve eş güdümü sağlayarak birimleri etkin ve verimli bir biçimde çalışacak büyüklükteki birimlere dönüştürmektir.

Organizasyonlar genellikle fonksiyonlarına göre, ürettiği mal ve hizmet çeşitliliğine göre ve coğrafi alana göre bölümlendirilmektedir. Sıklıkla kullanılan bu bölümlendirme türlerinin dışında organizasyonlar zaman temeline göre, müşteri temeline göre ve ayrıca sayı temeline göre bölümlere ayrılmaktadır. Bu yöntemlerin tümü geleneksel bölümlere ayırma biçimleridir. Bunların geleneksel bölümlere ayırma türleri olarak isimlendirilmesinin en büyük nedeni ise bu yaklaşımların çok uzun zamanlardan beri kullanılmaları ve günümüzde de yaygın bir Şekilde kullanılıyor olmasındır. Diğer taraftan bölümlendirme konusunda modern ve ağdaş bölümlendirme yaklaşımları da vardır. Bu bağlamda matris bölümlere ayırma yaklaşımı ile proje organizasyonu yaklaşımı birer modern bölümlendirme, takım esaslı bölümlere ayırma ile Şebeke esaslı bölümlere ayırma yaklaşımları ise birer ağdaş bölümlere ayırma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Yöneltme Yöneltme, alışan motivasyonu artırmayı ve onları harekete geçirmeyi içeren çok boyutlu bir süreçtir.

Başka bir tanıma göre yöneltme, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütün farklı kaynaklarını (maddi ve beşeri) bir araya getirme veya birleştirme çabalarıdır. Yöneltme aşamasında işi yapacak kişiler harekete geçirildiğinden dolayı bu aşama ayrıca “düğmeye basma ve amaçlara uygun olarak işletmeyi harekete geçirme” safhası olarak da tanımlanabilir. Yöneltme aşamasının merkezi unsuru hareket ve dolayısıyla faaliyet konusudur. Bu sebeple yöneltme süreci çalışan üzerine temellendirilmiş bir süreçtir. Etkili bir yöneltme süreci için yöneticilerde olması gereken en temel beceriler aşağıda ele alınmıştır. Bunlar aynı zamanda yöneticileri iyi bir lider yapan özelliklerdir: • Motivasyon • Koordinasyon • İletilişim • atışma zme Kontrol Kontrol, organizasyon faaliyetlerinin planlandığı gibi tamamlanması için faaliyetlerin ve önemli sapmaların izlenmesini kapsayan bir yönetim işlevidir. Yönetimin dördüncü işlevi olan kontrol hedefler açısından hem kurumsal performansın hem de çalışan performansının izlenmesini gerekli kılmaktadır.

Etkili bir kontrol süreci için kontrol sürecinin taşıması gereken başlıca özellikler şunlardır:

- Kontrol planla ve amaçla ilişkili olmalı,
- Kontrol ilgili faaliyetlerin ihtiyaını karşılamalı,
- Kontrol sürecinin nasıl işleyeceği bilinmeli, süreç açık ve anlaşılabilir olmalı,
- Kontroller kişisel kanaatlerden çok tarafsız verilere dayalı olarak yapılmalı,
- Kontroller amaca yönelik olarak kapsayıcı ve bütüncül olmalı, değerlendirmeler bir olaya ya da olguya indirgenmemeli,
- Kontrol sürecine ilişkin veriler zamanında toplanmalı ve işlenmeli,
- Kontroller sonucunda elde edilen sonuçlar kabul edilebilir olmalı, arzu edilen sonuçlarla ilişkilendirilmemeli,
- Kontroller değişen dış ve i evre Şartlarına uygun olabilecek nitelikte olmalı, kısacası esnek olmalı,
- Gerekli kontrollerin sağlanması organizasyon hiyerarşik yapısı bir engel oluşturmamalı,
- Kontroller planlara ve amaçlara yönelik düzeltici eylemler içermelidir.

Başarılı bir planlama yapmak, amaçlara uygun örgüt yapısı ortaya koymak ve çalışanları etkin bir liderlikle harekete geçirmek her zaman için yöneticilerin üzerinde uzlaştığu amaçlara ulaşmalarının garantisi değildir. Yine de kontrol oldukça önemli bir yönetim işlevidir.

Yöneticiler açısından kontrolün sağladığı başlıca faydalar şunlardır:

- Belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının tespiti,
- Planlamadaki sapmaların belirlenmesi,
- Planlamadaki sapma sebeplerinin analizi,

- Planlamadaki sapmalar üzerinde düzeltici eylemlerin geliştirilmesidir.

Yönetim işlevleri sırasıyla planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol aşamalarından oluşmaktadır. Bu işlevlerin her bir aşamasında başta yöneticilere olmak üzere tüm organizasyon çalışanlarına büyük işler düşmektedir. Planlanan bir hedefin sonuçlarını beklemek ve sadece elde edilen sonuçlara göre planın başarısını değerlendirmek yeterli değildir. Yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşma noktasında en büyük sorumluluğa sahip olup, yönetim işlevinin her aşamasında çok sayıda önemli kurumsal kararlar vermektedir. Ayrıca günümüzde teknolojilerinin hızla gelişmesi ve çevresel faktörlere anlık tepki verme zorunluluğu sıralı bir yönetim işlevinin uygulanmasını çoğu zaman zorlaştırmaktadır. Planlanan bir iş ya da görev daha ileriki bir aşamada tekrardan gözden geçirilmeyi veya güncellenmeyi gerektirebilmektedir. Yönetimin son işlevi kontrol olmasına karşın bu işlev bile çoğu zaman kendinden önceki diğer işlevler ile iç içe geçebilmektedir.

GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE SOSYAL HİZMETLER

İlkel çağlardan itibaren dinî ya da hümanist gerekçelerle yaşlılara, engellilere, yoksullara, çocuklara vb.vb. ihtiyaç sahibi kişilere yönelik çeşitli sosyal hizmetler sunula gelmiştir. Bu durum insanoğlunun yaşam şeklinde önemli bir aşama olan Sanayi Devrimi ile hızlı bir şekilde değişime uğramaya başlamıştır. Çünkü Sanayi Devrimi ile sosyal ve ekonomik yaşamda hızlı değişimler söz konusu olmuştur. Sosyal sorunların çözümünde alışlagelen dinî ve hayırseverlik uygulamalarının toplumsal dokuda yaşanan değişimlere ve kırsal alanlardan kentsel alanlara yaşanan hızlı göçlerle ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmediği görülmüştür. Sanayileşme Batı ülkelerinde bugünkü kamu yönetimi biliminin doğmasına yol açmıştır. Ulus devletlerin ortaya çıkması, toplumsal sınıfların oluşması, şehirlerin daha karmaşık ve büyük hâle gelmesi, sosyal sorunların artması vb.vb. nedenler sistematik bilgiye dayalı kamu yönetiminin gelişimine neden olmuştur. Bilimsel anlamda kamu yönetiminin ortaya çıkış süreci ile sosyal hizmet biliminin ve mesleğinin ortaya çıkışı benzer dönemlere tekabül etmektedir. Bu bölümde yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Kapitalizm'in gelişimi, sosyal refah devletinin ortaya çıkışı, Keynesyen politikaların önemi, geleneksel kamu yönetimi ve geleneksel kamu yönetimi bağlamında sosyal hizmetler konuları ana hatlarıyla ele alınmaya çalışılmıştır.

KAPİTALİZM NEDİR?

İngiltere'de 1750'den önce Kapitalizm'in embriyo aşamasında olduğu söylenebilir. 1800'lere gelindiğinde ise yeni icatların artması ve ekonomi alanında yaşanan hızlı gelişmeler Kapitalizm'in İngiltere'de yükselişini sağlamıştır. Kapitalizm'in ilk kez nerede ortaya çıktığı konusunda çeşitli fikir ayrılıkları söz konusudur. Örneğin Kapitalizm'in ilk kez ortaçağ İtalya'sı ya da 17. yüzyıl Hollanda'sında ortaya çıktığını savunanlar bulunmaktadır. Ancak kar amaçlı üretimin dışında sosyal ve iktisadi süreçlerin ve ilişkilerin bir bütün olarak cereyan etmesi 18. yüzyıl Britanya'sında belirgin olarak ortaya çıkmıştır. Kapitalist düzenin oluşmasında itici güç olarak sömürü, genişleme ve oligarşik yönetim şeklinde üç unsurun etkili olduğu söylenebilir. Sömürgecilik kavramının süreç içerisinde değiştiği ve önce emperyalizm sonrasında ise küreselleşmeye evrimleştiği ifade edilmektedir. Kapitalist toplum düzenine ilişkin ilk bilinçli kavramlaştırmanın Adam Smith tarafından şekillendirildiği söylenebilir. Yine Kapitalizm'e ilişkin "iktisadi hareketin kanunları" ilk kez Marks tarafından ortaya konmuştur. "Kapitalizm" kavramı "hür teşebbüs" ya da "serbest piyasalar" kavramlarından daha derin anlamlar içermektedir. 19. yüzyıl düşünürleri, 19. yüzyıl öncesi düşünürlerin Adam Smith dahil çoğunun kabul ettiği çalışan işçilerin işlerin yetersizliği ya da ücret düşüklüğünden kaynaklı olarak geçimini sağlayamayacağı gerçeğini dahi reddeder hâle gelmişlerdi. 19. yüzyıl düşünürleri sadakayı bireysel bir hayırseverlik anlayışı olarak görmekte ve devletin yoksullara yardım yapmaması gerektiğini savunmaktaydılar. Yoksulların hapis hane benzeri yerlerde tutulması ve ölümden daha beter yaşam şartlarında yaşamları gerektiğini savunuyorlardı. Kısaca özetlemek gerekirse 16. yüzyıl yoksulluk yasası devletin yardımlarda aktif rol almasını savunurken 19. yüzyıl yoksullar yasasının ise devletin ihtiyaç sahiplerine yardımda bulunmasını reddettiğini görmekteyiz.

SOSYAL REFAH DEVLETİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başında Kapitalizm'in sosyal sorunları çözümlemede yetersiz kalması, Kapitalizm'e karşı tepkilerin doğmasına neden olmuştur. Dönemin koşulları içerisinde bu görüşler "Kapitalizm'in düşüşü", "sosyalizmin yükselişi" ve "kolektivizmin gelip çatması" şeklindeki ifadelerle kendisine yer bulmuştur. 1850'li sonrası süreçte önce Fransa'da daha sonra diğer sanayileşen ülkelerde Sosyalist Teori ve akımların varlığı söz konusu olmuştur. Dönemin sosyal ve ekonomik koşulları içerisinde reformların ortaya çıkmasında sosyalist akımların ve sendikal mücadelelerin önemli etkisi olduğu görülmektedir. Marksist bakış açısına göre, sosyal devletin ortaya çıkışı kapitalist sistemin devamı olarak "işçi sınıfı"(proletarya), "burjuvazi" ve "siyasi seçkinler" arasında ortaya çıkan uzlaşının sonucudur. Bu uzlaşının temeli ise mal ve hizmetlerden belirli ölçülerde yararlanabilme felsefesine dayanmaktadır. Refah devleti kavramı ilk kez Fransa'da ikinci imparatorluk döneminde devletin yetkilerinin aşırı düzeyde artırılmasına karşı çıkan liberal düşünürler tarafından ortaya atılmıştır. Refah devleti kavramının İngiltere'de kullanımı ise 1940'lı yıllara denk gelmektedir. Kavramın Almanya 'da kullanımı ise 1870'li yıllarda "kültür sosyalistleri" tarafından gündeme getirilmiştir. 1880'li yıllarda ise Bismarck'ın gerçekleştirdiği sosyal reformları nitelendirmek amacıyla sosyal devlet (Sozialstaat) kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Kimi kaynaklara göre ise

sosyal devlet kavramı ilk kez 1934 yılında Oxford’lu Alfred Zimmern tarafından kullanılmıştır. Ancak kavramın popüler hâle gelmesinin ise Başpiskopos Temple tarafından 1940 yılında yazılan “Citizen and Churchman” adlı kitapla olduğu ve 1941 yılından itibaren popüler hâle geldiği savunulmaktadır. Anayasal olarak sosyal devletin ilk kabulü ise 1848 Fransız Anayasası ile olmuştur. 19. yüzyıl Kapitalizm anlayışındaki “jandarma devlet” bakış açısı 1929 Dünya Ekonomik Krizi ve 1942 yılında yayınlanan Beveridge Raporu sonrası yerini sosyal devlet anlayışına bırakmıştır. Bu dönemde Keynesyen politikaların genel kabul gördüğü söylenebilir. Keynesyen politikaların temelinde ise (sosyal) devletin piyasaya müdahalesi söz konusudur.

KEYNESYEN POLİTİKALARIN ÖNEMİ

Klasik iktisat teorisi iktisadi dalgalanmaların her zaman olabileceğini ve bu durumun geçici olduğu savından hareket ederek kendiliğinden tam istihdamda denge olacağını, dolayısıyla devletin piyasaya müdahale etmemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Oysa Klasik İktisat Teorisi’nin bu görüşü, 1929 krizini açıklamada yetersiz kalmıştır. Bunun bir sonucu olarak 1929 krizi sonrası Keynesyen Makro İktisat uygulamaları gündeme gelmiştir. J.M. Keynes’in görüşlerine dayalı olarak geliştirilen Keynesyen Makro İktisat Teorisi serbest piyasanın her zaman tam istihdam sağlamayacağına yönelik ampirik gözlemine dayanmaktaydı. Keynes’in esas katkısı “ İstihdam, Faiz ve Paranın Genel Teorisi” ya da diğer bir ifade ile “Genel Teori” uygulaması ile olmuştur. Genel Teorinin başarısı yalnızca 20. yüzyıl kapitalist ekonomilerini incelemekle kalmıyor aynı zamanda 19. yüzyıl piyasa anlayışına ilişkin değerlendirmeleri de kapsamaktaydı.

GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ

19. yüzyıl ortalarından, 20. yüzyılın son çeyreğine kadar geçerli olan kamu yönetimi yaklaşımı geleneksel kamu yönetim anlayışı olarak adlandırılmaktadır. Bürokrasi alanında yapmış olduğu kapsamlı araştırmalar sonucu geliştirmiş olduğu “İdeal Tip Bürokrasi Modeli” ile Weber isminin günümüzde özdeşleştirildiği söylenebilir. Modern kamu yönetimi alanı dahil olmak üzere birçok alanda çalışmaları bulunmaktadır. Örgütlerin incelenmesinde Weber’in bürokrasi modelinin esin kaynağı ve başlangıç noktası olduğu genel kabul görmektedir. Geleneksel kamu yönetimi katı bir hiyerarşik yapı, kamu çıkarlarının önceliği, devamlılığın ve istikrarın esas alındığı, uzmanlaşma, istikrar, kurumsallaşmış ve tarafsız (apolitik) kamu hizmeti vb.vb. unsurları içermektedir. Geleneksel kamu yönetiminde devletin asıl görevi kamusal mal ve hizmetlerin sunumunu sağlamaktır. Bürokratik yapı ve hiyerarşisi en iyi sistem olarak kabul edilmektedir. Bürokraside gizlilik esastır. Vatandaşların yönetim süreçlerine ilişkin bilgi sahibi olmaları çok fazla söz konusu değildir. Etkinlik ve rasyonellik en önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamusal planlamanın gerçekleştirilmesinde kamu yöneticileri merkezi sorumluluğa sahiptir. Ayrıca geleneksel kamu yönetimi anlayışında yöneticilerin sorumluluğu seçilmiş siyasilere karşıdır. Yönetimde gizlilik esas olduğu için yönetime vatandaşın katılımı söz konusu olamamaktadır. Sonuç olarak geleneksel kamu yönetimi planlama, örgütlenme, kadrolama, yönlendirme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme olarak tanımlanabilir.

GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİNDE SOSYAL HİZMETLER

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı içerisinde sosyal hizmetlerin büyük ölçüde kamusal ve devlet eliyle sunumu söz konusudur. Ülkelerin refah rejimlerine göre sosyal hizmetlerin sunumu farklılıklar içermekle birlikte geleneksel kamu yönetimi temelde devleti kamusal mal ve hizmet sunumunun önemli bir aktörü olarak görmektedir. Kamu hizmeti toplumsal temel ihtiyaçların içinde bulunan dönemin ekonomik, siyasi ve toplumsal koşullarına göre sunulması olarak tanımlanabilir. Evrensel olarak kabul edilen hizmetler kamu hizmetlerinin alt kümesini içermektedir. Kişilerin temel hak ve hürriyetlerinin korunması, yaşam kalitesi, sosyal yardımlar, sosyal güvenlik, sosyal hizmetler ve refah seviyelerinin yükseltilmesine yönelik yapılan bütün hizmetler bu kapsam içerisinde yer almaktadır. Günümüzde bu evrensel hizmetlerden biri olarak kabul edilen sosyal hizmetlerin sunumu geleneksel kamu yönetimi anlayışı içerisinde büyük oranda devlet tarafından yerine getirilmiştir. Kamusal mal ve hizmetler 1980 öncesi süreçte özellikle 1945- 1975 yılları arasında önemli ölçüde kurumsal olarak devletler tarafından verilmekteydi. Bu durum 1980’lerden sonra başlayan yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde özelleştirmelerin yanı sıra, hizmetlerin karma olarak sivil toplum, yerel yönetimler ve özel sektör eliyle sunumunu gündeme getirmiştir.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE GELİŞME SÜRECİ VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

İçinde bulunduğumuz çağda örgütlerin karşılaştıkları temel sorun değişime uyum sağlama konusundadır. Örgütlerin sürekliliklerini sağlamaları veya örgütlerin sahip oldukları hedefleri başarılı bir biçimde gerçekleştirmeleri, değişim sürecinin planlı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Ayrıca örgütlerin değişim sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için gerekli hazırlıkları yapmış olmaları gerekmektedir. Örgütsel değişimin az sancılı ve başarılı bir biçimde gerçekleşebilmesi için çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de Öğrenen Örgüt Yaklaşımı'dır. Değişim Kavramı Değişim süreklilik arz eden bir süreç olarak kabul edilmektedir. Örgüt çalışanlarının değişim sürecinin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyine sahip olmaları gerekliliği söz konusudur. Değişim kavramı, bir zaman dilimi içerisinde planlı veya plansız olmak üzere herhangi bir sistemin, sürecin ya da ortamın mevcut durumundan başka bir duruma dönüşmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir başka tanımlamada ise değişim; bir bütünü oluşturan parçalarda, parçaların birbirleri ile olan ilişkilerinde, başlangıç durumuna göre niceliksel veya niteliksel olarak değişmelerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel Değişim Örgütsel değişim, örgütün sahip olduğu alt sistemleri ve bu alt sistemin unsurları ile ilişkilerde ortaya çıkan her türlü değişim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişimin başka bir tanımlamasında, örgütlerin tüm sistemlerinde yapılmakta olan faaliyetler ile ilgili tüm durumlarda oluşan mevcut konularından farklı olarak başka bir konuma ulaşılması durumu olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişim içerisinde yenilik yapabilmeyi, yaratıcılığı, örgütsel büyüme ve gelişmeyi kapsayan kapsamlı bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel Değişim Türleri Örgütsel değişimin gerçekleşmesi için örgütlerin benimseyebilecekleri farklı değişim türleri olduğu belirtilmektedir.

Benimsenebilecek değişim türü, örgütün içinde bulunduğu şartlara ve örgütün kapasitesine göre değişiklik göstermektedir. Örgütsel değişime neden olan durumlar, bu durumların gücü ve örgütün sahip olduğu kaynakların kalitesi değişim türünün belirlenmesinde etken rol oynamaktadır. Ayrıca örgütün sahip olduğu güçlere bağlı olarak değişim türlerinden birini veya birkaçını seçebileceği belirtilmektedir. Bu değişim türleri; planlı-plansız değişim, proaktif-reaktif değişim, aktif-pasif değişim, makro-mikro değişim, ani- zamana yayılmış değişim, evrimci- devrimci değişim olarak altı sınıf altında toplandığı görülmektedir. Değişim türlerinden ilki olan planlı-plansız değişim türü; örgüt bünyesinde bulunan değişim lideri veya değişim grubu tarafından değişim öncesinde planlanan ve bir plan doğrultusunda uygulaması gerçekleştirilen değişim planlı değişim, tam aksine, değişim eğer kendiliğinden meydana geliyor ve değişim öncesinde herhangi bir planlama çalışması yapılmıyor ise plansız değişim olarak ifade edilmektedir. Proaktif değişim, örgütün içinde bulunduğu çevre koşulları tahmin edilerek örgütün işleyişinin çevre şartlarına uygun olarak değişimini ve tahmin edilen çevre koşulları gerçekleştiğinde örgütün yaşanılan koşullara hazır olması durumu olarak tanımlanmaktadır. Reaktif değişim ise, çevre koşulları hakkında tahminde bulunulmaması ve karşılaşılan şartlara uyumlu olmak adına gerçekleştirilen değişim olarak ifade edilmektedir.

Aktif değişim, örgütün kendi bünyesinde yaptığı değişim ile çevresini etkilemesi durumu olarak belirtilirken; pasif değişim ise, örgütün çevresinde gelişen değişime uyum sağlayabilmesi için örgütün kendi bünyesinde değişim gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Makro değişim türü, örgütün tüm sistemlerinde değişim gerçekleştirilmesi iken; mikro değişim türü ise, örgütün sahip olduğu bir veya birkaç alt sistemde oluşan değişimi kapsamaktadır. Ani- zamana yayılmış değişim türünde önemli olan nokta değişimin hızı olarak belirtilmektedir. Kısa zaman içerisinde ve anlık gerçekleştirilen değişimler ani değişim; zamana yayılmış ve adım adım gerçekleştirilen değişimler ise zamana yayılmış değişim türü olarak tanımlanmaktadır. Evrimci değişimin odak noktası çevreye uyumlu bir örgüt yapısı oluşturmak olarak tanımlanmaktadır.

Devrimci değişim ise; ani, radikal, sonuçları değişim öncesinde tahmin edilemeyen ve çevreyi de etkileyebilecek bir güce sahip olabilecek değişim türü olarak ifade edilmektedir. Örgütsel Değişim Sürecinde Yaşanan Güçlükler Örgütsel değişim bir süreç olarak belirtilmektedir. Değişim süreci boyunca örgüt ve örgütün alt sistemleri çeşitli güçlükler ile karşılaşmaktadır. Örgütsel değişim sürecinde yaşanan bu güçlükler; değişim gerçekleştiğinde yaşanan denge sorunu, değişimin hızı doğrultusunda yaşanan stres ve değişim sürecinde örgüt içinde yaşanan çatışma durumu olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel değişim gerçekleştiğinde örgüt içi dengelerde değişimler oluşabilir. Örgütsel değişimin sonucu olarak örgütün alt sistemlerinden biri olan insan kaynakları alt sisteminin

bu değişime uyum sağlaması beklenir. Ancak örgütün sistemi içerisinde yer alan bireylerin gerekli uyumu gösterememeleri durumunda, sistem içerisinde bir dengesizlik durumu oluşur. Örgütsel değişimin bir gerekliliği olan değişime uyum süreci sağlanamazsa örgüt yapısında pek çok soruna neden olabileceği ifade edilmektedir.

Örgütsel değişme sürecinde etkili olan bir diğer önemli nokta, değişimin hızıdır. Değişimin hızı hem örgüt yapısında (alt sistemlerinde) aksamalara hem de örgüt bünyesinde çalışan bireyler üzerinde strese neden olabilmektedir. Örgütsel yapının ve örgütün alt sistemlerinin örgütsel değişme hızına uyumlu bir şekilde değişmeye uğramaması örgütsel değişme sürecinde güçlüğe neden olabilmektedir. Örgütsel değişme sürecinde yaşanan diğer önemli güçlük ise değişme sürecinde örgüt içinde yaşanan çatışma durumudur. Örgütsel değişme sürecinin örgütün tüm sistemlerini etkilediği bilinmektedir. Örgütsel Değişime Direnme ve Başa Çıkma Yolları Direnme, mikro düzeyde birey ve makro düzeyde grup bazında değişim sonucu ortaya çıkan etkilerden korunma amacı ile gösterilen tepki ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Direnme üzerine bir başka tanımlama ise, birey veya grubun değişim doğrultusunda meydana gelen etkilerden etkilenmeme adına yaptığı savunucu tutum şeklindedir. Direnme konusunda bir başka önemli nokta ise, direnmenin meydana gelmesi için değişimin gerçekleşmiş olması gerekmektedir.

Yaşanacak değişimin duyumu veya başlangıcı da direnme davranışının görülmesine neden olabilmektedir. Örgütsel değişimde direnme adına karşılaşılan savunucu tutumlar; değişime hazır olanlar, değişim karşıtları ve değişime kayıtsız kalanlar olarak üç şekilde karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişmeyi gerçekleştirecek liderin veya örgütün yönetim yapısının, değişime uyum sağlamaya hazır olan grubu motive etmesinin kolay olacağı gibi, değişim karşıtlarını etkilemesinin zor olacağı belirtilmiştir. Ancak değişim liderinin, karşılaşılabileceği bu üç tepki karşısında da hazırlıklı ve planlı olması gerekmektedir. Örgütsel değişime direnç ile başa çıkma yolları; iletişim, eğitim, katılım, destekleme, etkin vizyon ve misyon, zorlama, taviz verme, pazarlık ve anlaşma ve manipülasyon ve kooptasyon olmak üzere dokuz başlık altında toplanmaktadır.

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Öğrenme kavramı, bireyin daha önce sahip olmadığı, yeni bir bilgi edinmesi ile yaklaşımlarında ve davranışlarında farklılık yaratan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca başka bir tanımlamada öğrenme, bireyin düşünce ve hareketleri arasında bağlantı kurması doğrultusunda düşünce ve davranışlarında değişimlerin yaşanması sürecidir. Öğrenmenin yaşamın her döneminde gerçekleştiği belirtilmektedir. Ayrıca öğrenme, her canlının yaşamını devam ettirebilmesi için değişen çevre koşullarına uyum sürecini gerçekleştirmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, toplumsal yapı içinde yer alan örgütlerin de sürekli değişim yaşayan çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri için öğrenme olgusunu gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu durum da öğrenme kavramının örgütler için ne kadar hayati bir husus olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütün sisteminde veya alt sistemlerinde yaşanan tüm değişmelerin ve gelişmelerin temelinde öğrenme davranışının olduğu ifade edilmektedir. Küreselleşme ile doğru orantılı olarak değişen toplumsal yapıya uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirmek isteyen her örgütün sürekli ve düzenli olarak öğrenme davranışı gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Sıklıkla birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülen örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının bireysel öğrenmeyi temel aldıkları belirtilmektedir. Öğrenen örgüt kavramının ortaya çıkışı 1990 yılına dayanmaktadır. Peter Senge tarafından ortaya atılan öğrenen örgüt kavramı "Beşinci Disiplin" isimli eseri ile yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Öğrenen örgüt kavramı, örgüt yapısında veya örgütün içinde bulunduğu sosyal çevre içinde var olan problemlerin tespiti doğrultusunda ve belirlenen problemlerin çözümü üzerine çalışmalar gerçekleştirerek örgütsel gelişme ve değişme olgusuna odaklanan örgüt olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımlamada ise, örgütün davranışı ile çıktılar ve çevre ilişkisi üzerine yoğunlaşan, yapılarını içinde buldukları toplumsal yapı ile uyumlaştıran, sürekli olarak bilgi oluşturan ve oluşturulan bu bilgiyi örgüt yapısına işleyen örgütler olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel öğrenme türleri kimi çalışmalarda tek yönlü ve çift yönlü olarak iki başlık altında değerlendirilirken, kimi çalışmalarda ise bu iki öğrenme türlerine ek olarak öğrenmeyi öğrenme başlığı da dahil edilmektedir. Ancak örgütsel öğrenme türlerinin üç başlık olarak ele almasının daha yaygın olduğu görülmektedir. Öğrenen Örgütlerin Gelişim Süreci Öğrenen örgütlerin gelişim süreci bilen örgütler, anlayan örgütler, düşünen örgütler ve öğrenen örgütler olarak dört aşama altında toplanmaktadır. Öğrenen örgütlerin gelişim sürecindeki ilk aşama bilen örgütler olarak adlandırılmıştır. Bilen örgütler, çevrelerinde gelişen bir değişime tepki vererek değişen örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bilen örgütlerdeki değişim daha çok küçük çaplı değişimler olmaktadır. Bilen örgütlerde rasyonelliğin ön planda olduğu ifade edilmektedir. Bilen örgütlerde değişim, çevresinde ortaya çıkan değişime tepki amaçlı yenilikler veya değişimler şeklinde gerçekleşmektedir. Öğrenen örgütlerin gelişim sürecindeki ikinci aşama anlayan örgütlerdir. Anlayan örgütlerde önemli olan nokta örgütün bünyesinde yer alan bireylerdir. Anlayan örgütler, bireylerin motivasyonu ve mutluluğu ile örgüt çıktılarındaki verimlilik ilişkisinin odak alındığı örgüt aşaması olarak tanımlanmaktadır. Anlayan

örgütlerin bilen örgütlerden farklı olan yanı, örgüt bünyesinde yer alan bireylere verilen önem olarak vurgulanmaktadır. Anlayan örgüt yapısı bireylerde örgütün sahip olduğu kültüre aitlik duygusunun oluşturulmasını temel almaktadır. Düşünen örgütün temel anlayışı ise, örgüt yapısında ortaya çıkan problemleri belirlemeyi, problemler karşısında çözümler ortaya koymayı ve gelecek dönemlerde ortaya çıkabilecek problemler üzerine çözüm planları oluşturmayı amaçlayan örgütsel gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Ancak düşünen örgütlerde eksik kalan nokta, problemlerin oluşma nedenlerinin hedef alınmamasıdır. Örgütlerin gelişim sürecinin son aşaması, öğrenen örgütler olarak belirlenmiştir. Öğrenen örgütler, örgüt hedeflerinin başarıya ulaşması için örgüt bünyesinde var olan bireylerin örgütün sahip olduğu hedeflere katılımını ve paylaşımını hedefleyen, öğrenmeye teşvik eden ve öğrenme doğrultusunda ödüllendirme sistemi bulunan, etkin iletişim sistemine sahip olan, sistemler içinde var olan tüm bireylerin katılımı ile bilgiye ulaşmayı amaçlayan, gelecekte ortaya çıkacak değişimler üzerine planlara sahip olan örgütler olarak tanımlanmaktadır.

Öğrenen Örgütlerin Temel Disiplinleri Öğrenen örgüt kavramını ilk kez ortaya koyan Senge, öğrenen örgütlerin geleneksel ve otoriter örgütlerden temel farkını, öğrenen örgütlerin sahip oldukları temel disiplinler olarak açıklamıştır. Senge'nin belirttiği bu temel disiplinler; kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım hâlinde öğrenme ve sistem düşüncesi olarak beş başlıktan oluşmaktadır. Sosyal Hizmet Disiplininde Öğrenen Örgüt Sosyal hizmet disiplininin uygulama alanına ve müracaatçılara ulaşımı için örgütler temel aktörlerdir. Ayrıca örgütler sosyal hizmetin sunum yolu olarak belirtilmektedir. Örgüt sınıflandırılmasında bulunan devlete bağlı kuruluşlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, gönüllü kurullar veya sivil toplum örgütleri sosyal hizmetin sunumunun yapıldığı örgütlerdir. Çağımızda toplumsal yapı ve bu yapıyı oluşturan bireylerin, grupların ve örgütlerin sürekli bir değişim hâlinde olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda yaşanan değişim sonucu müracaatçı kitlesinin sahip olduğu ihtiyaçlar da değişmekte ve çeşitlenmektedir. İnsan temelli bir disiplin olan sosyal hizmet disiplininin de belirtilen ihtiyaçlar doğrultusunda değişim yaşadığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda; sosyal hizmet disiplininin uygulama aracı olan örgütlerin, yaşanan bu değişime uyum sağlaması, gelişime ve değişime açık olması ve en sonunda da birer öğrenen örgüt olmaları beklenmektedir. Öğrenen örgüt olgusuna ulaşan sosyal hizmet uygulayıcıları olan örgütler; çağın gereklerine uyum sağlayabilecekleri, gelişebilecekleri ve değişebilecekleri gibi müracaatçı kitlesine daha etkin ve daha verimli hizmetler sunabileceklerdir.

Bu bölümde liderlik kavramı, teorileri ve tarzları ile sosyal hizmet uzmanının lider rolünün öğrenilmesi amaçlanmaktadır.

Liderlik: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Lider kendisini izleyenleri etkilemek için beş güç kaynağından yararlanır. Bunlar; makam gücü, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, kişilik gücü olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik Teorileri

Büyük Adam Teorisi: Lider, liderlikle ilgili bazı özelliklere doğuştan sahip ve bu özellikleri sayesinde olağanüstü işler başararak büyük izler bırakır.

Davranışçı Teori: Liderin davranışının beş temel özelliği vardır. Bunlar; liderin organizasyonlar ve denetimlerde planlı olması, belirli hedeflere ulaşabilmek için farklı formülasyonlar ve dinamik davranışlar geliştirebilme, kişiler ve diğer liderler arasındaki etkileşimi sürdürme, kararsızlığın azaltılması, kendileri ile birlikte yol alan kişilerin hislerini anlayabilmektir.

Katılımcı Teori: Bu liderlik teorisinde lider diğer grup üyelerinin konularla ilgili düşüncelerini önemser, kararlara katılım için teşvik eder.

Olasılık Teorisi: Belirli bir durum karşısında, yapısal ya da çevresel değişkenlere odaklanmış liderlik çeşididir.

Durumsal Teori: Bu liderlik tarzında koşullara ve duruma yönelik en iyi davranış belirlenmeye çalışılır.

Yönetim Teorisi: Bu teoriye göre lider grup üyelerinin başarı ve süpervizyonuna odaklanmıştır. •

Yetenek Teorisi: Başarıyı ve liderliği getiren asıl unsur bilgi yani bilmektir.

Liderlik Tarzları

İşlemsel Tarz: Bu liderler insanları ödüllendirerek ya da cezalandırarak motivasyon sağlarlar.

Dönüşümcü Tarz: İnsanların kendilerine ilham veren ve motive eden bir lideri izleyeceği varsayılarak hareket edilir.

Katılımcı Tarz: Demokratik, kararlara katılıma önem veren lider tarzıdır.

Paternalistik Tarz: Baba gibi davranan ve doğru kararları vermeye çalışan lider tarzıdır.

Müşfik Tarz: Dostluk, dürüstlük ve açıklık temeline dayanan liderlik şeklidir.

Ahlaki Tarz: İşçi ve kurumun çıkarlarını koruyan, empati kurabilen, adil cömert ve cesur liderlik anlayışıdır.

Otoriter Tarz: Güç ve kontrol odaklı lider şeklidir.

• Sosyal hizmet uzmanının lider rolü ve sosyal hizmet uzmanına rehberlik eden ve onun iyi bir lider olmasını sağlayan ilkeler

• Sosyal hizmet uzmanı sosyal hizmet kapsamındaki konularda çalışmaya odaklanmalıdır. • Sosyal hizmet uzmanı benliğini bilinçli olarak kullanabilmelidir.

• Sosyal hizmet uzmanı mesleğinde objektif olmalı ve bunu sürdürebilmelidir.

• Sosyal hizmet uzmanı insani çeşitliliği benimsemelidir.

• Sosyal hizmet uzmanı sosyal adaletsizlikle mücadele etmelidir.

• Sosyal hizmet uzmanı mesleki yeterliliğini sürekli olarak geliştirmeye ve arttırmaya çalışmalıdır.

• Sosyal hizmet uzmanı zarara yol açmamalıdır.

• Sosyal hizmet uzmanı kanıta dayalı uygulama ile ilgilenmeli ve bilimsellikten uzaklaşmamalıdır.

• Sosyal hizmet uzmanı değer yargılarına saygı göstermeli ve etik uygulamalar yapmalıdır.

• Sosyal hizmet uzmanı insanı bir bütün olarak kavrayıp (ailesi, yaşadığı çevre, sosyal durumu, imkan ve olanakları vb.) onunla bütüncül bir yaklaşımla ilgilenmelidir.

• Sosyal hizmet uzmanı toplumun en muhtaç durumdaki üyelerine hizmet sağlamalıdır.

• Sosyal hizmet uzmanı müracaatçısına saygıyla müdahalelerde bulunmalıdır.

• Sosyal hizmet uzmanı müracaatçısını bireyselleştirmeli ve onu kendi yaşamı konusunda uzman olarak görmelidir.

• Sosyal hizmet uzmanı müracaatçısına yeni bir vizyon vermelidir.

• Sosyal hizmet uzmanı müracaatçının güçlü yönlerine göre hareket etmelidir.

• Sosyal hizmet uzmanı müracaatçı katılımını en üst düzeye çıkarmaya çalışmalıdır.

• Sosyal hizmet uzmanı müracaatçının kendi kaderini belirleme hakkını en üst noktaya çekmelidir.

• Sosyal hizmet uzmanı müracaatçısının sorun çözme becerilerini en üst noktaya çıkarabilmek için

yardım etmelidir.

- Sosyal hizmet uzmanı mahremiyete özen göstermeli ve müracaatçı mahremiyetini korumalıdır.
- Sosyal hizmet uzmanı normalleştirme felsefesine bağlı kalmalıdır.
- Sosyal hizmet uzmanı devamlı olarak değişim sürecinin ilerleyişini tayin etmelidir.

İyi bir lider ve yönetici olma yetisine sahip sosyal hizmet uzmanı politikaların, programların ve başkalarının yapılmış yasaların ifasından sorumludur. Kurum yönetimi ya da seçilmiş yetkililer genellikle kurumun amacını tayin eder, yönetsel rehberler yayınlar ve kurumu yönetmek için gereken ödenekleri pay ederler. Yönetici pozisyonundaki sosyal hizmet uzmanı takip eden yükümlülüklerin tümünü ya da bazılarını gerçekleştirir. Burada sosyal hizmet uzmanının işlevlerinden bahsetmek gerekir. Yönetim işlevi: Yönetim yükümlülüğü yönetici için bir programın, hizmet biriminin veya tüm organizasyonun yönetsel gözetiminin sürdürülmesini gerektirir. Bu, kurum yönetiminin işlerine yardımda bulunmak, personeli işe almak ve görevlendirmek, personel aktivitelerini yönetmek, ve koordine etmek, öncelikler belirlemek ve geliştirmek, örgütsel yapıyı analiz etmek, organizasyondaki profesyonel standartları geliştirmek, çalışan anlaşmazlıklarını çözmek ve finansal kaynakları artırmak gibi yükümlülükleri içerir.

Dışsal ve İçsel Koordinasyon işlevi: Yöneticinin öncelikli görevi kurumdaki işleri koordine etmektir. İçsel koordinasyon, bu kurumun programlarının etkili ve etkin biçimde gerçekleştirilmesi için planlar geliştirmeyi içerir. Yönetici aynı zamanda kurumun dışsal alıcılara karşı birincil temsilci olarak hizmet eder. Bu dışsal görev personeli dış baskılardan korunmak için tampon görevi görmeyi, anlaşmazlıkları alıcılar ile müzakereyi, toplumun yaşanabilirliğini yükseltmek için bazı programlar geliştirmeyi ve benzeri sorumlulukları kapsar.

Politika ve Program Geliştirme İşlevi: Etkili yönetici ileri görüşlüdür. Belirli bir enerji ve zamanı hali hazırdaki programların sürdürülmesine adanmasına karşın, bir yönetici düzenli olarak hangi yeni ya da farklı hizmetlerin gerekli olduğunu, ihtiyaç değerlendirmeleri yürüterek, sosyal eğilimler hakkında bilgi sahibi olarak, yönetici gücün değerlendirmesi için alternatif politik amaçlar üretmek ve hizmete yeni programlar ya da politik amaçlar kazandırmak suretiyle değerlendirmelidir.

PROJE NEDİR?

Proje, belirli bir yerde, belirli bir zaman ve bütçe çerçevesinde, bir başlama ve bitiş noktasına sahip, hedeflenen belirli amaçlara ulaşılmasını sağlayacak olan faaliyetler topluluğudur. Bir eylemin proje olabilmesi için, proje fikrinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanında projenin; Yaklaşımı, amacı, içeriği, yönetimi, Sorumlusu / yürütücüsü, Süresi, Planı, faaliyetleri, Sonuçları, ürünleri, etkileri, Kaynakları, bütçesi, Bitişi ve değerlendirilmesi, İşler hâline getirilmiş olması gerekmektedir. Özelliklerine Göre Projeler Türlerine göre projeler; bilimsel projeler, araştırma projeleri, mesleki eğitim projeleri, mimarlık/mühendislik projeleri, sosyal projeler, ulusal/uluslararası projeler, destekleme/geliştirme projeleri, kültür/sanat/spor projeleri, öğrenci projeleri olarak tanımlamak mümkündür. Sürelerine göre projeleri; kısa, orta ve uzun vadeli projeler, boyutuna göre küçük ve büyük ölçekli projeler olarak adlandırılabilir.

Proje Döngüsü Yönetimi Yaklaşımı Proje döngüsü yönetimi yaklaşımı; önce uluslararası kalkınma projelerinde kullanılmaya başlanmış, projenin tasarlanmasında ve hazırlanmasındaki yetersizlikleri azaltmaya, projenin, hedef grupların ihtiyaçlarıyla ilgili olmasına, projenin sağlayacağı etkinin sürekli olmasına, tüm paydaşların tasarlama ve uygulama aşamasına katılımına, risklerin ve başarı kriterlerinin dikkate alınmasına olanak sağladığı için proje yönetiminde fayda sağladığından daha sonra tüm dünyada yaygınlaşmıştır.

Çalışmaların gerçekleştirilmesi için çeşitli ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeler, proje döngüsü yönetiminin her aşamasının yapılandırılmış olması ve her aşamada bilgiye dayalı bir karar verme sürecinin işletilmesi, proje katılımcılarının veya yararlanıcılarının proje karar verme mekanizmasına katılımını sağlayıcı bir sürecin işletilmesi, proje kapsamında elde edilen çıktılarının sürdürülebilir olması, entegre bir yaklaşımı kullanılmalıdır.

Proje döngüsü yönetimi altı aşamadan oluşur. Bu aşamaların ilki proje fikrinin belirlenmesidir. İkinci aşamada, analizler referans alınarak proje teknik ve uygulama açısından tasarlanır. Üçüncü aşamada, tasarlanan proje bütünsellik ve işlevsellik açısından değerlendirilir. Dördüncü aşamada, proje önerisi hazırlanır ve projenin fonlanmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilir. Beşinci aşamada proje faaliyetleri uygulanmaya başlanır, faaliyetlerin uygulanmasıyla birlikte faaliyetler denetlenir ve değerlendirilir. Son aşama olan değerlendirme aşamasında ise proje kapsamında elde edilen sonuçlar gözden geçirilir. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Mantıksal çerçeve yaklaşımı iki aşamada gerçekleştirilir. Birinci aşama analiz aşamasıdır, bu aşamada sorun analizi, paydaş analizi, hedef analizi, risklerin tanımlanması ve uygulama stratejileri seçilir. İkinci aşama olan planlama aşamasında ise, program planlanır ve planın işlevsel hâle gelmesi sağlanır.

Analiz Aşaması Analiz aşamasında gerçekleştirilen ilk analiz sorun analizidir. Sorun analizi aşamasında projenin ortaya çıkmasına neden olan temel sorunlar detaylı şekilde incelenir. Bu aşamada temel sorunlar ve sorunların nedenleri arasındaki ilişki ortaya konulur. Sorun analizi yaparken çeşitli araçlardan yararlanılır. Bu araçlardan biri sorun ağacı şemasıdır. Sorun ağacı şeması oluşturulurken ilk olarak temel sorunlar tanımlanır ve listelenir. Ardından temel sorunlarla ilgili merkezi sorunlar tanımlanır. Temel sorunlarla ilişkili merkezi sorunların nedenleri ortaya koyularak, mevcut nedensellik ilişkisi ortaya konulur. İkinci analiz paydaş analizidir. Bir projeden veya proje sonuçlarından dolayı veya doğrudan, olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilenecek bireyler, topluluklar veya kuruluşlara proje paydaşları denir.

Paydaşlar, hedef gruplar, proje ortakları ve anahtar paydaşlar olmak üzere üç gruba ayrılabilir. Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Metin bu kısma yazılmalıdır. Üçüncü analiz hedef analizidir. Hedef analizi sorun analizine benzer bir şemayla gerçekleştirilir. Sorun ağacı şemasında, aşağıdan yukarıya doğru nedenler ve nedenlerin yarattığı sonuçlar yazılırken, hedef ağacı şeması hazırlanırken, aşağıdan doğru araçlar ve araçların yarattığı etkiler arasındaki ilişki kurulur. Dördüncü ve son analiz olan strateji analizinde, projenin stratejisi oluşturulur.

Sorunlar çok boyutlu ve karmaşıktır. Stratejik analiz çalışmasıyla, sınırlı kaynakların etkin kullanılabilmesi için proje kapsamında ele alınmayacak sorunlar dışarı tutularak, projeyi gerçekleştirecek kuruluşun kapasitesi doğrultusunda gerçekçi stratejiler belirlenmesi, projenin genel hedefleri, projenin amacı, projenin olası sonuçları/çıktıları ortaya konulması gerekmektedir. Planlama Aşaması Proje faaliyetleri, ana faaliyetler ve ana faaliyetlerle ilişkili faaliyetlerin belirlenmesi ve hiyerarşik olarak sırlanması, faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik zaman planının belirlenmesi,

faaliyetlerin kim tarafından gerçekleştirileceğine dair bir planlama çerçevesinde oluşturulur. Planlama aşamasında mantıksal çerçeve matrisi hazırlanır, faaliyetler ve kaynak planlaması gerçekleştirilir. Gerçekleştirilen sıralama doğrultusunda hazırlanan mantıksal çerçeve matrisinde bulunan genel hedef, projenin amacı, çıktılar ve proje faaliyetleri, mantıksal çerçeve yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilen analiz çalışmalarında belirlenmiş olup mantıksal çerçeve matrisinde analiz aşamasında belirlenmemiş üç unsur bulunur. Bu unsurlar, başarı göstergeleri, doğrulama kaynakları ve varsayımlar/risklerdir.

Kaynakların Planlanması Proje kapsamında duyulan kaynak ihtiyacı, proje kaynaklarının gerçekleşmesine yönelik insan kaynağı, donanım ve diğer masraflar, miktar ve süreye göre belirlenir. Projenin Finansmanı ve Uygulanması Projeler, fon kuruluşunun belirlediği kriterlere göre hazırlanır. Projenin fon sağlayıcı tarafından uygun bulmasının ardından proje mantıksal çerçevesi doğrultusunda proje faaliyetleri gerçekleştirir. Faaliyetlerin zamanında ve bütçeye uygun bir şekilde ilerlemesi ve proje kapsamındaki uygulamaların yönetilmesinde proje koordinatörleri görev alırlar. Projenin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi Proje iki şekilde izlenebilir. Bunlar süreç ve etki izlemedir.

Süreç izleme, faaliyetlerin izlenmesi, hedef grup tarafından yapıların ve hizmetlerin kullanılması ve mali kaynakların yönetiminin izlenmesini içerir. Etki izleme ise proje amacına ulaşılmasına yönelik ilerlemenin izlenmesidir. Proje Döngüsü Yönetiminde Sosyal Hizmet Boyutunu Geliştirmek İlk aşama projenin başarılı bir şekilde başlatılmasıdır. Sosyal hizmet uzmanları, projeyi geliştirme, proje için yetkilendirmelerin yapılması ve paydaşların belirlenmesine yönelik çalışmaları gerçekleştirmelidir. İkinci aşama planlamadır. Bu aşamada hedefler tanımlanır, paydaş katılımı sağlanır ayrıca, halkla ilişkilerle ilgili süreçler yönetilir. Yürütme aşamasında sosyal hizmet uzmanları mesleki rol ve işlevleri doğrultusunda mesleki çalışmalar gerçekleştirirler. Kontrol görevi çerçevesinde projeye dair izleme çalışmaları gerçekleştirilir, son aşamada da proje sonlandırılır.

Proje döngüsü yönetimi ve planlı sosyal hizmet müdahalesiyle örtüşen bu model çerçevesinde proje çalışmalarının yönetilmesi mümkündür. Sosyal hizmet alanlarında projeler sosyal hizmet uygulamalarının gerçekleştirilmesinde önemli bir araç hâline gelmiştir. Yukarıdaki çerçeve doğrultusunda sosyal hizmet uzmanları, proje yönetiminde etkin rol oynamalı ve proje uygulamalarını yürütmelidir.

Sosyal Hizmet Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgüt için en iyi ve ideal çalışanı bularak örgüte kazandırma, ardından çalışanın örgüte uyumu, eğitimi, geliştirilmesi, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve emekliliğine veya işten ayrıldığı süreye kadar çalışanın örgüte bağlılığını ve ondan etkin verimi alarak mutlu bir şekilde çalışmasını sağlamaya çalışan personel yönetimi anlayışından öte stratejik bir yönetim anlayışıdır.

Özellikle 1980 sonrası personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş yapan ve çok önemli gelişim sağlayan insan kaynakları yönetiminin, dijitalleşme ve yapay zekâ ile birlikte yine farklı bir değişim ve dönüşüm geçirmesi beklenmektedir. Bu çalışma ile bir sosyal hizmet örgütünde insan kaynakları yönetimi anlayışı konusu ele alınmıştır.

Sosyal Hizmet Örgütlerinin en önemli unsuru insan kaynağıdır. İnsan kaynakları birimleri, tanımlanmış yapıları bu işlev ve çalışmalarını yerine getirmek için öncelikle, ister özel sektörde bir rehabilitasyon merkezinde olsun, ister kamuda Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde olsun çalışanların istihdamı aşamasında öncelikle iş analizi, iş tanımlama ve insan kaynağı planlama işlevlerini yapar, ardından iş gücü sağlama, seçme, yerleştirme işlevini yaparak çalışanların performans değerlendirmeleri ile birlikte onların ücret yönetimi ve ödüllendirilmesi ile ilgilenir. Bu süreçlerde çalışanların oryantasyonu, motivasyonu, eğitim ve geliştirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği, hukuki olarak takip etmek zorunda olduğu özlük işleri, sendikal haklar gibi endüstri ilişkileri konularını takip eder. Ayrıca örgüt için çalışanların sorunlarını çözerek onlarla ortak hedef ve amaçlar oluşturma, kurumsal kültürün yerleştirilmesi, insan kaynaklarının örgütsel değişime hazırlanması gibi konularda yol ve yöntemler belirler. Bu süreçlerin tamamında insan kaynakları yönetim anlayışına sahip örgüt, personel yönetimi anlayışından farklı olarak çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak konusunda adımlar atmaktadır.

Avrupa'da sanayi devrimi ile birlikte fabrikalarda işçiler ile ilgili faaliyetler artınca "Refah Görevlileri Dönemi" olarak isimlendirilen dönemle başlamış, 1900' lü yıllarda en çok F.W. Taylor ile anılan bilimsel yönetim ile birlikte "İşçi Yönetimi Dönemi" dönemine geçilmiştir. Özellikle bugünkü manada insan kaynakları yönetiminin temelleri 1940'lar ile birlikte "Personel Yönetimi" ile başlamıştır. Personel yönetimi anlayışı 1980 sonrasında "İnsan Kaynakları Yönetimi" olarak değişim göstermiştir. Günümüzde insanın örgütler için "Stratejik Ortak", "İnsan Sermayesi" "Entelektüel Sermaye Yönetimi", "Yetenek Yönetimi" vb. tanımlamalar ile birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı yaygınlaşmıştır.

İnsan Kaynakları Planlaması İster özel ister kamu olsun bir sosyal hizmet örgütü için kaç kişinin çalışacağı anlamına gelen insan kaynaklarının planlaması, örgütün doğru sayıda ve doğru nitelikte çalışana doğru yerde ve doğru zamanda sahip olmasını, bu çalışanların stratejik hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından gerekli kılan görevleri etkili ve verimli bir şekilde tamamlama becerisine sahip olmalarını sağlamaktadır. İnsan kaynakları planlamasının amacı, kurumun mevcut istihdam şartlarını saptamak ve ileride oluşacak gereksinimleri tahmin etmektir.

İş Analizi İnsan kaynağını planlayan sosyal hizmet örgütünün sonraki işlerinden birisi iş analizidir. İş analizi, bir işin niteliğini, işin yapıldığı şartları, işi yapmak için gerekli beceri, sorumluluk, çaba ve asgari başarı standartlarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmalardır. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Sosyal hizmet örgütlerinde iş analizi sonrası yapılacak iş, çalışanların bulunması, seçilmesi ve yerleştirilmesidir. Bu safhada sosyal hizmet örgütlerinde hizmet verilecek grupların genellikle dezavantajlı olarak tanımlanan yoksullar, engelliler, sağlık sorunları olan bireyler, suçla itilmiş çocuklar gibi müracaatçılardan oluşması sosyal hizmet örgütlerinde çalışacak doğru kişiyi seçmenin önemini daha da artırmaktadır.

Eğitim ve Geliştirme Sosyal hizmet örgütleri insana ve insan sorunlarına yönelik bir uğraş içerisinde olduğu için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi çok önemlidir. Eğitim kavramı, bireyin sosyal ve zihinsel olarak gelişimini anlatırken, geliştirme kavramı, bir meslekte veya hizmette çalışmakta olan kişilerin bilgi ve becerilerinin yükseltilmesidir. Eğitim ve geliştirmenin amaçları arasında performansı iyileştirme, işgören devri ve devamsızlığını düşürme, organizasyon stratejisini destekleme, verimliliği yükseltme ve bağlılığı artırma gibi kavramlar yer alır. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme Sosyal hizmet örgütlerinde doğru çalışanı bularak işe almak, eğitmek ve geliştirmek yeterli değildir. Aynı zamanda doğru kişiyi işe aldıktan sonra onu örgütte tutabilmek de

önemlidir. Bunun için kariyer yönetimi faaliyetleri de gereklidir. Kariyer yönetimi çalışanın yetenek ve ilgi alanları kapsamında kişinin örgütteki kariyerini ilerletme imkânının planlanmasıdır. Performans Değerleme Sosyal hizmet örgütlerinde bir başka insan kaynakları yönetim konusu çalışanların değerlendirilmesi ve verimliliğini arttırmak için yapılması gereken performans değerlendirmedir. Performans değerlemesi, çalışanın yalnızca işteki verimliliğini değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını değerlendirmek olarak açıklanabilir. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi Sosyal hizmet örgütlerinin insan kaynakları yönetimi kapsamında yapılması gereken bir başka konu da çalışanların işinin değerinin ortaya konularak elde edilecek değere göre ücret yönetimi yapılmasıdır. Herkese asgari ücret vermek çözüm değildir. İş değerlendirme, her bir işin nitelik ve nicelik açısından özellikleriyle iş karşılığında verilen ücret arasındaki kriterleri oluşturmak üzere temel verileri dikkate almaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş değerlendirme sistemine dair uygulamalar ile birlikte örgütler kendilerine en ideal ücret yapısını oluşturmayı hedeflemektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Hukuku Boyutu ve İş Sağlığı ve İş Güvenliği Bugünün dünyasında hızlı bir değişim ve gelişim süreci içerisinde faaliyetlerini sürdüren örgütler, hukuk sistemi içerisinde yer alan değişik hukuk dallarında yaşanan dönüşümlerden etkilenebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerini en çok etkileyen hukuk alanı ise iş hukukunda gözlemlenen düzenlemelerden meydana gelmektedir. İş hukuku; işçi, işveren ve devlet arasındaki ilişkileri düzenleyen bir hukuk dalı olarak çalışanlar ve yöneticiler arasındaki düzenlemeleri kurumsallaştırma görevini üstlenmektedir. İş sağlığı ve iş güvenliği kavramları ise; bir bütün olarak ifade edilmekle birlikte konunun anlam bütünlüğü açısından “sağlık” ve “güvenlik” kavramlarının ayrı ayrı değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Sağlık, güvenlikten daha geniş ve karmaşık bir anlamı içermekte ve iş sağlığı kavramı kapsamında iş kazası ve meslek hastalığına maruz kalmamak, çalışırken yorgun düşmekten korunmak ve erken yaşlanmakla yüksek nitelikli yaşam arasında bir yaşam düzeyi belirlemeye varan ve çalışanların, sağlıklı bireyler olarak tam bir refah hâli içerisinde olmaları şeklinde ifade edilebilmektedir. Güvenlik ise; zihinsel ve duygusal sağlık kavramının yerine daha çok fiziksel ya da bedensel sağlıkla ilintili bir kavramı ifade etmektedir. Bu açıdan; bir işyerinde işin yürütümü esnasında birtakım nedenlerden kaynaklı olarak sağlığa zarar verebilecek durumlardan korunabilmek hedefiyle gerçekleştirilen sistemli ve bilimsel çalışmalar iş güvenliği olarak adlandırılmaktadır.

Endüstri İlişkilerinden İnsan Kaynakları Yönetimi Sosyal hizmet örgütleri çalışanları için önemli olan bir başka konu sendikal ilişkilerin de içinde yer aldığı endüstri ilişkileridir. Endüstri ilişkileri kavramı, bireysel ilişkiler (işçi-işveren arasındaki), toplu iş ilişkileri (işçi sendikaları, işveren sendikaları arasındaki) ve kamu kuruluşları içerisindeki düzenlemeler olmak üzere üç eylem sahası üzerinden değerlendirilmektedir. Bu açıdan; yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmelerin yanı sıra bireysel iş ilişkileri içerisinde yer alan bireysel hizmet sözleşmeleri de endüstri ilişkilerinin inceleme sahası içerisinde yer almaktadır. Bu açıdan; geniş anlamdaki endüstri ilişkileri, çalışma ilişkilerinin tamamını ve her konu dağarcığını kapsadığından ötürü “çalışan ilişkileri” anlamında ifade edilebilmektedir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte insan kaynakları yönetiminin de bilgiyi yönetme ve iletme sistemleri de değişime uğramıştır. Teknolojik aygıtlardan yararlanılması, insan kaynakları biriminin ve içinde bulunduğu örgütün ihtiyaçlarının daha hızlı ve daha efektif bir şekilde yerine getirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanmasında rol oynayan insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) kavramı, “bir organizasyonun insan kaynakları, personel faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleriyle ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması ve güncelleştirilmesi için sistematik bir süreçtir” şeklinde ifade edilmektedir.

Özlük ve Disiplin İşlemleri Birçok örgütün insan kaynakları departmanlarında rutin ve güncel olarak yapılan birtakım operasyonel ve bürokratik işlemler yer almaktadır. Bunlar klasik personel yönetiminin işlemleridir ve hâlâ örgütlerin en önemli rutin işlemleridir. Özlük işlemleri olarak ifade edilen kısım ise çalışanların bir işyerine girerken İş Kanunu’na uygun bir biçimde dosya ve belge hazırlama sürecine verilen addır Her ne kadar rutin işlemler de olsa işlerin yürütmesi için gereklilik arz etmektedir. Bu işlemler İKY departmanına bağlı bir alt birim tarafından yürütülmektedir. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Sosyal hizmet alanında faaliyet gösteren birçok uluslararası kurum, kuruluş ve dernek bulunmaktadır. Özellikle artan göç olayları tüm dünyada mobil hizmet verecek sosyal hizmet uzmanlarına olan ihtiyacı artırmaktadır.

Uluslararası yardım kuruluşları, federasyonlar, Birleşmiş Milletler bünyesinde kuruluşlar, sosyal hizmet dernekleri ve vakıfları farklı dillerde çalışan birçok milletten sosyal hizmet uzmanını aynı çatı altında barındırmaktadır. Bu bakımdan sosyal hizmet uzmanlarının yönetimi bu kurumlar için uluslararası farkındalık gerektirmekte ve uluslararası insan kaynakları yönetimini önemli kılmaktadır.

Bu bölümde etik, ahlak ve değer kavramları, etik ilkeler ve sosyal hizmet uzmanının etik sorumluluklarının öğrenilmesi amaçlanmaktadır.

ETİK

Filolojik kökeni alışkanlık, gelenek, görenek anlamına gelen, eski yunanca 'ethos' kelimesine dayanır. İlk olarak etik; yüzyıllar süren uzun zaman süzgecinden geçmiş güçlü, uygulanabilir ilkelerden oluşan rasyonel bir girişimdir. İkincisi, etik akıl yürütme; emin olunabilir gerçeklere, gerçeklerden yola çıkan mantığa, genel kabul görmüş, paylaşılan deneyimlere, içgüdülere dayanır. Genel olarak etik yaklaşımların/teorilerin üç farklı biçimde ortaya çıktığını söyleyebiliriz:

Betimleyici etik (Deskriptif etik, Non-normatif etik): Ahlak alanına bilimsel ya da materyalist yaklaşımı tanımlar. Norm bildirmek ya da kural koymak yerine, insan eylemlerini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimler; dolayısıyla, o insanların ahlaki görüş ya da inançlarıyla ilgili olgusal önermelerden meydana gelen etik türünü ifade eder.

Normatif etik: Etikle anlaşılan daha çok insan varlıklarına, neyin doğru neyin yanlış neyin iyi neyin kötü olduğuyla, belirli durumlarda ne yapıp ne yapmamaları gerektiğiyle, hayatlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğiyle ilgili bilgi veren, insanların ahlaki eylemleri için norm ve düzenleyici ilkeler getiren normatif etikdir. Ahlak açısından kabul edilebilir olan davranışları saptamada ya da bu davranışlara yöneltmede hangi genel normların, neden önemli olduklarının sorgulandığı çalışma alanına normatif etik denir.

Meta-etik (Analitik, Eleştirel etik): Felsefenin biricik görevinin dilin mantıksal analizi veya kavram çözümlemesi olduğunu öne süren analitik felsefenin etik alanındaki yaklaşımını ifade eder. Bu görüşe göre etik uzmanlarının işi ahlak alanına giren kavramları, yargıları analiz etmek, bu kavramların anlamlarını açıklığa kavuşturmak, etik dilinin, kavramlarının ve usullerinin yöntemlerinin çözümlemelerinin yapılmasıdır.

Etik değerler ve yargılar, aşağıdaki üç alanla ilişkilidir: Neyin tümüyle doğru olduğu hakkındaki yargılar (insan etkinliklerinin amaçları ve sonuçları açısından neyin doğru olduğu anlatılmaktadır); İnsan karakteri hakkındaki yargılar (kişileri takdir edici ya da suçlayıcı yargılar ve karakter özelliklerinin ışığında kişilerin davranışları hakkındaki yargılar ya da bunların yokluğu); Ahlaki sorumluluklar hakkındaki yargılar (ne yapmalı ve yapmamalıyız, başkalarına nasıl davranmalı ya da davranmamalıyız?).

Günümüzde etik alanında varlığını sürdüren, birbirinden temel bazı farklılıklar gösteren dört etik yaklaşım söz konusudur:

- 1- Erdem etiği
- 2- Yararcılık etiği
- 3- Ödev etiği
- 4- Haklar etiği

Erdem Etiği: Aristo tarafından da tanımlanan erdem etiğinde eylemde bulunan kişinin kişilik özellikleri önemlidir. Çünkü erdemli bir karakter isen ahlaklı davranabilirsin ve bu karakter özelliği toplum tarafından da önemsenen bir özelliktir. Erdem etiği bireyi belirli bir davranışa yönelten karaktere bağlı davranışları önemli sayar. Bir eylemi sadece belirli ahlak kurallara ya da ilkeye uygun olduğu için yapan kişinin ahlaklı sayılmayacağını ancak o eylemi içinden geldiği için yapmışsa ahlaklı ve erdemli bir davranışta bulunmuş olduğunu söyler.

Yararcılık Etiği: İngiliz filozofları Jeremy Bentham (1748-1832) ve John Stuart Mill (1806-1873)'e göre yapılmış olan bir eylemin doğru ya da yanlış olduğunu belirlemek için nesnel bir ölçüt ortaya konmalıdır. Bu ölçüt de "yarar"dır. Buradaki temel ilke 'yararı en üst düzeyde tutarak, külfeti minimize ' edebilmektir. Buna göre "En çok sayıda insana en yüksek düzeyde mutluluk sağlayan eylem, doğru eylemdir".

Ödev Etiği (Kantian Etik): Immanuel Kant tarafından temellendirilen bu yaklaşıma göre Kant'ın ahlaksal buyruk olarak gördüğü "kategorik imperatif" ya da zorunlu buyruk, hiç bir koşula bağlı olmayan buyrukları tanımlar. Eylemi yapmaya sürükleyen herhangi bir eğilim değil de ödevse, o eylemin ahlaksal değeri vardır ve ahlaksal eylemleri belirleyen, yasa karşısındaki saygı yaşantısıdır. Kant'ın koşulsuz buyruktan çıkardığı genel ilkeler şunlardır:

- 1- Genel bir yasa olmasını isteyebileceğin bir ilkeye göre eylemde bulun.
- 2- İnsanlığı kendinde ve başkalarında hiçbir zaman bir araç olarak değil, hep bir amaç olarak görecek

biçimde eylemde bulun.

3- Her insanda, insan onuruna saygı göster.

4- Özerklik idesine göre eylemde bulun.

Haklar Etiği: Bir problem ya da sorun haklar bağlamında ele alınabiliyorsa, bu durumun nasıl değerlendirilebileceği ya da nasıl bir eylemde bulunulursa doğru olabileceği ile ilgili çıkarımlar ve saptamalarda bulunmaktadır. Haklar etiği açısından bireyin değerleri ve hakları en doğru ve yüce değerlerdir. Özerklik bu tür yaklaşımın özellikle üzerinde durduğu bir kavramdır.

DEĞER

Değer; bir şeyin aynı türden diğer şeyler arasındaki yeri olarak tanımlanabileceği gibi 'değer' ile kastedilen şeyin ne olduğu ile de çok bağlantılıdır. Değer kavramı içerisinde birçok anlamı da barındıran bir kavram olduğu için biraz karmaşıktır.

Nesne değerleri: Hoş, yararlı, kullanışlı vb. gibi.

Mantıksal değerler: Doğru, yanlış gibi.

Etik değerler: İyi ve kötü gibi.

Estetik değerler: Güzel ve çirkin gibi.

Manevi değerler: Günah ve sevap gibi.

Maddi değerler: Pahalı ve ucuz gibi.

İdeolojik değerler: Demokrasi, komünizm, teokrasi vb. gibi.

Prensip değerler: Yalan söylememek, sözünde durmak vb. gibi.

Görüldüğü üzere değerleri daha fazla sınıflandırmak ve kategorize etmek mümkündür. Diğer meslek gruplarının olduğu gibi sosyal hizmet uzmanlarının da birtakım etik sorumlulukları vardır ve bunlara uymakla yükümlüdürler. Bu sorumluluklara uymadıkları takdirde sosyal hizmet mesleğinin yönetim ve yürütülmesinde birtakım etik sorun ve problem ortaya çıkmaktadır ki bu başlıklardan bazıları kanun önünde de suç teşkil etmektedir.

Türkiye'de Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği (SHUDER) Genel Merkezi'nin 1997 yılındaki 4. Olağan Genel Kurulu'nda Uluslararası Sosyal Hizmet Federasyonu (IFSW) Etik İlke ve Kuralları kabul edilmiş, 2001 yılında Türkçe'ye çevrilip düzenlenerek kabul edilmiştir. Bu ilke ve kurallar;

MÜRACAATÇILARA İLİŞKİN ETİK SORUMLULUKLAR

Müracaatçılara Bağlılık • Kültürel Yetkinlik ve Sosyal Farklılık • Kendi Kaderini Belirleme • Mahremiyet ve Gizlilik • Bilgilendirilmiş Onay • Kayıtlara Ulaşma • Hizmetlerin Kesintiye Uğramaması • Hizmetin Sonlandırılması • Çıkar Çatışmaları • Hizmetler İçin Ödemeler • Duygusal/Cinsel İlişki • Fiziksel Temas • Cinsel Taciz • Küçük Düşürücü Dil Kullanma

MESLEKTAŞLARA VE DİĞER MESLEK ELEMANLARINA İLİŞKİN ETİK SORUMLULUKLAR

Saygı • Gizlilik • Disiplinlerarası İş Birliği • Meslektaşların Yer Aldığı Çatışma ve Anlaşmazlıklara Yaklaşım • Konsültasyon • Hizmetlere Havale • Cinsel Konular • Meslektaşların Zayıf Yönleri ve Yetersizlikleri

UYGULAMA ORTAMINA İLİŞKİN ETİK SORUMLULUKLAR

• Süpervizyon ve Konsültasyon • Eğitim ve Öğretim • Performans Değerlendirmesi • Müracaatçıların Kayıtları • Müracaatçının Havale Edilerek Gelmesi • Yönetim • Sürekli Eğitim ve Personel Yetiştirme • İşverenlere Karşı Taahhütler • Yönetim - Çalışan Uyuşmazlıkları •

MESLEK ELEMANI OLARAK SOSYAL HİZMET UZMANLARININ ETİK SORUMLULUKLARI

Yetkinlik • Ayrımcılık • Kişisel Tutum • Dürüst Olma • Zayıf Yönler • Temsil • Israrlı Talepler • Telif Hakkı ve İtibarın Kabulü

SOSYAL HİZMET UZMANLARININ SOSYAL HİZMET MESLEĞİNE İLİŞKİN ETİK SORUMLULUKLARI

• Mesleğin Bütünlüğü • Değerlendirme ve Araştırma

TOPLUMA İLİŞKİN ETİK SORUMLULUKLARI

• Sosyal Refah • Toplum Katılımı • Toplumun Acil Gereksinimleri • Sosyal ve Siyasal Aksiyon

YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE SOSYAL HİZMET ALANINA YANSIMALARI

Özellikle 1973-74 yıllarındaki petrol krizi sonrası refah devleti uygulamalarının sürdürülebilmesi noktasında birçok Batı ülkesinde kamu sektörünün borçlanması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu durum refah devleti uygulamalarının ve kamu harcamalarının tartışma konusu olarak gündeme gelmesine neden olmuştur. Mevcut ekonomik kriz ortamından çıkılabilmesi için kamu harcamalarının kısılması ve vergi gelirlerinin yanı sıra üretiminde artırılması gerektiği görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bunu gerçekleştirebilmenin tek yolunun da kamu sektöründe var olan harcamaları kısmak ve kamuya ait kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi yoluyla kamuda reform başlatmak olduğu tezi ortaya atılmıştır. Özellikle 1980'lere gelindiğinde İngiltere'de Margaret Thatcher ve ABD'de Ronald Reagan gibi yeni sağ akım liderlerinin iktidara gelmesi ile neoliberal politikaların hayata geçirilmesi hız kazanmıştır. Bu dönemde kamu yönetimi anlayışında köklü değişimlerin yaşandığı ve kamu iktisadi teşebbüslerinde (KİT) özelleştirmelerin hız kazandığı bilinmektedir. 1980'lerin sonuna doğru bütün Dünya'da özellikle Doğu Bloku olarak adlandırılan Sovyetler Birliğinin dağılmasıyla birlikte tek hâkim yönetim anlayışı olarak YKY anlayışının ve neoliberal politikaların benimsendiği görülmektedir.

YKY anlayışına bağlı olarak sosyal hizmetlerinde yeniden bir yapılanmaya gittiği ve yeni anlayışın yansımalarının bu alanda da etkili olduğu söylenebilir. Bu bölümde, YKY anlayışının tarihsel gelişimi, geleneksel ve yeni kamu yönetimi anlayışının temel özellikleri, yeni kamu yönetiminin Türkiye'ye yansımaları ve yeni kamu yönetimi anlayışının sosyal hizmetlere etkisi ana hatlarıyla ele alınmaya çalışılmıştır.

YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ

20. yüzyılın özellikle ikinci yarısında devlet-vatandaş-kamu hizmeti yapısında iki önemli değişimin yaşandığı görülmektedir. Bu değişimler, Keynesyen politikaların uygulanması ve bunun bir yansıması olarak sosyal devlet anlayışının ortaya çıkmasıdır. Devletler sosyal devlet anlayışını benimsemelerinin bir sonucu olarak birçok kamusal mal ve hizmeti vatandaşlarına sunar hâle gelmişlerdir. Diğer bir ifade ile devlet ekonomi ve çalışma hayatına doğrudan müdahale eden önemli bir aktör hâline gelmiştir. 20 yüzyılın son çeyreğinde ise bu anlayışın eleştirilmeye başlandığı ve yeni kamu yönetimi hareketi, yeni kamu hizmeti, yeni kamu işletmeciliği gibi kavramların ve yaklaşımların gelişme gösterdiği görülmektedir. Kamu yönetimi anlayışında yaşanan değişimin nedenlerine bakacak olursak temelde iki unsur etkili olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi özellikle 20. yüzyılın başından itibaren örgüt kuramında yaşanan gelişmeler, ikincisi ise kamu yönetiminin büyüklüğünden kaynaklı olarak hizmetlerin sunumunda yaşanan verimlilik ve etkinlik sorunlarıdır.

Özel sektör, örgüt kuramları sayesinde işleyişini daha fazla geliştirerek yönetimin daha iyi nasıl olabileceği, mal ve hizmetlerin nasıl daha verimli hâle getirilebileceğini kavramış, çalışanların örgüt içerisinde nasıl daha verimli olabileceğini ve yönetimin niteliğini artırma noktasında önemli gelişmeler sağlamıştır. Bu gelişmeler özel sektörün etkinlik ve verimliliğini artırmıştır. Ancak benzer durumu kamu yönetimi için söylemek çok fazla mümkün gözükmemekteydi. Çünkü kamu kurumları büyük ölçüde geliştirilen örgüt kuramlarının ve bu alanda yapılan önemli çalışmaların dışında kalmış ve bu süreçten başlangıçta yeterince etkilenmemiştir. Kamu yönetimi yaşanan reform girişimleri temelde birbirleriyle ilişkili birçok unsurun etkileşimi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu etkenler;

- Ekonomi Teorisinde yaşanan değişimler,
- Yönetim Teorisine bakış açısındaki değişim,
- Özel sektöre bakış açısındaki gelişmeler, küreselleşme
- Sivil toplum gelişimidir.

GELENEKSEL VE YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TEMEL NİTELİKLERİ

Geleneksel kamu yönetimi ile yeni kamu yönetimi anlayışını birbirlerinden farklı kılan özelliklerin neler olduğuna bakacak olursak; klasik/geleneksel kamu yönetimi anlayışının kurallara bağlılık ve resmiyete dayalı, kariyer esaslı, katı hiyerarşik ve merkeziyetçi yapısı olan aynı zamanda gayrişahsi bir yapıya sahip olduğu kabul edilmektedir. Yine klasik kamu yönetimi anlayışında devletin hizmet ve mal üretmesinden kaynaklı olarak yapı ve işlevleri artmış bir bürokrasisinin varlığı söz konusudur. Wilson tarafından da ifade edildiği gibi geleneksel yönetim anlayışında siyaset ve yönetim birbirinin dışında yapılar olarak kurgulanmıştır. Kamu yönetiminin sorumluluğu siyasi iktidarların vermiş olduğu emirleri uygulamaktan ibarettir. Siyasi iktidarın memuru değil devletin memuru anlayışı hâkimdir.

Kamu yönetiminin özel sektörden farklı olarak tarafsızlık, kamu yararı, eşitlik, yasallık, merkeziyetçilik, bürokrasi, biçimsellik, hiyerarşi, kamuya karşı sorumluluk, siyasi çevre gibi farklı nitelikler içerdiği kabul edilmektedir. Kamu yönetimi kar amacı gütmemesi ve kamu yararını gözetmesi bakımından özel sektörden ayrılır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı Weber'in belirttiği "ideal" bürokrasi modelinden farklı bir yapıya sahiptir. 1980'lerden itibaren yeni sağ hareketlerin Batı devletlerinde iktidara gelmesiyle devletin hantallıktan kurtarılması, kaynakların etkin ve verimli kullanımı, hizmetlerin sunumunda yerindenlik, kamu hizmetlerinin sunumunda ve kalitesinde yaşanan sorunların ortadan kaldırılması, memnuniyetin artırılması, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanması gibi gerekçelerle kamu yönetiminde geleneksel anlayışın dışına çıkılarak yeni bir kamu yönetim anlayışının sağlanması temel hedef olarak belirlenmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışının temel düşünce sistematığı yukarıda ifade edildiği üzere yeni kurumsal iktisat ve işlem maliyetleri teorilerinin birleşimi ile ortaya çıkmıştır.

YENİ KAMU YÖNETİMİNİN TÜRKİYE'YE YANSIMALARI

Dünya'da neoliberal politikaların bir yansıması olan yeni kamu yönetimi anlayışı ABD ve İngiltere başta olmak üzere Batı ülkelerinde kamu politikaları ve uygulamalarında etkili olmuştur. İngiltere'de Thatcher ve ABD'de Reagan yeni sağ hareketin öncüleri olarak 1980'lerde iktidara gelmiştir. Türkiye'de ise 24 Ocak 1980 kararları ile neoliberal politikalar ülke gündemine girmiştir. Bu dönemde dışa kapalı devlet anlayışından açık pazara uygun bir devlet anlayışına geçiş ve devletin ekonomi üzerindeki ağırlığının azaltılması gerekliliği ortaya konmuştur. IMF ile Türkiye'nin istikrar süreci için stand-by anlaşmalarına ülke bu düzenlemeler ile uygun hâle getirilmiştir. Türkiye ithal ikameci ve içe kapalı karma ekonomik yapıdan 1980'de dışa açık liberal ekonomik modele geçiş sürecini başlatmıştır. Bu durum sadece ekonomik model dönüşümü ile sınırlı kalmamış diğer alanlarda olduğu gibi kamu yönetimini de derinden etkilemeye başlamıştır. 1980'li yıllardan itibaren başlayan neoliberal politikaların Türkiye'ye yansıması sadece ekonomi yönetiminde değil kamu yönetiminde de derinden izler bırakmıştır.

Özelleştirme ve devletin küçültülmesi, kamu işletmeciliği anlayışının hakim olması, piyasa tipi uygulamalar, sonuç odaklı yönetim gibi kavramlar önemli tartışma konuları arasında yer almıştır. 1980'li yıllarda dünya da yeniden yükselişe geçen yeni sağ akımın Türkiye'deki iktidara da yansıdığı görülmektedir. Türkiye'de neoliberal uygulama örnekleri başta KİT'ler olmak üzere özel sektöre satımı, kamu kurumları tarafından yürütülen bazı hizmetlerin mümkün olduğu ölçüde özel sektör tarafından sağlanması şeklinde kendisini göstermiştir.

YENİ KAMU YÖNETİMİNİN SOSYAL HİZMETLERE ETKİSİ

Sosyal devletin politik ve finansal baskılar karşısında çıkmaza girmesi sosyal hizmetlerin artan talebi karşılayabilmesi için gerekli finans kaynaklarından mahrum kalması anlamına gelmekteydi. Yaşanan bu gelişmelerin sonucu olarak yeni kamu yönetimi kapsamında sosyal hizmetlerinde yeniden yapılandırılması bir zorunluluk hâline gelmiştir. Çünkü bütçe açıklarının azaltılması ve kamusal finansmana yönelik sorunların üstesinden gelinebilmesi için sosyal harcamalarda kısıtlamaya gidilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda sosyal hizmetlerin yeniden yapılandırılmasına yönelik yasal düzenlemelerin yapılması bir zorunluluk hâline gelmiştir. 1980 sonrası refah devleti anlayışında yaşanan değişimin bir sonucu olarak, sosyal hizmetlerin sunumunda özelleştirme (privatization), yerelleşme (decentralization) ve çoğulculuk (welfare pluralism) uygulamalarının benimsendiği görülmektedir. Sosyal hizmetlerin sunumunda ihtiyaçların karşılanabilmesi noktasında hizmetlerin özelleştirilmesi yönünde kararların hayata geçirilmesine karar verilmiştir.

Özgürlük ve kurtuluş söylemleriyle popülerleşen özelleştirmenin "daha az devlet, daha fazla piyasa" felsefesine dayandığı söylenebilir. Bu felsefenin uygulanmasında ise "üreten" özel sektör, "tüketen" toplum, "düzenleyen" devlettir. Bu dönemde özelleştirme sadece kar getiren kuruluşlarla sınırlı tutulmamıştır. Özelleştirme sosyal güvenlik ve sosyal hizmetler alanında da kendisini göstermiştir. Sosyal Hizmetlerde Yerinden Yönetim; 1980'lerden itibaren özelleştirmeyle birlikte yine etkin hâle gelen diğer bir uygulama ise yerinden yönetimdir. Özellikle Dünya Bankası tarafından gelişmekte olan ülkelerdeki finansal sorunların çözüm anahtarı olarak önerilmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamında 1990'lara gelindiğinde hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında yerinden yönetim uygulamalarının artırılması sağlanmıştır. 1980'lerde sosyal hizmetlerin sunumunda özelleştirme (privatization), ve yerelleşmenin (decentralization) dışında diğer bir uygulama alanının da çoğulculuk (welfare pluralism) uygulamaları olduğu görülmektedir.

Refah çoğulculuğu ya da "refah karması" (welfare mix) yeni bir kavram gibi gözükmesine rağmen tarihi devletler tarihinden bile eskiye dayanmaktadır. Bu yaklaşım aile, akrabalık, komşuluk ve gönüllülük esaslarına dayalı olan yardımlaşma modelidir.

STRES NEDİR?

Stres, çevresel, örgütsel ya da kişisel etmenlerden kaynaklanan ve kişinin kendi içerisinde fiziksel ya da psikolojik dengesizliklere yol açan içsel bir deneyimdir. Bireylerin zararlı etkenlerin sahip olduğu strese karşı tepki göstermesine genel uyum sendromu denir. Genel uyum sendromu üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamaları, tehlike direnme ve bitkinlik olmak üzere üç grupta açıklamak mümkündür. Stresin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal belirtileri bulunmaktadır.

Fiziksel belirtileri baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış; duygusal belirtileri; kaygı ve endişe, depresyon veya çabuk ağlama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabilik, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendiğini hissetme, sosyal belirtileri; İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlama, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak olarak tanımlamak mümkündür.

Stresin örgütsel sonuçlarını, çalışanların çalışma performanslarının düşmesi, çalışanların işten ayrılma hızı olarak adlandırabileceğimiz iş gören devir hızının yüksek olması, istirahat raporlarının alınması vb. yollarla işe devamsızlık yapılması olarak açıklanabilmektedir. Stresin bireysel sonuçların davranışsal olarak görünümünü; sigara, alkol ve madde kullanımı, kazaya karışma, şiddet uygulama, davranış sergilemede isteksizlik, stresin bireysel sonuçlarının fizyolojik görünümünü; kalp rahatsızlıkları geçirme, eklem ve baş ağrıları yaşama, kansere yakalanma, siroz, diyabet gibi hastalıklara yakalanma olarak tanımlamak mümkündür.

Stresin bireysel sonuçlarının psikolojik görünümü; aileyle yaşanan sorunlar, uyku sorunları, psikiyatrik rahatsızlıklar, tükenmişlik yaşama olarak açıklanabilir. Stresin kaynakları, çevresel, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç grupta kategorize edilebilir. Bu etkileri yaşayan bireyler çeşitli davranışlar sergileyebilmektedir. Bu davranışları; sigara, alkol ve madde kullanımı, kazaya karışma, şiddet uygulama, davranış sergilemede isteksizliktir.

Öte yandan stres bireyin fizyolojisini de etkiler. Bu etkiler; kalp rahatsızlıkları geçirme, eklem ve baş ağrıları yaşama, kansere yakalanma, siroz, diyabet gibi hastalıklara yakalanma olarak açıklanabilir. Stresin psikolojik etkilerini ise aileyle yaşanan sorunlar, uyku sorunları, psikiyatrik rahatsızlıklar, tükenmişlik yaşama olarak tanımlamak mümkündür. Stres unsurları yönetilememesi durumunda, tükenmişlik sendromuyla karşılaşılır.

Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyutu vardır. Birinci boyut olan duygusal tükenmede, birey, stres unsurlarını yönetemez ve bireyin enerjisinde düşüş olur. İkinci boyut olan duyarsızlaşmada, kişi yaptığı işe ve çalışma arkadaşlarına duyarsızlaşır. Üçüncü ve son aşamada kişi kendini yetersiz hisseder, motivasyon düşüklüğü yaşar. Tükenmişlik Sendromu ve Stresle Baş Etme Stratejileri Tükenmişlik yaşayan bireyi duygusal, davranışsal ve bedensel belirtilerle tanımak mümkündür.

Tükenmişlik yaşayan birey motivasyon eksikliği yaşayabilir, değersiz olduğunu düşünebilir, çok çabuk öfkelenir, kendisini çaresiz hissedebilir ve bilişsel açıdan güçlük yaşayabilir. Ayrıca eleştirilere karşı aşırı hassas olma, acelecilik, kuralların uygulanmasında esnek olmama, savunmacı olma, suçlayıcı olma, inkâr etme, olayları kişiselleştirme, iyi ilişkiler kuramama gibi davranışlar sergileyebilir. Ayrıca stres yaşayan birey, kronik yorgunluk yaşayabilir, kendini enerjik hissetmeyebilir, uyku problemleri yaşayabilir, nefes problemleriyle karşı karşıya kalabilir.

Stresi yönetebilmek için çeşitli teknikler bulunmaktadır. Bu teknikleri, egzersiz yapma, gevşeme tekniklerini kullanma, davranışsal olarak kendini kontrol etme, dinlenme, beslenme, zamanı yönetme ve profesyonel geri bildirim alma olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel açıdan stres yönetimi unsurlarını ise işin yeniden tasarlanması, iş rotasyonu, belirsizliği azaltmak, etkili performans ve değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, iş güvenliğinin sağlanması, destekleyici örgüt kültürünün oluşturulması, çatışma yönetiminin sağlanması, izin uygulamaları ve personel destek programları oluşturulması olarak açıklanabilir.

Sosyal Hizmet Kuruluşlarında Stres Yönetimi Sosyal hizmet kuruluşlarında çalışanlar, fayda duygularını hissedemedikleri, aşırı iş yüküne sahip olmaları, güvensiz çalışma koşullarında

mesleklerini icra etmeleri, etik ve yasal konularda ikilemlerle karşılaşmaları, mesleklerini ideal bir şekilde yapma istekleri nedeniyle stresle karşı karşıya kalmaktadır. Sosyal hizmet kuruluşlarında stresin yönetilebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda sosyal hizmet yöneticileri, planlamaya, organizasyona, liderliğe, kontrol ve süpervizyona dair çeşitli çalışmaları organize etmelidir. Planlama çalışmaları çerçevesinde, kuruluşun misyonu ve GZTF (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar) analizinin yapılması ve kuruluşun organizasyon amaçları ve politikasının belirlenmesine yönelik düzenlemelerin yapılması mümkündür. Organizasyon çalışmaları çerçevesinde, sosyal hizmet kuruluşlarındaki yöneticilerin en az iki yılda bir, sosyal hizmet uzmanlarıyla iş birliği içinde iş analizleri yapması, kuruluştaki işler ve bu işleri yapmak için gerekli olan rolleri konuşmalıdır.

Öte yandan, yüksek düzeyde stresle karşı karşıya kalmış mevcut çalışanlara dair göstergeleri de içeren bu tip bir analiz doğrultusunda sosyal hizmet kuruluşlarındaki yöneticiler, sosyal hizmet uzmanları başta olmak üzere çalışanların stresten korunmasına için belirli pozisyonlarda yönetim uygulamaları gerçekleştirmelidirler. Liderlik rolü çerçevesinde sosyal hizmet uzmanları, takım çalışmalarını teşvik ederek ve sağlıklı bir ortama dair değer sistemi geliştirerek stresin en aza indirilmelidir. Kontrol çalışmaları çerçevesinde iş performans standartlarının belirlenmesi, iş performansının ölçülmesi, belirlenmiş standartlardan sapmaların değerlendirilmesi, düzenleyici eylemlerin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir. Öte yandan süpervizyona dair düzenlemeler yapılmalıdır. Sosyal hizmet yöneticileri stres yönetimini gerçekleştirebilmek için aşağıdaki çalışmaları gerçekleştirmelidir:

- 1) Stresin belirlenmesine dair araçların kullanılması yoluyla stresin belirlenmesi
- 2) Planlama ve organizasyon çalışmalarının stresi önlemeye yönelik şekilde gerçekleştirilmesi
- 3) Sosyal Hizmet Kuruluşunda Süpervizyon Mekanizmasının Oluşturulması
- 4) Psikoeğitim programlarının düzenlenmesi
- 5) Stresin etkilerini azaltacak etkinliklerin düzenlenmesi

Sosyal hizmet yönetimi, müracaatçıların sosyal hizmetlerden en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamak için sosyal hizmet alanındaki tüm unsurların yönetilmesine yönelik çeşitli düzenlemelerin yapılmasını beraberinde getirir. Bu unsurlardan biri de çalışanların verimli bir şekilde çalışmasını da sağlayan çalışanın psikososyal iyilik hâlinin korunmasıdır.