

YÖNETİMİN KONTROL FONKSİYONUNUN UYGULANMASINDAKİ GÜÇLÜKLER

Dr. Recai AKYEL *

ÖZET

Yönetim, planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarını içeren bir süreçtir. Kontrol fonksiyonu gerçekleşmeyen bir yönetim süreci eksik ve yetersiz kalır. Profesyonel veya bürokratik yönetici sürekli başarılı olabilmek için kontrol fonksiyonuna ihtiyaç duymaktadır. Yöneticinin, örgütün ve çalışanların fayda göreceği kontrol sisteminin belli özellikleri taşıyan etkili bir kontrol sistemi olması gerekmektedir. Aksi halde, etkili ve geçerli olmayan bir kontrol sisteminin faydasız olmasının yanı sıra; bazı olumsuz sonuçlara da yol açması olasıdır.

Bu makalede, yönetim sürecinin bir parçası olan kontrol fonksiyonunun uygulanmasında karşılaşılan olumsuzluklar ve çözüm önerileri ortaya konulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Örgüt, Kontrol, Kontrol Sistemi, Etkili Bir Kontrol Sistemi.

ABSTRACT

Problems Encountered In Implementing Control Function Of Management

Management is a process that embraces planning, organization, execution and control functions. A management process with a non-operating control function remains unsatisfactory and deficient. For continuous success, professional or bureaucratic managers need control function. The control system, from which the managers, organizations and employees benefit, must be an effective control system having certain characteristics. Otherwise, an ineffective and invalid control system brings no benefit; it is rather more likely to lead several adverse outcomes.

This article deals with the problems faced in implementing control function as a part of management process and offers solutions.

Key Words: Management, Organization, Control (audit), Control System, Effective Control System.

Jel Classification Cod: M1

* Sayıştay Başkanı.

GİRİŞ

Yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eskidir. Birden fazla insanın birlikte oldukları yerde yönetim olgusundan söz edilir. Yönetim olgusunun var olmasının belirli amaçları vardır. Bu amacın gerçekleştirilmesi belli bir süreç alır; bu süreç de belli bölümlerden oluşur.

Yönetim sürecini oluşturan bölümler iç içedir ve birbirlerini desteklerler. Bu bölümlerden birinin eksikliği, sürecin eksikliğini ve yetersizliğini doğurur.

Yönetici, örgütü yönetirken, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, yönetim süreçlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Bazen yönetim süreçlerinin bir bütün olarak algılanmasında duyarsız davranılmaktadır.

Yönetim süreçlerinden (planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol) bir bölümü ihmal edilmektedir. Bu ihmal yönetimin eksik ve yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Genelde, yönetim sürecinin planlama fonksiyonuna önem vermekte; ancak kontrol fonksiyonuna gerekli önem ve anlam verilmemektedir. Oysa Planlananların ne derecede gerçekleştirildiğinin tespitini Kontrol (denetim) ortaya çıkarmaktadır. Bu tutum yönetim işlevinin etkinliğini azaltmaktadır.

Kontrol fonksiyonu, örgütün amaçları doğrultusunda gidişatın nasıl olduğunu belirleyen ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını öngören hayati derecede önemli bir işleve sahiptir. Ayrıca, Yönetim sürecinin bir parçası olan kontrol işlevinin belli özellikler taşıyarak etkili ve geçerli olması durumunda faydalı olabileceği; aksi durumda olumsuz sonuçlara yol açabileceği ifade edilmektedir. Bu makalede, yönetimin kontrol fonksiyonunun gerçekleştirilmesi gereken bir yönetim süreci olduğu varsayımından hareketle; bu noktada ortaya çıkan problemler ve çözüm önerileri ortaya konulacaktır.

1. YÖNETİM KAVRAMI, TÜRLERİ VE FOKSİYONLARI

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim olgusunun insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir. Her yer ve zamanda yönetim olgusu var olagelmıştır. Bu yüzden yönetim sanatlarının en eskisi olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca, yönetimin evrensel bir nitelikte olduğu ileri sürülmüştür. Bu durum, Yönetim konusunda farklı, ama birbirini tamamlayan ve çoğu kez kısmi bakış açılarını yansıtan birden fazla tanımın ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur (Şimşek-Çelik, 2009:3-5). İnsanoğlunun başardığı her büyük iş, başarılı bir yönetim uygulamasının eseri olarak değerlendirilebilir. Geniş çaplı organize faaliyetlerde yönetim anlayışı

ve uygulamasının niteliği ve etkinliği, sonucu belirleyen temel faktörlerdendir (Parlak-Sobacı,2008:4). Bu ayırmada, yönetim olgusunun kavram itibarıyla, değişik açılardan tanımlaması yapılacaktır.

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için örgüt (işletme) faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve eşgüdümlemesi ile kontrol edilmesidir. Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, eşgüdümleme ve kontrol araçlarını öngörür (Akat-Budak-Budak,1999:7).

Yönetim, sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelendirilmektedir. Yönetim, başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışmaktır (Koçel,2007: 15).

Yönetim, örgütün elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirme sürecidir (Ülgen – Mirze, 2007:21).

Yukarıda yer alan yönetim tanımlamalarına bakıldığında, yönetimde kontrol fonksiyonunun ortak unsur olarak yer aldığı görülmektedir. Kontrol, bizatihi Yönetim teriminin tanımının bir parçası konumundadır.

1.2. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Yönetim, yöneticilere örgütsel hedeflere ulaşmada yardım eden dört temel fonksiyondan oluşmaktadır. Bütün yöneticiler bir dereceye kadar bu fonksiyonları uygular. Yönetim süreci, planlama, örgütlenme (düzenleme) , yönlendirme(emir-komuta) ve kontrol fonksiyonlarından oluşmaktadır. Bu fonksiyonlar birbirinden ayrılmış değildir, bazen çakışır ve birbirini etkilerler. Bu temel fonksiyonların ilk defa 1916'da ileriye sürülmesinden bu yana toplumun ve iş hayatının önemli derecede değişmesine rağmen, güncellenmiş yorumlarla beraber yönetim araştırmaları için en popüler yaklaşım olarak kalmışlardır (Bovee-Wood-Thill-Dovel,1993:11).

1.2.1. Planlama

Planlama yönetimin ilk fonksiyonudur. Örgütün (firma, kurum) amaçlarını belirleme süreci ve sonrasında onlara ulaşmanın yöntemlerini ortaya koyma süreci planlamadır. Planlama yapılırken, gelecekte örgütün nerede olması gerektiğine bakılır. Oraya ulaşmak için alternatif stratejiler göz önüne alınır ve sonrasında en iyi eylem gurubu seçilir ve uygulanır (Bovee-Wood- Thill-Dovel, 1993: 12).

1.2.2. Örgütlenme (Organize Etme)

Organize etme(düzenleme), yönetimin ikinci fonksiyonudur. Bir örgütün (firma, kurum) amaçlarına ulaşabilmek, görevleri tanımlayabilmek ve tayin

edebilmek, insanları ve kaynakları koordine edebilmek için bir yapı kurmayı, sürdürülebilmeyi ve değiştirebilmeyi içeren süreç örgütlenme(organize etme)dir. Yöneticiler, genelde hedeflerini oluşturup planlarını geliştirdiklerinde örgütlenme (düzenleme) safhasına geçerler (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993: 12).

1.2.3. Yürütme (Yönlendirme)

Yürütme (yönlendirme), yönetimin üçüncü fonksiyonudur. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için kişileri birlikte çalışmalarını için etkileme ve motive etme süreci yönlendirme (emir-komuta)dir. Örgütsel yapı oluşturulduğunda, insanlar görevlerine verildiğinde, yöneticiler, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine mümkün olan en iyi katkıyı sağlamaları için, örgütün bütün üyeleriyle doğrudan iletişime ve ilişkiye geçerler (Bovee-Wood-Thill-Dovel,1993:12).

1.2.4. Kontrol (Denetim)

Kontrol, yönetimin dördüncü fonksiyonudur. Standartları koymaya, gelişimi izlemeye ve örgütü hedeflerine odaklı tutmaya yardım eden, değişimleri yapmayı içeren süreç kontrol etme (denetim)dir. Yöneticiler, tipik olarak kontrol konularını, performansı ölçmek ve devam ettirmek için uygun kontrolleri belirledikleri safha olan planlama safhasında öngörürler. Yöneticiler, örgütü yolunda devam ettirebilmeye yardım için gerekli kontrol faktörlerini inceleyerek, örgütün faaliyetlerini canlandırır. Kontrol (denetim) aktiviteleri, kalite kontrol sistemlerini tekrar düzenlemeyi, çalışma şartlarını daha az insanla daha çok üretim yapmak için değiştirmeyi ve stok ve araştırma maliyetlerini yeniden gözden geçirmeyi içermektedir. Standartlar koyarak, gelişimi izleyerek ve ihtiyaç duyulan uyarlamaları yaparak yöneticiler örgütü ayakta tutmayı başarırlar (Bovee-Wood-Thill-Dovel,1993: 13).

2. YÖNETİMİN KONTROL FONKSİYONU

2.1. TANIMI VE NİTELİĞİ

Kontrol sözcüğü günlük yaşamda pek çok anlamda kullanılmaktadır. Kontrol fonksiyonu ile yönetici, gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasında fark varsa bunun boyutlarını ve nedenlerini araştırmaktadır (Şimşek-Çelik 2009: 81).

Her yönetici, temel bir fonksiyon olan kontrol fonksiyonunu yerine getirmek durumundadır. Kontrol, amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, varsa hedeften sapmaları belirlemek ve düzeltici önlemleri almak amacını gütmektedir. Kontrol fonksiyonunun sonuçlarına göre, planlama ve amaç belirleme fonksiyonu yeniden gözden geçirilerek yönetim süreci tekrar işlemeye

başlayacaktır. Bu da gösteriyor ki, kontrol fonksiyonu yerine getirilmediği sürece yönetim fonksiyonu tamamlanmış sayılmayacaktır. Bu anlamda kontrol fonksiyonunun örgüt ve yönetimin tüm faaliyetlerini kapsadığı söylenebilir (Şimşek-Çelik, 2009: 82).

Kontrol, yönetim fonksiyonlarından sonuncusu ve sürekli olanıdır. Yönetim sürecinin tamamlanması kontrolün başarılmasıyla mümkün olur. Kontrol, saptanmış amaçların gerçekleşmesinde, sahip olunan kaynak, olanak ve koşulların, mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylemdir.

Belirleyici, düzeltici ve yön verici görünüşüyle kontrol fonksiyonu, aynı zamanda işletmenin yaşamı ile de yakından ilgili olmaktadır. Kontrol, yöneticiye işletmenin genel gidişi ve büyüme aşamaları hakkında kendini kontrol etme ve yeniden düşünme fırsatını verir (Akat-Budak-Budak, 1999:248-249).

Gerek toplumsal yaşamda işletmelerin yeri, gerekse işletmelerin yönetimi ve organizasyonu konularında çok hızlı ve büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişikliklerin temelinde büyük ölçüde iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler yatmaktadır (Koçel, 2007:540). Bu değişimler yönetim sürecinin diğer parçalarını etkilediği gibi yönetimin kontrol sürecini de etkilemektedir.

Yöneticinin vazgeçilmez fonksiyonlarından biri olan kontrol fonksiyonu planlama, organize etme ve yürütme fonksiyonlarının amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği veya sonuçlara henüz erişilmemiş ise, yapılanların örgütü (işletme) doğru amaçlara erdirtip erdirtmeyeceğini ortaya çıkarır (Ülgen-Mirze, 2007:400).

Kontrol fonksiyonu, planlama fonksiyonuyla yakından bağlantılıdır. Yöneticiler, planlamayı, örgütün hedeflerine ulaşmak için yapılması gereken faaliyet akışını hazırlamak amacıyla kullanır. Kontrol ise, örgütün hedeflerini karşılayıp karşılamadığını belirlemeye yarayan devamlılık gösteren bir işlemdir. Kontrol fonksiyonu, yöneticilere örgütün hedeflerini karşılamak yolunda ilerleme kaydederek ve performans geri bildirimlerini akıllıca kullanarak, değişen koşullara karşı planlarını uyarlamak ve örgütü istikametinde tutmak için bir yöntem sunar. Kontrole olan ihtiyaç, kontrol eksikliğinde neler olabileceğine bakılarak anlaşılır. Bozucu değişikliklerin başladığını gösteren bilgiler olmadan, örgütler bu bozucu değişikliklere cevap veremez (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993:604).

2.2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA KONTROL FONKSİYONU

Yönetim teori ve yaklaşımlarında kontrol fonksiyonunun ne derece ele alındığı önem arz etmektedir. Bu ayrımında ana hatlarıyla yönetim yaklaşımlarında yer alan kontrol fonksiyonuna değinilmektedir. Kamu yönetim anlayışına şekil veren muhtelif yaklaşımlar söz konusudur.

2.2.1. Klasik Yönetim Anlayışı

Klasik yönetim anlayışı, her organizasyonda belirli ilkelerin uygulanmasını öngörmektedir. Bu ilkelerin içinde Kontrol sürekli yer almaktadır.

-Frederick W. Taylor tarafından formüle edilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımında, kontrol fonksiyonuna önem verilmiştir. Yönetim, çok sayıda aşamalardan oluşan sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, belirlenen aksaklıklar yine bilimsel bir yaklaşımla ele alınıp incelenmeli ve giderilmeye çalışılmalıdır (Şimşek-Çelik, 2009:295-296). Taylor, işgücünde etkililiği sağlamak için sıkı bir kontrol mekanizması uygulayarak düzen elde edilmesini vurgulamıştır. Yapılan işler bireylerin sorumlu tutulduğu küçük ve standart görevlere bölünmektedir. Çalışanları kontrol ederek işgücünde etkililiği sağlamak için hiyerarşik bir idari yapı oluşturulmaktadır (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993:602).

-Henry Fayol tarafından formüle edilen Yönetim Süreci Yaklaşımında, Kontrole yer verilmiştir. Yönetim, birbirini izleyen planlama, örgütleme (düzenleme), yürütme (emir- komuta), koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan bir süreçtir (Şimşek-Çelik, 2009: 298). Bu yaklaşıma göre, yönetim faaliyetleri bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları, planlama, organizasyon, yürütme ve koordinasyon, kontroldür. Şu halde yönetim planlama ile başlayan ve kontrol fonksiyonu ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir (Koçel-2007-154).

-Max Weber tarafından formüle edilen Bürokrasi Yaklaşımında kontrol önemli bir yere sahiptir. Bürokrasi ideal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimi ve düzenini ifade eder. Bürokratik yapı, etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir örgüt yapısı şeklinde anlaşılmalıdır(Şimşek-Çelik, 2009: 99). İdeal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimi ve düzeninin sapmalarını ve bozulmalarını önlemek için güçlü bir kontrol sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kamu yönetimi yapı ve işlev bakımından büyümekte ve politikaların belirlenmesinde giderek daha fazla etkili olmaktadır. Bu gelişme kamu bürokrasisinin sorumluluğunu ve denetimini önemli bir politik sorun haline getirmektedir. Kamu yönetiminin sorumlu davranışlar sergilemesini sağlayacak bazı dış denetim araçlarına ihtiyaç vardır. Dış denetim araçlarının amacı, memurların

davranışlarını yasalarda öngörülen esaslara uydurmaktır (Eryılmaz, 2002:168-169).

Bürokrasinin yapısından kaynaklanan denetim ihtiyacı olduğu gibi, memurların tutum ve davranışlarından ileri gelen sorunlarda bulunmaktadır. Bürokrasinin olumsuzluklarını asgari düzeye indirmede, etkin yürütme organı denetimi, etkin siyasi denetim, etkin yargı ve ombudsman denetimi yardımcı olabilecektir (Eryılmaz, 2002-173).

2.2.2. Stratejik Yönetim Anlayışı

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanır (Dinçer, 1998: 35). Stratejik Yönetim Anlayışında Kontrol(denetim) fonksiyonu önemslenmektedir.

Stratejik yönetim, örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, ham madde,vs) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlanabilir. Stratejik Yönetim, stratejik planlama, stratejilerin uygulanması ve stratejik denetim aşamalarından oluşur.

Stratejik yönetimde örgütler, değişen çevre koşullarına göre her an yepyeni çevresel fırsat ve tehditlerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle konulan hedefler, belirtilen amaçlar, görev tanımları devamlı değişim göstermektedir. Bu durumun bir sonucu olarak stratejik yönetimin devamlı bir süreç olduğu, stratejik yönetim sürecinin son evresi olan stratejik denetimin, yapılan iş ve faaliyetlerin değerlendirildiği sürekli bir çaba ve uğraş olarak düşünülmesi gerekir. Stratejik denetim bağlamında, bir bakımdan performans(başarım) denetimi yapılır. Performans denetimin unsurları ise verimlilik, etkinlik ve tutumluluktur (Söyler,2007:110).

Örgütler görev-misyon tanımlamalarını ve amaçlarını belirledikten sonra çevresel fırsat ve tehditlere karşı rakiplerine göre üstünlük ve zayıflıklarını da belirlemek zorundadırlar. Bunların belirlenmesinden sonra stratejik alternatifler arasından seçilecek olanlar, devamlı değerlendirme ve kontroller, hedeflere uygun olup olmadıkları araştırılır. Seçilen strateji, bir süre sonra yetersiz kalabilir. Dolayısıyla da yeni stratejilerin devreye girmesi gerekebilir ya da stratejilerin son derece uygun olabilmesine karşılık bunların uygulanması yetersiz olabilir (Ülgen-Mirze, 2007: 402).

Stratejik yönetim, örgütün uzun menzilli stratejik planlarının başarıyla uygulanmasını sağlayan, özellikle de çevrenin ve iç işlemlerin stratejik yönetimin etkilerini vurgulayan düzenleyici bir süreçtir. Stratejik kontroller, çevreyi ve önemli iç faaliyetleri denetleyerek, stratejik planların değişmesinin gerekip gerekmediğini belirler (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993:610).

2.2.3. Sistem Yaklaşımı Anlayışı

1960'lardan sonra çağdaş teorisyenler, ortaya atılan teorileri bütünleştirmeye çalışırken "Sistem Yaklaşım Teorisi"ne ulaşmışlardır. Bu yaklaşımın esasını sistem kavramı oluşturmaktadır. Sistem Yaklaşımı, Yönetim sürecini bir sistem bütünlüğü içinde ele almakta ve bu sistem içinde Kontrol fonksiyonuna yer vermektedir.

Sistem, belirli parçalardan oluşan bir bütündür. Birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan her hangi bir yapı, olay, faaliyet veya kavram bir sistem olarak tanımlanabilir (Şimşek-Çelik, 2009:120). Sistem yaklaşımı, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefesi, bir yöntem ve bir yaklaşım şeklinde görülebilir.

Sistem yaklaşımı, bütünü oluşturan parçaları ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini doğru olarak kavrayıp değerlendiren, yöneten ve sistemde oluşacak sorunları çözümlenmede ve karar vermede sistem analiz yöntemlerini uygulayan bir bakış açısı ve davranış biçimidir (Marşap, 2000:15). Sistem yaklaşımı örgütü ve Yönetimi çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Bu parçalar içerisinde Kontrole yer vermektedir.

Her örgüt veya işletme, sistem kavramına uygunluk göstermektedir. Bu yüzden her örgüt veya işletme sisteminde süreç akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir dizi yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir.

Sistem yaklaşımında sistemi oluşturan parçalar arasında etkileşim vardır. Örgütü etkileyen değişken ve parametrelere bütüncül bir bakış açısı ile bakılmalıdır (Şimşek-Çelik, 2009:125). Yönetimde sistem yaklaşımı yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alır. Organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirir (Koçel, 207:183).

2.2.4. Amaçlara Göre Yönetim Anlayışı

Amaçlara göre yönetim (AGY), işin gereği gibi örgütlenip, görevin yerine getirilmesini mümkün kılar. AGY, yönetimin kontrol fonksiyonunun bir aracı olarak kabul görülmüş yönetim tekniğidir. Yöneticiler amaçları ve sonuçları önceden belirleyerek olayları istedikleri gibi yönlendirmek ve etkilemek isterler.

Amaçların ve sonuçların belirlenmesi, planlama ve kontrol faaliyetlerinin özünü oluşturur. Süreç olarak amaçlara göre yönetimin temel aşamaları şu şekilde oluşur. Örgütsel ve kişisel amaçların belirlenmesi, faaliyet planlaması, uygulama, kontrol ve periyodik değerlendirmelerdir.

Hangi amaçların ve sonuçların gerçekleştirileceğinin kararlaştırılması bir planlama ve kontrol faaliyetidir. Dolayısıyla AGY planlama ve kontrol faaliyetlerini bünyesinde taşımaktadır. AGY aynı zamanda bir performans değerlendirme aracı olarak da kullanılabilir. Belirli sürelerde yapılan periyodik değerlendirmelerle yöneticilerin, kararlaştırılan amaçları ne derecede gerçekleştirdiklerinin belirlenmesiyle bunların performansları değerlendirilebilir(Koçel, 2007:297-301).

2.3. YÖNETİMİN KONTROL FONKSİYONUNUN AŞAMALARI

Örgütlerde amaçlanan faaliyetlerle gerçekleşen faaliyetler arasında bir sapma ortaya çıkarsa, bu kontrol fonksiyonu ile belirlenmektedir. Kontrol fonksiyonu çerçevesinde belirli aşamaların yerine getirilmesi gerekmektedir (Akat-Budak-Budak, 1999:250).Yöneticiler, etkin bir kontrol sürecinin uygulanmasında şu dört adımı takip ederler.

2.3.1. Standartların Belirlenmesi

Kontrol fonksiyonunun birinci aşaması, amaç, plan ve politikaların ışığında standartların belirlenmesi ve oluşturulmasıdır. Standartlar, kendisine kıyaslanarak gelecekte performans ölçümleri yapılacak olan belli kriterlerdir (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993:606). Bu noktada standartların belirlenmesinde güçlükler ortaya çıkar. Bu güçlükler hizmet işletmelerinde daha bariz bir şekilde görülür. Zira hizmet kalitesinde, esas alınacak standart, somut bir göstergeye dayanmadığından bunun ortaya konulması güçlük arz eder.

2.3.2. Performansın Ölçümü

Kontrol fonksiyonunun ikinci aşaması, mevcut durumun ölçülmesi ve belirlenmesidir. Yani gerçekleşen faaliyet sonuçlarının ölçülmesidir. Standartların tanımlanmasından sonra, düzenli olarak performans ölçümü yapılabilmesi için bir süreç oluşturulmalıdır. Çoğu yönetici, performansı nicel veriler halinde raporlamayı tercih etmektedir. Zira nicel veriler nispeten daha objektiftir ve değerlendirilmesi kolaydır. Ancak uygulamada yapılan tüm işlerin kontrolü kolay değildir. Bunun için denetimin örgüt için stratejik özellikteki noktalar üzerinde yoğunlaşması gerekir. En çok kullanılan stratejik kontrol noktaları arasında gelirler, harcamalar, envanter düzeyi, ürün kalitesi, devamsızlık gibi konular sayılabilir. Performans ölçüm kriterleri, kârlılık esasına dayanan özel örgütlerde kolayca belirlenmesine karşın, bedava hizmet esasına dayanan kamu örgütle-

rinde bu işlem zordur. Bu zorluk, kamu örgütlerinin çok büyüt yapıda olması, "kamu hizmeti" gibi hizmet kalitesinin ölçümünün zor olması ve karlılığın, verimliliğin ön koşul olmamasından kaynaklanır. Zira kamu örgütlerinde sürekli zarar bile söz konusudur.

2.3.3. Sonuçların Standartlar İle Karşılaştırılması

Kontrol fonksiyonunun üçüncü aşaması, standartlar ile mevcut durumun karşılaştırılması, varsa sapmaların belirlenmesi ve yorumlanması aşamasıdır. Gerçekleşen faaliyet sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması yapılır. Bu aşama, fiili sonuçların standartlarla karşılaştırılması ve varsa sapmaların ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Sapmaların tespit edilmesi durumunda bunların yorumlanması, nedenleri, önemi, anlam ve derecesinin de belirlenmesi gerekir. Ne var ki hizmet kalitesini ölçmede zorluklar bulunduğu yukarıda değinilmiştir.

2.3.4. Gerekli Önlemlerin Alınması

Kontrol fonksiyonunun dördüncü aşaması, sapmaların giderilmesi ve gerekli düzeltme kararlarının verilmesidir. Bu aşamada gerçek durumun veya gerçek üretimin standartlardan ayrı olduğu durumlarda bu farklılığın nedenlerinin araştırılıp giderilmesi, kontrol fonksiyonunun başlıca amacıdır. Standartlardan sapmaların giderilme çabalarında diğer bütün yönetim fonksiyonları da rol oynar. Bu durum yönetim fonksiyonlarının birbirleriyle yakından ilgili olduğunu göstermektedir (Şimşek-Çelik, 2009: 83-84).

Yöneticilerin örgüt alt sistem performanslarını standartlarla karşılaştırdıktan sonra gerekli önlemleri alma şekilleri nitelik açısından farklılık arz eder. Gerekli önlemleri alma şekilleri, çalışanların performanslarının takdir edilmesi, düzeltmek için harekete geçilmesi ve standartların ve ölçülerin değiştirilmesi şeklinde tezahür eder (Bovee-Wood-Thill-DOVEL, 1993:609).

2.4. YÖNETİMDE KONTROL TÜRLERİ

Örgütlerde yapılan kontroller zaman bakımından üç türdür (Akat-Budak-Budak, 1999:254). Sürecin neresinde uygulandığına bağlı olarak üç çeşit kontrol metodu belirlenebilir. Kontroller, süreç öncesinde, süreç sırasında ve süreç sonrasında uygulanarak performansı düzenler ve örgütün hedeflerini karşılamayı sağlar(Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993:611).

2.4.1. Ön Kontrol

Kaynakların örgüte girişi esnasında yapılan kontroldür. Ön kontrol sistemi, dönüşüm sürecine ait girdilerin, bu sürecin nihai başarısını sağlayacak standartları karşılayacak şekilde düzenlenmesi işlemidir.

Ön kontrol, daha sonraki kontroller için zaman ve emek israfını önlemede yöneticilere katkıda bulunur.

2.4.2. Eş Zamanlı Kontrol

Mal veya hizmet üretimi esnasında yapılan kontroldür. Tarama ya da birlikte kontrol, devam etmekte olan faaliyetlerin ve dönüşüm süreçlerinin standartlara uygunluğunu düzenler.

Eş zamanlı kontrolün, hata önlemede önemli yararları bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi tekniğinde eş zamanlı kontroller ağırlıklı olarak yapılmaktadır.

2.4.3. Son Kontrol

Mal veya hizmetin çıkışında yapılan kontroldür. Geri bildirim olarak da bilinen üretim sonrası kontrol, örgüt üretimlerinin önceden belirlenen standartlara uygun üretildiğini belirler. Bu kontrol süreci, örgütlerde daha çok kalite kontrol servislerinde yapılmaktadır.

Örgütler, işlemleri tüm yönleriyle kontrol edebilmek için ön kontrol, birlikte kontrol ve sonradan kontrol sistemlerini entegre etmelidir. Bu üç tür kontrolü içeren kontrol sistemleri, yöneticilerin dikkatini ürün kalitesine, işlemlere ve çıktılara yoğunlaştırmaktadır. Yöneticilerin ön kontrolün, birlikte kontrolün ve sonradan kontrolün uygun birleşimine karar vermelerinden sonra, bu kontrollerin ne şekilde yapılacağını daha kolay belirler (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993:613).

2.5. YÖNETİMDE KONTROL ALANLARI

Örgüt ana sistemi içinde alt sistemler bulunmaktadır. Bunlar, yönetim, tedarik, üretim, pazarlama, finans, muhasebe, bütçe, insan kaynakları, halkla ilişkiler, gibi alt sistemlerdir. Örgüt ana sistemi içinde yer alan bu alt sistemler aynı zamanda kontrol fonksiyonunun alanını oluşturmaktadırlar (Akat-Budak-Budak, 1999:249). Kontrol alanları, örgütün (işletme, firma, kurum) oylumuna ve uğraş türüne göre değişmektedir.

Örgütün bütün fonksiyonlarını başarıyla yönetmek için kontrol gerekmektedir. Mali kontrol, bütçesel kontrol ve insan kaynakları kontrolü hemen hemen her düzeydeki yöneticiler tarafından kullanılır. Bununla birlikte, Ar-Ge, pazarlama ve faaliyet yönetimi kontrolleri kendi işlevlerine özgü sadece belirli departmanlarda faydalanılan kontrollerdir (Bovee-Wood-Thill-Dovel, 1993:603).

Örgüt ana sistemi içinde yer alan insan kaynakları alt sisteminin kontrolü (denetim) önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde performans ve iş değerlendirme aşamaları bulunmaktadır. Performans değerlendirme,

çalışanların veya personelin işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. İş değerlemesi, işin değerinin tespit edilmesidir (Özgen-Öztürk-Yalçın-2001:209).

2.6. YÖNETİMİN KONTROL FONKSİYONUNUN ETKİNLİĞİ

Yönetim sürecinin bir parçası olarak uygulanacak olan kontrol fonksiyonunun etkinliğine dikkat edilmelidir. Genel olarak kontrol fonksiyonu etkinlik açısından iki ayrı durum göstermektedir. Bunlar aşağıda açıklanacaktır.

2.6.1. Etkili Bir Kontrol Sistemi

Örgütlerin amaçladığı ve fayda umduğu kontrol etkili olmalıdır. Etkili bir kontrol sisteminin çok boyutlu faydaları vardır. Etkili bir kontrol sistemi, örgüte faaliyetlerinin yürütülmesinde ve nihai üründe kalitenin artırılmasında yardımcı olur. Etkili bir kontrol sistemi için gerekli bir takım koşullar bulunmaktadır. Yönetim işlevlerinden olan kontrolün başarılı bir biçimde yerine getirilmesi ile yönetim faaliyetleri iyi sonuçlar verebilmektedir. Ancak, işletmede iyi bir kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için gerekli koşullar oluşturulmalıdır (Akat-Budak-Budak, 1999:252-254). Etkili bir kontrol sisteminin ilkeleri (özellikleri) şu şekilde sıralanabilmektedir (Pamuk, 2008:69):

- Kapsayıcı olmalıdır,
- Örgütsel yapıya uygun olmalıdır,
- Ekonomik olmalıdır,
- Esnek olmalıdır,
- Tarafsız olmalıdır,
- Sapmaları göstermelidir,
- Planlama ile bağlantılı olmalıdır,
- İş akışı ile eş zamanlı olmalıdır,
- Objektif ve ölçülebilir olmalıdır,
- Geçerli olmalıdır,
- Stratejik noktalara yoğunlaşmalıdır,
- Ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır.

2.6.2. Etkili Olmayan Bir Kontrol Sistemi

Kontrol sistemine duyarlı olunmadığı takdirde etkili olmayan bir sistem söz konusu olur. Belli koşulları taşımayan kontrol sistemlerinin etkili olmayaacağı kabul edilmektedir. Bir kontrol sisteminin etkisiz duruma düşmemesi için, kontrol sisteminin belli koşullara sahip olmasına dikkat edilmelidir (Akat-Budak-Budak, 1999:87).

Gereğinden, ihtiyaç duyulan miktardan fazla kontrol veya gereğinden, ihtiyaç duyulan miktardan daha az denetim etkili olmaz. Yeterli kontrol olmayan bir örgütte kendi kendini besleyen bir düşüş yaşanmaktadır. Örgütsel yapıya uyumsuz veya alt sistemlerle tutarsız kontrol etkili olamaz. Ayrıca, ayırt edici olmayan kontrol, etkili olmayan bir kontroldür.

Etkili olmayan bir kontrol sisteminin faydası olmadığı gibi, ayrıca bazı sorunlar ve problemlere de yol açabilmektedir. Etkili olmayan bir kontrol sistemi, maddi ve beşeri kaynakların israfına yol açar. Zaman israfına yol açar. Üretimde kargaşalıklara yol açar. Yüksek bakım maliyetine yol açar. Ayrıca, verileri değiştirmenin çalışanlarda neden olduğu güvensizlik ortamı da hesaba katılmalıdır (Akat-Budak-Budak, 1999:88).

Etkili olmayan bir kontrol sistemi aynı zamanda düzgün çalışmayan ve fonksiyonunu icra etmeyen bir kontrol sistemidir. Bu tür sistemler yöneticilere doğru bilgi vermezler. Hatalı bilgileri ile yöneticinin yanlış karar almasına yol açarlar. Kontrol sisteminden hatalı geribildirim alan yöneticiler duruma uygun olmayan önlemler alabilir ve örgütün ciddi zarar görmesine sebep olabilir (Bo-vee-Wood-Thill-Dovel, 1993:616).

2.8. YÖNETİMİN KONTROL FONKSİYONUNUN UYGULAMA GÜÇLÜKLERİ

Yönetimin Kontrol(denetim) fonksiyonunun uygulanmasında karşılaşılan çok yönlü güçlükler bulunmaktadır. Kontrol (denetim)e uğrayanlar açısından farklı zorluklar; Kontrol(denetim)ü uygulayanlar açısından farklı zorluklar beklenmektedir. Kontrolün amacının ne olduğu hususunda, tarafların aynı kanıda olmaları ve aynı inançta olmaları gerekmektedir. Ayrıca, Kontrol(denetim)ün tekniğine uygun yapılması da önem arz etmektedir.

Yönetimin kontrol fonksiyonundan beklenen amaçlara ulaşılması için kontrolün sürekli(rutin) ve düzgün şekilde yapılması gerekir. Ancak gerek yasal-kurumsal bazda, gerekse yönetsel-zihinsel bazda bir takım güçlükler bulunmaktadır.

2.8.1. Yasal-Kurumsal Güçlükler

Yasal-kurumsal bazda ortaya çıkabilen güçlükler şunlardır:

- Kontrolün sistemi analiz edici ve düzenleyici nitelikte olmasının öngörülmemesi,
- Kontrol mevzuatının gerektiği şekilde düzenlenmemiş olması,
- Kontrol biriminin oluşturulmamış olması veya yetersiz oluşturulması,

- Kontrol biriminin oluşturulmasına rağmen nitelik açısından kontrole uygun bir seviyede olmaması,
- Kontrol biriminin örgütsel yapıya göre orantısız olarak kurulması,
- Kontrol verilerini değerlendiren bir sistemin kurulmamasıdır.

2.8.2. Yönetmel-Zihinsel Güçlükler

Yönetmel-zihinsel bazda ortaya çıkabilen güçlükler ise şunlardır:

- Örgüt çalışanlarınca Kontrolün amacının bilinmemesi ve kabullenilmemesi,
- Örgüt çalışanlarınca Kontrol sonuçlarına ve verilerine değer verilmemesi,
- Örgüt çalışanlarının, kontrolü kendilerine duyulan bir güvensizlik olarak algılayarak kabullenememeleri,
- Kontrolün genellikle bazı çalışanları cezalandırmak amacına yönelik olarak yapılıyor olması,
- Kesintisiz kontrol yerine arada bir yapılıyor olması,
- Kontrol sonucu başarılı personelin yeterince ödüllendirilemiyor olması,
- Kontrol edenler ile kontrol edilenler arasında sağlıklı iletişim kurulamamış olması,
- Çalışanlar arasında kontrolün öneminin ve değerinin yeterince anlaşılammış olmasıdır.

Gerek yasal-kurumsal bazda, gerekse yönetmel-zihinsel bazda ortaya çıkabilen ve yukarıda belirtilen güçlüklerin ortadan kaldırılması halinde etkili bir kontrol sisteminin önündeki engeller kaldırılmış, yönetimde kontrol fonksiyonunun kendisinden beklenen yararı sağlamış olur.

Ancak, belirtmek gerekir ki, yukarıda değinilen olumsuzluklardan yasal-kurumsal güçlükler mevzuat değişikliği veya örgütsel planda yapılacak teşkilat düzenlemesi ile giderilebildiği halde, yönetmel-zihinsel güçlükler kolayca ortadan kaldırılamamaktadır. Bunun en önemli nedeni zihinlerde oluşan paradigmanın(alışılmış davranış kalıplarının) dışına çıkılmasındaki zorluklardır. Alışkanlıklardan kurtulmak imkansız olmasa da, çok uzun bir süre ve kesintisiz çabayı gerektirmektedir. Kısacası bir zihniyet (mantalite) değişimi gerekmektedir.

SONUÇ

Yönetim, planlama, örgütleme-yürütme ve kontrol süreçlerinden oluşmaktadır. Yönetimin kontrol fonksiyonu, yönetimin dört fonksiyonundan biridir. Yönetim, planlama ile başlamakta ve kontrol ile sonuçlanmaktadır. Kontrol

fonksiyonu olmayan yönetim tamamlanmamış ve eksik kalmış bir yönetim demektir.

Yönetimin bir fonksiyonu olarak kontrol etkili olmalıdır. Etkili ve geçerli kontrolün çok boyutlu faydası beklenirken; etkisiz ve geçersiz bir kontrolün bir faydası beklenmemekle birlikte ayrıca bazı sorunlara da yol açmaktadır. Etkili olmayan bir kontrol sistemi, kişilerin aklına kontrolün gereksiz ya da faydasız olduğu kanısını yaymaktadır.

Profesyonel veya bürokratik yöneticinin yönetim işlevinde başarılı olması bir zorunluluktur. Profesyonel veya bürokratik yönetici hem de sürekli başarılı olmak zorundadır. Yönetici yönetim işini çalışanlarla birlikte yapmaktadır. Çalışanların yöneticinin sözlerini dinleyip dinlemedikleri, örgüt amacına uygun davranıp davranmadıklarının tespiti ve anlaşılması ancak kontrol fonksiyonu ile mümkün olabilmektedir.

Bu noktada, yönetimin kontrol fonksiyonunun uygulanmasında bir takım güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlükler makalenin (2.8.) ayrımında sıralandığı üzere yasal-kurumsal temelli olabildiği gibi, yönetsel-zihinsel temelli de olabilmektedir. Yasal-kurumsal güçlükler mevzuat veya teşkilat düzenlemeleriyle kısa sürede ortadan kaldırılmasına karşın, yönetsel-zihinsel temelli güçlükler, paradigma değişikliği gerektirdiğinden hiç de kolay değildir. Bunun için zamana ve özverili gayretlere gerek duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak G., Budak, G.(1999).** *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınevi, İzmir.
- Bovee, C. L., Wood, M. B., Thill J.V., Dovel, G.P. (1993),** *Management*, Mc Graw, USA.
- Dinçer, Ö.(1998),** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul.
- Eryılmaz, B.(2002),** *Bürokrasi ve Siyaset*, Alfa Basım, İstanbul.
- Koçel, T., (2007),** *İşletme Yöneticiliği*, Arkan Basım, İstanbul.
- Marşap, A. (2000),** *Yönetsel Sistem, Yeni Bir Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özgen, H., Öztürk, A-Yalçın, A.(2005),** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel, Ankara.
- Pamuk, İ. (2008),** "İşletmelerde Planlama ve Kontrol Fonksiyonları: Kültürel Açından Yaklaşım", *Vergi Raporu Dergisi*, Sayı:104, Mayıs.
- Parlak, B., Sobacı, Z. (2008),** *Kamu Yönetimi*, Alfa Basım, İstanbul.
- Söyler, İ. (2007),** "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)", *Maliye Dergisi*, Sayı:152, Ocak-Haziran.
- Şimşek, Ş.-Çelik, A. (2009),** *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayımı, Konya.
- Ülgen, H.-Çelik, S. K.(2007),** *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arkan Basımevi, İstanbul.

