

# YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARINI YERİNE GETİRMEDE TOPLANTI YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ<sup>1</sup>

## THE MEANING AND IMPORTANCE OF MEETING MANAGEMENT IN FULFILLING THE BASIC FUNCTIONS OF MANAGEMENT

**Dr. Öğr. Üyesi Sibel GÖK**  
*Şırnak Üniversitesi Silopi Meslek Yüksekokulu*  
ORCID NO: 0000-0003-3387-5949

### ÖZET

Toplantı yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Kamu ya da özel sektör fark etmeksizin çeşitli nedenlerden dolayı toplantılar düzenlenmektedir. Bu toplantıların her birinin amacı diğerinden farklılık gösterse de hepsinde ortak olan özne yönetimdir. Başarılı bir yönetim sergilenmesinde, toplantıların ve dolayısıyla toplantı yönetiminin önemi büyüktür. Çünkü toplantılardan elde edilen sonuçlara göre her iş, durum ve olaya yön verilmektedir. Nitekim toplantılar, yönetimin temel fonksiyonları olarak nitelendirilen planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve denetleme kavramlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesinde kullanılan/kullanılması gereken önemli bir araçtır. Ancak toplantı ve toplantı yönetimine gereken özenin gösterilip gösterilmediği ve değerinin anlaşılıp anlaşılmadığı tartışmalıdır. Bu çalışma da, yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirmede toplantı yönetiminin önemi tartışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetimin Temel Fonksiyonları, Toplantı, Toplantı Yönetimi.

### ABSTRACT

Meeting is an integral part of management. Meetings are held for various reasons, regardless of the public or private sector. Although the purpose of each of these meetings differs from the other, the common subject in all of them is management. Meetings, and therefore meeting management, are of great importance in displaying a successful management. Because, according to the results obtained from the meetings, every business, situation and event is directed. As a matter of fact, meetings are an important tool used/should be used in the effective fulfillment of the concepts of planning, organization, management, coordination and supervision, which are described as the basic functions of management. However, it is debatable whether the necessary attention is paid to the meeting and the management of the meeting and whether its value is understood. In this study, the importance of meeting management in fulfilling the basic functions of management will be discussed.

**Keywords:** Basic Functions of Management, Meeting, Meeting Management.

## 1. GİRİŞ

Gerek iş gerek sosyal hayatta çeşitli toplantılar düzenlenmektedir. Bu toplantıların her birinin amacı diğerinden farklılık gösterse de hepsinde ortak olan özne yönetimdir. Çünkü iki ya da daha fazla kişinin bir arada olduğu ve belli bir amacı gerçekleştirmeye çalıştığı yerde yönetim söz konusudur.

İster kamu ister özel sektör olsun burada düzenlenen toplantılarda aslında yönetimin temel fonksiyonları yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Örneğin, geleceğe yönelik planlamalar ve düzenlemeler yapmak, belli iş veya konu için belli sayıda personeli görevlendirmek, belirlenen konu ya da projeyi yönetmesi için çeşitli departmanlara yöneticiler atamak, departmanlar arasında eşgüdümün sağlanması için çeşitli düzenlemelerde bulunmak ve tüm bunların ne kadarının yapıldığını hangi yönlerin eksik kaldığı bilmek düzenlenen toplantılar aracılığıyla olmaktadır. Örneğin, bir kurumun beş yıl içerisinde yapacaklarının belirlendiği stratejik planları hazırlanırken toplantıya ihtiyaç duyulur. Ya da bir üniversitenin hangi bölümlere ihtiyaç duyduğu, hangilerine duyulan ihtiyacın azaldığı/kalmadığı, üniversitenin vizyonunun misyonunun ne olacağı belirlendiği tartışıldığı yerlerdir toplantılar. Bu nedenle de aslında çeşidi ne olursa olsun toplantılar; yönetimin temel fonksiyonları olarak nitelendirilen planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon

<sup>1</sup> Bu çalışma 25-27 Haziran 2021 tarihleri arasında Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından düzenlenen 6.Uluslararası Mardin Artuklu Bilimsel Araştırmalar Kongresi'nde sunulmuştur.

ve denetleme' nin yerine getirildiği yerdir. Bu yüzden de toplantı ve dolayısıyla toplantı yönetimi büyük öneme sahiptir.

Bu çalışmada, toplantının, yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirmede önemli bir araç olduğu varsayımından hareketle yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirmede toplantı yönetiminin anlamı ve önemi tartışılacaktır. Bu kapsamda çalışma giriş bölümünden başka 4temel başlık halinde organize edilmiştir. İlk olarak; yönetim kavramı ile ilgili bilgi verilecek daha sonra yönetimin temel fonksiyonları açıklanacak, ardından toplantı, toplantının amacı, önemi ve çeşitleri, toplantının yeri, zamanı ve süresi ve toplantı yönetimi ile ilgili bilgiler verildikten sonrasın olarak, yönetimin fonksiyonlarını yerine getirmede toplantı yönetiminin niçin önemli olduğu açıklanacaktır.

## **2. YÖNETİM**

Belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışmak için iki ya da daha çok insanın bir araya gelmeleri halinde bir grup oluşturmaları ve bu grubun üyelerinin de beraber çalışmaları durumu söz konusu olacaktır. Grubun üyeleri belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, grup amaçlarını kendi bireysel amaçları üstünde tutmak zorunda kalabilirler. Yönetime olan ihtiyaç da burada ortaya çıkmaktadır. Yönetim, grup üyelerini yönlendirmeyi ve çabalarını eyleme dönüştürmeyi sağlar. Yönetim sadece iki bireyin çabalarını koordine etmek söz konusu olduğunda bile gereklidir (Ergun & Polatoğlu, 1988, s. 3).

İki kişi ağır bir taşı yuvarlamak için işbirliği yaptıklarında yönetimin iki ana unsuru; yani amaç ve işbirliğine dayanan eylem ortaya çıkar. Bu durumda yönetim, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere işbirliğinde bulunan kişi gruplarının eylemleridir (Simon, Smithburg & Thompson, 1985).

Emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve aynı zamanda uygulamak (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman & Özer, 2010) anlamına gelen yönetme otoriteye dayanır. Otoritenin kaynağını ise meşru yetki oluşturur. Meşru yetki, insanlara iş yaptırabilme gücüdür (Ayдын, 2011, s. 61).

İster kamu ister özel sektör olsun, belirlenen amaçlara ulaşmak için grup çabasının olduğu her yerde yönetim vardır. Bu nedenle yönetim evrenseldir (Ergun & Polatoğlu, 1988, s. 4).

Yönetim, toplumun kaynakları üretken kılması için özellikle görevlendirdiği, yani örgütlü ekonomik gelişme sorumluluğunu yüklediği organ olması sebebiyle modern çağın temel ruhunu yansıtır. Aslında yönetim zaruridir, bu ise, oluşturulduktan sonra neden çok hızlı bir şekilde büyüdüğünü ve çok az engelle karşılaştığını açıklamaktadır (Drucker & Maciariello, 2005, s. 5).

Örgütün amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan araçlar plan ile belirlenir. Örgütün yapmış olduğu planlar sayesinde örgütün ulaşmak istediği amaçlara ne ölçüde ulaşabileceği tahmin edilebilir. Yapılan planların uygulamaya konulabilmesi için hangi çeşit bir yapıya ihtiyaç olduğu, yönetim tarafından belirlenmelidir. Gerçekleştirilmek istenilen amaçlara göre çeşitli birimlerde örgütlenme yapılır. Yönetimin, örgüt ve örgüt üyelerini iyi bir liderlik ve iletişim yolu ile örgüt amaçları doğrultusunda motive etmesi gerekecektir (Ergun & Polatoğlu, 1988, s. 3-4).

Yönetim, bir örgütü daha etkili ve verimli yapmaya başlamadan önce, örgütün işbaşarımını ölçmelidir (Ergun, 2015:114). Denetim süreciyle çok geniş bir örgütsel etkinlik alanının ölçülmesi imkanı vardır. Kuşkusuz ölçülecek etkinlik alanına bağlı olarak bazı güçlüklerle karşılaşma ihtimali de vardır. Örneğin bir işçinin işbaşarımını ölçmek, sınav yaparak bir öğrencinin başarısını değerlendirmekten daha zordur (Ergun, 2015, s. 114).

Yönetim, örgütün amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini öğrenmek için denetleme yapar. Belirlenen amaçlarla ulaşılan sonuçları karşılaştırır. Gerekli düzeltmeleri yapar ve bazen bu düzeltmeler planların değiştirilmesini gerektirebilir (Ergun & Polatoğlu, 1988, s. 4).

Yönetim süreci örgütsel bir sistem içinde meydana gelir. Her türlü örgüt büyük sosyo-ekonomik sistemin bir parçasını oluşturur. Yönetim sürecinin planlama örgütleme yöneltme ve denetim olarak sayılan dört işlevi de

bir sistem olarak düşünülebilir ve bunların her biri ayrı birer alt sistem oluştururlar. Bunlar birbirleri ile ilişkilidir: yönetsel fonksiyonların her birinin etkili olabilmesi diğer üç fonksiyonun gerçekleştirilmesine bağlıdır. Örnek olarak planlamanın başarılı yapılabilmesi için örgütlenme, yönetme ve kontrol eylemlerinin iyi yürütülmesi gerekir, bunların uygulanabilmesi veya gerekiyorsa eğer bazı değiştirmelerin yapılabilmesi için uygun şekilde denetim gerekecektir. Her fonksiyon, iç ve dış kaynaklardan devamlı olarak bilgi ile beslenen bir alt sistemdir. Dış çevre ile yakın bir iletişim, örgütün imkânlarının bilinmesi ve kontrol sisteminin ne oranda etkili olduğunun belirlenmesi planların yapılmasını kolaylaştıracaktır. Mevcut olan ve gelecekte gerekecek olan insan gücü ihtiyacının bilinmesi örgütlenmeyi kolaylaştıracaktır. Bu bilgi değişimi iyi bir yönetme ve kontrol sisteminin sağlanması için de gereklidir (Ergun & Polatoğlu, 1988, s. 4-5).

Özetle, en az iki kişinin olduğu yerde yönetim vardır ve yönetim ise amaç ve iş birliği kavramlarının var olduğunu ispatlar. Yönetim bir ihtiyaçtır ve insanlar olduğu sürece var olmaya devam edecektir. Bu nedenle söz konusu insan olunca sadece bir amacı gerçekleştirmek yeterli olmayacak bu döngü sürekli olarak devam edecektir. Söz konusu bu döngüyü devam ettirme de çeşitli nedenlerden dolayı insanların belli aralıklarla bir araya gelmeleri gereken durumlar olacaktır. Örneğin planlama yaparken, belli nitelikteki kişi veya kişileri seçip iş başına getirirken, farklı bölümler arasında uyum sağlamaya çalışırken, ya da sonuçlar gözden geçirilirken insanların bir araya gelmeleri gerekir. İşte tamda bu nokta da en başta iletişim olmak üzere çeşitli yönlerden yönetime katkı sağlayacak toplantı kavramı gündeme gelmektedir. Dolayısıyla toplantılar, yönetim de yöneticiler tarafından kullanılması gereken önemli ve etkili bir araçtır.

### **3. YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI**

Her yönetimde belirli fonksiyonların uygulanması gerekir. Dolayısıyla, her yöneticinin yerine getirmesi gereken belirli fonksiyonlar vardır (Aydın, 2007, s. 71; Aydın, 2011, s. 33).

Yönetimi bir süreç olarak gören Henry Fayol, yönetimin fonksiyonlarını; planlama, örgütlenme, yönetme (emir-kumanda), koordinasyon (eşgüdüm) ve denetleme olarak belirlemiştir (Aydın, 2011, s. 33-34). Bu sıralamaya itibar edilerek yönetimin fonksiyonları sırasıyla incelenecektir.

#### **3.1. Planlama**

Planlama yönetimin ilk ve temel fonksiyonu olmakla beraber bir amacı gerçekleştirmek için neyin ne zaman kim ile yapılması gerektiğinin önceden belirlenerek hareket edilmesidir (Aydın, 2006, s. 3; Aydın, 2011, s. 34). Planlama günümüzde büyük öneme sahiptir (Aydın, 2011, s. 34).

Plan, bir bakıma yönetsel örgütlerin belli amaçlar doğrultusunda ve belli biçimlerde işleyeceklerinin güvencesidir. Bütün kaynakların tek amaca yöneltilmesi, kıt kaynakların ikincil alanlara kaymasını önleyecek biçimde kaynak kullanımının denetim altına alınması, yönetsel önceliklere göre belli kaynakların belli karar merkezlerinin buyruğuna girmesi ve emek verimliliğiyle çalışma disiplini en yüksek düzeyde tutacak parasal ve parasal olmayan özendiricilerin yönetsel yapıyla bütünleştirilmesi çabalarına düzen ve örgütlülük getiren bir yazılı belge, örgütü adım adım amaçlarına götüren bir yol göstericidir (Fişek, 1975, s. 217-218).

Ulaşmak istenen amaçların tespit edilmesi, onların nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı, kim tarafından gerçekleştirileceği, şu an için sahip olunan maddi ve manevi imkânların neler olduğunun eyleme geçilmeden evvel bir bütün halinde göz önünde tutulmasıdır. Planlama, bulunulan yer ile ulaşılması tasarlanan yer arasında bir köprü kurma uğraşısıdır. Planlama ussal bir yönetimin temel şartı olmakla birlikte, belirlenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak imkân ve vasıtaların tespiti, tayini ve seçimi işlemidir (Parlak, 2011, s. 625-626).

Planlama, geleceği hesaplamak, onu hazırlamak ve faaliyete geçmek anlamına gelmesi nedeniyle yönetimin tamamını değil ancak geniş ölçüde etkili olan kısmını oluşturur (Fayol, 2013, s. 78).

Kaynakların optimum kullanımı gözetilerek hazırlanması ve bilimsel teknolojik gelişmeler doğrultusunda gerektiğinde değişiklikler yapılabilecek şekilde esnek olması gibi özellikler iyi ve doğru bir planının taşıdığı özellikler arasında yer alır. Plan, bir kararlar sistemidir, seçilen bir amaca yöneliktir ve geleceğe yönelik bir

faaliyettir. Planlar gelecek ile ilgilidir ancak, hep şimdiki zamanda gerçekleştirilen eylemler ile yapılırlar. Yönetimin amaçlarına ulaşabilmesi için planlama son derece önemli ve faydalıdır. Planlama yöneticiye ne yapması gerektiğini ya da ne yapabileceğini bildirir ve yönetici de ona uygun şekilde hareket eder (Aydın, 2011, s. 34-35).

Yöneticinin çalışmalarını basit hale getirmesi ve çalışmalar da işbirliği sağlaması planlamanın faydaları arasında yer alır. Amaçların ne olduğu ya da nereye gidileceği daha önceden bilindiğinde söz konusu amaçlara ulaşmak kolay hale gelir. Ayrıca belirtilen süreler içinde çalışmaları gerçekleştirmek, izlemek ve eşgüdüm sağlamak imkanı bulunur. Planlama ile işgücü, personel, malzeme, para ve yer en etkili ve en ekonomik şekilde kullanılır(Tortop vd., 2010, s. 38). Farklı nedenlerden dolayı planlama yapılır. Bu nedenler planlama ihtiyacının doğduğu kaynağa göre farklılık gösterir.

Örneğin Aydın, (2011, s. 35) planlamanın gelişmesine önemli bir sebep olarak kaynakların sınırlı oluşunu buna karşın ihtiyaçların sınırsız olmasını gösterir. Planlama gereksinimi kaynakların ihtiyaçları karşılamaya yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır. Kaynakların sınırlı olması ve pek çok işi yapma ya da amacı gerçekleştirme isteği, işlerin önceliklerinin belirlenmesini, sıraya konulmasını, yani plan programa bağlanmasını zorunlu kılmıştır. Planlama yapmaya sadece bu sebeplerden dolayı ihtiyaç duyulmaz bunların dışında da planlama yapmayı gerektiren nedenler vardır.

Örneğin, hizmetin süreklilik göstermesine rağmen hizmet sunan görevlilerin bir görevde devamlı kalmayıp zamanla yer değiştirmek durumunda kalmaları planlama yapmanın bir başka sebebidir. Ayrıca planlamanın gelişmesini sağlayan bir başka sebep ise yönetsel sorunların karmaşık olmasıdır (Aydın, 2011, s. 35). Uygulamada farklı plan çeşitleri mevcuttur.

Zorlayıcı ve demokratik planlar uygulama biçimine göre; kısa, orta ve uzun süreli planlar ise sürelerine göre planlar kapsamında değerlendirilir(Tortop vd., 2010, s. 41).Planlama, birçok biçimde ortaya çıkabilir. Başlıca şekli, örgütte etkisi görülen yanı ve en etkili gereci iş planıdır.İş planı; beklenen sonuç, izlenecek hareket yolu, geçilecek dönemler ve kullanılacak araçlar anlamına gelmektedir. İş planı, yakın olayları, bu olaylar hakkında edinilen fikre göre, oldukça açık bir biçimde gösteren ve gelecekteki hadiselerin giderek daha belirsiz bir şekilde görüldüğü bir gelecek tablosudur. Özetle iş planı, örgütün bir müddet için tahmin edilen rotasını saptamak üzere hazırlanmış bir tablodur (Fayol, 2013, s. 78).

Örgüt yöneticisi kendine ait yönetim görevini yerine getirmiş olmak için iş planını hazırlamaya başlar; iş planı ile işin amaç ve kapsamını gösterir; ortak görevde her birime düşen payı saptar; çalışan birimleri birbirleri ile bütünleştirir; işin genelini koordine eder; özetle, izlenecek rotayı belirler. Bu rota üzerinde iyi bir yönetimin ne ilkelerine ne de kurallarına muhalif hiçbir şey bulunmamasına, tersine alınan önlemlerin o ilkelerin ve kuralların uygulanmasını kolaylaştırmasına özen göstermek gerekir. Yani, örgütlerde yönetici ve yardımcılara iş planı hazırlamak için gereken teknik, ticari, mali vs. yeteneklere bir de önemli bir yönetim yeteneği eklemek gerekmektedir (Fayol, 2013, s. 79).

### **3.2. Örgütlenme**

Örgüt; bir amaca ulaşmak için yasal olarak örgütlenmiş kişilerden meydana gelen geniş gruptur. Belirli bir otorite ilişkileri grubunu içeren, büyük bir insan grubudur. Sanayileşmiş toplumlarda, hayatın birçok yönünü etkileyen çok sayıda örgüt türü bulunmaktadır. Tüm örgütler, biçimsel anlamıyla bürokratik olmasalar bile, örgütlerin gelişimi ile bürokratik eğilimler arasında oldukça yakın bağlantılar vardır. Örgüt ile eş anlamlı olarak teşkilat, kurum, kuruluş gibi isimler de kullanılır. Günümüzde toplumlar büyük oranda örgütlü toplumlardır. Toplum içinde pek çok örgüt türü bulunmaktadır. Gerek kuruluş gerekçeleri ve prosedürleri, gerek büyüklükleri, gerek işlevleri ve gerekse mensupları itibarıyla birçok örgüt vardır (Parlak, 2011, s. 595-596).

Örgütlenme ise, bir kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması, bunların belirli bir sistem dahilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılmasıdır (Aydın, 2006, s. 9).

Örgütlenme evrensel bir yönetim sürecidir. Örgüt olan her yerde örgütlenmede vardır. Bir örgütün verimli bir şekilde görevini yerine getirebilmesi için sağlam kurulmuş bir sisteme ihtiyacı vardır. Bu sistem de geçerli kavramlara ve ilkelere dayanmalıdır (Ergun & Polatoğlu, 1988, s. 99).

Örgütlenme bir işletmenin organizasyonunu yapmak, onun işlemesi için malzeme, tesisat, sermaye, memur ve işçi gibi gerekli bütün unsurlar ile donatılması anlamına gelmektedir (Fayol, 2013, s. 93). Örgütlenme özel olarak bir kuruluşta çalışan yönetici ve personelin yetenek, beceri, bilgi ve tecrübelerini dikkate alarak başlıca görevlerini, yetki ve sorumluluklarını, kuruluş içi ve dışı ilişkilerini, haberleşme yollarını, bağlı olduğu üst organlarını, bu organlara karşı vereceği raporları, bunların niteliğini ve zamanını belirleyen bir yapısal plan anlamına gelmektedir (Parlak, 2011, s. 597).

Örgütlenmeye ihtiyaç duyulur çünkü örgütlenme; yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, kimin kime emir vereceğini ya da emir alacağını bilmesini, örgütte çalışanlar arasında sıkı bir ilişki kurulmasını sağlar. Ayrıca iyi bir örgütlenme yapısına sahip olan örgütler teknik gelişmelere ayak uydurabilir ve yenilikleri yakından takip edebilir (Tortop vd., 2010, s. 54). Her birinin yararlı ve sakıncalı yanları olmakla birlikte, örgütlerde kararların alınış şekli ve emirlerin akımı göz önünde tutularak; dikey örgütlenme, görevsel örgütlenme, dikey ve kurmay örgütlenme, komite tipi örgütlenme olmak üzere dört farklı örgütlenme tipinden bahsedilebilir (Tortop vd., 2010, s. 56-58).

Örgütlenme tipi ne olursa olsun örgütlenmede en önemli husus insandır. Yani bir örgütün ya da diğer bir ifadeyle teşkilatın oluşturduğu insanların işle ilgili sahip oldukları bilgi ve deneyimler ön plana çıkar. Örgütü meydana getiren insanların belli bir amacı gerçekleştirmede ortaya koyacakları bilgi, deneyim, tecrübe, davranış şekilleri vb. yönetimin temel olarak adlandırılan örgütlenme fonksiyonu yerine getirmede büyük önem arz eder. Ancak doğru insanlar (bilgi, tecrübe, eğitim, vb. bakımından) bir araya getirildiğinde yönetimde örgütlenme fonksiyonu tam olarak yerine getirilmiş olur.

### **3.3. Yönetme**

Yönetim, yönetmek ve yönlendirmek anlamına gelmektedir (Fişek, 1975, s. 235). Yönetim işbirliğine dayanan davranışlarla ilgilidir. Bu nedenle çalışanların hepsi yönetim adı verilen eylemin içinde bulunur. Ayrıca, bütün insanlar hayatları boyunca başkalarıyla işbirliği yaptıklarından dolayı, herkesin yönetimle ve yönetimin bazı sorunları ile tanışıklığı bulunmaktadır. Çeşitli dernekler, kilise, okul ve hatta aile bile amaçlarına ulaşabilmek için yönetime ihtiyaç duyarlar. Yönetim eylemlerinin çoğu bilinçsiz (istenerak ama biçimsel olarak tasarlanmamış) olmakla beraber yine de yönetim niteliğini taşırlar. Örneğin, genellikle ailenin başı sayılan baba, aile için gerekli kararları alır ve aile üyelerine çeşitli görevler vererek aslında bir yönetim işi gerçekleştirmiş olur (Simon vd., 1985, s. 3).

Yöneltilme, eldeki kaynakları akılcı ve etkin şekilde kullanarak, örgütlenmiş yapıyı önceden belirlenen amaçlara yönlendirme işlevidir. Diğer bir ifadeyle, yöneltilme mevcut kaynakları en ussal ve etkin şekilde kullanarak belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabasıdır. Sevk ve idarenin temel fonksiyonlarından biri olan yöneltilme, astların kendilerine düşen işleri başarıyla gerçekleştirebilmelerini sağlamak ile yükümlüdür (Parlak, 2011, s. 861). Ayrıca yönetme, bir anlamda emir-kumanda anlamına gelmektedir (Aydın, 2011, s. 67). İnsanların yönetilmesi, usullerin yönetilmesi ve kaynakların yönetilmesi konuları yönetmenin kapsamındadır. Örneğin; Para, zaman, malzeme ve yer unsurları kaynakların yönetilmesi kapsamında yer alır (Tortop vd., 2010, s. 83).

Yönetme, amaçların seçilmesi, belirlenmesi ve belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken tüm araçların kullanılmasıdır. Karar vermek, haber vermek, örgütlendirmek, harekete geçirmek ve yükseltmek olmak üzere yönetimin beş unsuru bulunmaktadır (Tortop vd., 2010, s. 91). Yönetimin amacı, az kaynak ve zaman kullanmak suretiyle daha fazla verim elde etmektir. Yönetim bir beşerilişkililer olayıdır, insanların beraber yaşamalarının doğal sonucudur ve sosyal bir gereksinimdir (Aydın, 2011, s. 23). Diğer bir ifadeyle yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan araçlarla ilgili bir etkinlik veya süreçtir (Ergun, 2015, s. 3).

Yönetim kavramı yönetme işlevinin yanı sıra yardım ve işbirliği fonksiyonlarını da kapsar. Dolayısıyla, çağdaş yönetici kavramının sadece kendi personeli yönetmekle kalmayan, başka kurumlara yardım eden ve işbirliği yapan yönetici tipini açıklamaktadır (Aydın, 2011, s. 23). Bir örgütün başarısı için yetenekli yöneticilere sahip olması son derece önemlidir. Çünkü yöneticiler devamlı bir süreç olan yönetimin gereklerini yerine getirirler. Örneğin planlama yapar, kaynakları harekete geçirir ve onları dağıtır, son olarak ise tüm bunların denetimini gerçekleştirir (Ergun, 2015, s. 88). En az yönetim kavramı kadar önemli olan bir diğer kavram ise yöneticidir. Eğer yönetici olmazsa tüm bu fonksiyonlar yerine getirilmez. Dolayısıyla tüm bu fonksiyonları yerine getiren kişi olması sebebiyle yönetici kavramı önem teşkil eder. Bu nedenle yönetici kavramının tanımını yapmak gerekir.

Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden; karar veren, üst düzeyde sevk ve idare eden kişidir. Aynı zamanda yönetici bir anlamda da yönetme çalışmalarını yürüten, yönetimin bütün fonksiyonlarını kendisi ya da yardımcıları vasıtasıyla yerine getiren kişidir. Demek oluyor ki yönetici, her zaman bir planlamacı, örgütçü, sevk ve idareci, koordinatör ve denetçi gibi çalışır. Lider de bir yönetici tipidir. Liderlik, bir yöneticinin hem faaliyetleri hem de davranışları ile ilişkilidir. Faaliyet ve davranışın ikisi, bunların nasıl açıklandığı ve nasıl ölçüldüğü bir yöneticinin tarzını meydana getirir. Lider, insanları bir amaç peşinde bir araya getirebilen kişidir. Bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi, önce üstün özelliklerinin onu izleyenler tarafından onaylanmasına, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve etkisini benimsemelerini sağlamasına bağlıdır (Aydın, 2011, s. 61-67). Yöneticiden de liderden de başında buldukları örgütü ya da teşkilatı iyi yönetmeleri diğer bir ifadeyle yönetimin temel fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri beklenir. Çünkü yöneticiye ya da lidere bu yüzden ihtiyaç duyulur.

### **3.4. Koordinasyon (eşgüdüm)**

Koordinasyon, yönetimle ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle işbirliği yapmalarıdır (Tortop vd., 2010, s. 104). Koordinasyon, bir örgütün işlemlerini kolaylaştıracak ve başarı olmasını sağlayacak biçimde bütün çalışmalarını uyumlu hale getirmektir. Bir insanın evini ne çok büyük ne çok küçük yaptırmaması, araçları yapacağı işe uygun seçmesi, yolu arabaya göre açması, tehlikelere göre güvenlik önlemi almasıdır. Özetle, eşyaya ve işlere uygun ölçüleri vermek, amaca göre araç sağlamak demektir (Fayol, 2013, s. 160).

En genel anlamıyla koordinasyon, bir grup insan faaliyetinin birbirine bağlanması olduğu için eşgüdümün sağlandığı teşkilatlar ile, sağlanmamış olduğu teşkilatlar birbirinden farklı uygulamalar gösterirler. Koordinasyonun olduğu bir teşkilatta, idari birimler birbirleri ile haberli ve uyum içinde çalışır. Öte yandan, değişen koşullara karşı, uyum sağlamak teşkilat açısından kolaylaşmıştır. Buna karşılık koordinasyon yok ise idari birimlerin birbirlerinden haberdar olmaları ve uyum içinde bulunmaları da, söz konusu değildir. Koordinasyonun olmadığı teşkilatlarda, sorumluluktan kaçma, kişisel çıkarların ön plana alınması ve disiplin bozuklukları da görülmektedir. Eşgüdüm, aynı zamanda teşkilatların kuruluş amaçları nedeniyle de zorunludur. Teşkilatların varlık sebebi, bir hizmet ve ürün üretirken çeşitli üretim unsurlarını bir araya getirerek verimli bir sonuç elde etmektir. Dolayısıyla teşkilatın kendisi koordinasyonu sağlama aracıdır (Tortop vd., 2010, s. 103).

Koordinasyon, yönetsel etkinliğin ön koşulu ve aynı zamanda temel aracıdır (Fişek, 1975, s. 237). Koordinasyon hem yönetimle, ilgili birimlerin iyi teşkilatlanmış olmaları ve ilişkilerin iyi düzenlenmiş olmasıyla hem de teşkilat psikolojisi adı verilen beşeri ilişkilerle yakın ilişkilidir. Teşkilatların ve ilişkilerin iyi düzenlenmiş olması ve insan ilişkilerinin pozitif yönde gelişmesi, eşgüdümü kolaylaştırır. Yüz yüze gerçekleştirilen toplantılar ve görüşmeler, hizmet içi eğitim çalışmaları eşgüdümün gerçekleşmesinde önemli bir etkidir. Koordinasyonda, en büyük sorumluluk, yöneticilere aittir. Yöneticiler çalışanların gönüllü ve istekli çalışmalarına önem vermeli buna karşın baskı ve otoriter davranışlardan kaçınmalıdır. Çünkü gönüllü ve istekli çalışmalar hem başarı oranını ve verimliliği artırır hem de koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır (Tortop vd., 2010, s. 104). Koordinasyon, bir örgütteki birimlerin aynı amaç için çalışan diğer birimlerle uyumlu olarak çalıştırılması sürecidir (Parlak, 2013, s. 208).

Bir kuruluşun düzenli şekilde çalışabilmesi için, tüm bölüm ve birimleri arasında işbirliğinin sağlanması gereklidir. Bir teşkilatta işbirliğinin sağlanması, verimliliği önemli ölçüde etkiler. Eşgüdümün sağlanmasında yöneticinin görevi bir orkestra şefine benzetilebilir. Orkestra şefi, çeşitli müzik aletlerinin kullanılmasında uyumu sağlayarak güzel bir parça çalınmasını sağlar, müzik aletlerinin birbirlerine uymamaları durumunda ise hiçbir anlam çıkmaz. Yönetimde de durum aynıdır. Yönetici yönetim görevini yerine getirdiği kuruluştaki emrinde çalışan personeli, orkestra şefinin durumunda olduğu gibi, karşılıklı anlayış ve uyumlu işbirliği içinde çalıştırma imkanı bulursa, verimlilik artar, para, zaman, yer ve malzeme israfı önlenir (Tortop vd., 2010, s. 104). Tek tip bir örgütlenme şekli olmadığı gibi farklı koordinasyon çeşitleri bulunmaktadır.

Altı farklı koordinasyon tipi bulunmaktadır. Bunlar; yatay ve dikey, inandırıcı, komiteler yoluyla, hiyerarşiye dayanan, iç ve dış, yapı ve görevle ilgili koordinasyon şeklinde sıralanabilir.

Koordinasyon çeşitleri; yatay ve dikey koordinasyon, inandırıcı koordinasyon, komiteler yoluyla koordinasyon, hiyerarşiye dayanan koordinasyon, iç ve dış koordinasyon ve son olarak yapı ve görevle ilgili koordinasyon olarak sayılabilir (Parlak, 2013, s. 214-215).

### **3.5. Denetleme (kontrol)**

Denetleme yönetimin fonksiyonlarının sonucusudur. Denetleme, yönetimin amaçları doğrultusunda planlanan işlerin sonucunu görmek için yapılır (Aydın, 2006, s. 31). Ayrıca denetleme, örgütün amaçlarına ulaşmış olup olmadığını ya da verilen görevlerin yerine getirilip getirilmediğinin hiyerarşiye bağlı olarak yaptırımli bir şekilde izlenmesidir (Fişek, 1975, s. 238).

Denetleme; bir kuruluşun faaliyetlerinin ve işlemlerinin hedeflere, bütçelere, kurallara ve standartlara uygun olarak yürütülmesini veya işlemlerini güvence altına almak üzere incelenmesi şeklinde açıklanabilir. Denetim, yönetsel işin bir parçası olup, bununla ödevleri inceler, neyin yapılmakta olduğunu izler, yapılması gerekenlerle karşılaştırır ve karşılaştırılanlar ile gerçekleşen arasında sapmalar varsa gerekli düzenlemeler yapar (Parlak, 2013, s. 156-215). Bir örgütte kontrol, her şeyin yapılan plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak yürüyüp yürümediğini denetlemek anlamına gelmektedir. Kontrolle amaçlanan ise, yapılan hataları, yanlışları ortaya çıkarıp, onları düzeltmek ve bir daha tekrarlamalarını önlemektir. Kontrol eşyaya, işlere, insanlara kısacası her şeye uygulanır. İdari bakımdan, ortada bir plan olup olmadığını ve onun günü gününe uygulanıp uygulanmadığını, sosyal yapının mükemmel olup olmadığını, çalışanlara mahsus özet örgüt şemalarının kullanılmakta olup olmadığını, kumanda işinin ilkelere göre yürüyüp yürümediğini, koordinasyon toplantılarının düzenli yapılıp yapılmadığını anlamak gerekir (Fayol, 2013, s. 165-166). Denetimi gerçekleştirmek üzere farklı denetim türlerinden bahsedilebilir.

Denetim yapıldığı zamana göre; ön denetim, anında denetim ve sonradan yapılan denetim olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleştirilebilir (Parlak, 2013, s. 219). Denetim, belirli bir işlem veya eylem gerçekleştirilmeden önce yapılıyorsa ön denetim; bir eylem ya da projenin uygulanması sırasında yapılıyorsa anında denetim; eğer değerlendirme bir işlev veya eylem tamamlandıktan sonra yapılıyorsa sonradan denetim adı verilir (Ergun & Polatoğlu, 1988, s. 345-346). Denetlemenin, yönetim içi (idari) ve yönetim dışı yollarla yapılan denetleme olmak üzere çeşitleri de bulunmaktadır (Aydın, 2011, s. 77). Bir denetlemenin etkili olabilmesi için uygun zamanda yapılması ve yaptırımının olması gerekir. Başarıyla yapılmış bir denetlemeden elde edilen sonuçlar tam zamanında gelmeyecek olursa, hiçbir işe yaramaz. Sonra, denetlemeden elde edilen maddi sonuçlar bile ihmal edilecek olursa, o denetime gerek kalmaz. Yönetimin planlama, örgütlenme, kumanda ve koordinasyondan ibaret olan diğer unsurları gibi denetleme de devamlı bir dikkate ve çok defa ince bir yeteneğe muhtaçtır (Fayol, 2013, s. 167-168).

Özetle, her yönetimde planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarının en uygun, rasyonel ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi gerekir. Başka bir ifadeyle, bunlar her yöneticinin yerine getirmesi gereken fonksiyonlardır. Yönetici, başarılı, verimli ve etkili iş ya da hizmet üretimi için bütün bu fonksiyonların gereğini en iyi biçimde yerine getirmelidir. Yani yönetici her zaman iyi bir planlamacı, örgütçü, sev ve idareci, koordinatör ve denetçi gibi çalışmalı ya da bu fonksiyonları yerine getirmek üzere hiyerarşik ya da kurmay personelini iyi bir biçimde istihdam etmelidir (Aydın, 2006, s. 39).

#### **4. TOPLANTI**

Toplantı, birden fazla kişinin bir konuyu görüşmek üzere bir araya gelmeleri demektir (Aydın, 2015, s. 242). Diğer bir tanıma göre toplantı; yöneticilerin ortak problemleri çözümlenmek amacıyla bir araya gelip belirli konular üzerinde tartışmaları süreci, bir gündem üzerinde görüşmek amacıyla ilgililerin katılmasıyla gerçekleştirilen birleşim şeklinde ifade edilmektedir (Şen, 2013, s. 4). Bir başka tanıma göre ise toplantı; üç ya da daha çok kişinin bir araya gelerek yüz yüze bir çalışma içine girmeleridir (Doyle&Straus, 1982, s. 11).

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere toplantı denildiği zaman “insanların belirli bir konu hakkında konuşmak ve/veya tartışmak üzere belirli bir zamanda ve belirli bir yerde toplanmaları” anlaşılmaktadır. Ancak Son yıllarda teknolojiye görülen gelişmenin sağladığı imkân sayesinde, insanlar belirli bir mekânda bir araya gelmeden de toplantı yapabilmektedirler. İnsanların aynı yerde toplanmadan toplantı yapmaları telekonferans yöntemiyle gerçekleştirilen toplantılar ile mümkün olmaktadır. Katılımcılar aynı ortamda olmamalarına rağmen hepsi aynı mekânda toplanmış gibi toplantı yapabilmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde telekonferans “ses ve görüntünün uzağa iletilmesi yoluyla katılanların bir arada olmamalarına karşın birbirleriyle konuşup görüşebildikleri elektronik konferans türü” şeklinde tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr, 2019). Çeşitli nedenlerden dolayı toplantılar telekonferans yöntemiyle gerçekleştirilmektedir. Örneğin; insanlar zamandan tasarruf etmek istediklerinde, ya da herhangi bir sebepten dolayı işyerine gelemediğinde veya herhangi bir salgın hastalık nedeniyle insanların bir yerden bir yere gitmeleri kısıtlandığı zamanlarda vs. bu toplantı şeklinden faydalandığını görmek mümkündür. Özellikle son yıllarda kamu kurumları başta olmak üzere çeşitli kurum ve kuruluşlarda sıklıkla örneklerini görmek mümkündür. Telekonferans yöntemiyle gerçekleştirilen toplantılarda insanların bir arada olmaları ya da aynı mekânı paylaşmaları gerekmediği gibi, hatta katılımcıların her biri farklı ülkelerde de olabilir. Bu ise özellikle teknolojiye meydana gelen değişimlerin etkisiyle beraber toplantı yapmak için bir araya gelme şeklinin de değişime uğradığını göstermektedir. Çünkü telekonferans yöntemiyle belirli bir mekânda toplanma zorunluluğu ortadan kalkmış olmaktadır.

Yukarıda verilen tanımlardan ve açıklamalardan yola çıkarak toplantı kavramını yeniden tanımlamak gerekirse: “birden fazla insanın belirlenen bir zamanda bir araya gelerek belirli konular üzerinde yüz yüze konuşmaları” şeklinde ifade edilebilir.

##### **4.1. Toplantının amacı önemi ve çeşitleri**

Bir meseleyi halletmek, bir karar almak için toplantı gerçekleştirilebileceği gibi, çeşitli hususlarda bilgi alışverişinde bulunmak, sunulan bir bilgiyi takip etmek ya da yalnızca gevezelik yapmak için de toplantı yapılabilir. Yalnızca toplantı yapalım demek yetmez, önemli olan toplantıyı neden yaptığınızı bilmektir (Doyle&Straus, 1982, s. 202).

Önemli bir yönetim aracı olan toplantı, yöneticilerin zamanının büyük bir kısmını alır. Birçok yönetsel karar toplantı gerçekleştirilmek suretiyle alınır. Toplantı aynı zamanda bir iletişim yolu ve bir kontrol tekniğidir (Aydın, 2015, s. 242). İnsan ilişkileri temelde iletişime dayanır. Eğer iyi iletişim kurulabilirse insan grupları ve bireyler arasında iyi ilişkiler geliştirilebilir (Aydın & Taş, 2013, s. 21). Toplantıların yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını alıyor olması, yönetim açısından gerek toplantı gerekse toplantı yönetiminin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Örneğin bu konuda Doyle ve Straus, (1982, s. 12) kişinin teşkilat içindeki başarı seviyesi arttıkça katılacağı toplantı sayısının da artacağını belirtir. Orta seviyedeki bir yönetici çalışma hayatının %35’ini, yüksek seviyede bir yönetici ise %50 ya da daha çoğunu toplantılara harcamaktadır. Yani iş hayatının yarısı kadar zamanı toplantılara katılmak ya da toplantı yönetmek için harcamak mümkündür.

Yönetimde uygulanan pek çok toplantı çeşidi ve yöntemi bulunmaktadır. Bu toplantıların bazıları moral yükseltmek, bilgi aktarmak ve bilgi alışverişinde bulunmak; bütün faaliyetleri uyumlu bir tarzda devam ettirebilmek için işbirliği sağlamak amacıyla yapılır. Bazı toplantılarsa, problemleri çözmek, karara varmak amacıyla gerçekleştirilir. Bazıları da zor bir kararın sorumluluğunu paylaşmak için yapılır. Yönetici, başarılı ve verimli bir toplantı yapabilmek için ilk olarak ne çeşit toplantı düzenlediğini iyi bilmek ve ona

göre yönetmek durumundadır (Aytürk, 1990, s. 170-171). Toplantı çeşidi ile ilgili olarak Doyle ve Strauss önemli değerlendirmeyi yapar:

“Karar vermek için yapılan bir toplantı ile bilgi alışverişi için yapılan bir toplantı arasında büyük fark vardır. Öyleyse niçin ikisi de aynı şekilde yapılsın? Değişik türden toplantıların başarılı olması için değişik rol ve usullerin uygulanması gerekir. Bazı toplantılarda katılma oranı az olmalıdır. Bazıları geniş tutulabilir. Bir kısmı belli şahısların toplantıda bulunmasını gerektirir”. Dolayısıyla bir yöneticinin başarılı bir toplantı yönetimi gerçekleştirmesini belirleyen en önemli faktörlerden bir tanesi toplantı çeşididir. Çünkü toplantıya kimlerin katılacağı ve katılımcıların sayısı, toplantının yapılacağı yer, toplantının yapılacağı zaman, toplantı yapma yöntemi toplantı türüne göre farklılık göstermektedir” (Doyle&Straus ,1982, ss. 202-203).

Yönetimde uygulanan toplantı türleri ise şöyledir: Emir toplantısı, istişare toplantısı, koordinasyon toplantısı, heyet toplantısı, kurul toplantısı pazarlık toplantısı (Aytürk, 1990, s. 170-171).

#### **4.2. Toplantının yeri zamanı ve süresi**

Her toplantı kendisine özgü olmakla birlikte toplantı için seçilen yerden konuşmacılara kadar, yüzlerce değişken toplantı sonucunu etkileyebilir. Toplantının başarılı bir şekilde sonuçlanması için toplantının amacının iyi belirlenmiş olması, toplantıya kimlerin katılacağını önceden bilinmesi, toplantının gündeminde nelerin olduğunun bilinmesi, toplantıyı kimin yöneteceğini belirlenmiş olması ve toplantıda kullanılacak destekleyici materyallerin hazırlanması gibi hususlar önem taşımaktadır. Ancak bunların dışında toplantının zamanı, yeri ve süresi büyük önem arz etmektedir (Aydın, 2015, s. 243-244).

Toplantı başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında zaman faktörü öne çıkmaktadır. Özellikle toplantıya başlama zamanı, toplantıda geçirilen zaman oldukça önemlidir.

Bir toplantının başarılı bir biçimde sonuçlanabilmesi için ilk olarak toplantıya zamanında başlamalı ve makul bir sürenin sonunda bitirilmelidir. Toplantıya zamanında katılmayanlar beklenmemelidir. Geç gelen olursa, onlar için baştan beri yapılanlar, özet olarak bile olsa tekrar edilmemelidir. Bu, toplantı için zamanında gelenlerin zamanını boşa harcamak demektir. Özellikle toplantıyı düzenleyenlerin zamanında toplantıya katılması son derece önemlidir. Toplantıya gidildiğinde eğer toplantıyı düzenleyenler vaktinde gelmemişse, toplantının iptal olduğu varsayılarak normal işe dönülmelidir. Belki en çok 5 dakika beklenebilir (Aydın, 2015, s. 243-244).

Bir toplantıda harcanan zaman kişiyi yapmayı sevdiği başka birçok güzel şeylerden alıkoyabilir. İnsanın sahip olduğu zaman ise en kıymetli kaynaklardan biridir. Herkes bu kıymetli sermayesini çok akıllıca ve yerinde harcamak ister (Doyle&Straus, 1982, s. 13). Doyle ve Straus, toplantı zamanı ile ilgili şu önemli değerlendirmeyi yapar: “Şayet katılanlara en az toplantıdan bir gün önce (tercihan bir hafta öncesinden) tafsilâtlı bir gündem verilirse, herkes toplantıya hazırlıklı gelir; toplantıların başında meydana gelen karışıklıkların da büyük ölçüde veya tamamen önüne geçilmiş olur. Usul ile ilgili soruların çoğu önceden halledilmiş olduğundan toplantı daha az zamanda, daha başarılı olarak biter (Doyle&Straus, 1982, s. 252)”.

Toplantı zamanı (toplantıya başlama zamanı, toplantı gününün ve saatinin katılımcılara makul bir süre önce haber verilmesi) ve toplantı süresinin dışında toplantının başarısını etkileyen bir diğer unsur ise toplantı yeridir.

Toplantıların başarısı fiziki şartların olumlu olmasına, rahat ve huzurlu bir ortama bağlı bulunmaktadır. O yüzden toplantı yeri, tipi ve boyutları dikkatle seçilmeli; ısı, ışık, havalandırma gibi unsurlar dikkate alınmalıdır. Ayrıca toplantı odasının veya toplantı salonunun hoş ve güzel görünümlü olmasına da dikkat edilmelidir (Aytürk, 1990, s. 172).

Ayrıca eğer toplantı telekonferans yöntemiyle gerçekleştiriliyorsa, toplantının gerçekleştirileceği mekân olarak bu kez kullanılan ağ ya da internet vs. dikkate alınması gerekir. Ses ve görüntünün net olduğundan, konuşulanların herkes tarafından izlenip dinlenebiliyor olmasından ve en önemlisi toplantı boyunca

kesintisiz bir şekilde toplantının devam edeceğinden (internet kesintisi vs. olmayacağından) emin olunmalıdır.

### **4.3. Toplantı yönetimi**

Toplantı yönetimi; toplantının ve toplantıya katılanların planlanması ve organizasyonu ile katılımcıların yönetimi, koordinasyonu ve denetlenme süreci şeklinde değerlendirilebilir.

Bir toplantının başarılı olması ve yönetsel faaliyetler için gerekli ve isabetli kararın alınmasına zemin oluşturması için diğer önemli bir konu da toplantının iyi ve doğru bir biçimde yönetilmesidir. Toplantılar iyi yönetilmediği takdirde hem toplantıdan verim alınmaz hem de karşılıklı tartışmalar meydana gelir. Bunun sonucunda ise zaman kaybı ve stres meydana gelir (Aydın, 2015, s. 246).

Bir toplantının başarısını ölçmek için iki yol bulunmaktadır. İlki, toplantı neticesinde nelerin elde edildiğidir. Toplantıdan beklenen sonuçlara varılabildi mi? sonunda neler yapılabildi, hangi konular halledildi, grup ne gibi kararlar aldı? Varılan çözüm yolları ve kararlarda yararlı bir yenilik bulunuyor mu? Özet olarak, toplantıların verimlilik muhakemesini yaparken toplantılardan elde edilen sonuçlara bakılması gerekir. Varılacak sonuçlar kuruluşun ya da grubun görevini yapmasına ve hedeflerine varma kabiliyetine doğrudan etki edecektir. Bu hedefler kazanç, hizmetlerin paylaşılması, grubun varlığını sürdürmesi ya da grup üyelerinin beklendikleri tatmine ulaşmaları biçiminde olabilir. Diğer yol ise şöyle açıklanmaktadır: "İkincisi, toplantının nasıl bir gelişme gösterdiğine, toplantının takip ettiği yola bakmaktır. Meselelerinize nasıl çözüm buldunuz? Kararlar nasıl alındı? Grup bir arada ne derece ahenkli çalışabildi? Toplantı, katılanlar üzerinde ne gibi etkiler bıraktı? Herkes toplantıya aktif olarak katılma imkânı buldu mu, yoksa toplantı sadece bir kişinin hakimiyeti altında mı sürüp gitti? Toplantıya katılanlar katılmaktan memnun kaldılar mı? Toplantıdan bir zevk alabildiniz mi? Gündemdeki meselelerin görüşülmesine bizzat katılmaya teşvik veya davet edildiniz mi? katılanlar birbirlerinin fikirlerinden ilham alarak bunları birleştirmek yoluna mı gittiler, yoksa toplantı sadece benliklerin çarpışması şeklinde mi cereyan etti?" (Doyle&Straus, 1982, s. 17-18).

Verimli toplantıların rastlantı olmadığını ifade eden Şen'e göre (2013, s. 61), verimli toplantılar İyi bir şefin çalıştırdığı bir orkestranın sonucuna benzer. Çoğu zaman toplantı öncesi, toplantı sırasında olduğundan çok daha fazla çalışma gerektirir. Toplantının kendisi, buz dağının üstünde görünen kısma, suyun altında kalan bölüm ise toplantıyı verimli kılmak için yapılan planlama ve hazırlık çalışmalarıdır.

Buradan aslında toplantıyı yönetmek kadar toplantı öncesi yapılan hazırlıkların toplantının başarısını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Toplantılardan beklenebilecek sonuçlar verimlilik, etkililik, fikir üretme, toplantıya katılanların aktif katılımlarını sağlamak ve kesin kararlara varmak gibi şeylerdir (Doyle&Straus, 1982, s. 32). Eğer bir toplantının yapılma amacı/amaçları ile toplantı sonucu/sonuçları uyuyorsa, bu söz konusu toplantının başarılı bir şekilde yönetilmediği anlamına gelir.

Yönetimde toplantıların etkili ve verimli, başarılı ve faydalı olması yöneticinin uyguladığı tekniklere bağlıdır. Yönetimde toplantı tek çare olmadığı gibi en iyi iletişim aracı da değildir. Bu yüzden yöneticiler toplantıları, yönetme ve karar vermede tek araç olarak görmemelidir. Toplantı yöneticinin elinde bulunan sevk ve idare araçlarından sadece bir tanesidir. Diğer araçlar ise; raporlar, yazılar, notlar, telefon konuşmaları ve karşılıklı görüşmelerdir. Yönetimde en etkili iletişim yolu yüz yüze görüşme olup, en iyi yönetme tarzı ise, çok yöntem ile yönetmedir (Aytürk, 1990, s. 179).

Bir yöneticinin toplantı düzenlemesi her zaman iyi sonuçlar getirmeyebilir. Aytürk'e göre, (1990, s. 179-180) bir yönetici kötü bir toplantı yaptıktan sonra hiç toplantı yapmamalı onun yerine ilgili kişileri çağırarak ikili görüşme yapmalı ya da yazılı not, rapor istemeli ya da telefonla konuşmayı tercih etmelidir.

Bir yöneticinin toplantı yapması gereken durumlar şunlardır (Doyle&Straus, 1982, s. 200-201):

- a. gruptan bilgi ya da tavsiyeler beklendiği zaman
- b. grubun karar verme ya da problem çözmeye katılması istendiğinde

- c. bir konunun açıklığa kavuşturulması gerektiğinde
- d. bir bütün olarak grupla paylaşmak istediğiniz bir konunuz olduğunda
- e. grup bizzat toplantı istediğinde
- f. değişik gruplardan kimseleri ilgilendiren bir konu olduğunda
- g. ortada çok açık olmayan ya da kimleri ilgilendirdiği tam belli olmayan bir sorun olduğunda.

Yönetimde tek başına gerçekleştirilen değişiklikler, düzenlemeler ve tek başına alınan kararlar daima tepkiye ve dirence neden olur. Bu yüzden yeni bir karar almak, yeni bir düzenleme yapmak ya da uygulamada bir değişiklik yapılmak istendiğinde yönetici bunu ilgili kişilerin katılımını sağlayarak toplantı yöntemiyle gerçekleştirmelidir (Aytürk, 1990, s. 180).

Toplantı yapmanın iyi bir fikir olmadığı durumlar ise şöyledir (Doyle&Straus, 1982, s. 200):

- a. yeni personel almak, işten çıkarmak, ücret tartışmaları gibi şahsi konularda
- b. verilerin yetersiz olduğu ya da iyi hazırlık yapılmadığı durumlarda
- c. bir telefon, kısa not, ya da özel görüşmeyle halledilebilecek hususlarda
- d. bazı grup üyelerine açıklanmaması gereken mahrem ve gizli hususlarda
- e. kararın peşin olarak verildiği hallerde
- f. toplantıya götürmenin önemsiz olduğu konularda
- g. grup arasında fazla kırgınlık ve düşmanlık olduğu, bunun giderilmesi ve grubun birlikte çalışabilmesi için zamana gereksinim duyulduğu durumlarda.

Yöneticinin toplantı yapılmasına ihtiyaç olup olmadığına dair aldığı karar, yöneticinin toplantı yönetimindeki başarısını doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Çünkü toplantı yapılmasının gerekli olmadığı durumlarda toplantı düzenlemek, olmayan sorunların meydana gelmesine neden olabilir.

Toplantı yönetimindeki başarısızlık ise bir zaman kaybıdır (Aytürk, 1990:176). Oysa zaman hem yönetici hem de yönetimini üstlendiği kurum için çok önemlidir. Yönetici zamanı da iyi kullanabilmelidir. Ve personelinin de zamanını boşa harcamamalıdır. Dolayısıyla başarılı bir toplantı yönetimi gerçekleştiremeyen yönetici sadece kendi zamanını boşa harcamakla kalmaz aynı zamanda hem personelin hem de çalıştığı kurumun zamanını boşa harcamış olur. Bu durumda stres ortaya çıkar. Stres ise bir kurumun başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Buraya kadar anlatılanlardan toplantının başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında; toplantıya başlama zamanı, toplantıda geçirilen süre, toplantı günü ve saati, toplantı yeri ve toplantıyı yöneten kişi gelmektedir.

## **5. YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARINI YERİNE GETİRMEDE TOPLANTI YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ**

Yönetim planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetleme gibi aşamalardan oluşan bir süreçtir (Aydın, 2011, s. 23). Yönetim; geleceği tahmin-planlama, örgütlenme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmektir. Planlama; geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamaktır. Örgütlenme; işletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını meydana getirmektedir. Yürütme; personeli faaliyete geçirmek anlamına gelmektedir. Koordinasyon; tüm faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmektir. Kontrol ise; her işin ve her şeyin işletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmektir (Fayol, 2013, s. 31).

Yönetim, grup çabasıyla işlerin başarıma sanatı ve ilmidir. Yönetim bir bilim ve aynı zamanda sanattır. Çünkü, yönetici, kuruluşta (teşkilatta), var olan kaynakları en iyi şekilde kullanma ve insanları etkili ve verimli bir biçimde çalıştırma görev ve sorumluluğundadır. Bu yüzden, yönetim daha çok, insan yönetme sanatı ve bilimdir (Aytürk, 1990, s. 1).

Örgüt, kısaca belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı parçalardan meydana gelen bir sitemdir (Aydın, 2006, s. 9). Diğer bir ifadeyle örgüt, etkinlikleri ve etkileşimleri amaca yönelik olarak yapılandırılmış bir küme insandır (Ergun, 2015, s. 77). Örgütler, her şeyden evvel insanlardan meydana gelen

sosyal varlıklardır. Örgütlerin başında bulunan yöneticilerde, grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan bu insanları (personeli), hedefe ulaşmak için, ahenkli bir biçimde ve iş birliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve mecburiyetinde olan insanlardır. Çünkü insan, örgütlerin ve yönetimin hammaddesidir. İnsanı verimli yönetmek ise esastır. Dünyada anlaşılması en güç ve kompleks bir varlık olan insanın teşkilat içinde etkili ve verimli bir biçimde çalıştırılması, sosyal ve psikolojik bir varlık olarak da mutlu ve hoşnut edilmesi zor bir uğraştır. Başarılı kuruluşların ardında daima başarılı ve faydalı insan ilişkileri bulunur. Yönetimde başarılı olmak için her şeyden evvel yönetimin temel ögesi olan insana ilgi ve saygı göstermek; insana önce insan olduğu için önem ve değer vermek gereklidir. Bu da, hiç şüphesiz, başarılı ve faydalı insan ilişkileriyle mümkün olabilir (Aytürk, 1990, s. 2-32). Her meslekte, her hizmet alanında ve her sektörde yönetimin verimli ve başarılı olmasında, personelin moral ve motivasyonunun sağlanmasında anahtar kelime “insan ilişkileri” dir. Her türlü insan ilişkileri karşılıklı ve iki taraflı bir iletişim yoludur (Aydın & Taş, 2013, s. 22).

Bugün için iletişim bireysel ve toplumsal bakımdan büyük önem taşımaktadır. Toplumsal ya da bireysel bir problemi çözmek için insanların düşünce alışverişinde bulunmaları, yani birbirleriyle iletişim kurmaları şarttır. Çünkü iletişim, kişinin hayatını daha anlamlı hale getirmekte ve kolaylaştırmaktadır. Bir toplumda, toplumu meydana getiren bireyler konuşma ve tartışma yeteneğine sahip değilse herhangi bir sorunla karşılaşıldığı zaman sorunun insani bir biçimde çözümlenmesi mümkün olmayacaktır. Aksine bireyler iletişim kuramadıkları için sorunlar birbirlerine eklenerek daha da büyüüp karmaşık ve içinden çıkılmaz bir duruma gelecek ve böyle bir olgu ise sürtüşme ve çatışmayı beraberinde getirecektir. Söz konusu bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için bireylerin diğer kişilerin fikirlerine karşı hoşgörülü olması ve sorunların konuşularak çözülmeye çalışılması gerekmektedir (Işık, Öztekin, Öztekin & Biber, 2013).

Yönetimde başarıyı sağlamak için, öncelikle, yöneticiler ve astlar arasında etkili ve verimli bir iletişim (haberleşme) ortamı olması gerekir. Toplantı; yönetimin iletişim ve eşgüdüm diğer bir ifadeyle haberleşme ve koordinasyon kaynağıdır (Aytürk, 1990, s. 122-169). Örgütlerin büyük çoğunluğu toplantılar olmaksızın fonksiyonlarını yerine getirememektedirler (Şen, 2013, s. 6).

Toplantılar, eğer gösteriş ve boş laflardan ibaret değilse, grubun ya da teşkilatın sıhhatli çalışması noktasında büyük önem taşır. Gerçekte grup üyelerinin grup şuurunu geliştirmeleri, ancak aynı yerde toplanarak beraber çalışmalarını ile mümkün olur. Bu toplantılar bireylerin kendi gruplarını nasıl gördükleri; kararlara ne biçimde katıldıkları; gerek ekip halinde, gerekse tek başlarına ne kadar iyi çalışabildikleri üzerinde doğrudan etki yapar. Toplantıların çoğu da su yüzündeki halkalanmalar gibi bir etki vücuda getirir. On beş kişinin yaptığı bir toplantı, günün geri kalan kısmında ya da bir hafta boyunca ya da ilânihaye 300 kişinin nasıl çalışacaklarına etki edebilir (Doyle & Straus, 1982, s. 18).

Bu etki, bir kuruluş için olumlu ya da olumsuz olabilir. Kendisinden çok şeyler beklenen bir toplantı sonunda hiçbir şey başırlamaz ya da toplantıya katılanlar hayal kırıklığına uğrayıp asabileşirlerse, bu asabi halleriyle işlerine ya da evlerine döneceklerdir. Sonuçta katılanlar sükûnet bulmak için yalnızca kendi zamanlarını boşa harcamakla kalmaz, aynı zamanda çevrelerindeki vakitlerini de berbat ederler. Bunlar başarısız geçen toplantıların gizli zararlarını oluşturur (Doyle & Straus, 1982, s.18-19). Burada başarısız geçen bir toplantının gizli zararlarının sadece toplantıya katılan kişiyi etkilemekle kalmadığı, geniş bir alanı etkilediği görülmektedir.

Diğer taraftan olumlu yönü ile toplantılar, kuruluşların görevlerini iyi icra etmeleri üzerinde gayet güzel etkide bulunabilir. Kuruluş içindeki toplantılar ne kadar geliştirilebilirse işbirliğiyle yapılacak grup çalışması, grup üyeleri arasındaki irtibat, grup üyelerinin morali ve verimliliği de o oranda artmış olur (Doyle & Straus, 1982, s. 19).

Yönetimde toplantıların etkili, verimli, başarılı ve faydalı olması yöneticinin uyguladığı tekniklere bağlıdır. Yöneticiler, bilgi aktarmak, bilgi alışverişinde bulunmak, herkesin aynı bilgiyi aynı anda ve aynı biçimde öğrenmesini sağlamak ve gerekli kararları almak için sık sık toplantı yaparlar. Fakat bazı yöneticiler toplantı yönetiminde başarılı olamazlar. Bu başarısızlığın birinci sebebi yöneticinin toplantı yönetimi konusunda

eğitilmemiş ve yetişmemiş olmasıdır. Her yönetici yönetimde başarılı olabilmek için toplantı yönetimi ile ilgili temel ilkeleri ve teknikleri iyi bilmek ve uygulamak mecburiyetindedir (Aytürk, 1990, s. 25-180).

İyi organize edilen toplantılarda yalnızca toplantı süresince pek çok işler başarılmış olmaz, aynı zamanda toplantı bittikten sonra da toplantıya katılanlar daha iyi çalışabilir duruma gelirler. Bunun tersi durumda yani kötü geçmiş bir toplantıdan çıkanlar ise buzdolapları etrafında toplanmış, toplantının ne kadar kötü geçtiğinden bahseder ve işe dönebilmek için sınırlarını yatıştırılmaya çalışır. İyi bir intiba ile toplantıdan ayrılan katılımcılar, işlerine çok daha rahat dönerler. Kişi kendi ekibini sever ve birlikte yapacakları şeyler hakkında iyi ve ümitvâr düşüncelere sahip olursa, kendisine düşen işleri daha bir gayretle yerine getirmeye çalışır. Çünkü kendi ekibinin puan kaybetmesini istemez ve yapacaklarını da grup için faydalı ve anlamlı işler olarak görür (Doyle&Straus, 1982:100-101).

Nerede olursa olsun düzenlenen toplantılarda kurum adına verimli ve etkili kararlar alabilmek için, gerçekleştirilen toplantılar amacına hizmet etmeli dolayısıyla bir kişiyi veya kurumu hedef alma amacı gütmemeli, kişisel çıkar sağlama amacıyla çatışma ve huzursuzluk ortamının yaratıldığı alanlar olmamalı, bireysel çıkarların değil de kurumsal çıkarları gözetmek üzere insanların bir araya geldiği yerler olmalıdır (Gök, 2019, s. 159).Yönetimin görevi insanların ortak performans göstermesini mümkün kılmak, güçlerini etkin, zaaflarını ise etkisiz kılmaktır. Örgüt bundan ibarettir ve yönetimin kritik ve belirleyici bir faktör olmasının sebebi de budur (Drucker&Maciariello, 2005, s. 47).

Örgüte ve sosyal yapının bütün parçalarına karşı yükümlülükleri kendisine hatırlatılmadığı takdirde en iyi çalışanlardan meydana gelen ekip bile çabucak bozulur. Çalışanları daima gözü açık bulundurmanın ve çalışanların görevlerini kolay hale getirmenin en iyi çaresi, departman yöneticilerinin yapacakları toplantı ve görüşmelerdir. Departman yöneticileri arasında haftada bir gerçekleştirilecek toplantı ile, örgütün durumu hakkında genel müdürlüğe bilgi vermek, çeşitli birimlerin birbirine karşı yapacakları yardımın derecesini tayin etmek ve bir arada bulunmalarından istifade edilerek örgütün genel çıkarını ilgilendiren çeşitli konuları çözüme kavuşturmak amaçlanmaktadır. Bu toplantılarda örgütün iş planı yapılmaz, ancak o planın olayların seyrine göre gerçekleşmesini kolaylaştıracak yöntemler üzerinde konuşulur. Her toplantıda konuşulacak konuların kapsamı kısa bir zaman için, örneğin genelde bir haftalık olmalı ve sadece bu müddet için işlerin koordinesi ve çalışmanın düzeni belirlenmelidir (Fayol, 2013, s. 162).

Toplantıyı yöneten kişi, sözlü ve sözsüz bütün ipuçlarını yakalamaya her an hazır olmalıdır. Toplantılar insani olaylar oldukları için, toplantıya katılan herkesin belli ihtiyaçlarının, duygularının ve düşüncelerinin olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Toplantıya katılanların çoğu kendi kişisel gündemlerini kendileri belirlemiştir. Katılımcıların bu değerlerini gözden kaçırmadan toplantının saptanan hedefler doğrultusunda devam ettirilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Şen, 2013, s. 61).

Fayol, (2013, s. 163) örnek olarak büyük bir endüstri işletmesinin çeşitli birimlerinde izlediği yöntemi şöyle açıklar: Her birimde, bütün departman yöneticileri haftanın belli bir gününde müdürün başkanlığında toplantı yaparlar. Her departman yöneticisi sırasıyla kendi bölümündeki işlerin gidişini, karşılaştığı güçlükleri, ihtiyaç duyduğu yardım ve düşündüğü çözümü açıklar. Genel müdür, ortaya konulan ya da kendi teklif ettiği konular hakkında hazır bulunanların görüşlerini alır, müzakereden sonra işler bir karara bağlanır. Konunun halledilmesinde gerekli olup da bu komisyonun gündemine alınmayan bir iş kalmamasına dikkat edilmelidir. Söz konusu yöntem uygulandığı yerlerde çok başarılı olmuştur. Bu toplantıların her biri için tutanak tutulmalı ve gelecek oturumda müzakereden önce okunup onaylanmalıdır. Bu tutanaklar, genellikle departman yöneticilerinin dışında bir sekreter tarafından tutulur (2013:163). Toplantı sonuçlarının yer aldığı söz konusu bu tutanakların kayda alınış şekli de önemlidir. Çünkü bu tutanakların tam ve eksiksiz hazırlanması gerekir. Toplantı sonucunda elde edilen bu tutanaklar, bir anlamda toplantının özeti anlamına gelmektedir. O yüzden özellikle gerçekleştirilen toplantıların kayda alınmasında dikkat edilmesi gereken husus bu tutanakların kim tarafından ve nasıl tutulduğu ile ilgilidir. Çünkü bu tutanaklar toplantının özünü yansıtması bakımından kurum adına değerlidir.

Her biri kendi bölümünde yetki sahibi olan söz konusu bu kişilerin bir araya gelmeleri, müdüre bir konuyla ilgili, başka bir tarzda elde edilmesi mümkün olmayacak kadar hızlı, net ve isabetle kararlar alabilme fırsatı verir. Nispeten kısa bir zaman içinde, en fazla bir, iki saat; müdür işlerin genel durumu hakkında bilgi sahibi olur, aynı zamanda birkaç servisi birden ilgilendiren kararlar alır ve çeşitli şubelerin birbirine yapacakları

yardımları belirler. Toplantı sonunda her yönetici ne yapacağını bilerek ve bir hafta sonra ne yapacağını bildireceğini düşünerek toplantıdan ayrılır (Fayol, 2013, s. 163).

İşte bu güzel ve kestirme yoldan anlaşma ve anlaşarak çalışma yöntemi, onsekiz kat fazla zaman ve çaba sarf edilse bile, komisyonlardaki kadar hiçbir yerde bulunmaz. Bu nedenle müdürlerin bu araca çok ihtiyacı vardır ve bu araca çok önem verirler. Müdürler hafta içinde komisyonda görüşülmesini gerekli gördükleri şeyleri not ederler ve toplantıların kayıtlarına bizzat geçirirler. Komisyon görüşmelerinin daima nezaketle ve herkes için faydalı bir biçimde geçmesine dikkat edilir. İyi yönetilen her toplantı her zaman yararlıdır. Bunun için biraz hünere gereksinim vardır. Aksi taktirde komisyon toplantıları tatsız, can sıkıcı ve boş bir hale gelebilir. Komisyon toplantılarından iyi sonuç almasına bilen bir müdür, bunu başaramayan diğer yöneticiden üstün sayılır (Fayol, 2013, s. 163-164). Yönetici konumunda bulunan üstlerle, astların yapacakları toplantıların önemi, işbirliği ve ortak anlaşmayı sağlamak suretiyle denetime yardımcı olmalarından kaynaklanır. Bu şekil toplantılar, hiyerarşi piramidinin her kademesinde gerçekleştirilebilir ve o kademedeki var olan sorunların ortaya çıkartılarak çözümlenmelerini sağlar. Fakat bu sonucun ortaya çıkması için yapılacak toplantıların şekli önemlidir. Çünkü tek taraflı olarak yöneticinin fikirlerini belirtmesi ve yöneticinin astlarıyla diyalog kuramaması toplantıdan beklenen sonucun doğmasını engeller (Tortop vd., 2010, s. 123).

## **6. SONUÇ**

İster kamu ister özel sektör olsun İki ya da daha fazla insanın belli bir konu, durum veya olay üzerinde konuşmak, karar vermek, bilgi alışverişinde bulunmak gibi daha birçok nedenden dolayı toplantı yapmaları gerekebilir.

Toplantıların yapılma nedenlerinden yola çıkarak aslında toplantıların, yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirmede önemli bir araç olduğu sonucu çıkarılabilir. Örneğin bir toplantı; kurumun ulaşmak istediği amaçları tespit etmek, personelin görev yetki ve sorumluluklarını paylaşmak, kaynakları etkin bir şekilde yönlendirmek, kurumun bütün çalışmalarını uyumlu hale getirmek ya da yapılması istenen işlerin ne kadarının yapıldığını ne kadarının niçin yapılmadığını öğrenmek üzere düzenlendiğinde, sırasıyla planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ya da denetleme fonksiyonlarının yerine getirildiği açıkça görülmektedir. Dolayısıyla toplantılar yönetimin temel fonksiyonları yerine getirmede önemli bir araçtır.

Başarılı bir toplantı yönetimi gerçekleştirildiğinde yönetimin temel fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilir, kurumda çalışan personel ve dolayısıyla kurumda bu durumdan birçok yönden fayda sağlar. Bu doğrultuda toplantılar; personelin moral ve motivasyonunun artırılması, doğru ve güvenilir bilginin aktarılması, iyi insan ilişkileri geliştirilmesi, zamanın iyi kullanılması, sorunların daha ortaya çıkmadan çözülmesi konuları başta olmak üzere daha birçok konuda önemli katkıda bulunabilir. Bir kurumun başarılı bir şekilde yönetilmesinde toplantının ve dolayısıyla toplantı yönetiminin önemli payı vardır. Başarılı bir toplantı yönetimi gerçekleştirmek ise önemli ölçüde yöneticinin sahip olduğu bilgi beceri ve tecrübeye bağlıdır.

Yönetim sanatı olarak nitelendirildiğine ve yönetici de bu işlevi yerine getiren kişi olduğuna göre; yönetici bir bakıma bir sanatçının görevini ve sorumluluğunu üstlenmektedir. O zaman yönetici sevk ve idare eden kişiliğinin yanı sıra aynı zamanda bir sanatçıdır. Ya da en azından bir sanatçının taşıması gereken özelliklerinden bazılarını taşıması gereken kişidir. Toplantıyı yöneten kişinin; insan ilişkilerinden anlayan, mantıklı hareket eden ancak gerektiğinde duygusal yönü olan (empati yapabilen) toplantıya katılanları yönetecek yeterli donanıma sahip, insanlarla etkili iletişim kurabilen ve zamanı iyi kullanabilen biri olması gerekir.

Düzenlenen toplantıların başarılı bir şekilde sonuçlanmasında toplantıyı yöneten kişinin payı büyüktür ama tek başına yeterli değildir. Toplantının başarılı bir şekilde sonuçlanması için, toplantıya katılanlar da en az toplantıyı yöneten kişi kadar sorumludur. Katılımcıların toplantıya hazırlıklı gelmeleri, iyi insan ilişkileri geliştirebilmeleri dolayısıyla iletişimi güçlü, nezaket kuralları dahilinde hareket eden, alanı ile ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip kişilerden oluşması toplantı sonucunu olumlu yönde etkiler. Bunun tam tersi durumda ise sorun çözmek, belli bir karara varmak ya da kurum için herhangi bir ilerleme kaydetmek şöyle dursun; toplantılar yeni sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlanan ortamlar olarak işlev görür. Sonuç

olarak; toplantı yönetiminde sergilenen başarı, yönetimin temel fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli paya sahiptir.

### **KAYNAKÇA**

- Aydın, A.H. (2006). Kamu Yönetimi ve Polis. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aydın, A.H. (2007). Yönetimin Fonksiyonları. S. Güney (Ed.) *Yönetim Ve Organizasyon* içinde (ss.72-100). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, A.H. (2011). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, A.H., & Taş, İ.E. (2013). Kamu Yönetiminde Halklaİlişkiler KavramlarKurumlar-Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, A.H. (2015). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aytürk, N. (1990). Başarılı Yönetim Ve Yöneticilik Teknikleri Yönetim Sanatı. Ankara: Emel Yayınevi.
- Doyle, M., &Straus, D. (1982). Toplantı Yapma Sanatı. Ramazan Saruhan (Çev.). İstanbul: Yeni Asya Yayınları.
- Drucker, P. F., &Maciariello , J. A. (2005).Gün Gün Drucker Ünlü DüşünürünYapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir Ve Motivasyon.İstanbul: The Daily Drucker Harper Business, Mess Yayın No:469.
- Ergun, T., & Polatoğlu, A. (1988). Kamu Yönetimine Giriş. Ankara: TODAİE Yayınları No:222.
- Ergun, T. (2015). Kamu Yönetimi Kuram-Siyasa-Uygulama. Ankara: TODAİE.
- Fayol, H. (2013). Genel Ve Endüstriyel Yönetim-Administration Industrielle Et Generale. M. Asım Çolakoğlu (Çev.).Ankara: Adres Yayınları.
- Fişek, K. (1975).Yönetim. Ankara: SBF Yayını No:387.
- Gök, S. (2019). Tarihsel Süreç İçerisinde Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Ve İl Kamu Hastaneleri Birlikleri: Yönetim Ve Örgütlenme Bağlamında Bir Değerlendirme. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Işık, M., & Öztekin, A., & Öztekin, H., & Biber, L.(Ed.) (2013). Genelve Teknikİletişim. Konya:Eğitim Yayınevi.
- Parlak, B. (2011). Kamu Yönetimi Sözlüğü. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Parlak, B. (2013). Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Simon, H.A., &Smithburg, D.W., &Thompson, V.A.(1985). Kamu Yönetimi. Cemal Mihçioğlu (Çev.). Ankara: SBF Yayınları.
- Şen, O., (2013). Toplantılara Kavramsal Yaklaşım, Toplantı Yönetimi. A. A. Doğan (Ed.) *Toplantı ve Sunu Teknikleri İçinde* (ss.2-27, 60-87). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tortop, N., İsbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2010). Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2019). 13 Ekim 2019 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/>. Adresindenerişildi.