

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLANTI VE KONFERANS ORGANİZASYONLARININ YÖNETİMİ:
8. AVRUPA BELGE UZMANLARI ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI
DURUM ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan Vehbi GÖREN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

ARALIK 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLANTI VE KONFERANS ORGANİZASYONLARININ YÖNETİMİ:
8. AVRUPA BELGE UZMANLARI ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI
DURUM ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan Vehbi GÖREN

1203817826

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. H.Bahar AŞCI

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203817826 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Hasan Vehbi GÖREN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "TOPLANTI VE KONFERANS ORGANİZASYONLARININ YÖNETİMİ: 8. AVRUPA BELGE UZMANLARI ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI DURUM ANALİZİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. H.Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Fatma Zehra TAN
Karabük Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. Asım YÜZBAŞIOĞLU
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. H.Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 11 Aralık 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “TOPLANTI VE KONFERANS ORGANİZASYONLARININ YÖNETİMİ: 8. AVRUPA BELGE UZMANLARI ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI DURUM ANALİZİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11.12.2015
Hasan Vehbi GÖREN

ÖNSÖZ

Araştırmamda ve Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübesinden çok şey öğrendiğim, tezimin her aşamasında bilimsel katkı ve desteğinden dolayı danışmanım Yrd.Doç.Dr. H.Bahar AŞCI'ya,

Ayrıca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve benim de büyük bir gurur ve onurla görev yaptığım, Jandarma Kriminal Daire Başkanlığı İz İnceleme Kısım Amirliği'nde görevli başta Kısım Amiri J.Ütğm. Şükrü EĞİN olmak üzere J.Asb.Kd.Bçvş. Suat KOCA, Erkan KARA, J.Asb.Bçvş. Salih GÜRCAN, Murat ALTUNDAL, Ertuğrul Yavuz AYKAÇ, Erkan KARABULUT, Ergün SAYGILI ile Uzm.J.Çvş. Ünal KUNDAK ve Bülent SÜMBÜLTEPE'ye,

Yüksek Lisans tezimin araştırma bölümünde sorduğum her soruya vakit ayırarak büyük bir sabırla cevap verip, değerli bilgileriyle desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Öğr.Gör. Birkan BÜYÜKARIKAN'a,

Anket çalışmamda yardımlarını esirgemeyen Jandarma Kriminal Daire Başkanlığı El Yazısı ve Doküman İnceleme Kısım Amirliği'nde görevli Kısım Amiri J.Ütğm. Bahadır ŞAHİN başta olmak üzere görevli tüm personele teşekkür ederim.

Ayrıca destek ve güveniyle her zaman yanımda olan ve moral kaynağım sevgili eşim Nesibe GÖREN'e, yüksek lisans eğitimim süresince göstermiş olduğu sabır ve desteğinden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Aralık 2015

Hasan Vehbi GÖREN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
SEMBOL LİSTESİ	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. TOPLANTI VE KONFERANS KAVRAMI	3
1.1 Toplantı ve Konferansın Tanımı, Önemi ve Amacı	3
1.1.1 Toplantının Tanımı	3
1.1.2 Konferansın Tanımı	5
1.1.3 Toplantı ve Konferansın Önemi	6
1.1.4 Toplantı ve Konferansın Amacı	7
1.1.5 Toplantı ve Konferansın Faydası	9
1.2 Toplantı Türleri	9
1.2.1 Örgüt İçi toplantılar	10
1.2.1.1 Emir toplantısı	10
1.2.1.2 Danışma toplantısı	11
1.2.1.3 Koordinasyon toplantısı	11
1.2.1.4 Brifingler	12
1.2.2 Örgütler Arası Toplantılar	12
1.2.2.1 Kongre	12
1.2.2.2 Seminer	13
1.2.2.3 Kolakyum	13
1.2.2.4 Genel kurul	13
1.2.3 İşlevlerine Göre Toplantılar	14
1.2.3.1 Bilgi alışverişi toplantıları	14
1.2.3.2 Sorunları saptama toplantıları	14
1.2.3.3 Bilgi ve/veya haber verme toplantıları	15
1.2.3.4 Eğitim toplantıları	16
1.2.3.5 Sorun çözme toplantıları	16
1.2.3.6 Karar verme toplantıları	16
1.2.4 Diğer Toplantı Türleri	17
1.2.4.1 Görüntülü toplantılar	17
1.2.4.2 Ekip toplantıları	17
1.3 Toplantı ve İletişim	18
1.4 Toplantı Organizasyonuna Hazırlık	19
1.4.1 Gündemin Oluşturulması	19

1.4.1.1	Gündemin içeriği	20
1.4.1.2	Gündemin maddelerinin sıralanması	22
1.4.1.3	Gündemin dağıtılması	23
1.4.2	Katılımcıların Belirlenmesi	23
1.4.3	Toplantı Yerinin Belirlenmesi	24
1.4.4	Oturma Planının Seçilmesi	25
1.4.5	Toplantı Zamanının Belirlenmesi	36
1.4.6	Toplantının Duyurulması	36
İKİNCİ BÖLÜM		38
2. TOPLANTIYI YÖNETME		38
2.1	Toplantıyı Açma	38
2.2	Toplantı Kuralları	39
2.3	Toplantıdaki Rol ve Sorumluluklar	40
2.3.1	Toplantı Başkanı	41
2.3.2	Yazman	42
2.3.3	Katılımcı	42
2.3.4	Uzman	43
2.4	Toplantı Yöneticisi	43
2.5	Toplantı Yönetimi	45
2.5.1	Gündeme Bağlı Kalmak	45
2.5.2	Bütün Görüşlerin Dile Getirilmesi	45
2.5.3	Toplantının Odağından Saptırılmaması	46
2.5.4	Liderin Kendi Konumunun Farkında Olması	46
2.6	Toplantıda Katılım yaratma	47
2.7	Toplantıyı kontrol Altında Tutma	48
2.7.1	Baskın Kişiler	48
2.7.2	Geç Gelenler ve Erken Ayrılanlar	48
2.7.3	Konuşkanlar	49
2.7.4	Muhalifler	49
2.7.5	Saldırgan Kişiler	50
2.7.6	Sessiz (İlgisiz) Katılımcılar	50
2.7.7	Şakacılar	51
2.8	Toplantıda Zaman Yönetimi	51
2.9	Toplantıda Kayıt Tutma	55
2.10	Toplantıda Karar Alma	57
2.11	Toplantıda Problemler ve Çözümler	58
2.12	Toplantıda Başarısızlığın Nedenleri	60
2.13	Toplantının Kapatılması	60
2.13.1	Toplantının Değerlendirilmesi	60
2.13.2	Toplantı Tutanağının Hazırlanması	65
2.13.3	Toplantı Tutanağının Dağıtılması	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		67
3. 8. AVRUPA BELGE UZMANLARI ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI		
DURUM ANALİZİ		67
3.1	Araştırma	67
3.1.1	Araştırmanın Amacı	67
3.1.2	Araştırmanın Önemi	67
3.1.3	Varsayım	68
3.1.4	Sınırlılıklar	68
3.2	Yöntem	69

3.2.1	Araştırmanın Modeli	69
3.2.2	Araştırmanın Hipotezleri	69
3.2.3	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
3.2.4	Verilerin Toplanması ve Yorumu.....	70
3.3	Bulgular ve Yorumlar.....	71
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	84
4. SONUÇ	84
KAYNAKÇA	91
EKLER	96
Ek-A:	Toplantı ve Konferans Organizasyonlarının Yönetimi Anketi	97
Ek-B:	Survey on Management of Meetings and Conference Organizations	103
ÖZGEÇMİŞ	109

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Toplantı Gündemi	21
Şekil 1.2	: Toplantı Katılım Listesi	23
Şekil 1.3	: Tek Başkanlı ve Tek Taraflı Toplantı Düzeni	26
Şekil 1.4	: Tek Başkanlı ve İki Taraflı Toplantı Düzeni	27
Şekil 1.5	: Eş Başkanlı ve Çift Taraflı Toplantı Düzeni	28
Şekil 1.6	: İki Başkanlı Tek Taraflı Toplantı Düzeni	29
Şekil 1.7	: Tek Başkanlı Çok Taraflı Toplantı Düzeni	30
Şekil 1.8	: Köşegen Toplantı Düzeni	31
Şekil 1.9	: Hilal Toplantı Düzeni	32
Şekil 1.10	: Başkanlı ya da Protokolsüz Eşdüzey Toplantı Düzeni	33
Şekil 1.11	: Genel Toplantı Düzeni	34
Şekil 1.12	: Basın Toplantısı-Panel ve Sempozyumlarda Toplantı Düzeni	35

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	: Toplantı Genel Değerlendirme Formu	62
Tablo 2.2	: Günlük Değerlendirme Formu	63
Tablo 2.3	: Kişisel Değerlendirme Formu	64
Tablo 3.1	: Bireylerin yaş, eğitim durumu ve mesleklerine göre dağılımları.....	71
Tablo 3.2	: Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans	73
Tablo 3.3	: KMO ve Bartlett'in Testleri	74
Tablo 3.4	: Faktör 1 analiz sonucu	74
Tablo 3.5	: Faktör 2 analiz sonucu	75
Tablo 3.6	: Faktör 3 analiz sonucu	76
Tablo 3.7	: Faktör 4 analiz sonucu	76
Tablo 3.8	: Faktör 5 analiz sonucu	77
Tablo 3.9	: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumu etmenlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları	77
Tablo 3.10	: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının yaş ölçme aracına ilişkin ANAVO testi sonuçları	79
Tablo 3.11	: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının mesleki deneyim süresi ölçme aracına ilişkin ANAVO sonuçları	80
Tablo 3.12	: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının öğrenim durumları ölçme aracına ilişkin ANAVO sonuçları	81
Tablo 3.13	: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının cinsiyet ölçme aracına göre durumları	81
Tablo 3.14	: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının unvan durumu ölçme aracına göre durumları	82
Tablo 3.15	: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının görev durumu ölçme aracına göre durumları	83
Tablo 3.16	: Hipotezlerin test sonuçları tablosu	83

KISALTMALAR

T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
JKDB	: Jandarma Kriminal Daire Başkanlığı
J.Asb.Üçvş.	: Jandarma Astsubay Üstçavuş
SPSS	: The Statistical Package For Social Sciences
MCB	: Management Consultants Bradford
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
TDK	: Türk Dil Kurumu
MEGEP	: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
s.	: Sayfa
diğ.	: Diğerleri
vb.	: Ve Benzeri
Çev.	: Çeviren

SEMBOL LİSTESİ

(%)	: Yüzde
p	: Anlamlılık Değeri

ÖZET

TOPLANTI VE KONFERANS ORGANİZASYONLARININ YÖNETİMİ: 8. AVRUPA BELGE UZMANLARI ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI DURUM ANALİZİ

GÖREN, Hasan Vehbi

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. H.Bahar AŞCI

Aralık 2015, 125 sayfa

Örgütlerde, toplantı ve konferanslar yönetimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Yöneticiler, örgüt kaynaklarını etkin kullanmak için toplantı ve konferanslardan yararlanırlar. Bu nedenle zamanlarının büyük çoğunluğunu toplantı ve konferanslarda geçirirler.

Toplantı ve konferanslar; örgüt içinde bilgi alışverişinin, karar almanın, sorun çözmenin, iletişim ve eşgüdüm sağlamanın en etkin yoludur. Bu nedenle yöneticiler toplantı ve konferansların nasıl örgütleneceği ve yönetileceğini bilmelidirler.

Araştırmanın amacı; örgütlerde toplantı ve konferanslara katılan her düzeydeki yöneticilerin ve diğer çalışanların toplantı ve konferans yönetimine ve planlamasına ilişkin görüşlerini öğrenmektir. Toplantı ve konferanslara katılanların örgütteki pozisyonları, deneyimleri, yaşları, öğrenim durumları ve cinsiyetlerinin toplantının planlanmasında, yönetilmesinde ve değerlendirilmesinde farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ilinde JKDB (Jandarma Kriminal Daire Başkanlığı) ev sahipliğinde birçok ülkenin katılımıyla icra edilen 8'inci Avrupa Belge Uzmanları Çalışma Grubu Toplantısına (European Document Experts Working Group 8th Meeting) katılan ve 150 kişiden oluşan, inceleme uzmanları ve inceleme uzman yardımcıları oluşturmaktadır.

Avrupa Belge Uzmanları Çalışma Grubu Toplantısı, yılda bir defa olmakla birlikte her yıl farklı ülkenin ev sahipliğinde icra edilmektedir. Toplantıya katılanlar, kendi ülkelerinde meydana gelen belgede sahtecilik suçlarında ele geçirilen delillerin incelenmesinde bilirkişi olarak görev yapan, belge inceleme uzmanları ve bu amaç için yetiştirilen belge inceleme uzman yardımcılarıdır. Toplantıda, her ülke yaptığı çalışmaların ve ilginç bulduğu olayların sunumunu yaparak, konu hakkında katılımcı ülkelerin yeni gelişmelerden haberdar olmaları amaçlanır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, toplantı ve konferans yöneticisi tüm tedbirleri önceden aldığında, organizasyonu sağladığında, toplantı ve konferansı, planlı bir şekilde yönettiğinde, şüphesiz ki başarı kaçınılmaz olacaktır.

Anahtar kelimeler: Toplantı ve konferans, organizasyon, yönetim, iletişim, zaman

ABSTRACT

MANAGEMENT OF MEETING AND CONFERENCE ORGANISATION: 8. EUROPEAN EXPERTS WORKING GROUP MEETING OF STATE CERTIFICATE OF ANALYSIS

GÖREN, Hasan Vehbi

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Professor H. Bahar AŞCI

December 2015, 125 pages

In organizations is one of the indispensable element of management meetings and conferences. Administrators benefit from meeting and conference organization to use resources effectively. Therefore, spend time in the great majority of meetings and conferences.

Meetings and conferences; the exchange of information within the organization, decision-making, problem solving, is the most effective way of ensuring communication and coordination. Therefore, managers must know how to organize and manage meetings and conferences.

The purpose of the research; of managers at all levels in the organization and participate in meetings and conferences, meetings and other staff to learn ilişkingörüş konferansyönetim and planning. Position in the organization of those meetings and conferences, experience, age, educational level and gender in planning meetings is to examine the differences in managing and evaluating showing.

The universe of this research, in Ankara JKDB (Gendarmerie Criminal Department), which is executed with the participation of many countries hosted the 8th European Document Experts Working Group Meeting (European Document Experts Working Group 8th Meeting) participated and consisting of 150 people, examination constitutes experts and examiners assistant.

European Document Experts Working Group meeting every year, although it is carried out once a year in different host countries. Participants in the meeting, who served as an expert witness in the investigation of evidence seized in document forgery crimes occurring in their own country, document examiners and help document examiners are grown for this purpose. During the meeting, each country and by the presentation of his study he found interesting events, are intended to be informed of new developments in the participating countries on the subject.

When examining the findings of the research, meeting and conference manager when all the measures already taken, the organization provides, meetings and conferences when managed in a structured way, no doubt success will be inevitable.

Keywords: Meetings and conferences, organization, management, communication, time

GİRİŞ

Toplantı ve konferanslar, günümüzde gerek özel sektör gerekse kamu kurum ve kuruluşlarının kanayan yarasıdır. Örgütlerde, toplantı ve konferans kelimesi birçok örgüt üyesinin hafızasında gereksiz olmaktan öteye gidememekle beraber toplantıların zaman kaybı olduğu da düşünülmektedir. Ancak, toplantı ve konferans, örgütlerin olmazsa olmazıdır. Yapılan araştırmalar, örgütlerde birçok faaliyetin toplantı ve konferans ile gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Örgüt üyeleri örgütte yürütülen faaliyetlerden bu şekilde haberdar olmaktadır.

Toplantı ve konferans yöneticisi, planlamasını iyi yaptıysa ve tüm önlemlerini eksiksiz aldıysa toplantı ve konferans amacına ulaşacaktır. Aslında bu konu örgütün başarısı için çok önemlidir. Çünkü toplantı ve konferanslar iş hayatının verimli, düzenli ve sistemli olması için yapılmaktadır. Toplantılar enerjik, ilham verici ve aynı zamanda eğlenceli geçtiği zaman ortaya güzel bir tablo çıkacaktır.

Toplantı ve konferansların amacı önceden mutlaka belirlenmelidir. Amacı belirlenen toplantı ve konferanslara katılımcılar hazırlıklı ve istekli gelirler ve böylece toplantı ve konferans daha verimli geçer.

Toplantı ve konferans için uygun zaman terimi yoktur. Sabah erken saatlerde veya öğle arasında yapılan toplantıların ardından yoğun iş temposu çalışanlara zor gelebilir ya da sabah saatlerinde yoğun iş temposu yorucu olup, öğleden sonra yapılacak toplantının başarısını etkileyebilir. Toplantı zamanı belirlenirken kurumun iş yoğunluğunun dikkate alınması yararlı olabilir.

Toplantı ve konferans esnasında uyulması gereken kurallar vardır. Bu kurallardan bazıları; toplantı ve konferansın başlama ve bitiş saatine uyulması, konuşulanların kaydedilmesinin sağlanması, katılımcıların eşit katılımlarının sağlanması, toplantı ve konferans kapatılmadan önce nelerin söylendiği nelere karar verildiği, gelinen son nokta hakkında hatırlatmalar yapılmalıdır.

Toplantı ve konferansın başarılı olması için rol ve sorumlulukların mutlaka belirlenmesi gerekir. Kim ne iş yapacaksa önceden belirlenmeli ve karışıklığa sebebiyet verilmemelidir. Böylece işler vaktinde ve sorunsuz olarak yürütülür.

Toplantı ve konferans yönetilirken, gündeme bağlı kalınmalıdır, bütün görüşler dile getirilmelidir, toplantı odağından saptırılmamalıdır, lider kendi konumunun farkında olmalıdır.

Birçoğumuz toplantının zaman kaybı olduğunu düşünürüz. Bu şekilde düşünmemize sebep olan birçok olgu vardır. Bunlardan biri de toplantının zamanında başlayamamasıdır. Toplantı yöneticisi, toplantıya geç kalanlar olabilir mantığı ile toplantıyı planladığı saatten yarım saat önce toplantı yapılacağını bildir ve böylece aradaki yarım saat yapılacak işlerin ertelendiği anlamına gelmektedir.

Toplantıya gereken önem verilmediğinde, toplantının amacı katılımcılara açıklanmadığında, toplantıya katılanlardan bazıları yanlış kişilerse, toplantı katılımcıları hazırlıklı gelmemişse, toplantıda kararlar alınamamışsa bu toplantı başarısız olabilir.

Bu araştırmada, her ne kadar konu başlığımız toplantı ve konferans olsa da biz özellikle toplantı konusu üzerinde duracağız. Öncelikle toplantı ve konferans kavramı açıklanacak daha sonra toplantı nasıl planlanır ve yönetilir konusu açıklanmaya çalışılacaktır. Bir uygulama ile sonuca ulaşılarak çalışmanın tamamlanması planlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLANTI VE KONFERANS KAVRAMI

1.1 Toplantı ve Konferansın Tanımı, Önemi ve Amacı

1.1.1 Toplantının Tanımı

İnsanların olduğundan beri toplantılarında bulunduğu görülmektedir. Arkeologlar, insanların bir araya gelerek toplumu ilgilendiren savaş planlamaları, barış anlaşmaları ve avlanma stratejileri belirleme gibi konuları görüştikleri ortak alanların tarihi kalıntıları ile karşılaşmışlardır. Her köy ve şehir ortak toplanma alanlarına sahiptirler. İnsanlar bir arada yaşamaya başladıkça ve toplumlar bir birleri ile iletişim kurdukları zaman toplantı yapma gereksinimleri ortaya çıkmıştır (Tavmergen ve Aksakal, 2004:18).

Literatüre bakıldığında; toplantı ile ilgili birbirine anlamca yakın birçok tanımlamanın yapıldığı görülecektir. Toplantı, kararlar almak, bilgi, görüş ve fikir alışverişi yapmak için aktif rolleri olan birden çok kişinin belli bir zamanda ve yerde bir araya gelerek bir çalışma içerisine girmeleridir (Taşkın, 2005:3).

Bir başka tanıma göre, “birden çok kişinin bir sorun, bir olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak veya karar almak amacıyla bir araya gelmeleridir” (Şencan, 2008:7). Çakıcı ise toplantıyı; insanların bir araya gelerek belli konularda görüşmeleri şeklinde tanımlamaktadır (2006:2).

Gürüz ve Eğinli için toplantı; “bir anlamda katılımcıların her birinin görüşlerini ifade etmesini ve çalışmalarının sunumunun gerçekleşmesini sağlayan bir ortamdır” (2013:150).

TDK sözlüğünde ise toplantı; “birden çok kimsenin belirli amaçlarla bir araya gelmesi, içtima; bir meclisin bir yıl içindeki birleşimlerinin her biri; toplanma, bir araya gelme” biçiminde tanımlanmaktadır (2005:270). Şen ve Çalışkan ise toplantıyı; yöneticilerin ortak problemleri çözmek amacıyla bir araya gelip belirli konular

üzerinde tartışmaları süreci, belirli bir gündem maddesi üzerinde fikir alışverişi yapmak için ilgililerin katılımıyla gerçekleştirilen birleşim olarak tanımlamaktadırlar (2013:4).

Adair'e göre toplantı; "İnsanların önceden ayarlanmış bir şekilde belli bir zaman ve mekânda bilgi paylaşmak veya bir karar vermek gibi bir amaç için bir araya gelmesidir" (2014:125). Morgan ise toplantıyı; insanların iş yapmak amacıyla bir araya gelmesi şeklinde tanımlamaktadır (2012:17). Bir başka tanıma göre toplantı; "insanların bir araya gelerek bilgi verme veya sorun çözme vb. amaçlarla kendi aralarında görüşmeler yapmalarıdır" (Mısırlı, 2013:1).

Sarıdoğan'a göre toplantı; örgüt temsilcilerinin ve çalışanlarının bir konuda bilgi paylaşmak, ortak kararlar almak için biraraya gelmeleridir. Bu kişilerin aynı şehirde veya aynı örgüt içerisinde olmaları şart değildir. Bu kişilerin ilgi alanlarının ortak olması da yeterli olabilmektedir (2013:11).

Bir başka tanıma göre toplantı; bir kişinin başkanlığında birden çok kişinin, personeli aydınlatmak, bir sorunu çözmek, bir soruya cevap bulmak amacıyla, yüz yüze gelerek oluşturdukları ortamı ve burada gerçekleştirilen faaliyetleri ifade eder (Başpınar ve Keskin, 2011:4). Yeşilyurt ve Çankaya için toplantı; birden fazla insanın ortak bir amaç için biraraya gelerek fikir alışverişine, görüş ve öneri paylaşımına, yapılan faaliyetlerin raporunun verilmesine ve ortak bir misyon ve vizyon oluşmasına ortam hazırlamaktadır (2007:188).

Sharman toplantıyı: iki veya sayıca daha fazla bireyin, bir iş ya da meslek konusunda görüşmek üzere bir araya gelmesi şeklinde tanımlamaktadır (1999:11). Bir başka tanıma göre toplantı; "Tek başına karar almanın mümkün olmadığı zamanlarda ya da bilgilendirme amacıyla başvuru yapılan uygulamadır" (Çevik, 2004:14).

Literatürdeki tanımlara baktığımızda; birden fazla insanın bir amaç veya fikir alışverişi paylaşmak için ya da bir takım kararlar almak için bir araya gelmelerine toplantı denilmektedir.

Grup liderleri ortaya çıkan sorunları bazı zamanlarda bir çözüme kavuşturamaz. Böyle durumlarda grup elemanlarının yaratıcı fikirlerine gereksinim duyabilirler, bu noktada liderler toplantı yoluna başvururlar (Çalışkan, 2009:23). Grup üyeleri, toplantılar sayesinde birbirlerinin fikirlerinden etkilenip, olağanüstü projeler ortaya çıkarabilirler. Bu açıdan toplantılar grup adına faydalı olabilir.

1.1.2 Konferansın Tanımı

TDK sözlüğünde, konferans; topluluğa bir konuda bilgi aktarmak için yapılan konuşma olarak tanımlandığı gibi uluslararası bir sorunun çözülmesi için yapılan toplantı şeklinde de tanımlanmaktadır (2005:153). Katılımcı sayısı genellikle 50 ile 300 arasında değişmektedir.

Uluslararası toplantılarda genel olarak konferansın iki anlamı vardır;

1. Tartışma, veri edinme, problem çözme veya danışma amaçlarıyla tasarlanan katılımcı toplantısı.
2. Herhangi bir kuruluş tarafından belirli bir konu üzerinde fikir alışverişinde bulunmak, bildiri yayımlamak, tartışma açmak ya da bilgi vermek amacıyla gerçekleştirilen etkinlikler (Atabaş, 2008:57).

Konferans sözcüğü günümüz toplantılarının birçoğunu kapsar. Teoride konferans, insanların görüş alışverişinde bulunmak için yaptıkları bir toplantıdır. Pratiğe baktığımızda konferanslar daha çok seminer sözcüğüne uygun düşen olaylardır; insanların bir araya geldiğinde birbirlerinden ziyade daha çok konuşmacıdan veya liderden bir şeyler öğrendikleri toplantılardır (Janner, 1997:105).

Enes, konferansı; tartışma, gerçeği bulma, problem çözme ve danışma için tasarlanmış, katılımcı toplantı olarak tanımlanmaktadır (2013:9). Konferans; tanışma ve görüş alışverişinde bulunmak, bir mesaj iletmek, bir tartışma açmak veya belirli bir konuda bir fikri bir alana reklam vermek için herhangi bir kuruluş tarafından düzenlenen bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Enes, 2013:9). Bu toplantılar, konusunda uzmanlaşmış kişilerin bilgi birikimini ve tecrübelerini diğer insanlara aktarmak için de düzenlenebilir (Çalışkan, 2009:32).

Bir konferans merkezi, ses geçirmeyen duvarlara ve konuşmacının ses düzenini, ışıklandırma ve havalandırmayı kontrol edebileceği, toplantı haricinde kullanılabilecek sosyal tesislere sahip olmalıdır. Konferansa hazırlanırken yapılacak ilk iş olarak, konferansın konusu hakkında detaylı kaynak taraması yapılmalıdır. Bunun için ansiklopedilerden başlanılarak değişik yazı ve incelemeler gözden geçirilebilir, böylece sağlam ve düzenli bir malzeme hazırlanmış olur. Hazırlanmış olan malzemeye konferansçı kendi görüş ve fikirlerini de katarak öncelikle konferansın planını düzenlemelidir (Şen ve Çalışkan, 2013:33). Konferansa hazırlık çok kapsamlı, planlı ve titiz bir çalışmayı gerektirir.

Roger'e göre konferanslar; yıllık genel toplantılar, kurul toplantıları ve emeklilikler, şirket konukseverliği ve eğlence, teşvik gezileri, turneler, ürün yemekleri, satış konferansları, eğitim kursu ve seminerleri, teknik konferanslar ve takım çalışması etkinlikleri gibi sebeplerle düzenlenir (2003:37).

1.1.3 Toplantı ve Konferansın Önemi

Örgütlerde toplantı ve konferanslar yönetimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Yöneticiler, örgütteki madde ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak için toplantı ve konferanslardan da etkili bir şekilde yararlandıklarından dolayı zamanlarının büyük bir çoğunluğunu toplantı ve konferanslarda geçirmektedirler.

İş hayatımızda zamanın büyük bir bölümü toplantı ve konferanslarda geçmektedir. Bunu şu örnekle daha iyi anlayabiliriz Amerika Birleşik Devletleri içinde günde ortalama on bir milyondan fazla toplantı yapılmaktadır (Doyle ve Straus, 1998:10).

Toplantı ve konferanslar, örgütlerde üyelerin örgüte bağlılıklarının artmasına ve ortaya yaratıcı düşüncelerin çıkmasına katkı sağladığı gibi olaylara bakış açılarını genişleterek ve tutumlarını değiştirerek örgütün gelişmesine katkı sağlarlar. Özellikle karşılıklı tartışma ortamı olan toplantı ve konferanslar örgüt üyelerinin kaynaşmasını sağlar ve üyeler üzerinde olumlu bir hava yaratabilir, bu da üyelerin işlerini daha iyi benimsemesini sağlar (Barker, 1999:11; Taşkın, 2005:4-5).

Günümüzde, iyi bir yönetim sergilemek isteyen yöneticiler için toplantı ve konferansların nasıl örgütleneceği ve yönetileceği önem taşımaktadır. Çünkü toplantı ve konferansların; örgüt içinde bilgi alışverişinin, karar almanın, sorun çözmenin, iletişim ve eşgüdüm sağlamanın en etkin yolu olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerde icra edilen toplantı ve konferans trafiği, örgütte yapılan işe, toplantı ve konferansın amacına göre değişim göstermektedir. Örgütlerin önemli bir kısmı toplantı ve konferanslar olmadan işlevlerini yerine getiremezler (Başpınar ve Keskin, 2011:5).

Toplantı ve konferanslar örgütlerde etkili bir iletişim ortamı yaratarak, birtakım kararlara varmanın ve sorunlara çözümler üretmenin en iyi yolu olarak görülmektedir (Encan, 2012:10).

Örgüte yeni katılan üyeler toplantı ve konferanslara katılarak, orada konuşulanları dinleyerek bile görgü, bilgi ve deneyimlerini artırabilirler. İşte bundan dolayı her düzeydeki örgüt üyesinin bu fırsatları değerlendirip bu kültürü benimsemeleri kariyerleri için büyük önem taşır (Saridoğan, 2013:14). Örgüt içinde yapılan toplantı ve konferanslar yönetici için şunları ifade eder;

1. “Yönetimde düzen kurulması sağlanır.
2. Yöneticinin otoritesi gösterilmiş olur.
3. Çalışanların üzerlerinde bir denetim olduğu gösterilmiş olur.
4. Kurumsal bir hava oluşur.
5. Örgütsel kültür çalışanlara aktarılır.
6. Çalışanlara kurumun ciddiyetini göstermiş olur.
7. Ekip çalışması ortamı oluşturarak tüm çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunmaları sağlanır.” (Saridoğan, 2013:14).

1.1.4 Toplantı ve Konferansın Amacı

Toplantı ve konferansların etkili ve verimli şekilde zaman kaybına yol açmadan gerçekleştirilmesi için amacı kesinlikle belirlenmelidir. Amacı belirlenmeyen toplantı ve konferanslar hem toplantı ve konferanslara gösterilen ilgi ve alâkanın azalmasına hem de zaman ve emek kaybına sebep olmaktadır ayrıca katılımcıların motivasyonlarını da negatif anlamda etkilemektedir. Toplantı ve konferansların yapılış amaçlarından bazıları şunlardır;

1. Rutin Toplantı ve konferanslar.
2. Kurum geliştirme toplantı ve konferansları.
3. Çalışan performans değerlendirme toplantı ve konferansları.
4. Fikir ve ortak akıl arama toplantı ve konferansları.
5. Bilgilendirme toplantı ve konferansları.
6. Problem çözme toplantı ve konferansları (Mısırlı, 2013:20).

Toplantı ve konferansı planlayanın ilgileneceği sorunlardan birincisi toplantı ve konferansın amacı ya da amaçlarıdır (İçöz, 2000:206). Toplantı ve konferansın amacı önceden mutlaka belirlenmelidir. Amacı belirlenen toplantı ve konferanslara katılımcılar hazırlıklı ve istekli gelirler ve böylece toplantı ve konferans daha verimli geçer.

Toplantı ve konferansın planlanması sürecinde ilk iş, amacı net bir şekilde belirlemektir. Amacı belirlemenin bize faydası, ona ulaşmamızın kısa sürmesi olur. Aksi takdirde bu bize zaman kaybı demektir (Janner, 1997:89-90).

Toplantı ve konferansın amacının önceden belli olmasının çok büyük faydaları vardır. Bu faydaları sayacak olursak;

1. “Kişiler, toplantı ve konferansın niçin yapıldığını anlayacaklardır.
2. Toplantı ve konferansa hazırlanmalarına olanak sağlanmış olacak, belki bunun için daha istekli olacaklardır.
3. Tartışmaya daha iyi odaklanmış olacaklardır.
4. İşlemler daha kolay denetlenebilecektir” (Forsyth, 1997:14).

Toplantı ve konferansın amacının belli olması hangi soruya cevap arandığının ve hangi sorunun çözüleceğinin bilinmesi açısından önemlidir. Bu, katılımcıların tümünün toplantıda ve konferansta neler olup biteceğini bilebileceği anlamına gelir ve toplantı ve konferansın başarısını artırır (Encan, 2012:29; Şencan, 2008:25).

Hazırlık yapmaya toplantı ve konferansın amacını belirleyerek başlamak en doğru yöntemdir (Morgan, 2012:28). Gündemi oluşturmak için, toplantı ve konferansın amacı önceden belli olmalıdır. Amaç belli ise hedef de belli demektir. Hedefin belli olması ise sonuca gidilecek yolun belli olması demektir. Böylece gündem de oluşacaktır (Şencan, 2008:25).

Sarıdoğan’a göre; kurum toplantıları örgütte takım ruhunun oluşmasını ve birlik halinde hareket etmeyi amaçlar. Büyük toplantıların ise birden çok amacı olabilir. Bunlardan bir kaç; sayıca fazla olan insanları bir araya getirmek, dikkatleri belli bir süre ile bir yere odaklamak olarak sayılabilir (2013:16).

Toplantı ve konferansların amaçları farklı olabilmektedir. Genel olarak toplantı ve konferansların amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Bilgi vermek.
2. Var olan sorunları çözmek.
3. Konulara olan bakış açılarını tartışmak.
4. Motive edici olmak.
5. Fikir çatışmalarını çözmek.
6. Bir konuda karar vermek.
7. Geri bildirim almak.
8. Eğitici ve geliştirici olmak.
9. Öğrenmek.

10. Gelişen teknolojiyi takip etmek.
11. Katımlı yönetim gerçekleştirmek (Şen ve Çalışkan, 2013:9).

1.1.5 Toplantı ve Konferansın Faydası

Sağlıklı bilgi alışverişi, sorunların tartışılması ve rasyonel kararların alınması toplantı ve konferans organize etmekle mümkündür. Toplantı ve konferanslar çalışanları yöneticinin etrafında birleştirmesi ve tüm çalışanları bütünleştirmesi açısından önemlidirler. Bunun yanında yönetimde birliğin sağlanması, dedikodu ve yanlış anlaşılmalara meydan vermemesi açısından da faydaları vardır (Encan, 2012:27).

İş hayatının verimli, düzenli ve sistemli olması için toplantı ve konferanslar yapılmaktadır. Toplantılar enerji, ilham verici ve aynı zamanda eğlenceli geçtiği zaman ortaya güzel bir tablo çıkar.

İyi düzeyde organize edilmiş toplantı ve konferanslar bize sayısız faydalar sağlayabilir. Bu faydalardan bazılarını sayacak olursak;

1. Katılanlar, kapsamlı bilgi sahibi olurlar ve katılımcıların bilgi düzeyleri artar.
2. Katılanlar, kendi fikirlerini öne sürecek fırsatı bulurlar.
3. Katılanlar, birbirlerinin düşüncelerini öğrenme ve değerlendirme fırsatı bulurlar.
4. Belli konularda kararlar alınır.
5. Katılanlar alınan bir kararı kabul etme konusunda daha eğilimli olurlar. Bunun sebebi, karar alınmasında kendilerinin de katkısının bulunmasıdır.
6. Kararların uygulamaya geçilmesinde zaman kazanılmış olur.
7. Yapılacak işler daha kolay ve çabuk yapılır (Keenan, 2003:61).

1.2 Toplantı Türleri

Toplantıyı yöneten kişi etkili bir yönetim için toplantının konusu, amaçları, toplantıya kimlerin katılacağı gibi bilgilere sahip olmalıdır. Toplantı yöneticisi bu bilgilerden istifade ederek toplantıya hazırlanır. Özellikle toplantının türü toplantı planının nasıl şekilleneceğini etkiler.

1.2.1 Örgüt İçi Toplantılar

Kurumun işleyişiyle ilgili veya çalışanlarla ilgili bir konuyu görüşmek için zaman zaman yöneticiler örgüt içi toplantılar yapma gereği duymaktadırlar. Bu bazen aylık, haftalık, günlük toplantılar da olabilir veya ihtiyaç duyuldukça da yapılabilir. Burada önemli olan nokta dengenin iyi kurulmasıdır. Örgüt içi toplantılar çok sık yapıldığı takdirde bıkkınlık verebilmekte, hatta personelin işe karşı şevki kırılabilmektedir. Seyrek yapılan toplantılar ise örgüt üyelerinde gevşeme olmasına hatta yapılan işten alınan verimin düşmesine ve örgütte meydana gelen birçok hadiseden haberdar olunmamasına kadar varan sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda tüm sorumluluğun yöneticinin sırtında olduğu düşünülmektedir.

1.2.1.1 Emir toplantısı

Yönetimde, yöneten ve yönetilen yani emreden ve emir alan vardır. Bu sistemin adına; emir komuta zinciri denilmektedir. Bu sistem içerisinde toplantılar emirle yapılır. Emir toplantıları daha çok yöneticilerin çalışanlara görev vermeleri, eksik gördüğü hususları iletmeleri ve doğrudan emir vermeleri için yaptıkları toplantılardır. Burada toplantıya katılanları ve toplantının konusunu yönetici belirler (Başpınar ve Keskin, 2011:30-31; Sarıdoğan, 2013:19; Şen ve Çalışkan, 2013:30). Genellikle emir komutanın etkili olduğu yerlerde uygulanır, buna örnek olarak Türk Silahlı Kuvvetleri verilebilir.

Bu toplantılarda otoriter bir hava hakimdir. Kararı yönetici verir, meydana gelecek tüm sonuçlardan da o sorumludur. Genellikle örgütün hangi politikayı izleyeceğini yönetici belirler ve astlarına görev verir. Burada yöneticinin emir verme tekniklerini iyi bilmesi ve verdiği emirlerin uygulanacağından emin olması gerekir (Şen ve Çalışkan, 2013:30).

Örgüt yöneticisi tarafından verilen kararlara istinaden alınacak önlemler bu tür toplantılarda bildirilir. Bu tür toplantılarda tartışma söz konusu değildir (Mısırlı, 2013:4). Yönetici bir karar alır ve grup üyeleri de bu karara uyar.

Toplantıya kimlerin katılacağına, toplantının hedefine, toplantıda hangi işin yapılacağına yönetici karar verir. Emir toplantılarının verimli olması için, yönetici karar verme becerisine sahip olmalı, verdiği emirlerin kesinlikle uygulanacağını bilmelidir (Başpınar ve Keskin, 2011:31).

1.2.1.2 Danışma toplantısı

Danışma toplantısı, örgüt üyelerinin belli konularda, birbirleriyle fikir alışverişinde bulunması amacıyla yapılır. Asıl amaç, bilgi paylaşımıdır (Şencan, 2008:16). Bu toplantılar genelde danışma (istişare) şeklinde geçer ve belli bir karar almayı amaçlamaz.

Danışma toplantıları şu özellikleri taşır;

1. Var olan itirazları çözümlmek,
2. Katılımcıları yeni gelişen durumlara veya farklı bir hareket planına katabilmek,
3. Örgüt üyelerini tanımak ve böylelikle örgüt üyeleri arasında işbirliğinin oluşmasını sağlamak (Sharman, 1999:23).

1.2.1.3 Koordinasyon toplantısı

Başpınar ve Keskin'e göre koordinasyon; en kısa biçimde, bir işbirliği olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle koordinasyon, bir örgütün sürekli ve düzenli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasıdır (2011:31).

Taşkın koordinasyonu; uyumlaştırma, düzenleştirme ve eşgüdümleme olarak da adlandırılmaktadır (2005:88). Koordinasyon, kurumun süratliliğini ve bütünlüğünü sağlamak için en önemli araçtır. Koordinasyon, örgütte tekrarları ve ve karışıklıkları önleyerek örgüt açısından ve çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurur. Bu sayede çalışanların motivasyonu artarken, örgüt daha verimli olur ve etkin bir biçimde çalışır (Taşkın, 2005:88).

“Koordinasyonun sağlanmasında yönetici bir orkestra şefi gibi olmalıdır” (Şen ve Çalışkan, 2013:31). Bu tür toplantılara yöneticiler çok sık başvururlar. Örgütte işlerin belirli bir düzen ve intizam içerisinde yürümesi açısından çok önemlidir. Bu sayede yapılacak faaliyetlerin uyum ve işbirliği içerisinde yürümesi hedeflenir.

1.2.1.4 Brifingler

Brifing; İngilizce brief (özet) sözcüğünden gelmektedir. Brifing, bir konuda özet olarak bilgi vermektir. Bir işe başlamadan önce kesin ve ayrıntılı bilgi vermek için yapılan kısa toplantılar da denebilir. Çoğunlukla astlar üstlerine verirler.

Brifing; genellikle bir bilgiyi katılımcılara vermek için düzenlenir. Toplantının odak noktası toplantıyı sunan kişidir. Dinleyiciler sunum sonunda, konuyla ilgili sunucuya sorular sorarlar ve böylece konunun katılımcılar tarafından özümsemesi sağlanmış olur. Sunucu olası tartışmaların önüne geçecek tedbirleri almalıdır. Brifingin amacı sadece bilgi aktarmak olmalıdır (Şencan, 2008:14).

“Brifingde bilgilendirilmesi gereken kişiler bir araya getirilir ve uzman kişiler tarafından yapılan araştırma veya uzmanlığındaki konular kanıtlarıyla birlikte ortaya konmaya çalışılır” (Başpınar ve Keskin, 2011:33).

1.2.2 Örgütler Arası Toplantılar

1.2.2.1 Kongre

Kongreler, “Çeşitli ülkelerden yöneticilerin, elçilerin ve delegelerin katılımıyla yapılan toplantılardır” (Mısırlı, 2013:4). Katılımcı sayısı en az 300 kişidir.

Kayıtlara baktığımızda bilinen ilk uluslararası kongre 1681 yılında Roma’da tıp alanında yapılmıştır (Başpınar ve Keskin, 2011:33). Modern tarihteki ilk kongre ise Viyana Kongresi’dir (18 Temmuz 1814 – 9 Haziran 1815). Türkiye de yapılan ilk kongre ise 1969 yılında İstanbul’da iki gün ara ile düzenlenen ‘Dünya Uluslararası Kızıl Haç Kongresi’ ve ‘Dünya Ticaret Odaları Kongresi’dir. Kişi sayısı tam olarak bilinmemekle birlikte, kongreler ulusal veya uluslararası düzeyde en kalabalık katılımlı toplantılardır (Şen ve Çalışkan, 2013:32).

Kongreleri planlamak, uzmanlık gerektiren bir konudur. Kongrelere çok iyi hazırlanmalıdır, bu açıdan planlanması konusunda uzman kişilerden destek alınmalıdır veya bunun için profesyonel kişilerden oluşan bir grup oluşturulmalıdır.

1.2.2.2 Seminer

Seminerler, bir konu ile ilgili olarak katılımcılara bilgi vermek ve bu bilgiler üzerinden tartışma yapmak için birkaç yetkilinin yönetiminde devam eden toplantılardır. Seminerde birden çok konuşmacı hazırladıkları bilgileri dinleyicilere sunarlar ve bu genellikle birkaç oturum olur (Şen ve Çalışkan, 2013:34).

Seminer, Üniversite ve yüksekokullarda eğiticinin yönetimiyle öğrencilerin yaptıkları çalışmalarla ilgili karşılıklı tartışma şeklinde yürütülen grup çalışması anlamında da kullanılmaktadır (Mısırlı, 2013:9).

Seminer; örgütlerin ilgi alanlarında, eğitim ve bilgi vermek amacıyla, konuların bilimsel esaslar ile tartışıldığı toplantılardır. Katılımcı sayısı genellikle 20 ile 50 kişi arasında değişim göstermektedir (Şen ve Çalışkan, 2013:34).

1.2.2.3 Kolakyum

Ekonomik, siyasal, politik, akademik veya bilimsel konularda ortaya çıkan sorunların tartışıldığı toplantılardır. Katılımcı sayısı genelde 50 kişinin altındadır. Bu toplantıların konusunu katılımcılar da belirleyebilir (Şen ve Çalışkan, 2013:35).

Kolakyumlarda, bilimsel konular tartışılır. Akademik toplantılardır. Kolakyum bilim adamları ve araştırmacıların toplanmasıyla bir konunun önceden belirlenmiş bir bilim adamı ya da bir ekip tarafından sunulması veya tartışılması şeklinde yapılır (Şen ve Çalışkan, 2013:35).

1.2.2.4 Genel kurul

Bu tür toplantılar kooperatif, dernek, vakıf gibi örgütlerin bir takvim yılı içerisinde belirli zamanlarda gerçekleştirmek zorunda oldukları toplantılardır. Örneğin Türkiye’de dernekler, mevcut yasalar gereği en az iki yılda bir genel kurul yapmak zorundadırlar (Başpınar ve Keskin, 2011:43).

Şen ve Çalışkan için genel kurul toplantıları; diğer toplantılardan farklıdır. Duyuru mektubunun her üyenin eline geçmesi ve toplantının içeriğinin açık bir şekilde yazılması yasal bir zorunluluktur. Ülkemizde duyuru mektubunun postayla gönderilmesi, gerektiğinde ise taahhütlü gönderilmesinde fayda vardır. Böylece mektubun kişiye ulaşmaması gibi bir durum söz konusu olmayacaktır (2013:35).

Yukarıda genel kurulun diğer toplantılardan farklı olduğunu ve bir takım prosedürlerin gerçekleşmesi gerektiğinden bahsedildi. Bu prosedürlere başlamadan önce genel kurul için öncelikle karar alınmalı ve bu karar notere tasdik ettirilmeli, komiserlik ücreti Ziraat Bankası'na yatırılmalı, Sanayi Ticaret Bakanlığı İl Müdürlüğü'ne dilekçe ile başvurulmalı ve gün alınmalıdır (Başpınar ve Keskin, 2011:44).

1.2.3 İşlevlerine Göre Toplantılar

1.2.3.1 Bilgi alışverişi toplantıları

Bu toplantılar çok yönlü toplantılardır. Bilgi almak, bilgi vermek veya her ikisini birden yapmak mümkündür. İnsanların birbirleriyle temas kurması sağlanır. Yapılacakları koordine etmek için önceden belirlenen hedeflere ulaşma yollarını görmek amacıyla düzenlenebilir (Taşkın, 2005:101).

Bilgi alışverişi toplantılarında, sorunlar ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu toplantılara “Beyin Fırtınası Toplantısı” da denilmektedir (Çalık, 2003:127). Peki, beyin fırtınası nedir? Brahm ve Kleiner, 1996 yılında beyin fırtınasını şu kelimelerle tanımlamışlardır; “Beyin Fırtınası, bir grup tarafından ortaya konan fikirlerin kelime kelime belirlenmesi için kullanılan bir tekniktir. Beyin fırtınasının ardındaki ana düşünce gruptaki herkesin diğerlerinin eleştirisine maruz kalmadan ve kişisel utangaçlık yaşamadan düşüncelerini ortaya koymak kendini tamamen özgür hissetmektir” (1996:30-35). Beyin fırtınası doğru yönetildiğinde, katılımcıların istediklerini söylediği bir toplantı olmayacaktır. Bu toplantı da konu ile ilgili katılan herkesin fikri alınır daha sonra zayıf olan fikirler elenir ve güçlü olanlar dikkate alınır (Şen ve Çalışkan, 2013:36).

Bilgi alışverişi toplantıları, bir örgütte birimler arasında, koordinasyonu sağladığı gibi örgütte yürütülen faaliyetlerden tüm birimlerin haberdar olmasını da sağlar.

1.2.3.2 Sorunları saptama toplantıları

Bu tür toplantılarda katılımcılar, sorunları ve bu sorunların olası çözüm yollarını dile getirirler. Burada amaç; örgütte var olan sorunlardan dile getirilen veya

getirilmeyenleri belirlemektir. Örgütteki her sorun üst yöneticilere ulaşamayabilir. Bu durumda yönetim, sorunların kendisine gelmesini beklemek yerine sorunlara gitme yoluna başvurmalıdır. Çeşitli teknikler kullanılarak toplantıya katılanların kurumda yaşanan sorunları tespit etmesi şeklinde uygulanır (Şen ve Çalışkan, 2013:37).

Sorunları saptama toplantısında, toplantıya katılanlardan sorunların tespit edilmesi aslında görüldüğü kadar kolay olmayabilir (Şen ve Çalışkan, 2013:37). Toplantıya katılanların bazıları sorunları bu toplantılarda dile getirmekten çekinebilirler. Bu tür sorunların önüne geçmek için toplantıdan sonra, toplantıya katılanlara örgüt içindeki sorunların neler olduğunu belirtir bir anket yapılabilir. Böylece toplantıda, sorunları söylemekten çekinen katılımcılar, sorunları daha rahat dile getirebilirler.

1.2.3.3 Bilgi ve/veya haber verme toplantıları

Bu tür toplantılarda katılımcılar, fikirlerini açıkça ortaya koymaktan çekinmemelidirler. Katılımcılar, içtenlik ve dürüstlüğe teşvik edilmelidirler ve toplantı rahat bir ortamda geçmelidir (Linkemer, 1993:15).

Bilgi verme toplantılarında, katılımcıların sayısı oldukça fazladır (Çalışkan, 2009:26). Bu tür toplantılarda mümkün olduğu kadar fazla fikrin ortaya atılması sağlanır. Böylece hem fikir alışverişi gerçekleşmiş olur hem de birimler birbirlerinden haberdar olur

Bu toplantılarda yöneticiler, örgüt ile ilgili konuları katılımcılara aktarır. Bu tür toplantılarda; personeli sürekli eğitmek, lider veya çalışanları sürekli bilgilendirmek amaçlanmalıdır. Toplantının sonunda grup üyelerine soru sorma fırsatı verilmelidir. Böylece konunun anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilir. Ayrıca tepkilerin ne olduğu da ölçülmüş olur (Şen ve Çalışkan, 2013:36-37).

Lider veya grup üyesinin, bir konuda öğrendiği güncel bilgileri bağlı olduğu gruba iletmesinde, grup dışından davet edilen bir danışmanın grubu yeni gelişmelerden haberdar etmesinde, liderin, üst yönetimde bir konunun kararlaştırılması ve bu konuda gerçekleştirilecek hareket planlarını kendi grup üyelerine aktarması gibi durumlarda bilgi alışverişi toplantıları düzenlenir (Başpınar ve Keskin, 2011:52).

1.2.3.4 Eğitim toplantıları

Bu tür toplantılar, örgütte çalışanların birbirleri arasındaki uyumu ve eğitim ihtiyacını gidermek için düzenlenir (Taşkın, 2005:112).

Başpınar ve Keskin'e göre eğitim toplantısı; bilgilendirici toplantılara benzese de birbirinden ayrılan noktaları vardır (2011:54). Bilgilendirici toplantılar, belirgin davranış değişikliklerini gerçekleştirmek amacıyla değildir. Eğitim toplantıları ise bilgilendirici toplantıların aksine, belirgin davranış değişikliklerini amaçlar.

1.2.3.5 Sorun çözme toplantıları

Sorun, örgüt üyelerinin uyması için koyulan kuralların meydana getirdiği bir karmaşa ya da bir durumun değiştirilmek istenmesidir (Şen ve Çalışkan, 2013:37). Sorun çözme toplantıları, örgüt içerisinde görülen sorunların çözülmesi için yapılır.

Sorun çözme toplantılarının olması için öncelikle ortada bir sorun olduğunun herkes tarafından kabul edilmesi gerekir (Çalışkan, 2009:27; Linkemer, 1993:15-16). Bu tür toplantılarda ortadaki sorunun nasıl çözüleceğine dair fikirler ortaya atılır ve hep birlikte bu fikirler tartışılır. Bu esnada katılımcılar, bütün dikkatlerini bu sorun üzerine vermelidir. Özellikle yöneticiler daha fazla gayret sarf etmelidirler.

Sorun çözme toplantılarında, oturum başkanı toplantı başlamadan önce hazırlık yapar ve toplantının konusuyla ilgili açıklayıcı ve yazılı bilgi verir. Bu bilgi, sorunun tanımını, etkilerini ve daha önce önerilmiş çözümleri içerir. Katılımcılar, bu ön bilgi ile toplantıya daha fazla katkı sağlar (Başpınar ve Keskin, 2011:53).

1.2.3.6 Karar verme toplantıları

Karar verme, belli bir alternatifler arasından seçim yapma işlemidir (Şen ve Çalışkan, 2013:37). Bu toplantılarda sorunlar ortaya koyulur ve bunların çözümleri sıralanır, tartışılır ve sonuç olarak en iyi çözüm seçilir.

Yönetici karar vermeden önce örgüt üyelerine de danışmalıdır, danışmayan yönetici bütün sorumluluğun kendisinde toplandığını unutmamalıdır. Eğer kararı verirken üyelerle birlikte bu kararı verirse üyelerin de kararın içerisinde olmasını sağlayacaktır ve üyeler de yönetici ile birlikte bir takım sorumluluklar üstleneceklerdir (Sharman, 1999:16-18).

Öncelikle, toplantıya katılanlar konuyu çok iyi bilmelidir (Şencan, 2008:15). Neden toplandıklarını bilerek ortaya sorunun çözülmesine yönelik fikirler atmalıdırlar. Yöneticiler de bu sinerji ortamını yaratarak, nihayetinde ortak bir paydada buluşup, karar verilmeli ve bu karar gerekçesiyle birlikte açıklanmalıdır.

1.2.4 Diğer Toplantı Türleri

1.2.4.1 Görüntülü toplantılar

Günümüzde görüntülü toplantıların önemi çok büyüktür. Büyük örgütlerin birden çok şehirde hatta ülkede temsilcilikleri vardır. Bu tür örgütler toplantılarını bu teknolojiyi kullanarak daha kolay yapmaktadırlar.

Yüz yüze toplantılarda geçerli olan kuralların birçoğu görüntülü toplantılarda da geçerlidir. Görüntülü toplantılarda kullanılan teknoloji araçlarından bazıları;

1. Videokonferans; bu sistemde taraflar önceden tanışıyorsa toplantı güven ortamında gerçekleşip etkili olabilmektedir. Bu sistem sayesinde taraflar birbirlerini görebilirler. Bu, zaman kazandırıcı ve etkili bir yöntemdir (Şen ve Çalışkan, 2013:38).
2. İnternet Destekli Telekonferans; bu sistem sayesinde katılımcılar telefonla konuştukları kalitede bağlantı kurabilirler ayrıca görsel malzeme ve veri aktarımı da yapabilirler. Veri aktarımı yüksek miktarda ise tarafların internet bağlantıları da çok iyi olmalıdır (Şen ve Çalışkan, 2013:38).
3. Görüntülü Konuşma; bir arada olmayıp farklı mekânlarda bulunan katılımcıların bazı teknolojik ekipmanları kullanarak görüntülü ve sesli eş zamanda toplantı yapma imkânı tanır.

1.2.4.2 Ekip toplantıları

Örgüt çalışanları sürekli toplantı yaptıklarında yani toplantı rutinleştiğinde, can sıkıcı hale gelir ve katılımcıların toplantıya olan ilgisi zamanla azalır. Bunun önüne geçmek isteyen bir örgüt lideri toplantıları daha eğlenceli hale getirme yollarını bulmalıdır. Örneğin; yapılacak olan görevleri diğer katılımcılar ile paylaşabilir (Şen ve Çalışkan, 2013:39).

1.3 Toplantı ve İletişim

“İletişim, birbirleriyle ilişkili iki ya da daha fazla kişi arasında mesaj alışverişidir. İletişim toplumsal ve örgütsel yaşamda sözlü, sözsüz ve yazılı olarak gerçekleşir” (Peker ve Aytürk, 2002:87). İletişim, en basit anlamda mesajların göndericiden alıcıya geçme sürecidir. Gönderici tarafından mesajların kodlanarak iletilmesi, alıcının bu kodu çözerek tekrar kodlayıp geri bildirim ile alıcıya göndermesiyle iletişim döngüsü oluşmaktadır (Karcıoğlu ve Kurt, 2009:9). Geniş anlamda iletişim “insanlar arasında manaları ortak kılmadır” (Arıcan, 2005:16). İletişim, hayatımızdaki en önemli beceridir (Covey, 2012:272).

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır (Gözen, 2007:33). “İletişim, ister bilgiyi yaymak ya da anlatmak için olsun asıl amaç, bilgi verme ve karşısındakini etkilemedir. Örgütsel ve grup iletişiminde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez unsuru iletişimdir” (Tutar ve Altınöz, 2003:113).

Toplantı ve konferanslar, karşılıklı iletişimin bulunduğu ortamlardır. Bu ortamlarda katılımcıların yüz ifadelerinde meydana gelen değişimler, düşüncelere dalmaları ya da gülümsemelerine göre davranışlara yön verilmekte veya olumlu ya da olumsuz tepkiler gösterilebilmektedir. Toplantı ve konferansta, katılımcılar bazen sözlü iletişime girmeden de beden diliyle diğerlerine mesajını aktarabilmektedirler. Böylece davranışlar da belirlenmiş olmaktadır (Şen ve Çalışkan, 2013:5). Ancak, burada dikkat edilmesi gereken konu, katılımcılardan bazıları farklı kültür yapısında veya farklı kültür alt yapısında geçerli olan mimik ve jest yapısını kullanırlarsa iletişim etkinliğini kaybetmiş olacaktır (Ertürk, 2012:182).

Toplantı ve konferanslar, çift yönlü iletişimin en açık şekilde gerçekleştirildiği ortamlar olarak, katılnmalı yönetim biçimini sağlayan etkin bir araçtır. Toplantı ve konferanslar, yüz yüze iletişim özelliği taşıması nedeniyle, iyi organize edildiği takdirde çift yönlü iletişim sağlayarak çok yararlı sonuçlar elde edilebilir (Taşkın, 2005:121).

Toplantı ve konferanslar; hiyerarşiye göre üst ve astlar arasında dikey boyutta, aynı düzeyde bulunan meslektaşlar ile yönetici arasında yatay boyutta, örgüt dışındaki kişiler ile yönetici arasındaki örgüt dışı boyutta ve çift yönlü çalışan etkili

bir iletişim aracıdır (Karakoç, 1990:76). Ayrıca, toplantı ve konferanslar yönetimin iletişim merkezidir (Peker ve Aytürk, 2002:167).

Toplantı ve konferanslarda iletişimin başarılı olması için davranışlardaki karmaşıklığın kontrol altına alınması gerekmektedir. Toplantı ve konferans ortamlardaki iletişimlerde bireyler arası verilen tepkiler. Algılanan veya alınan yanıtlar farklı ipuçlarının gözlemlenmesi ile anlam kazanmaktadır. Kullanılan kelimeler, beden dili, ifadeler, tutum ve davranışlar, ses tonu bu ipuçlarına örnek olarak verilebilir. İletişim aracı olarak toplantı ve konferanslar verimli ortamlardır (Şen ve Çalışkan, 2013:5).

İletişim, bir örgütte; bilgi taşımak, ilişkilere aracılık etmek, etkileşime aracılık etmek, kararları ve buyrukları taşımak, dönütleri toplamak ve öğrenen örgüte bilgi taşımak gibi işlevleri yerine getirmektedir (Başaran, 2000:264).

Toplantı ve konferansın başarısının verimli bir iletişimin sağlanmasından geçtiği unutulmamalıdır. Katılanlar ile yönetici arasında meydana gelecek sağlıklı bir iletişim ile toplantı kazanılacaktır (Çalışkan, 2009:67). İletişim, sağlam ve etkin temeller üzerine kurulmalı, aksi takdirde sağlam ve etkin ilişki oluşturmak neredeyse imkansızlaşacaktır (Odabaşı, 1997:39).

Toplantının akışını sağlamak için iletişim becerilerini bilmek ve uygulamak gerekir. Çok fazla konuşan katılımcıları durdurmak ve hiç konuşmayan katılımcıları konuşurmak için yüksek iletişim becerilerine sahip olmak gerekir (Çalışkan, 2009:68).

1.4 Toplantı Organizasyonuna Hazırlık

1.4.1 Gündemin Oluşturulması

Toplantının gündemini oturma başkanı belirler. Oturma başkanı gündemi belirlerken yöneticilerin de fikirlerini almalıdır. Toplantının gündemi mutlaka önceden hazırlanmalıdır. Bu gündem önceden konuşulmamış olabilir ama yine de ortada bir gündem vardır. Gündemi önceden belirlemenin birçok faydası vardır. Bu sayede toplantının gizli gündemle sabote edilmesi engellenmiş olur (Şen ve Çalışkan, 2013:49).

Gündemin anlamına baktığımızda yapılması gereken işler olarak tanımlandığını görmekteyiz. Gündemin her maddesi bir görev anlamına gelmektedir.

Toplantılardan önce gündemin hazırlanması gerekmektedir. Seyahat eden bir yolcu için harita ne ise, toplantı için de gündem odur. Gündem, toplantının izleyeceği yolu gösterir (Taşkın, 2005:9-10).

Toplantıya katılacaklara önceden toplantı hakkında bilgi verilmezse hazırlıksız gelmeleri doğal bir sonuçtur. Katılımcılar, görüşülecek konuyla ilgili çalışma yapmayacak veya hazırladıkları çalışmaları ile görüşülecek konu arasında uyumsuzluk olacaktır. Bunların nedeni gündemin önceden belirlenip katılımcılara ulaştırılmamasıyla ilgilidir (Encan, 2012:56). “Gündemler toplantı sırasında toplantının geri kalan kısımlarını gösterir; böylece toplantıya katılanların zamanlarını planlamalarına da yardımcı olur” (Şencan, 2008:29).

Toplantıyı kontrol altında tutmak için gündemi denetim altında tutmak gerekir. Toplantının amacından sapmaması için gündemin herkesi kapsamı gerekmektedir. Gündem paylaşılarak düzenlenirse toplantının gidişatı sağlıklı olur.

Toplantıların üretici olmasını ve verimli geçmesini istiyorsak en başından iyi organize edilmesine dikkat etmeliyiz (Başpınar ve Keskin, 2011:66). Ayrıca toplantıya katılanlara hazırlıklı gelmeleri için zaman tanımalıyız. “İyi planlanmış bir gündem, katılımcıların istenen amaçlara ulaşmasını kolaylaştıran bir araçtır” (Çalışkan, 2009:85).

1.4.1.1 Gündemin içeriği

Gündem, toplantının konusunu gösterir. Toplantının amacının açık ve net şekilde ifade edildiği bir gündem tam anlamıyla mükemmeldir. Gündemin içeriğinde, toplantının başlama zamanıyla birlikte, bitiş zamanını da bulunur. Gündem, konunun tartışılmasına, karar verilmesine ya da fikirlerin değerlendirilmesine ayrılacak süreyi kapsar (Şencan, 2008:29).

Gündem, toplantının türüne göre değişim göstermektedir. Gündemin belli bir formatı yoktur ancak, ideal bir gündem şu başlıkları içermelidir;

1. Toplantının konusu.
2. Toplantının yapılacağı zaman, tarih ve mekân.
3. Bir önceki toplantıda alınan notlar.
4. Bir önceki toplantıdan kaynaklanan sorunlar.
5. Karar verilmesi ve konuşulması gereken diğer konular.
6. Yukarıdakilere yönelik eylemler.

7. Alt birimlerden gelen raporlar.
8. Bir sonraki toplantının zamanı, tarihi ve mekânı.
9. Her bir maddenin tartışılması için tahsis edilen zaman.
10. Her bir maddenin sorumlusu olan örgüt üyesinin bilgileri (Başpınar ve Keskin, 2011:66-68).

Toplantı Gündemi	
Toplantının Konusu	
Tarih / Saat	
Yer	
Düzenleyen	
Katılımcılar	
Görüşülecek Konular	1. 2. 3. 4. 5.

Şekil 1.1: Toplantı Gündemi (Saridoğan, 2013:33).

Başarılı bir gündemde, gündem maddelerinin sıralanması çok önemlidir. Bir maddenin tartışılması bir sonrakinin etkiliyorsa, önce etkileyen madde, daha sonra da ondan etkilenecek gündem maddeleri sıralanmalıdır. Gündem maddelerini bir araya getirirken;

1. Gerekli olmadığını düşündüğünüz maddeleri eleyin.
2. Bütün maddeleri ayrıntılı yazın.
3. Bütün maddeler, grubun izleyeceği yolu görmesi için bir eylem içermelidir.
4. Her maddenin belli bir zamanı olmalıdır.

5. Maddeyle ilgili olarak özellikle konuşması gereken kişiler belirtilmelidir.
6. Ekte sunulan belgeler kaybolma riskine karşı not edilmelidir.
7. Referans gösterilmesinin kolay olması için, yapılacaklar ayrı bir kâğıda not olarak yazılmalıdır.
8. Konuyla ilgili olmayan sorunlardan mutlaka uzak durulmalıdır.
9. Tartışılması gereken önemli bir konu olması durumunda bu konu gündeme alınmalıdır.
10. Son anda önemli bir gelişme ortaya çıkmışsa, gündemin değiştirilebilmesi için bir prosedür olmalıdır (Şen ve Çalışkan, 2013:51).

Gündemin etkili olmasını istiyorsak;

1. Konunun başlığından ziyade, hedefleri belli olmalıdır,
2. Başlama ve bitiş saati belli olmalıdır,
3. Toplantı konularının hangisiyle kimin ilgili olduğunu göstermelidir (Payne, 1998:19).

1.4.1.2 Gündemin maddelerinin sıralanması

Gündem konuları belirlendikten sonra özenle sıralanmalıdır. Toplantıyı düzenleyenlerin, toplantı üzerindeki ilk hâkimiyetleri gündem maddelerinin sıralanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Verimli bir sonuç alınmak isteniyorsa gündem maddelerinin sıralanmasına dikkat edilmelidir (Encan, 2012:56). Gündem maddeleri sıralanırken;

1. Mantıklı bir sıralama,
2. Birbirine bağlı maddelerin bir arada olması,
3. Rutin maddelerin başlangıca yakın bir yere yerleştirilmesi,
4. Özel unsurlara dikkat edilmesi,
5. Zor ya da tartışmaya yol açabilecek maddelerin göz önünde bulundurulması,
6. Acil ve önemli maddeler arasındaki dengenin sağlanması hususlarına dikkat edilmelidir (Şencan, 2008:31).

Gündem maddelerinin sıralanması yapılırken dikkat edilmesi gereken diğer bir husus kimin ne yapacağıdır. “Kim kürsüde kalacak? Kim not tutacak, sekreter işlevi görecek? Ya da kim sonunda rapor hazırlayacak? Toplantıda kahve ve çayları kimin ayarlayacağına kadar, anahtar roller baştan kararlaştırılmalıdır” (Taşkın, 2005:14).

Toplantı gündeminin maddeleri çok iyi sıralanmalıdır. Toplantıya başlarken önemsiz sayılabilecek genel konular ile başlanmalı daha sonra hararetli konular veya tartışma yaratabilecek konular konuşulmalıdır (Keenan, 2003:24-25).

1.4.1.3 Gündemin dağıtılması

Gündemin oluşturulmasından sonra diğer önemli bir husus da dağıtılmasıdır. Zamanlama yapılan toplantının sıklığına göre değişir. Ayda bir yapılan toplantılarda gündemin 10 gün önceden dağıtılması uygun olur. Haftalık toplantılarda ise icra edilen toplantının sonunda bir sonraki toplantının gündemi katılanlar tarafından karşılıklı olarak belirlenir. Toplantıların bazılarında, gündemi eğer önceden hazırlanmışsa, gündem toplantı zamanının duyurulması ile birlikte duyurulabilir. Gündem zamanında dağıtılsa katılımcılar açısından da hazırlanmaları için büyük fırsat olacaktır (Başpınar ve Keskin, 2011:83).

1.4.2 Katılımcıların Belirlenmesi

Toplantıya katılanların sayısı, toplantının etkinliğinin derecesini gösterir. Bu toplantı, sorun çözme toplantısıysa, katılımcılar statülerine göre belirlenmemelidir. Bunun yerine, sorunla ilgi derecelerine ve uzmanlıklarına göre belirlenmelidir. Toplantının amacı, katılımcıları yönetecek olması açısından önemlidir (Başpınar ve Keskin, 2011:83).

Katılımcılar belirlenirken, zamandan ve yanlış anlaşılmalardan kaçınmak için bir “Toplantı Katılım Listesi” hazırlanır. Bu yöntem bize kişilerin isimlerinin doğru ve eksiksiz yazılmasını ve hata yapmamamızı sağlar (Mısırlı, 2013:52).

TOPLANTI KATILIM LİSTESİ						
Toplantının Adı.....					Tarih:.../.../2015	
No	Adı Soyadı	Unvan	Adres	Telefon	E-Posta	İmza

Şekil 1.2: Toplantı Katılım Listesi (Mısırlı, 2013:52).

1.4.3 Toplantı Yerinin Belirlenmesi

Toplantının başarısını etkileyen unsurların belki de en önemlileri, ne zaman ve nerede yapılacağıdır. Toplantının zamanı ve mekanı konusunda en iyi seçeneğin bulunması için çalışma ortamının kendisinden kaynaklanan kısıtlayıcı unsurlar içerisinde en uygun kararın verilmesi gerekmektedir (Şen ve Çalışkan, 2013:53).

Toplantı için gerekli olan fiziki ortamlar ve özellikler toplantıya katılacak olanların ve toplantıyı gerçekleştirecek olanların istekleriyle örtüşmelidir. Toplantısı yerinin ve şeklinin toplantının amacına uygun olması halinde, başarıyla sonuçlanma şansı da yüksek olacaktır.

Toplantının yapılacağı salon; katılımcı sayısı kadar büyüklükte, iyi havalandırılmış, uygun ısıda (en uygun ısı derecesi 20 derecedir), temiz, (molalarda salonun temizliği ve havalandırılması sağlanmalıdır) ve gerekli donanımları çalışır durumda olmalıdır. Toplantıda her şeyin mükemmel gitmesi durumunda bile oluşacak bir eksiklik toplantının başarısını olumsuz etkilemektedir. Toplantı sırasında duyulan istenmeyen seslerin varlığı iletişimi engelleyecektir. Bu nedenle gürültüyü geçirmeyen salonlar tercih edilmelidir (Mısırlı, 2013:29).

Toplantının verimini arttırmak için, katılımcıların birbirlerini duyabilmeleri, nefes alabilmeleri, odanın ıslısından rahatsız olmamaları, toplantıda neler olduğunu rahatlıkla izleyebilmeleri olmazsa olmazlardandır. Toplantı odaları, katılanların mantıksız konuşmasını engel olamayabilir fakat katılanları rahatsız edici etkenlerin ortadan kaldırılması, toplantı tekniklerinin daha iyi uygulanmasında etkili olacaktır (Dunsing, 1989:67).

Toplantı yerinin belirlenmesinde bazı ölçüler vardır. Bu ölçüleri; maliyet, toplantı süresi, toplantı araları, fiziki mekân ve donanım, ulaşım, toplantı tipi, yemek, katılımcı sayısı, konaklama ve sosyal olanaklar şekilde sıralayabiliriz (Başpınar ve Keskin, 2011:87).

Toplantılar bazen kurum dışında da gerçekleştirilebilir. Bu durumda toplantı öncesinde gerekli düzenlemelerin ve kontrollerin yapılması gerekir. Bu kontroller;

1. “Konum: Ulaşma kolaylığı (karayolu, tren ve havayolu olanakları) ve azamî sayıda katılımcı için uygun olup olmadığı; katılımcıların olası gelişmelere karşı duyarlılığı, çoğunlukla, şirket konferansları için dışarıdan yer kiralamaya değer.

2. Yer in durumu: Yemek ve meşrubat, park yeri, temiz ve yeterli tuvaletler, yüzme, golf ve diğer dinlenme etkinlikleri.
3. Odalar: Toplanmak ve (eğer gerekiyorsa) uyumak için; eğer esneklik (katılımcı sayısını kesin olarak tahmin edemediğiniz durumlarda) veya çeşitlilik gerekiyorsa, bunların fiyatları.
4. Maliyet: Diğer buluşma yerlerine kıyasla. Bu, bazı şeylerin iptal edilmesi durumunda ödemelerin nasıl ve ne kadar olacağını da içerir.
5. Hizmet verecek elemanların yeterliliği, kıbarlığı etkililiği: Hazırlıklar (Masa, sandalye vb. yerleştirilmesi, ses ve aydınlatma sistemlerinin kurulması, dokümantasyonun hazırlanması) için gerekli zamandır” (Taşkın, 2005:22).

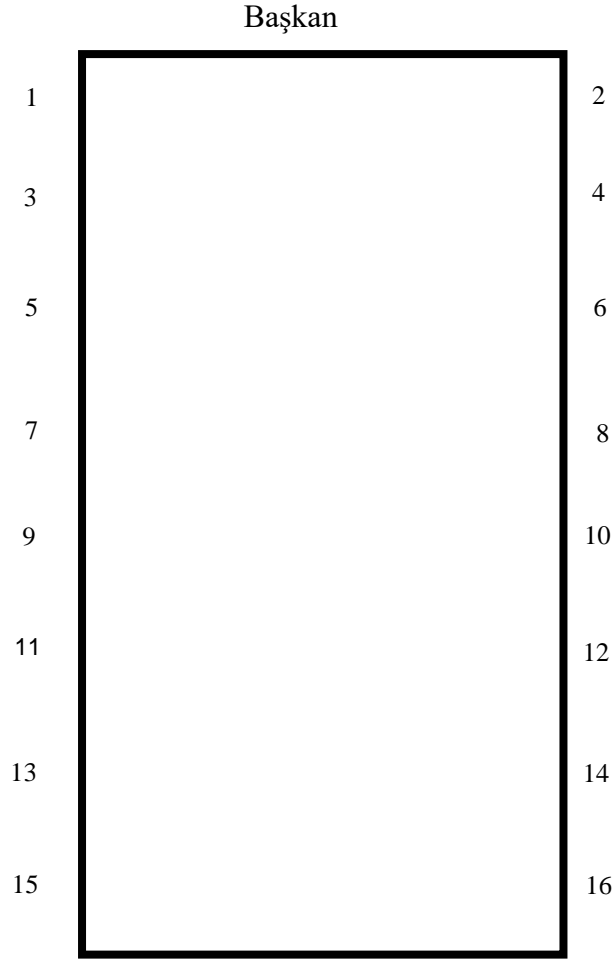
Toplantı planlayıcısı, bölgenin konferanslara ve toplantılara ev sahipliği yapıp yapmayacağı kararında etkili olabilecek söz konusu olumsuz görüşleri yenmek için bölge yetkilileriyle çalışmak durumunda kalmaktadırlar (Tavmergen ve G.Aksakal, 2004:83).

1.4.4 Oturma Planının Seçilmesi

Toplantının büyüklüğüne, katılımcıların özelliklerine ve sayısına göre oturma planı hazırlanır. Oturma düzeni öyle ayarlanmalıdır ki katılımcılar arasında iletişim kurulması kolay olmalı ve katılımcılar ile konuşmacı göz temasında olmalıdır.

Katılımcıların, istediğimiz yerlere oturmalarını istiyorsak bir takım önlemler alabiliriz. Mesela katılımcıların isimlerinin her iki tarafta yazılı olduğu kartlar hazırlanabilir. Böylece katılımcılar isimlerinin yazılı olduğu yere oturabilirler ve bu yöntemle aynı zamanda karışıklıkların önüne geçmiş ve katılımcıların düzenli bir şekilde yerlerini almalarını sağlamış oluruz (Şencan, 2008:42-43).

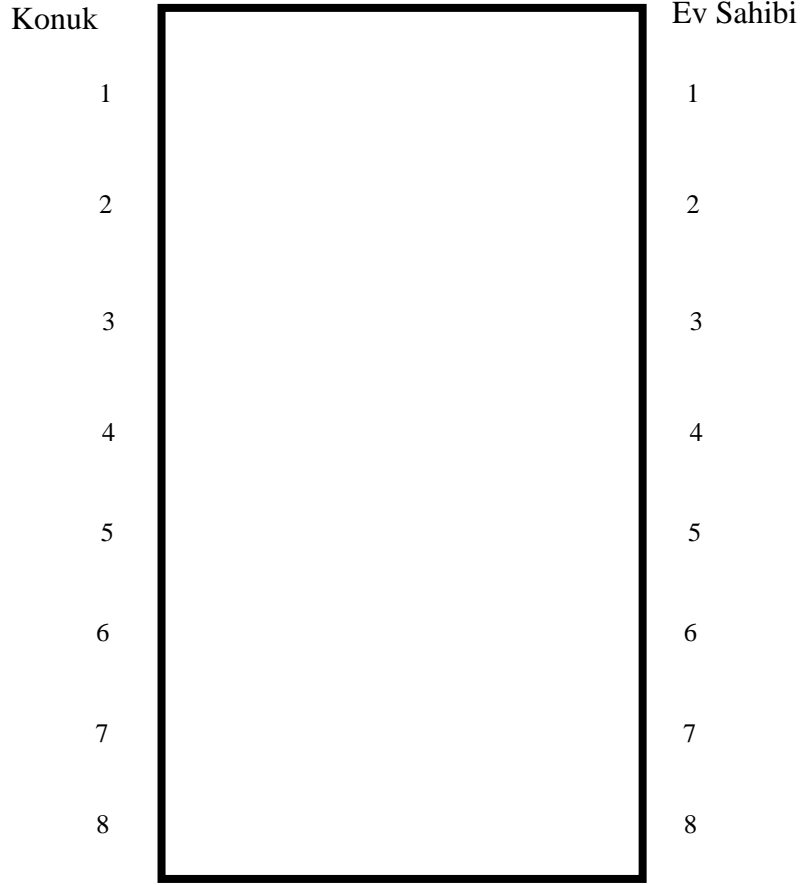
Kurumsal ya da kurumlar arası bütün toplantılarda oturma planı ulusal ve kurumsal unvan, rütbe ve/veya kıdeme göre yapılmaktadır. Toplantılarda ve konferanslarda yaygın olarak kullanılan bazı düzenlerin şekilleri aşağıda sıralanmıştır (Başpınar ve Keskin, 2011:143-146)



Şekil 1.3: Tek başkanlı ve tek taraflı toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:143).

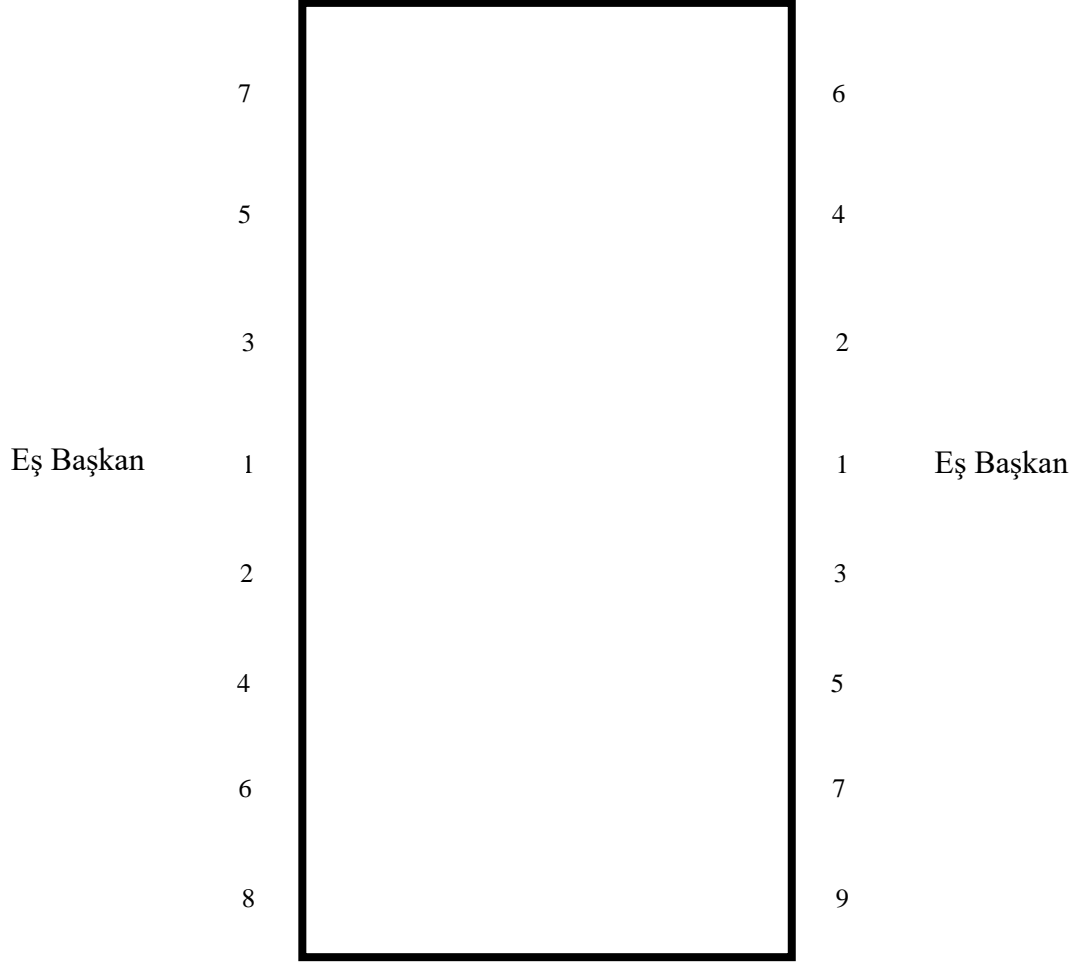
Tek taraflı ve tek başkanlı toplantı düzeninde; başkan dikdörtgen şeklindeki toplantı masasının kısa olan kenarında tek başına oturur. Başkanın sağında kalan koltuğa başkandan sonra en kıdemli katılımcı oturur ve bu katılımcının tam karşısına ondan kıdemsiz olan üye oturur ve bu sıralama en kıdemliden en kıdemsiz doğru devam eder. Başkanın tam karşısında kalan kısa kenar boş bırakılır. Bu düzende başkanın, tüm grup üyeleriyle göz teması bulunmaktadır.

Başkan



Şekil 1.4: Tek başkanlı ve iki taraflı toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:144).

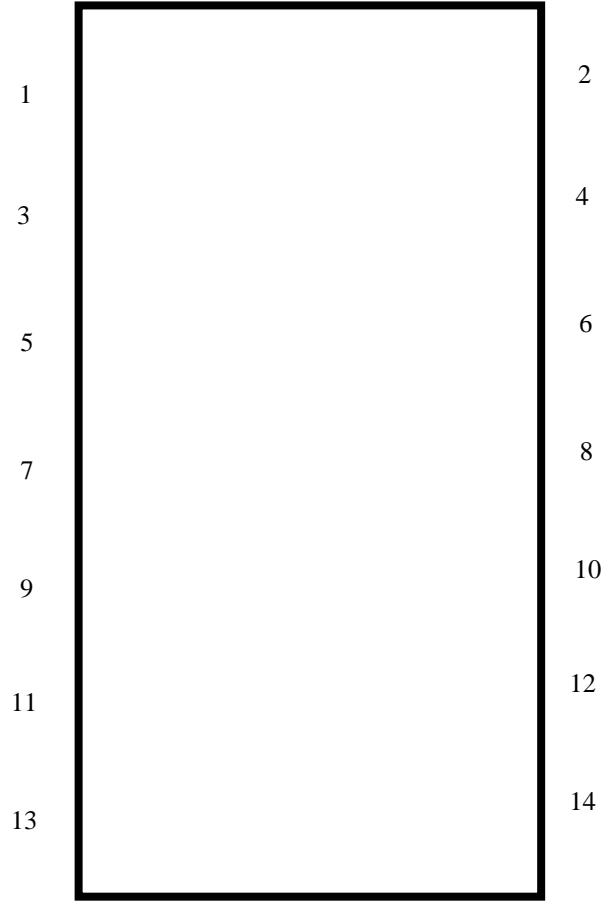
Tek başkanlı ve iki taraflı toplantı düzeninde; başkan dikdörtgen şeklindeki toplantı masasının kısa olan kenarında tek başına oturur. Başkanın sağında kalan koltuğa konuk grubun en kıdemlisi oturur. Konuk grubun en kıdemlisinin tam karşısına, ev sahibi grubun başkandan sonra en kıdemli üyesi oturur ve bu üyelerin yanlarına en kıdemliden en kідemsize doğru diğer üyeler sıralanır. Başkanın tam karşısında kalan kısa kenar boş bırakılır. Bu düzende de başkanın tüm grup üyeleriyle göz teması bulunmaktadır.



Şekil 1.5: Eş başkanlı ve çift taraflı toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:144).

Eş başkanlı ve çift taraflı toplantı düzeninde; eş başkanlar dikdörtgen şeklindeki toplantı masasının uzun olan kenarının ortasına karşılıklı otururlar. Başkanların sağına kendilerinden sonra gelen en kıdemli grup üyesi oturur. Diğer grup üyeleri ise başkana yakın olan koltuktan başlayarak en kıdemliden en kıdemsiz doğru sıralanırlar. Toplantı masasının kısa kenarları boş bırakılır. Bu toplantı düzeninde tarafların birbirleri ile göz teması bulunmaktadır.

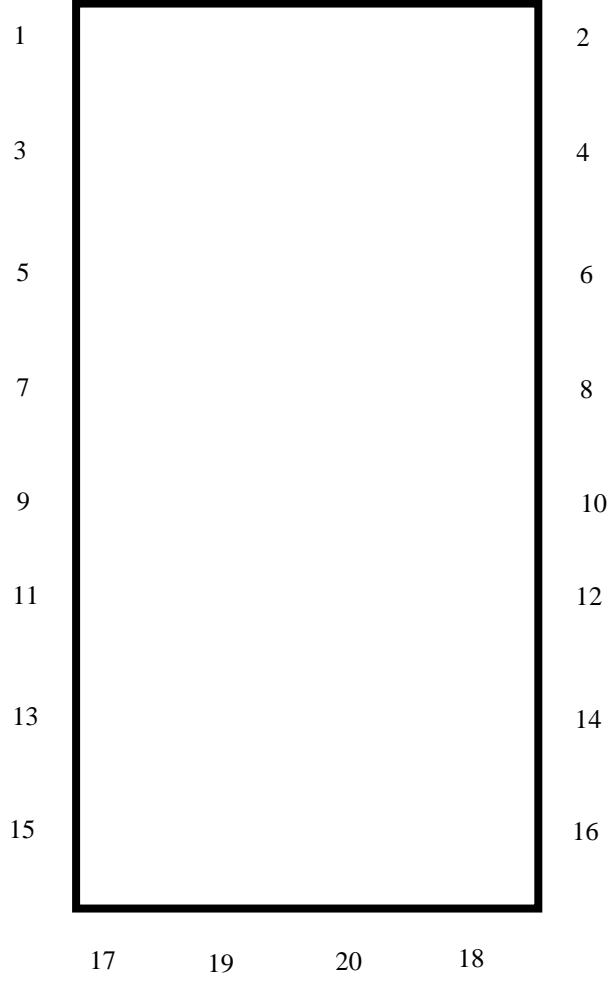
1.Başkan – 2.Başkan



Şekil 1.6: İki başkanlı tek taraflı toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:144).

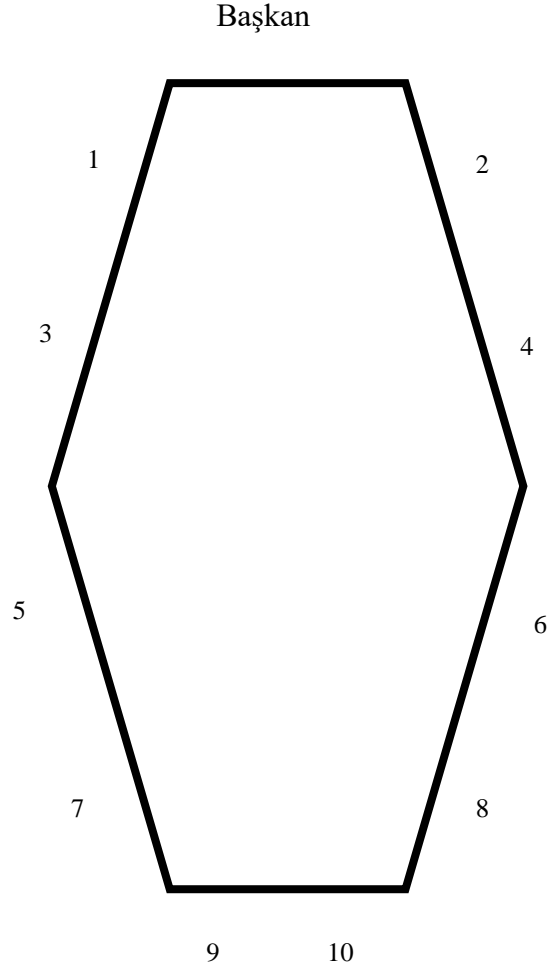
İki başkanlı tek taraflı toplantı düzeninde; başkanlar dikdörtgen şeklindeki toplantı masasının kısa olan kenarına yan yana otururlar. Başkanların sağında kalan koltuğa grubun en kıdemlisi oturur. Grubun en kıdemlisinin tam karşısına ondan sonra gelen en kıdemli üye oturur ve bu üyelerin yanlarına en kıdemliden en kідemsizine doğru diğer üyeler sıralanır. Başkanların tam karşısında kalan kısa kenar boş bırakılır. Bu düzende başkanların tüm grup üyeleriyle göz teması bulunmaktadır.

Başkan



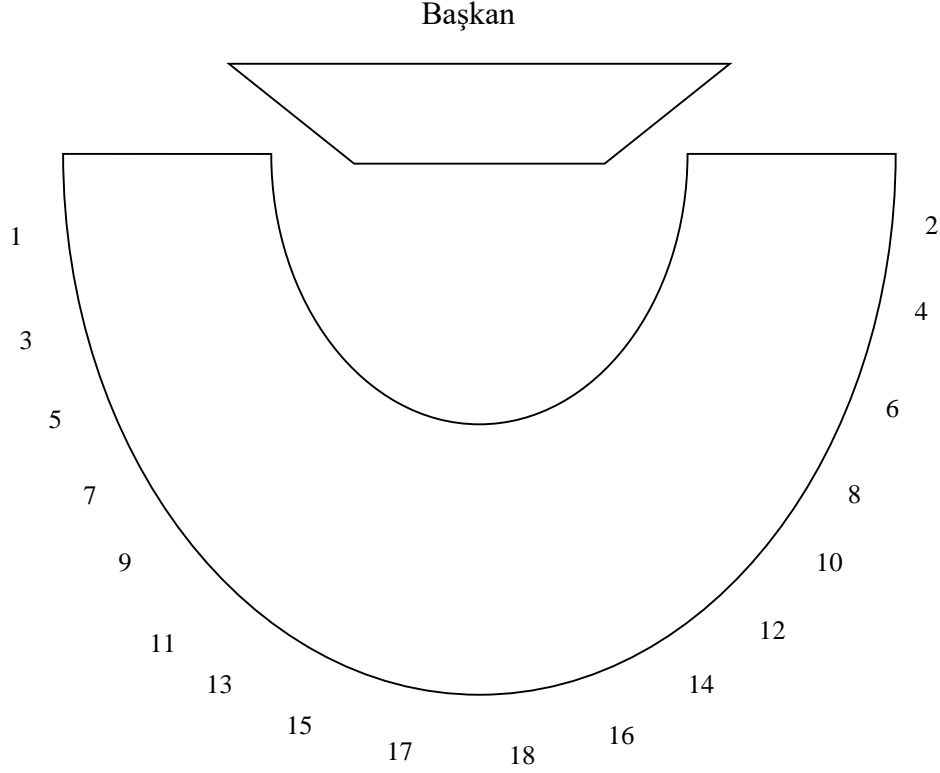
Şekil 1.7: Tek başkanlı çok taraflı toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:145).

Tek başkanlı çok taraflı toplantı düzeninde; başkan dikdörtgen şeklindeki toplantı masasının kısa olan kenarına tek başına oturur. Başkanın sağında kalan koltuğa grubun en kıdemlisi oturur. Grubun en kıdemlisinin tam karşısına ondan sonra gelen en kıdemli üye oturur ve bu üyelerin yanlarına en kıdemliden en kıdemsizine doğru boş koltuk kalmayacak şekilde diğer üyeler sıralanır. Bu düzende başkanın tüm grup üyeleriyle göz teması bulunmaktadır.



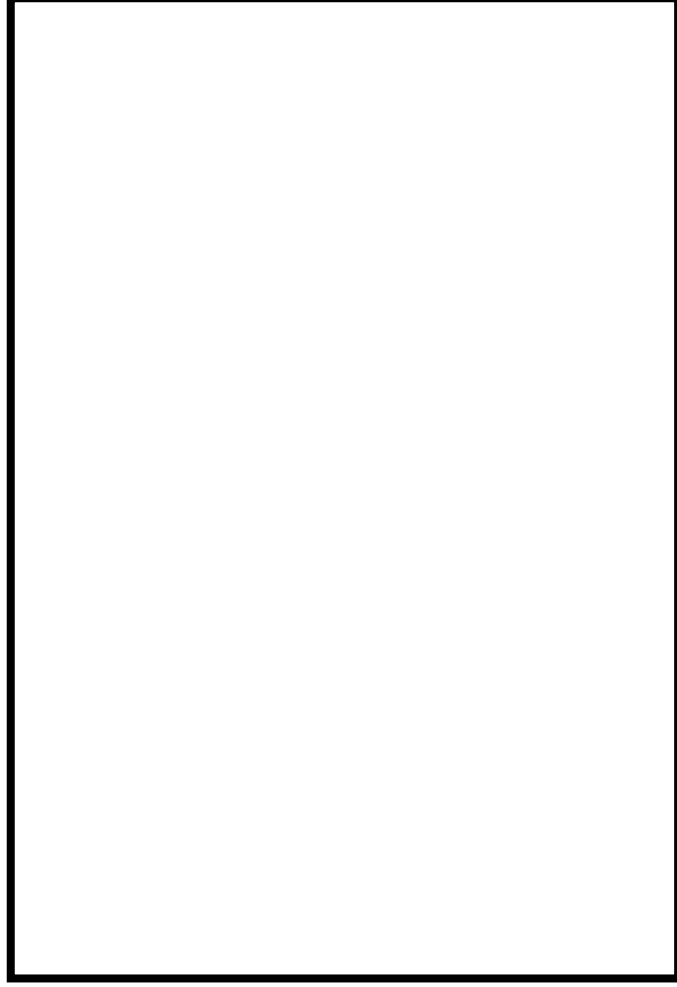
Şekil 1.8: Köşegen toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:145).

Köşegen toplantı düzeninde; başkan köşegen şeklindeki toplantı masasının kısa olan kenarına tek başına oturur. Başkanın sağında kalan koltuğa grubun en kıdemlisi oturur. Grubun en kıdemlisinin tam karşısına ondan sonra gelen en kıdemli üye oturur ve bu üyelerin yanlarına en kıdemliden en kıdemsiz doğru boş koltuk kalmayacak şekilde diğer üyeler sıralanır. Bu düzende de başkanın tüm grup üyeleriyle göz teması bulunmaktadır.



Şekil 1.9: Hilal toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:145).

Hilal toplantı düzeninde; başkan hilal şeklindeki toplantı masasında, hilalin açık olan kısmında bulunan masaya tek başına oturur. Hilal şeklindeki masada, başkanın sağında kalan koltuğa grubun en kıdemlisi oturur. Grubun en kıdemlisinin tam karşısına ondan sonra gelen en kıdemli üye oturur ve bu üyelerin yanlarına en kıdemliden en kідemsiz doğru boş koltuk kalmayacak şekilde diğer üyeler sıralanır. Bu düzende, başkanın tüm grup üyeleriyle göz teması bulunmaktadır. Bu düzende başkanın, grup üyelerinden ayrı masa da oturması, grup üyeleri üzerindeki hakimiyetini artıracaktır.



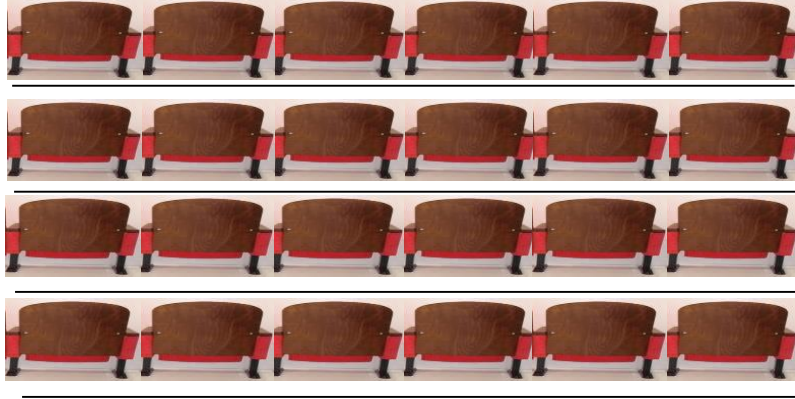
Şekil 1.10: Başkanlızsız ya da protokolsüz eşdüzey toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:146).

Başkansız ya da protokolsüz eşdüzey toplantı düzeninde; dikdörtgen şeklindeki masaya katılımcılar önceden belirlenmiş ve isimlikleri bulunan koltuklara otururlar. Bu toplantı düzeninde, başkan ve kıdem sırası bulunmadığından masalara koyulacak isimlikler önem arz etmektedir. Koltuklara oturma esnasında bir karışıklık olmaması için isimlikler hazırlanarak toplantıdan önce yerlerine konmalıdır ve ayrıntılı bir şekilde kontrol edilmelidir.

Başkan



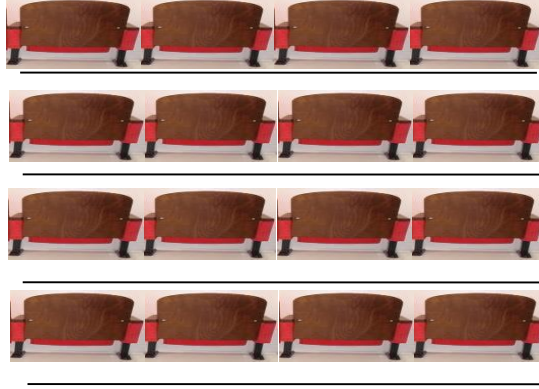
5 3 1 2 4 6



Şekil 1.11: Genel toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:146)

Genel toplantı düzeninde; toplantı salonunda bulunan kürsüde başkan bulunur. Başkanın karşısında, katılımcılar birbirleri arkasına sıralanan, önceden belirlenmiş ve isimlikleri bulunan koltuklara otururlar. Başkanın katılımcılarla göz teması bulunmaktadır. Bu toplantı düzeninde koltuklara koyulacak isimlikler önem arz etmektedir. Koltuklara oturma esnasında bir karışıklık olmaması için isimlikler hazırlanarak toplantıdan önce yerlerine konmalıdır ve ayrıntılı bir şekilde kontrol edilmelidir.

6 4 2 1 3 5 7



Şekil 1.12: Basın Toplantısı-Panel ve Sempozyumlarda toplantı düzeni (Başpınar ve Keskin, 2011:146).

Basın toplantısı-panel ve sempozyumlarda toplantı düzeninde; toplantı salonundaki sahnede bulunan masada heyet bulunur. Bu heyetin başkanı masanın ortasında oturur. Başkandan sonra gelen en kıdemli üye başkanın sağında oturur. Diğer grup üyeleri ise başkana yakın olan koltuktan başlayarak en kıdemliden en kідemsize doğru sıralanırlar. Bu heyetin karşısında, katılımcılar birbirleri arkasına sıralanan koltuklara otururlar. Böylece heyet ile katılımcıların göz teması sağlanmış olur. Bu tür toplantılar genelde soru cevap şeklinde geçer bazen heyet kısa bir açıklama yapar ve soru cevap kısmına bu açıklamadan sonra geçilir.

1.4.5 Toplantı Zamanının Belirlenmesi

Toplantının başarılı olmasını etkileyen önemli unsurlardan biri de, toplantının zamanının belirlenmesidir. Yapılan araştırmalar, sabah saatlerinin en iyi karar alma zamanı olduğunu göstermektedir. Özellikle “09-11 ve 11-13” saatleri en iyi zaman aralığıdır (Başpınar ve Keskin, 2011:86).

Toplantının yapılacağı saatin çalışma saatleri içinde mi yoksa dışında mı olması gerektiğine karar vermek için insan kaynakları açısından maliyetinin ne olduğuna bakılmalıdır. Bazen hafta sonları çalışma ortamının dışında bir yerde yemek esnasında toplantı yapılır ama burada unutulmaması gereken konu insanların iş dışında da ilgilenmesi gereken bir ailesinin olduğudur (Taşkın, 2005:29).

Günün sonunda yapılan toplantılara yeterli özen gösterilmeyebilir (Şencan, 2008:47). Toplantının kısa ya da uzun sürmesi başarılı olacağı anlamına gelmez. Kurum içi toplantı için en iyi zamanı belirlerken mümkünse katılımcıların da fikrinin alınmasında fayda vardır.

Toplantı için uygun zaman terimi yoktur. Sabah erken saatlerde veya öğle arasında yapılan toplantıların ardından yoğun iş temposu çalışanlara zor gelebilir ya da sabah saatlerinde yoğun iş temposu yorucu olup, öğleden sonra yapılacak toplantının başarısını etkileyebilir. Toplantı zamanı belirlenirken kurumun iş yoğunluğunun dikkate alınması yararlı olabilir (Sarıdoğan, 2013:37-38).

Toplantı zamanında başlamalıdır ve süresinde bitirilmelidir hatta toplantıyı süresinden önce bitirmek hedeflenmelidir. Toplantının zamanında bitirilememesi durumunda yani karar alınamazsa toplantıya katılanların ortak kararıyla süresi uzatılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus toplantıya katılanların başka işlerinde sorun çıkmamasıdır (Adair, 2014:136-137; Morgan, 2012:30).

Toplantıya katılanlara toplantının bitiş saatini bildirmek, katılımcıların toplantıya daha çok konsantre olmalarını sağlar. Toplantı zamanında bitirilmezse katılımcılarda dikkat dağılması söz konusu olacaktır (Adair, 2014:137).

1.4.6 Toplantının Duyurulması

Toplantı ile ilgili bütün hazırlıklar tamamlandıktan sonra toplantıya katılanlara; toplantının yeri, tarihi, zamanı ve amacı bildirilmelidir. Burada önemli olan husus,

duyurular yapıldıktan sonra geri bildirim alınmasıdır böylece kimlerin duyurudan haberdar olup kimlerin olmağı takip edilmiş olacaktır.

Gündem katılımcılara önceden gönderilmelidir. Çünkü katılımcıların toplantıya gelmeden önce hazırlık yapmaları gerekmektedir. Toplantı yönetici tarafından belirlenen konular üzerinden yapılacaksa “5” gün hazırlık için yeterli olacaktır. Eğer yönetici tarafından konular belirlenmeyecekse katılımcılara “10” gün önceden taslak gündem maddeleri gönderilir (Şencan, 2008:48).

Toplantı konusuyla ilgili evraklar derlenerek toplantı öncesinde katılımcılara iletilmesi, katılımcıların aynı konu üzerinde mutabık olması açısından faydalı olacaktır. Bu sayede katılımcılar toplantı öncesinden toplantıya hazırlanarak gelebilirler. Böylece toplantı zamanında başlayacak ve süresinde bitecektir (Şencan, 2008:48).

Toplantıya katılacaklara gündemle birlikte toplantının amacı ve hedefleri konusunda özet şeklinde bir açıklama, varılmak istenen sonuçların bir listesi ve gündem maddelerine ayrılması gereken süre ile ilgili bilgiler de gönderilir (Encan, 2012:54).

Buraya kadar olan bölümde, toplantı ve konferansın tanımı, önemi, amacı ve türleri anlatıldı. Ayrıca, bu bölümde toplantı ve konferans organizasyonu öncesinde ne gibi hazırlıklar yapılması gerektiği anlatıldı. Toplantı öncesinde yapılması gerekenler tamamlandığında sonraki safha yani, toplantıyı yönetme safhasına geçilir. İkinci bölümde, toplantıyı yönetme safhası ve toplantı sonunda yapılması gerekenler anlatılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLANTIYI YÖNETME

2.1 Toplantıyı Açma

Toplantı başlarken toplantıyı yönetenin etkili olması için uyması gereken bazı kurallar vardır. Bu kurallardan bir kısmını sıralayacak olursak;

1. Yönetici, toplantının tamamını etkileyeceğinden kimin hangi koltuğa oturması gerektiğini önceden ayarlamalıdır (Çalışkan, 2009:99).
2. Toplantı başkanının toplantıyı açma şekli toplantı süresince vereceği bilgilerin kabul edilmesi ve insanların konulara göstereceği tepkiler açısından çok etkili olacaktır (Sharman, 1999:51).
3. Toplantının zamanında başlaması daha sonra yapılacak toplantılara katılımcıların zamanında gelmesini sağlar (Çalışkan, 2009:100).
4. Toplantı yöneticisi, önündeki bir notu aynen bakarak okursa, katılanlar arasında etkisi olmayacaktır. Bunun yerine sadece takıldığı yerlerde bakması ve genelde katılımcılara bakarak yani katılımcılarla göz teması kurarak hitap etmesi çok etkili olacaktır (Görüz ve T.Eğinli, 2013:167).
5. Konuşmanın başlamasındaki ilk sözler kadar son sözler de oldukça önemlidir (Çalışkan, 2009:100).
6. Sözcüklerin açık ve net olması katılımcıların aynı konu üzerinde aynı şeyi düşünerek anlamasını sağlar (Çalışkan, 2009:100).
7. Toplantıya katılanlar içerisinde yabancı şahıslar varsa, isimleri ve yetki sınırları bilinmelidir (Yeşilyurt ve Çankaya, 2007:190).
8. Toplantının açılışında konusu ve amacı katılımcılara anımsatılırsa katılımcıların dikkatleri konu ve amaç üzerine çekilmiş olur (Şencan, 2008:49).
9. Katılımcılar kurum dışından geliyorsa onları karşılayacak görevliler önceden planlanmalı, bu görevlilere katılımcıların isimleri verilmelidir.

Görevliler bu katılımcılara; oturacakları yerler, sigara içilebilen yerler, lavabolar gibi kullanacağı bölgeler hakkında bilgiler vermelidir (Saridoğan, 2013:56).

10. Toplantıya katılımcılardan geç kalanlar olsa bile toplantı zamanında başlatılmalıdır. Bu aynı zamanda geç kalanların toplantıda önemli konuları kaçırdıklarını anlamaları ve bir dahaki sefere geç kalmamaları gerektiğini anlamalarını sağlar (Morgan, 2012:48).
11. Toplantıya katılanların grup olarak düşünüp aynı ruhu yakalayıp, ortaya ortak bir fikir koymaları için birbirlerini tanıyabilmeleri çok önemlidir. Böylece aradaki iletişimsizlik ortadan kalkmış olacaktır. Özellikle 20 ve altında katılımcıyla gerçekleştirilen toplantılarda kaynaşma olması için kısa bir tanışma faslı gerçekleştirilir (Hoşgeçin ve Bozkaya, 1994:29).

2.2 Toplantı Kuralları

Toplantının bazı kuralları olmalıdır. Bu kurallar toplantının verimli geçebilmesi açısından önemlidir. Bu kurallardan bazıları şunlardır;

1. Toplantının başlama ve bitiş saatine uyulması (Başpınar ve Keskin, 2011:65).
2. Gündeme kimlerin katkıda bulunabileceği konusunda görüş birliğinin sağlanması (Mısırlı, 2013:27).
3. Kararların nasıl alınacağı belirlenmesi (Morgan, 2012:49).
4. Tek tek her sorunun çözülmesine ya da kararın alınmasına ne kadar zaman ayrılacağını belirlemek (Şencan, 2008:51).
5. Herhangi bir konuya ayrılmış zaman yetmiyorsa, konunun tartışılmasına devam edilmesi için grubun onayının alınması (Başpınar ve Keskin, 2011:65).
6. Herhangi bir soruna ilişkin sınırlandırılmalar varsa açıklanması (Mısırlı, 2013:28).
7. Tek tek her gündem maddesi konusunda nihai kararı kimin vereceğini belirlemek (Morgan, 2012:49).
8. Tartışmaya katılımcıların tamamının katılması ve yeni fikirlere açık olunması (Şencan, 2008:51).

9. Herkesin birbirini dinleyeceği konusunda fikir birliğinin sağlanması ve insanların birbirlerinin sözünü kesmesine izin verilmemesi (Şen ve Çalışkan, 2013:70).
10. Konuşulanların kaydedilmesinin sağlanması (Başpınar ve Keskin, 2011:65).
11. Katılımcıların eşit katılımlarının sağlanması (Mısırlı, 2013:28).
12. Konu dışına çıkılmamalı, katılımcıların kendi aralarında konuşmaları engellenmelidir (Morgan, 2012:49).
13. Zaman zaman kalan süre katılımcılara hatırlatılmalıdır (Şencan, 2008:51).
14. Toplantı kapatılmadan önce, nelerin söylendiği, nelere karar verildiği, gelinen son nokta hakkında hatırlatmalar yapılmalıdır (Şen ve Çalışkan, 2013:70).

Toplantılar, artık evrensel hale gelmiş ve bu konuda genel kurallar oluşmuştur. Bunlardan biri de gündeme sadık kalınması ve zorunlu olmadıkça gündem dışına çıkılmamasıdır (Sarıdoğan, 2013:59).

Katılımcılar yaşanan fikir çatışmalarına rağmen, nezaket ve görgü kurallarına uymalı, saygılı olmalı ve asla evrensel kurallara aykırı hareket etmemelidir. Bunun yanında toplantının resmi bir etkinlik olduğu unutulmamalı, toplantı devam ederken başka işlerle meşgul olunmamalı bunun yerine verilen arada işler halledilmeli ve rastgele dışarı çıkılmamalıdır (Sarıdoğan, 2013:61).

2.3 Toplantıdaki Rol ve Sorumluluklar

Toplantının başarılı olması için rol ve sorumlulukların mutlaka belirlenmesi gerekir. Kim ne iş yapacaksa önceden belirlenmeli ve karışıklığa sebebiyet verilmemelidir. Böylece işler vaktinde ve sorunsuz olarak yürütülür.

Toplantıdaki rollerin her biri oldukça önemlidir. Rollerin sorumlulukları birbirinden farklı olmakla birlikte, farklı rolleri üstlenen her bir katılımcının varlığı toplantının etkili bir şekilde yönetilmesinde oldukça önemlidir (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:166).

2.3.1 Toplantı Başkanı

Toplantı Başkanı, iletişime kapalı biri olmamalıdır. Kendisi katılımcılarla iletişim kurmalı ve katılımcıların da kendisi ile iletişim kurmasına müsaade etmelidir ve bu bilinçte olmalıdır. Toplantı başkanının katılımcılardan çok farklı olmaması gerektiği yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Freedman ve diğ, 1993:515-518).

Toplantılarda zaman kazanmak önemlidir. Bu ise toplantıya iyi başkanlık etmek ile olur. İyi başkanlık her zaman toplantının zamanında başlamasını, gündemi doğru bir şekilde içermesini ve amaçlara ulaşmasını sağlar. Toplantı başkanı, katılımcıların bütün kurallara iştirak ettiğinden emin olur ve bir hakem gibi herkesin kurallara uymasını sağlar (Adair, 2014:137).

Başkan, daha toplantının başında toplantının neden önemli olduğu ve amacının ne olduğunu açıklar. Katılımcıların bu konuları bildiğini varsaymaz. Ayrıca başkan katılımcılara iyi davranır fakat ciddiyeti de elden bırakmaz böylece bütün kontrolün kendisinde olduğunu hissettirir (Adair, 2014:138).

Toplantı başkanı, şu özelliklere sahip olmalıdır;

1. Net ve hızlı düşünür olabilme.
2. Dikkatli bir dinleyici olabilme.
3. Kendisini net bir şekilde ifade edebilme.
4. Anlaşılamayan fikirlere netlik kazandırabilme.
5. Tarafsız olma ve sırf kendini düşünmeme.
6. Gereksiz müdahalelerin önünü alabilme.
7. Sabırlı, müsamahalı ve nazik olabilme.
8. İşi sevme (Adair, 2014:140).

Toplantı başkanı, “toplantıyı yönetecek, tartışmayı idare edecek ve hedeflere kısa yoldan, daha verimli ve etkili biçimde, zaman yitirilmeksizin varılmasını gözecektir” (Taşkın, 2005:36). Toplantı başkanı, organizasyonu bizzat yönetmeli ya da hazırlıkları sürekli kontrol etmelidir. Toplantıya gelmeden önce çok iyi hazırlanmalı, bütün sorulara cevap verebilmelidir. Çünkü toplantının başarısı, başkanla doğru orantılıdır.

Başkan, toplantıyı bizzat yönetiyor olsun ya da olmasın, toplantının amacını, hedeflerini ve yetki kapsamını açıklığa kavuşturur. Bütün safhanın sorumluluğunu üstlenir (Morgan, 2012:36).

2.3.2 Yazman

Yazman, toplantıda çıkan kilit noktaları, düşünceleri ve kararları kayıt altına alır (Şencan, 20008:53). Eğer görev verilmişse toplantı sonrası not taslaklarını da hazırlar. Yazmanın özenle tuttuğu notlar, toplantı sonrası kontrol sırasında önemli derecede yardımcı olur (Çevik, 2004:27). Ayrıca toplantı sonrasında çıkabilecek ihtilaflar da önlenmiş olacaktır (Çalışkan, 2009:84).

Yazmanın en büyük faydası, tüm konuşulanları kaydetmesidir. Burada önemli olan husus yazmanın kayıtları ne kadar doğru tutup tutmadığıdır. Yazman, tuttuğu notları okunaklı ve anlaşılabilir şekilde tutmalıdır. Yazman, toplantı sonucunda bu notları kontrol edip okumalıdır (Gürüz ve T. Eğin, 2013:172).

Yazman, toplantı esnasında notları elle tutabileceği gibi bilgisayarla da tutabilir ancak bilgisayarla tutmanın bazı dezavantajları vardır örneğin gürültü çıkarabilir (Şen ve Çalışkan, 2013:93). Dezavantajları olduğu gibi birçok avantajı da vardır. Yazılanları aynı anda eğer yönetici toplantıya katılmamış ya da katılmamış ise canlı olarak takip edebilir. Yazman herkesin üzerinde uzlaşa sağlayacağı türden tümceler kullanarak tutanağı oluşturur (Saridoğan, 2013:72-73).

Yazman, toplantının normal akışını hiçbir zaman durdurmaz ve yavaşlatmaz. Yazmanın tuttuğu kayıtlara “Grup Belleği” adı verilir. Bu kayıtlar esnasında katılımcılar fikirlerinin önemsendiğini, dinlendiğini ve diğer katılanların gözleri önünde kaydedildiğini görünce rahatlar ve yeni fikirlerini sunmak için hiç çekinmezler (Doyle ve Straus, 1998:51-100).

2.3.3 Katılımcı

Katılımcı toplantıya zamanında katılır. Toplantının gündemi önceden belli ise gündeme hazırlanarak toplantıya katılır. Katılımcılar söz almadan konuşmamalıdır. Konuşurken başkan ile göz irtibatında olunmalıdır (Yeşilyurt ve Çankaya, 2007:188-193).

Katılımcılar az ve öz konuşmalıdırlar. Tartışmalara katılım göstermeli, seyirci kalmamalıdırlar. Söyleyeceği şeylerin kabul edilebilirliğini önceden düşünüp, kabul edilmeyecek teklif sunmamalıdırlar. Katılımcı karşısındaki konuşurken, sözünü kesmeden dinlemelidir. Ses tonuna dikkat etmelidir. Konuşurken sesini fazla yükseltmemelidir (Başpınar ve Keskin, 2011:14-15).

Katılımcı, gündem dahilindeki konuların dışına çıkmamalıdır. Katılmadıkları görüşler olabilir, bu görüşlere saygı ve sevgi çerçevesinde cevap vermelidirler (Mısırlı, 2013:51). Aktif katılımcılar olduğu kadar, aktif olmayan sessiz katılımcılar da olabilir. Aktif olabilmek ise bilgi ve beceri işidir (Doyle ve Straus, 1998:160).

Katılımcılar, toplantıya gelirken yanlarına not almak için kalem ve not defterlerini alırlar. Katılımcı eğer toplantıda kalem ve not defterini diğer katılımcılardan isterse bu davranış toplantıya katılanlar tarafından yadırganır. Toplantının oturma şekli ve toplantıdaki davranışlar toplantının sinerjisini etkiler. Örneğin; koltuğa yayılarak oturan katılımcılar, saygısızlık izlenimi verirler (Saridoğan, 2013:73).

Bazı katılımcılar, söylenen her şeyi not alırlar. Bu gereksiz bir davranıştır. Zaten toplantı tutanağı katılımcılara dağıtılacaktır. Bunun yerine katılımcının, kendisini ilgilendiren ve odak noktaları dediğimiz yerleri not alması daha faydalı olacaktır.

2.3.4 Uzman

Uzman, gerek duyuldukça bilgisine başvurulmuş kişidir. Uzman, toplantının hangi aşamasında hazır olması gerektiğini bilmelidir. Bu konuda uzmana önceden bilgi verilmelidir. Ayrıca toplantıda rolünün ne olacağı özenle belirlenmeli ve ondan nasıl bir katkı sağlanmasını istediğimiz hakkında bilgi verilmelidir (Şen ve Çalışkan, 2013:93).

Uzman, bilgisi ile belli konularda toplantıya katkıda bulunabilir. Eğer ekibe düzenli katkıda bulunan birisi değilse, ekibe katkısı gerekli enformasyonu sunmakla sınırlı olabilir (Morgan, 2006:35).

2.4 Toplantı Yöneticisi

Yönetici, toplantıya katılanların fikirlerine saygı duymalı ve duyarlı olmalı, istenen sonuçlara ulaşmak için ise toplantının gündeme uygun ve belirli bir doğrultuda sürmesine özen göstermelidir (Sharman, 1999:22).

Toplantı yöneticisinin olmazsa olmazlarından biri de ikna kabiliyetidir. İkna kabiliyeti için, içtenlik zorunludur bu ise kendine inanmayla başlar. Ayrıca ikna için başvurulacak yollardan biri de, yöneticinin ne düşündüğünü doğrudan söylemesidir.

Bu yöntem katılımcılara olayın ciddiyeti konusunda uyarıcı olacaktır (Çalışkan, 2009:60).

Yöneticinin uyması gereken kurallar vardır. Bu kuralları sayacak olursak;

1. Toplantıyı belirli bir doğrultuda yönetmek,
2. Gündeme bağlı kalarak, tüm konuların gözden geçirilmesini sağlamak,
3. Seçilen hareket biçimi üzerinde fikir birliğini oluşturmak için sonraki aşamaya geçmeden önce konuşulanları özetlemek,
4. Ortak alınan kararları toplantı tutanaklarına geçirerek, daha sonraki toplantıda bu tutanakların görüşmelere yardımcı olmasını sağlamak,
5. Toplantıyı zarar verici çatışma noktalarından uzak tutup, görüşmelerin temelini oluşturan ortak noktalar üzerinde kalmasını sağlamak,
6. Katılımcıların tamamının toplantıya katkıda bulunmalarını sağlamaktır (Sharman, 1999:50-51).

Yöneticinin görevlerinden biri de; toplantıya önderlik etmek ya da birinin önderlik etmesini sağlamaktır (Linkemer, 1993:61). Fakat yöneticinin görevi sadece önderlik etmekle sınırlı değildir, aynı zamanda sürekli kontrol eder ve katılımcıları doğru yöne kanalize eder. Yönetici görevini iyi anlamalı ve görevinin ne kadar önemli olduğunun farkında olmalıdır (Keenan, 2003:42-43).

Toplantı yöneticileri, soruları cevaplarırken baskı kurmak yerine açıklıkla cevapladıkları, adaletli ve iyi niyetli bir yönetim sergiledikleri ve toplantı süresince çok fazla konuşmadıkları takdirde başarılı olurlar (Çalışkan, 2009:55).

Toplantıya katılanlardan istekli olmayanlar olabilir. Yani mecburiyetten katılanlar olabilir. Bu katılımcılar toplantı esnasında başka şeylerle meşgul olurlar ise diğer katılımcıların da dikkatini çekecektir. İşte tam bu aşamada devreye yönetici girmelidir. Önlem olarak, toplantıya ara verebilir ve böylece doğacak daha büyük sıkıntıların önüne geçilmiş olunabilir.

Toplantı yöneticisi, katılımcıları soru ya da sorular sormaya teşvik etmelidir. Bu sayede farklı düşünce ve fikirler ortaya çıkabilir. Ayrıca bu yöntemle katılımcıların konuyu anlayıp anlamadıkları ortaya çıkmış olacaktır. Yönetici, toplantı esnasında katılımcıların dikkatlerinin dağıldığında, gergin bir ortam oluştuğunda özetleme yaparak ortamı yumuşatır (Barker, 2002:58-62).

Toplantı yöneticisi, asla sorumluluk almaktan kaçmaz, hata yapmaktan korkmaz ve risk almayı sever. Yönetimden çok amaca odaklı olur ve yüksek düzeyde standartlara sahiptir (Mısırlı, 2013:60).

Yönetici, konudan uzak duruyor ve ilgisiz davranıyorsa bu, toplantıyı olumsuz biçimde etkiler. Yönetici ilgili ve neşeli ise bu katılımcılar üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır (Sharman, 1999:51-52).

2.5 Toplantı Yönetimi

2.5.1 Gündeme Bağlı Kalmak

Toplantı esnasında tartışılan konular gündemden uzaklaşıyorsa, vakit kaybı olur. Çoğu toplantıda yönetici konuyu arada bir dağıtır ve bunun gerekli olduğunu savunur. Ancak konunun saptırılması toplantının amacının saptırılması demek olur ki bunun da hiçbir geçerli sebebi yoktur (Şencan, 2008:57).

Az sayıda katılımcının katıldığı toplantılarda, gündem biraz daha gevşetilmiş olabilir. Fakat çok sayıda katılımcının katıldığı toplantılarda gündem yapılandırılmış olmalı böylece toplantının etkinliği de artar (Morgan, 2012:51).

Gündemin sapmasına sebep olan katılımcılar da olabilir. Örneğin toplantı esnasında aklında başka şeyler olan, farklı konular düşünen katılımcı, duyduğu bir cümle ile aklında olan arasında bir bağlantı kurup rastgele bir cümle kullanacaktır. O yüzden toplantı yöneticisi bir gündem maddesinden diğer bir gündem maddesine geçerken bunu açıkça belirtmeli ve zaman zaman araya girip nereden, nereye geldiğini ve ulaşılmak istenen hedefi hatırlatması faydalı olacaktır (Şencan, 2008:58).

2.5.2 Bütün Görüşlerin Dile Getirilmesi

Toplantı yöneticisi katılımcıların fikirlerini duymak ister. Bunun faydası ise katılımcılara kendilerinin dışlandıklarını hissettirmemektir. Bunun en güzel yöntemi düzenli aralıklarla geri bildirim almaktır (Morgan, 2012:51-52). Geri bildirim almanın bazı yolları vardır, o yollar ise;

1. Unuttuğumuz bir şey var mı, gibi genel sorular sorulması,
2. Sessiz duranlara konuşma imkânının verilmesi ya da açıkça söz alıp konuşmalarının istenmesi,
3. On katılımcıdan fazla kişinin katıldığı bir toplantı yapıyorsa, grup ikiye ya da üçe bölünerek her alt grubun rapor sunmasının sağlanması,

4. Gruba düşünme zamanı verilmesi, oylamaya geçilmesi ya da karar alınması için acele edilmemesi gerekmektedir (Şen ve Çalışkan, 2013:70-71).

2.5.3 Toplantının Odağından Saptırılmaması

Toplantıya katılan herkes fikrini açıklamaya davet edilmelidir. Ancak toplantıyı gündemdeki görevlere odaklanmış tutmak önemlidir. Bu toplantının kaydettiği ilerleme sık sık özetlenerek ya da değerlendirilerek yapılabilir (Şen ve Çalışkan, 2013:71).

Konudan sapılması durumunda tekrar konunun odağına dönülmesi gerekir (Şencan, 2008:58). Ara sıra toplantıda araya girip katılımcılara, nereden nereye geldiği ve nereye varılmak istendiğinin hatırlatılması konunun odağında tutulmasında çok etkili olabilir (Morgan, 2012:53).

2.5.4 Liderin Kendi Konumunun Farkında Olması

Lider, sorumluluklarının ve bulunduğu pozisyonun farkında olmalıdır. Bu, toplantıya katılanları katkıda bulunmaya ve tartışmayı yönünde tutmaya fayda sağlayacaktır (Şen ve Çalışkan, 2013:71). Toplantı yönetilirken liderin kendi konumunun farkında olması ve akılda tutulması gereken bazı hususlar şunlardır;

1. Lider, tartışma üzerinde hâkimiyet kurmadığına emin olmak için katılım düzeyine dikkat etmelidir.
2. Sessiz ya da cesaretsiz katılımcıların katkıda bulunmasına imkân verilmelidir.
3. Katılımcıların söyledikleri şeyler konusunda yapıcı ve teşvik edici olunmalıdır.
4. Övücü sözler söylemek, katılımcıları mutlu etmenin basit ve etkin bir yoludur.
5. Konuşmacı başka bir üyenin katkısını eleştirdiğinde ya da ona saldırdığında müdahale edilmelidir (Morgan, 2012:53).

2.6 Toplantıda Katılım Yaratma

Toplantının başarısının başkanın katı denetimiyle doğru orantılı olduğunu savunanlar olsa da bu yanlış bir yöntemdir. Başkanın katı olması demek katılımcıların fikirlerini rahatça savunamaması hatta toplantının bir an önce bitmesini istemelerine sebebiyet vermektedir. Bu da toplantıdan elde edilebilecek verimin düşmesine neden olur. Bunun yerine başkanın rahat davranması katılımı artırır (Şencan, 2008:60). Fakat burada başkan rahat davranmalı derken, çok rahat davranmasından bahsedilmemektedir. Başkan çok rahat davrandığı takdirde, katılımcılarda da bir gevşeme olacaktır. Bu yöntem de toplantıdan alınabilecek verimi düşürebilir.

Etkin toplantılara baktığımızda, toplantıda gerekli verimin alınması için katılımcıların tümünün toplantıya bir şeyler katmak için kendilerini rahat hissettikleri görülmektedir (Encan, 2012:68).

Toplantıda, başkanın katılımı sağlaması için uygulaması gereken bir takım hususlar vardır. O hususlardan bazıları ise şunlardır;

1. Sessiz ya da ürkek insanların toplantıya katkı sağlamasına mutlaka imkân verilmelidir (Çalışkan, 2009:111).
2. Toplantı esnasında, başkalarının sözünü kesenler ya da hakimiyet kurmaya çalışanlar olacaktır. Bu kişiler önlenmelidir (Morgan, 2012:54).
3. Katılımcıların ortaya attıkları fikirler konusunda, yapıcı ve teşvik edici olunmalıdır (Şencan, 2008:61).
4. Katılımcılara, güzel ve övücü sözler söylemek onları motive edecektir. Aynı zamanda bu yöntem, katılımın da artmasında etkili olabilir (Çalışkan, 2009:111).
5. Konuşmacı, başka bir katılımcının konuşmasını eleştirdiğinde ya da saldırdığında, konuşmacıya müdahale edilmelidir (Morgan, 2012:54).
6. Toplantı esnasında, beden diline çok dikkat edilmelidir (Şencan, 2008:61).
7. Katılımcıların tamamının görüşleri alınmadıkça oylama yapılmamalıdır (Çalışkan, 2009:111).
8. Unutulan bir husus olup olmadığı katılımcılara sorularak, katılımcılardan geri dönüş alınmalıdır (Morgan, 2012:54).
9. Katılımcılarla göz teması kurulmalı ve onlara isimleriyle hitap edilmelidir (Şencan, 2008:61).

10. Katılımcının sessiz kalmasının her zaman toplantıya katkıda bulunmadığı anlamına gelmez. Bazen katılımcılar pür dikkat dinliyor olabilirler (Çalışkan, 2009:111).

11. Herkesin katkıda bulunması için, toplantı salonunda aralarda dolaşp katılımcılardan katkı sağlaması istenebilir. Ancak bu zaman alan bir yöntemdir (Morgan, 2012:54).

Toplantı esnasında, ortamın esnek olması, katılımcıların fikirlerini rahatça söylemelerini sağlar. Katılımcıların bu esneklik ortamında kendilerine güvenleri tam olacaktır. Bu da ortaya yaratıcı fikirlerin çıkmasına olanak tanır (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:168).

2.7 Toplantıyı Kontrol Altında Tutma

2.7.1 Baskın Kişiler

Baskın kişiler, toplantı esnasında sık sık söz almak isterler ve sürekli baskıcı konuşurlar. Bu kişilerin toplantıyı ele geçirmesine engel olunmalıdır. Bu kişilere engel olmanın en güzel yolu söz verme sırasına uymakla olur (Mısırlı, 2013:67).

Baskın kişiler, toplantı esnasında aşırı heyecanlı ve telaşlıdır. Her konuda söz alıp konuşmak isterler. Bu kişilere karşı alınacak önlemler vardır. Bu önlemlerden bazıları; toplantıya katkısından dolayı kendisine teşekkür edip, sözü bir başkasına vermek, başka katılımcıların konuşmasını kendisi tamamlamaya çalışıyorsa başkalarının sözünü kesmesinin yanlış bir davranış olduğunu söylemek olabilir (Çalışkan, 2009:105).

2.7.2 Geç Gelenler ve Erken Ayrılanlar

Toplantıya grup üyelerinden geç kalanlar olduğu zaman, bu kişiler katıldıklarında, toplantıdakiler haberdar edilmelidir. Bunun akabinde bu kişilerin sessizce yerine oturması ve olup biteni anlaması beklenmelidir. Diğer taraftan geç gelen ve erken ayrılanlar, toplantıya katılanlarla yüzleştirilmemelidirler. Toplantı başlar başlamaz katılımcıların sabırları ölçülür. Erken ayrılanlar olduğu zaman bu kişilerden sebebini öğrenmemiz bize fayda sağlayacaktır. Çünkü bu kişilerden de alacağımız dersler olabilir (Doyle ve Straus, 1998:123-124).

Toplantıya geç gelenler olduğunda, yönetici sessiz kalır ve o esnada gözleri geç kalana bakarsa, diğer katılımcılarda geç kalana bakmış olacaktır. Bu yöntem ise, katılımcının bir dahaki toplantıya geç gelmemesini sağlayacaktır (Çalışkan, 2009:104).

Toplantıya her zaman geç gelenler aynı kişiler ise, muhtemelen bunu alışkanlık haline getirmişlerdir. Bu kişilere, toplantı esnasında yapmaları gereken bir görev verilmelidir. Toplantı süresi boyunca kalamayacak olanlar varsa, bu kişilere erken ayrılmalarının sebebi sorulmalıdır. Eğer erken ayrılması gerekenlerin geçerli bir sebebi varsa mümkünse toplantı süresi ve molalar bu kişilerin gidiş saatine göre ayarlanmalıdır (Morgan, 2012:68).

2.7.3 Konuşkanlar

Bu kişiler, toplantıya katılanların dikkatlerini üzerine çekmek istiyor olabilirler ya da gerçekten bahsi geçen konuda istekli olabilirler. Bu kişilere fırsat verilmelidir, fakat bu, diğer kişilerin zamanını çalacak derecede olmamalıdır. Diğer katılımcıların da değineceği noktalar varsa onlara zaman kalmayabilir, o açıdan bu denge çok iyi kurulmalıdır.

Toplantı esnasında, katılımcılardan bazıları, konu kendisini ilgilendirsin ya da ilgilendirmesin her zaman söz alıp konuşmak isterler. Bu kişiler toplantının ahengini bozduğu gibi zaman planlamasını da bozabilirler. Bu gibi durumlarda yönetici mutlaka müdahale etmelidir (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:176).

2.7.4 Muhalifler

Bu kişiler, toplantı esnasında her şeye itiraz ederler. Başkalarının fikirlerini hiçbir zaman desteklemezler ve her zaman kendi fikirlerinin önemli ve doğru olduğunu savunurlar.

Bu kişilere karşı en çok yapılan hata, bu kişileri görmezden gelip hiçbir şey olmamış gibi davranmaktır. Bu bir çözüm değil sorunu ertelemektir. Bu tarz yöntem bu kişilerin toplantıyı sabote etmesine engel olmadığı gibi devam ettirir. Bu kişilere karşı en iyi çözüm bu kişilerle yüzleşmektir. Onlara fikrin neden iyi olmadığı, nelerin eksik olduğu sorulmalıdır. Böylece sorun çözülmüş ve toplantının pozitif havası değişmemiş olur (Şencan, 2008:69).

2.7.5 Saldırgan Kişiler

Bu kişiler, toplantı esnasında başkalarına karşı kırıcı sözler sarf ederler. Kendisini diğer katılımcılardan daha yüksekte görerek herkesi küçümser ve eleştirir, diğer katılımcıların konuşmalarını böler ve kimseyi beğenmezler. Bu kişilere duygusal davranılmamalı ama çok sert de olunmamalıdır (Mısırlı, 2013:66).

Saldırı durumunda, saldırıya maruz kalan kişiler kendilerini savunmak isteyeceklerdir. Bu durumda toplantı salonunda büyük bir gürültü çıkacaktır ve toplantının huzuru, sükûneti bozulacaktır. Toplantı başkanı müdahale etmezse toplantının başarısı sekteye uğrayabilir.

Bu kişilerle karşılaşıldığında; derhal tartışmaya son verilmelidir, eğer gerekiyorsa toplantıya ara verilmelidir, saldırgan kişilerle konuşup sorunlarını toplantı sonunda halletmeleri istenmelidir, katılımcılardan ortaya atılan fikirler konusunda acele yargıya varmamaları ve biraz düşünmeleri istenir, eğer saldırgan kişiler durdurulamıyorsa son çare olarak derhal toplantı salonunu terk etmeleri istenir (Morgan, 2012:69).

2.7.6 Sessiz (İlgisiz) Katılımcılar

Toplantı esnasında sessiz kalanlar olabilir. Bu kişilere hemen müdahale edilmemeli, bir süre beklenmelidir. Bazen konu üzerinde düşünmeleri ve karara varmaları için sessiz kalmaları en doğrusu olabilir. Sessiz kalan kişilere, konu ile ilgili sorularının olup olmadığı sorulmalıdır. Sorunu her zaman katılımcılarda değil kendimizde aramalıyız (Morgan, 2012:72).

Toplantı esnasında bazı katılımcılar sanki zorla toplantıya getirilmiş gibi çekimser dururlar (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:177). Sessiz kalmanın sebepleri de olabilir mesela, katılımcı kendini grubun dışında kalmış hissediyor olabilir ya da sessiz kalarak yöneticiye tepki gösteriyor olabilir. Bu durumda kesinlikle kendisine neden sessiz kaldığı sorulmamalıdır. Bu yöntem, katılımcıyı daha da sessizliğe itecektir (Çalışkan, 2009:107).

2.7.7 Şakacılar

Şakacılar, toplantıyı kaynatarak her konuyu basite alırlar ve tüm katılımcıların dikkatlerini üzerlerine çekerler. Katılımcılar, sürekli şakalar yapılarak kaynatılan toplantıları ciddiye almamaya başlarlar. Bu durumda, şakacıları durdurmak gerebilir. Şakacıları durdurmaya çalışırken kırıcı olunmamalıdır. Şakacıları kendi silahları olan espri ile durdurmak en iyi yöntemdir.

Toplantıların hedefine ulaşması için her zaman ciddiyetin korunması gerekecek diye bir kural yoktur ama toplantı esnasında fazla şaka yapılması, gündem maddesinden uzaklaşılması demektir ki, bu da toplantının hedefinden sapması anlamına gelir. Böyle bir durumda konunun önemini katılımcılara hatırlatıp, tekrar konuya dönmekte fayda vardır (Şencan, 2008:69).

2.8 Toplantıda Zaman Yönetimi

Zaman, yönetici ve kurum için en değerli kaynaktır. Zamanı geri alma şansımız olmadığı için çok iyi kullanılmalıdır. Kurum birçok şey üretebilir fakat zaman üretemez ve onu israf edemez. Ayrıca zaman depolanamaz (Çevik, 2004:15).

Taşkın'a göre zaman yönetimi; "sorumluluklarımızı, amaçlarımızı, zamanımızı, sosyal yaşamımızın içerdiği etkinliklerimizi ve zevklerimizi birlikte yürütebilecek şekilde planlamaktır. Zaman yönetimi, yanlış işlerin hızlı yapılması anlamına gelmez. Zaman yönetiminde amaç, doğru işleri kısa zamanda yapmaktır" (2005:32).

Çevik için, zaman hissedilemez, görülemez ve depolanamaz. Zaman, bütün varlıkların içinden çıkamayacağı bir kavramdır. Zaman hareketle beraber anılmaktadır (2004:15).

Taşkın ise zamanı; "olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreç" olarak tanımlamaktadır (2005:32).

Zamanı durdurmak mümkün değildir. Bu yüzden biz zamana ayak uydurmalıyız. Kendimizi, zamana göre planlamalıyız. Zamanı etkin kullanmanın en iyi yolu budur (Çevik, 2004:16).

Çok değerli olan zamanı iyi kullanmanın bazı engelleri vardır. O engelleri şu şekilde sayabiliriz;

1. Telefonla araması beklenmeyen kişilerin araması,
2. Aniden gelen ziyaretçiler,
3. Bir planın yapılmaması,
4. Rutin yapılan ve gereksiz işler,
5. Planlanmayan veya gündemi olmayan toplantılar,
6. Amaçların açık olmaması,
7. Düzensiz bir masa ve kişisel düzensizlik,
8. Ayrıntılara ve rutin hizmetlere fazla zaman ayırma,
9. Anlaşılmayan iletişim ve talimatlar,
10. Eksik, yanlış veya geç kalmış bilgiler,
11. Karara varamamak (Çevik, 2004:21).

Toplantıda zaman etkili kullanılmalıdır. Toplantı esnasında, zaman tutmak önemli bir husustur. Bunun için, toplantının tam zamanında başlamasına, zamanı takip etmek için uygun bir yere saat konulmasına, uzun sürecek toplantılarda kısa aralar verilmesine, katılımcıların fikirlerini önceden belirlenen zaman sınırı içerisinde dile getirmelerinin sağlanmasına ve toplantının bitirilmesi gereken zamanda bitirilmesine özen gösterilmelidir (Yeşilyurt ve Çankaya, 2007:190).

Bir yöneticinin en çok yaptığı faaliyet karar almaktır. Yöneticiler, bir kısım kararları toplantı yaparak astlarıyla beraber alırken, bir kısmını tek başlarına alırlar. Yönetici, yeterli bilgi ve kaynağa sahipse tereddüt etmeden tek başına kararları alarak zamanı boşa geçirmemelidir. Yönetici, zorunlu olmadıkça toplantı yapmamalıdır. Bir karar alırken, eğer fikir çatışması olursa ilgili personel ile yüz yüze ya da iletişim araçları ile görüşüp sorunu çözmeye çalışır. Toplantı son çare olmalıdır (Çevik, 2004:23).

Birçoğumuz toplantının zaman kaybı olduğunu düşünürüz. Bu şekilde düşünmemize sebep olan birçok olgu vardır. Bunlardan biri de toplantının zamanında başlayamamasıdır. Toplantı yöneticisi, toplantıya geç kalanlar olabilir mantığı ile toplantıyı planladığı saatten yarım saat önce toplantı yapılacağını bildir ve böylece aradaki yarım saat yapılacak işlerin ertelendiği anlamına gelmektedir.

Toplantıda, en önemli zaman tuzaklarından biri de tartışılacak konuya bir türlü girilememesidir. Bazen de gündem konusunun dışına çıkılabilir. Bunun sebebi katılımcıların sürekli ne söyleyeceğini düşünmeleridir. Bu, katılımcıya o kadar çok sirayet eder ki, katılımcıların söylenenleri duymayacak seviyeye gelmesine kadar

gider. Bu da söylenenlerin anlaşılmasına ya da yanlış anlaşılmasına sebep olur, böylece zaman kaybı da olmuş olacaktır (Şencan, 2008:71).

Toplantıda çoğunlukla yanlış insanlar konuşursa, bir kez söz alan konuşmacı, konuşmasını bitirememiş ve diğer konuşmacıların zamanını gasp etmiş ise, toplantıyı rayında tutmak mümkün olmamışsa, zaman boşa harcanmış ya da toplantının büyük çoğunluğu amacının dışına çıkmış demektir (Dunsing, 1989:99-100).

Toplantının bitiş saatinin belli olmaması ya da belli olması fakat zamanında bitirilmemesi çok sık karşılaşılan bir şikayettir. Bazı yöneticiler, toplantının uzun sürmesini bir başarı olarak görebilir. Ancak uzun sürmesi başarılı olduğu anlamına gelmez. Bu bir başarı ölçüsü olmamalıdır. Yönetici için alınması gereken başarı ölçütü; katılımcıların toplantıya ne kadar katkı sağladığı olmalıdır (Şencan, 2008:72).

Zaman kazanmak için toplantı öncesinde yapılabilecekleri sıralarsak;

1. Konuların önemine göre zaman ayrılmalıdır. Katılımcıların toplantıya adapte olması için, öncelikle tartışma ortamı yaratmayacak konular görüşülmelidir (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:174).
2. Toplantı sırasında sorulacak sorular ya da sunum için gerekli hazırlıklar toplantıdan önce yapılmalıdır (Şencan, 2008:73).
3. Toplantıya katılımı sınırlandırmalıyız. Sadece, toplantıya katkı sağlayacak kişiler davet edilmelidir. Burada sınırlandırma gerekmiyorsa sınırlandırma yapmamalıyız (Taşkın, 2005:34).
4. Eğer, toplantıya katılamayan varsa, bunun nedeni izah edilmeli ve yerine başka bir kişi katılacaksa bu kişinin bilgileri alınmalıdır (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:174).
5. Gündem, mutlaka toplantıdan önce katılımcılara dağıtılmalıdır. Böylece, katılımcıların toplantıya hazırlıklı gelmelerini ve toplantı başlamadan önce bir fikir edinmelerini sağlamış oluruz (Şencan, 2008:73).
6. Toplantı esnasında kullanılacak grafik, rapor ve çizim gibi belgeler varsa bunlar toplantıya gelmeden önce incelenmelidir aksi takdirde zaman kaybı olacaktır (Taşkın, 2005:34).
7. Toplantının mutlaka bir amacı olmalıdır (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:174).
8. Toplantı için seçilecek yer kolay tarif edilebilen ve bulunabilen bir yer olmalıdır. Ayrıca, ihtiyaç halinde gerekli olan her şey kolaylıkla temin edilebilmelidir (Şencan, 2008:73).
9. Toplantı zamanı iyi seçilmelidir (Taşkın, 2005:34).

Zaman kazanmak adına toplantı esnasında yapılabilecekleri sıralarsak;

1. Toplantı aktivitelerine katılmada gönüllü olunmalıdır (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:174).
2. Toplantı vaktinde başlayıp, vaktinde bitirilmelidir (Morgan, 2012:80).
3. Kalan zaman ve daha görüşülecek gündem maddeleri ara ara katılımcılara hatırlatılmalıdır (Şencan, 2008:74).
4. Toplantı esnasında, toplantıyı aksatacak kesintiler zamanında müdahale edilerek önlenmelidir (Taşkın, 2005:35).
5. Aktif bir dinleyici olunmalıdır (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:174).
6. Toplantının amacına ulaşması sağlanmalıdır (Morgan, 2012:80).
7. Zamanı etkili yönetememek gibi bir durum oluştuğunda, gündem maddelerinin yerleri değiştirilerek zaman kazanılabilir (Şencan, 2008:74).
8. Toplantılara aralar verilerek devam edilmelidir. Bu molalar, toplantının havasını değiştirerek verimini artıracaktır (Taşkın, 2005:35).
9. Sunum yapıldığı esnada konuşmacının söylediklerinin anlaşılması durumunda konuşmacıya tekrar etmesi için ricada bulunulur (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:175).
10. Toplantıya gündemle başlanmalıdır ve kesinlikle gündemin dışına çıkılmamalıdır (Morgan, 2012:81).
11. Toplantı esnasında zamanın yetmemesine bağlı olarak gündem maddelerinden bazıları görüşülemeyecek ise ya katılımcıların onayı alınmalı ya da kalan gündem maddelerini görüşmek başka bir toplantıya ertelenmelidir (Şencan, 2008:74).
12. Toplantı esnasında gündeme uygun hareket edilmeli ve diğer katılımcılarla uyumlu olunmalıdır (Taşkın, 2005:35).
13. Gündem maddeleri görüşüldüğü esnada eğer ortam gerginleşiyorsa bir an önce toplantı bitirilmeli ya da ara verilmelidir (Morgan, 2012:81).
14. Bize sıra geldiğinde ya da zaman verildiğinde duygu ve düşüncelerimizi açıklama konusunda duyarlı olunmalıdır (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:175).

Zaman kazanmak adına toplantı sonunda yapılabilecekleri sıralarsak;

1. Toplantının hemen ardından toplantı tutanağı hazırlanmalıdır (Taşkın, 2005:35).
2. Toplantıdan sonra başarılan ne varsa özetlenerek tekrar edilmelidir (Morgan, 2012:82).

3. Toplantı esnasında alınan kararlar uygulanmalıdır (Şencan, 2008:74).
4. Toplantıyı bitirdikten sonra zaman kalmıyorsa, katılımcılardan toplantının kısaca değerlendirmesi alınmalıdır (Taşkın, 2005:35).
5. Toplantıda alınan kararların sonuçları takip edilerek gerekirse bir sonraki toplantıda gündem maddesine alınmalıdır (Morgan, 2012:82).
6. Eğer yapılacaksa, bir sonraki toplantının ne zaman olacağı belirlenmelidir (Şencan, 2008:75).
7. Toplantıyı kapatmadan önce, katılımcılara toplantıya katkılarından dolayı teşekkür edilmelidir (Taşkın, 2005:35).

2.9 Toplantıda Kayıt Tutma

Her toplantıda mutlaka bir kayıt tutucu olmalıdır. Kayıt tutucunun görevi katılanları kaydetmekle başlar. Kayıt tutucu, toplantı sona erdikten sonra, toplantı esnasında aldığı notları tutanağa dönüştürerek toplantı yöneticisine onaylatır.

Toplantı bittikten sonra zaman kaybetmeden kayıtlar kaleme alınır. Kayıtlar, kısa olmalıdır, uzun olduğu zaman okunmayacaktır. Kayıtları tutarken her şey yazılmamalı, olayların akışı yazılmalı ve üzerinde herkesin hemfikir olduğu konular yazılmalıdır (MEGEP, 2008:21). “Eğer, akılcı ve tedbirli davranılmak isteniyorsa, katılımcıların toplantı hakkındaki görüşleri de alınmaya çalışılmalıdır” (Şen ve Çalışkan, 2013:67).

Toplantı kaydı yapılırken, zaman olarak geçmiş zaman kullanılmalıdır. Çünkü bu taktik en iyi ifade yoludur. Ancak gelecek zaman kullanılmasında da bir sakınca yoktur. İfadelerde şimdiki zaman kullanılmamalıdır (MEGEP, 2008:26).

Toplantıyı kaydetme görevi başkan dışında birine verilmelidir. Bu kişi yönetici asistanı olabilir. Toplantı başkanının odaklandığı nokta yönetim olduğundan kayıt yapması da pek verimli olmayacaktır. Bu bakımdan toplantıyı kaydetme işi başka bir profesyonele bırakılmalıdır.

“Kayıtlar kısa, herkes tarafından okunabilir, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirtir olmalıdır. Alınan kararlar, çözülmeyen sorunlarla ilgili planlar, tartışma sonucu ortaya çıkan ve sonraki gündemlere girecek sorunlar, görevlendirmeler ve bunların izlenmesi kayda geçirilmelidir” (Çalışkan, 2009:111).

Toplantıyı kayıt altına alırken, hikâye tarzı bir anlatımdan uzak durmalıyız. Bunun yerine, kayıtlarımız daha kesin ve kullanışlı olmalıdır. Bunun için aşağıdaki konu başlıkları kullanılabilir (MEGEP, 2008:25).

1. Arka Plan: Madde başlığı anlaşılabilir olmalıdır. Toplantıya katılmayanlar da okuduğunda anlamalıdır. Bu mümkün değilse sorunun nasıl ortaya çıktığı yazılmalıdır.
2. Tartışma: Katılımcılardan bazılarını hedef alan ifadelerden uzak durmalıyız. Bu arada; tarihler, geçmiş olaylar ve mekân isimleri, görüşülen ya da tanışılan kişilerin isimleri, kanuni gereklilik, para durumu, kontratlar ya da anlaşma, politikalar, belgeler (raporlar, iletişim belgeleri), diğer kurumlar ve organizasyonların isimleri, hususlarına yönelik referanslara dikkat edilmelidir.
3. Karar: Kararın nerede verildiğinin bir özetidir. Bu safhada alınan kararları haklı çıkarmak için bir şeyler yazmaya gerek yoktur.
4. Eylem: Burada kimin, ne zaman, nerede, hangi eylemi yapacağı belirlenir.
5. Tarz Geliştirme: Bu safhada notlarda gerekli düzeltmeler yapılır. Yazım yanlışları, cümle uzunlukları gibi hatalar düzeltilir.

Kayıt tutulurken, katılımcıların kurdukları cümlelerin hemen yanına katılımcının ismi yazılmalıdır (Şen ve Çalışkan, 2013:67). Bunun bize faydası, toplantıda kim hangi cümleyi kullandı ise toplantı sonrası belirlenmiş olacaktır. Ayrıca ortaya çıkabilecek tutarsızlıkların da önüne geçilmiş olunacaktır.

İyi bir kayıt tutmak için yapılması gerekenler şu şekilde özetlenebilir;

1. Kayıt esnasında kilit kelimelere dikkat edilmelidir.
2. Söylenenler olduğu gibi değil ana fikirleri yakalanarak özü yazılmalıdır.
3. Yazılar herkesin okuyabileceği gibi açık olmalıdır.
4. Kelimeler kısaltılarak yazılmalıdır.
5. Yazım hatası olabilir bundan çekinilmemelidir.
6. Özellik gerektiren ifadelerin yanına özel işaret konulmalıdır.
7. Kayıt esnasında değişik renkli kalemler kullanılması dikkat çekilecek kelimelerin gösterilmesinde kolaylık sağlar.
8. Bütün kâğıtlar yazım sırasına göre numaralandırılmalıdır (Doyle ve Straus, 1998:147).

2.10 Toplantıda Karar Alma

Herkesin hemfikir olduğu konularda karar almak daha kolaydır ve aslında olması gerekende budur. Çoğu zaman yöneticinin sorumluluğunu gerektiren konularda karar alınırken yönetici konu üzerinde herkesin hemfikir olmasına bakmaz. Ayrıca bu, zamanın kısıtlı olduğu durumlarda da uygulanan bir yöntemdir (Şen ve Çalışkan, 2013:92).

Bazı durumlarda kararı lider alır. Bu yöntemin iyi tarafları olduğu kadar kötü yanları da vardır. İyi tarafları;

1. Karar almanın en hızlı yollarından biridir ve zaman kısıtlıysa ya da bir kriz durumu söz konusu ise en iyi yaklaşım genellikle bu yöntem olmalıdır.
2. Katılımcıların hepsi kararı liderin aldığını ve bunun nedenini biliyorsa kararı onaylama olasılıkları uygulamama olasılığından daha yüksektir (Şen ve Çalışkan, 2013:92).

Kötü yanlarını sayacak olursak;

1. Toplantı katılımcıları kendi görüşlerinin dikkate alınmadığı duygusuna kapılabilirler. Özellikle kendilerine fikirlerini belirtme olasılığı verilmemişse.
2. Toplantı katılımcılarının kararı benimseme olasılıkları, diğer karar alma yaklaşımlarına kıyasla daha düşüktür (Şen ve Çalışkan, 2013:92).

Yönetici, grup çalışanlarının fikirlerini zaman zaman kabul etmelidir. Bu taktik çalışanların motivasyonunu artıracak ve onlara fikirlerine değeri verildiğini hissettirecektir. Bu da, çalışanların yeni yeni fikirler ortaya atmasına ve iş performansının artmasına sebep olacaktır.

Morgan'a göre, toplantıda karar almanın etkili bir şekilde olması için uyulması gereken bazı ilkeler vardır;

1. Zamanınız dar da olsa, katılımcıların hepsini görüşlerini belirtmeye özendirin. Bu, katılımcılara görüşlerini dile getirdikleri duygusu verecektir.
2. Katılımcılardan bir görüş dile geldiği zaman bunu bir kere de siz tekrarlayın. Özellikle bu görüşü eleştirmeden olduğu gibi tekrarlayın.
3. Katılımcıların görüşleri arasında bağlantı kurarak ortak bir görüş oluşturmaya çalışın.

4. Karar alındıktan sonra katılımcılara görev vererek onlara sorumluluk yükleyin. Bu yöntem, katılımcılara alınan kararları kabul ettirmeye yarayacaktır (2012:45-46).

Karar verme, ortadaki seçeneklerden en uygun hareket biçiminin seçilmesidir. Yöneticinin en önemli görevi karar vermedir. Örgütlerde; kim, ne zaman, nerede, ne yapacak gibi soruların cevabı olmalıdır. Bu kararı ise yönetici verecektir. Ayrıca karar verme etkinliği insan yaşamının her safhasında mevcuttur (Ertürk, 2012:237).

Yöneticinin başarısı, onun karar verme yeteneğine bağlıdır. Örgütte organizasyonların gelişmesiyle görev dağılımları olmuş ve görevlerin başındakiler karar vermek zorunda bırakılmışlardır. Örgütün başarısızlığının birçok sebebi olabilir. Karar verme bu sebeplerin en başında gelir. Yanlış bir karar, örgütün lehine bile olsa, örgütü başarısızlığa sürükleyebilir. Bir işletmeyi yöneten yönetim, karar vermekten korkarsa, organizasyonun diğer mensuplarının morali bozulur ve sonuç olarak üyeler mutsuz olur (Ertürk, 2012:237-238).

Ertürk, karar vermeyi etkileyen kişisel faktörleri şu şekilde sıralamıştır;

1. Ekonomik faktörler: Bu kişilerin önceliği, neyin gerekli ve pratik olduğudur.
2. Estetik faktörler: Bu kişiler, gösterişe ve güzelliğe önem verirler.
3. Teorik faktörler: Bu kişiler, günlük işleri yürütmekte zorlanırlar. Gerçek ve rasyonellik ile ilgilenirler.
4. Sosyal faktörler: Bu kişiler, insancıldır. Grup üyeleri ile ilişkileri iyidir. Ayrıca nazik ve sevimlidirler.
5. Politik faktörler: Bu kişiler, kendi güçleriyle ilgilenirler. Her zaman kendi kudretlerini düşünürler.
6. Ruhsal (manevi) faktörler: Bu kişiler, kendi dış görünüşlerine önem vermezler. Tamamen maneviyata önem verirler (2012:239-240).

2.11 Toplantıda Problemler ve Çözümler

Problem çözmek için, öncelikle problem tanımlanır. Problem, bireyin karşılaştığı yeni bir güçlük durumudur (Çalık, 2003:128). Problemin geçmişi, sebepleri ve etkileri tartışılır, birden fazla alternatif çözümler üretilir daha sonra en iyi çözüm seçilir son olarak uygulama için bir takım tavsiyelerde bulunulur (Encan, 2012:71-72).

Çalışkan'a göre ortada bir problem varsa bunu çözenin temel aşamaları şunlardır; problemi tanımlama, probleme sebep olan nedeni tespit etme, çözümler üretme, çözümleri değerlendirme, çözümlerden uygun olan kararı verme, karar verilen çözümün nasıl uygulanacağını belirleme, değerlendirme için kararın uygulanışını izleme (2009:108).

Toplantılar bazen problem çözmek için gerçekleştirilmese de, katılımcılardan bazılarının var olan problemlerden bahsetmesiyle bir anda toplantı problem çözüme toplantısına dönüşebilir. Burada yapılması gereken, katılımcılarda ortada var olan problemin çözümüne ilişkin çaba sarf edildiğinin hissettirilmesidir. En azından ortadaki durumdan daha iyi bir duruma gelineceği hissi verilmelidir (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:180).

Ortada bir problem var ise çözmek için o probleme doğrudan girmek yerine öncelikle problemi derinlemesine anlamaya çalışmalıyız. Gerekirse empati kurup sorun yaşayan katılımcının yerine kendimizi koymalıyız. Böylece, sorunun ne olduğunu ve boyutunu anlamış olur ona göre doğru çözüm yolları geliştirebiliriz.

Problemi çözmek için öncelikle problemi tanımlamalıyız yani problem nedir, ne yapılabilir, yapılması istenen nedir? Sorularını cevaplamalıyız. Akabinde problem hakkında düşünme safhası devreye girer. Bu safhada, problem irdelenerek, problemin nedenleri ortaya konmalıdır. Daha sonra probleme çözümler üretilmeye çalışılmalıdır. Bura da tüm fikirlerin dikkate alınması gerekmektedir. Tüm fikirler dile getirilirken, ortamın gerginleşmesine müsaade edilmemeli ve fikirlerin ortak bir fikre kanalize edilmesi amaçlanmalıdır (Gürüz ve T.Eğinli, 2013:181-182).

Çalık için beyin fırtınası, ortada olan bir durum veya problemle ilgili fikir ve seçenekleri öne sürme esasına dayalı bir tekniktir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere ortada bir problem varsa bu probleme ortaya atılacak yeni fikirlerle çözüm yolları oluşturulabilir. Bu teknikte, bir kelime verilir ve katılımcılardan bu kelime etrafında konu ile ilgili fikir, düşünce, anı ve bilgileri ortaya koymaları istenir. Böylece, yeni fikirlerle yeni çözüm yolları üretilir ve geliştirilir. Toplantı yöneticisinin her zaman başvuracağı güzel bir yöntemdir (2003:110-111).

2.12 Toplantıda Başarısızlığın Nedenleri

Toplantı, toplantıyı yönetenin otoriter bir tavırla yönetilmesi durumunda başarısız olacaktır ve katılımcılara bir yarar sağlamayacaktır. Toplantılar, moral bozma, işini yapmayanlara kızma yeri olmamalıdır (Sarıdoğan, 2013:137).

Şencan'a göre, toplantının başarısız olmasının nedenlerinden bazıları şunlardır;

1. Toplantıya gereken önem verilmemiştir.
2. Toplantının amacı katılımcılara açıklanmamıştır.
3. Toplantının gündemi yeterince etkili değildir.
4. Toplantının duyurusu yapılmamıştır.
5. Toplantıya katılacaklar yeterince hazırlıklı gelmemiştir.
6. Toplantının yapılacağı zaman uygun değildir.
7. Toplantıyı yöneten başkanın yönetim becerisi yoktur.
8. Toplantı yeri uygun değildir.
9. Toplantı bölünmüştür.
10. Toplantıda kararlar alınamamıştır.
11. Toplantıda zaman yönetimi etkili kullanılamamıştır (2008:11-13).

Toplantıyı yönetenin tutumu, toplantının başarılı olup olmama konusunda etkili bir göstergedir. Örneğin, isteksiz bir yönetici toplantının enerjisinin negatif olmasına sebep olabilir. Toplantıların, toplantı başkanının odasında gerçekleşmesi yanlış bir uygulamadır. Toplantı, toplantı odasında yapılırsa daha verimli ve başarılı olur aksi düşünüldüğünde bu zaten toplantı değil görüşme olacaktır.

Toplantının, amacına uygun olmayan ortamda gerçekleşmesi, kişisel çatışmaların toplantıya yansması, karşılıklı suçlamalar ya da eleştiriler, katılımcıların kendi aralarında konuşması, katılımcıların görüşlerinin dikkate alınmaması gibi nedenler toplantının başarısız olmasını etkiler (Başpınar ve Keskin, 2011:19).

2.13 Toplantının Kapatılması

2.13.1 Toplantının değerlendirilmesi

Toplantının bitmesinden sonra toplantının nasıl geçtiği, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı gibi hususlar değerlendirilir. Bunu değerlendirmenin birçok yolu vardır

örneğin, mini bir anket yapılabilir. Bu anket sayesinde, toplantıdaki kazanımlar tespit edilmiş olur ya da bunun tam tersi başarısızlıklar ortaya çıkar. Böylece bir sonraki toplantıda bu eksikliklerin giderilmesi sağlanır ve ortaya çıkabilecek sorunlar öngörülebilir.

Toplantının bitiminde, grubun toplantı esnasında ne olup bittiğini değerlendirmesi, toplantının amaca uygun, üretken olup olmadığı, zevkli, üretken ve düzenli geçip geçmediğini ortaya çıkarır. Bir diğer faydası ise toplantının temel kurallarına ne kadar uyulduğunun belirlenmesi olacaktır (Encan, 2012:76).

Toplantı sonrasında, toplantıyı değerlendirirken katılımcılara daha önceden hazırlanmış anket dağıtılıp, geri dönüşüm sağlanabilir. Bu anket şu sorulardan oluşabilir;

1. Toplantı gerçekten yapılmalı mıydı? (Arslangiray, 2003:95).
2. Toplantının amacı tam olarak neydi? (Morgan, 2012:90).
3. Toplantının amacına ulaşıldı mı? (Şencan, 2008:77).
4. Toplantı zamanı uygun muydu? (Morgan, 2012:90).
5. Toplantı zamanında başladı ve bitti mi? (Arslangiray, 2003:95).
6. Toplantının yapıldığı toplantı yeri uygun muydu? (Morgan, 2012:90).
7. Toplantıdan önce toplantı gündemi dağıtıldı mı? (Şencan, 2008:77).
8. Toplantıya katılması gerekenler eksiksiz katıldı mı? (Morgan, 2012:90).
9. Toplantıda tam olarak ihtiyaç duyulan belgeler var mıydı? (Arslangiray, 2003:96).
10. Toplantı başkanı toplantıyı iyi yönetti mi? (Şencan, 2008:78).
11. Toplantıda zaman katılımcılara eşit miktarda paylaştırıldı mı? (Şencan, 2008:78).

Yukarıda bahsedilen anket ile yönetici toplantı esnasında kendi başarısını ölçer ve sonraki toplantılarda yol haritasını daha sağlam çizer (Kenan, 2003:50). Toplantı sona erdikten sonra değerlendirilmesi mutlaka yapılmalıdır. Bu hususta gerekirse toplantıya dışarıdan gözlemcilerin katılmaları sağlanarak daha objektif ve önyargısız bilgilere ulaşılabilir (Encan, 2012:75-76).

Toplantı esnasında ve sonrasında bazı formlar doldurulur bunlar; genel değerlendirme, günlük değerlendirme ve kişisel değerlendirme formlarıdır (Hoşgeçin ve Bozkaya, 1994:18-45)

Genel değerlendirme formu toplantının son gününde kapanıştan önce doldurulur.

TOPLANTI GENEL DEĞERLENDİRME FORMU

1. Bir bütün olarak toplantıyı yararlı buldunuz mu?

() Çok yararlı () Yararlı () Yararsız

Ek yorumunuz

2. Hangi konuları en çok yararlı buldunuz? (Lütfen sırasıyla yazınız)

A:.....

B:.....

C:.....

Ek yorumunuz

3. Hangi konuları en az yararlı buldunuz? (Lütfen sırasıyla yazınız)

A:.....

B:.....

C:.....

Ek yorumunuz

4. Toplantı amaçları için süre yeterli miydi?

() Yeterliydi () Çok kısaydı () Çok uzundu

Ek yorumunuz

5. Bu toplantıda elde edilen bilgileri ve alınan kararları uygulanır buluyor musunuz?

() Evet () Hayır

6. Siz bunları kurumunuzda uygulayacak mısınız?

() Evet () Hayır

7. Cevabınız HAYIR ise uygulanma koşulları ve diğer düşünceleriniz nelerdir?

KATKI VE KATILIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

Tablo 2.1: Toplantı genel değerlendirme formu (Hoşgeçin ve Bozkaya, 1994:43).

Günlük değerlendirme formu, her gün toplantıdan hemen sonra katılımcılara doldurtulur ve hemen değerlendirilerek konuların anlaşılıp anlaşılmadığı öğrenilir.

GÜNLÜK DEĞERLENDİRME FORMU

...GÜN

1. Bugün işlenen konular yeterince anlaşıldı mı?	Çok iyi anlaşıldı	Yeterince anlaşıldı	Yeterince anlaşılmadı
A- (Konu).....			
B- (Diğer Konu).....			
2. Konu içerikleri işinizle yeterince ilgili miydi?	Çok ilgiliydi	İlgili	Yeterince ilgili değil
A- (Konu).....			
B- (Diğer Konu).....			
	Çok yararlı	Yararlı	Yeterince yararlı değil
3. Konu materyali yararlı mıydı?			
	Çok etkili	Etkili	Yeterince etkili değil
4. İzlenen yöntemler (Grup çalışmaları, paneller, vb.) etkili miydi?			
5. Konuların uzunluğu	Çok uzun	Yeterli	Çok kısa
A- (Konu).....			
B- (Diğer Konu).....			
6. Eklemek istediğiniz bir yorum, konu ya da sorun var mı?			

Tablo 2.2: Günlük değerlendirme formu (Hoşgeçin ve Bozkaya, 1994:44).

Kişisel değerlendirme formu, her gün toplantıdan hemen sonra katılımcılara doldurtulur ve hemen değerlendirilerek konuların anlaşılıp anlaşılmadığı öğrenilir.

KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMU

KİŞİ:.....

	Çok iyi	İyi	Yetersiz
Hazırlık/Organizasyon			
İlgi ve coşku			
Rahat bir ortam yaratma yeteneği			
Konu hakkındaki bilgisi			
Konuyu anlatma yeteneği			
Sorulara yanıt verme yeteneği			
Tartışmaları yönlendirebilirliği			
Karşı görüşleri kabullenebilme			
Temel ilkeleri özetleyebilme yeteneği			
Sözü edilen kişide en çok neyi beğendiniz?			
Sözü edilen kişide en az neyi beğendiniz?			
Daha iyiyi başarma amacıyla neler önerirsiniz?			

Tablo 2.3: Kişisel değerlendirme formu (Hoşgeçin ve Bozkaya, 1994:45).

2.13.2 Toplantı tutanağının hazırlanması

Başpınar ve Keskin'e göre tutanak; muhtelif toplantılarda yapılan konuşmaları, söylenen sözleri herhangi bir olayın şekil ve sonuçlarını bildiren imzalı yazılara denir. Tutanağı yazacak kişi toplantıyı çok iyi dinlemelidir. Çünkü toplantı tutanağı daha sonraki toplantılarda başvurulacak bir kaynak niteliği taşıyacaktır (2011:189). Toplantı sonrasında, katılımcıların onayladığı kararlar tutanak haline getirilir. Daha sonra bu kararlara uyulup uyulmadığı takip edilirken bu tutanaktan faydalanılır. Toplantıda alınan kararlar eğer uygulamaya geçirilmezse bu toplantının başarısız olduğu anlamına gelir (Demirtaş ve diğ., 2008:58).

Şencan için, tutanak toplantının özüdür. Bize toplantıda neler olup bittiğini anlatır ayrıca toplantı süresince yazılı bir kanıt; toplantı sonrasında yapılacak faaliyetler için itici bir güçtür. İtinayla hazırlanan tutanaklar, ciddi anlamda zaman tasarrufu sağlar. İtinayla hazırlanmayan tutanaklar ise karışıklığa neden olur. Toplantıdan sonra tutanak tutmak alışkanlık haline getirilmelidir (2008:91).

Toplantıda gerekli olan, alınan kararların yazıldığı bir tutanak hazırlanır. Bu tutanakta şu hususlar olmalıdır;

1. Toplantının hedefi (Thomsett, 1997:79).
2. Toplantının yapılacağı yer (Şencan, 2008:92).
3. Toplantının zamanı ve tarihi (Adair, 2014:141).
4. Toplantı yöneticisi ve katılımcıların isimleri (MEGEP, 2008:23).
5. Toplantıya gelmeyenlerin katılmama sebebi (Morgan, 2012:87).
6. Toplantıda görüşülen konular ve alınan kararlar (Adair, 2014:141).
7. Ortaya çıkan sorunlar (Şencan, 2008:92).
8. Öne sürülen seçenekler (Thomsett, 1997:79).
9. Alınan ve kabul edilen görevler (MEGEP, 2008:23).
10. Sonraki toplantının yapılacağı tarih (Morgan, 2012:87).
11. Toplantıya katılanlara teşekkür (Adair, 2014:142).
12. Tutanağın tamamlanma saati (Thomsett, 1997:79).

Toplantı başkanı, tutanak hazırlama işini yapmamalıdır. Bu görevi sekreteri ya da bir başkasına devretmelidir. Eğer başkan tutanak hazırlama görevini üzerine alırsa toplantıyı yönetirken konsantrasyonu bozulabilir (Adair, 2014:141).

Forsyth'e göre, tutanaklar bize şu yararları sağlamaktadır;

1. Toplantı esnasında neler yaşandığı, alınan kararların ve bu kararlara hangi eylemlerin gerçekleştirileceğinin kaydedilmesini sağlar.
2. Konuların yapılan toplantıdan diğer toplantılara aktarılmasını veya devam ettirilmesini sağlar.
3. Eylemlerin zamanında gerçekleştirilmesini sağlar (1997:42).

Tutanak hazırlanırken; doğru ve tam olmalıdır, nesnel olmalıdır, kısa ve öz olmalıdır, anlaşılır olmalıdır ve tutanakta bir sistem olmalıdır (Forsyth, 1997:43).

Tutanak yazılırken anlam bozulması olmayacaksa, kısaltılmış notlar da alınabilir. Tutanak toplantıdan sonra hemen hazırlanmalıdır. Bu, toplantı sonrası için katılımcılarda iyi bir izlenim bırakır.

2.13.3 Toplantı tutanağının dağıtılması

Tutanağı hazırlayan kişi, toplantı sonunda tutanağın altını ilgili kişilere imzalatır ve ulaştırılması gereken kişilere ulaştırır. Toplantıya katılanlardan uzakta olanlar varsa toplantıdan sonra ilgili dokümanlar ve toplantı tutanağı posta yoluyla gönderilir ve ulaşıp ulaşmadığı hususu takip edilir. Katılımcılardan kurum içinde olanlar varsa onlara da elden teslim edilir.

Toplantı tutanağının kısa sürede dağıtılmasıyla, toplantıda tartışılanlar ile kaydedilenler arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi açısından katılımcılara fırsat tanınmış olacaktır (Encan, 2012:77).

Buraya kadar olan bölümde, toplantı ve konferansın yönetilmesi anlatıldı. Ayrıca, bu bölümde toplantı ve konferans organizasyonunda görevli olanların neler yapması gerektiği anlatıldı. Toplantı ve konferans organizasyonu sonrasında toplantının değerlendirilmesi, toplantı tutanağının tutulması ve dağıtılması gibi hususların önemine de değinildi. Buraya kadar yazılanların daha iyi anlaşılabilmesi için, konuyla ilgili bir uygulama yapılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEKİZİNCİ AVRUPA BELGE UZMANLARI ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI DURUM ANALİZİ

3.1 Araştırma

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Örgütlerde toplantı ve konferanslara katılan her düzeydeki yöneticilerin ve diğer çalışanların toplantı ve konferans yönetimine ve planlamasına ilişkin görüşlerini öğrenmektir. Toplantı ve konferanslara katılanların örgütteki pozisyonları, deneyimleri, yaşları, öğrenim durumları ve cinsiyetlerinin toplantının planlanmasında, yönetilmesinde ve değerlendirilmesinde farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

Bu amaç için, literatür taraması yapılmış olup, Şencan'ın (2008) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algıları” ve Çalışkan'ın (2009) “Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi ile İlgili Tutum ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması” konulu çalışmalarından da yararlanılarak 55 soruluk bir anket hazırlanmıştır.

3.1.2 Araştırmanın Önemi

Toplantı ve konferans örgütlerin olmazsa olmazıdır. Yöneticiler ve çalışanlar için toplantılar büyük öneme sahiptir. Bu toplantılar, katılımcıların yeni gelişmelerden haberdar olmalarını sağladığı gibi mesleki gelişimlerine de katkı sağlamaktadır. Toplantı ve konferansların; örgüt içinde bilgi alışverişinin, karar almanın, sorun çözmenin, iletişim ve eşgüdüm sağlamanın en etkin yolu olduğu düşünülmektedir.

Toplantı ve konferanslar, çift yönlü iletişimin en açık şekilde gerçekleştirildiği ortamlar olarak katımlı yönetim biçimini sağlayan etkin bir araçtır. Toplantı ve konferanslar, yüz yüze iletişim özelliği taşıması nedeniyle, iyi organize edildiği takdirde çift yönlü iletişim sağlayarak çok yararlı sonuçlar verebilir.

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında, konuya yakın olarak, Taşkın'ın (2005) "Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama", Şencan'ın (2008) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algıları" ve Çalışkan'ın (2009) "Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi ile İlgili Tutum ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması" konulu çalışmalarının mevcut olduğunu görmekteyiz fakat bu çalışmaların eğitim öğretim kurumları ve işletme ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi konusu ile ilgili kapsamlı bir çalışma mevcut olmayıp, bu çalışmanın kendi alanında örnek bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

3.1.3 Varsayım

Konu ile ilgili olarak, araştırmaya katılacak örgüt üyelerinin anket sorularına doğru yanıtlar vereceği öngörülmüştür. Araştırma sonuçları bilimsel bilgiye katkıda bulunacaktır. Geliştirilen veri toplama aracı, örgütlerde toplantı ve konferanslara katılan her düzeydeki yöneticilerin toplantı yönetimine ilişkin görüşlerini ölçebilecek niteliktedir.

3.1.4 Sınırlılıklar

Bu araştırma, elde edilen bulgular, kullanılan yöntem ve düzenlenen anket sorularına verilen yanıtlarla sınırlıdır. Toplantı yönetimini etkilediği varsayılan davranış etkenleri çalışanların örgütteki pozisyonları, öğrenim durumları, yaşları, meslekteki hizmet süreleri ve cinsiyetleri gibi değişkenlerle sınırlandırılmıştır.

3.2 Yöntem

3.2.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, var olan durumu tespit etmeye yönelik olduğundan “tarama” modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, halen varolan ya da geçmişteki bir durumu varolduğu gibi betimlemeyen bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırma konusu olay, birey veya nesne, olduğu gibi ve kendi koşulları içinde tanımlanmaya çalışılır. Betimsel tarama modelinde, belli bir zaman dilimi içinde çok sayıda obje ve denekten elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemine veya problemlerine cevap aranır (İnci, 2012:34).

Araştırma ile ilgili veriler anket uygulaması yoluyla toplanmıştır. Bu amaçla, öncelikle konu ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmış olup, daha sonra oluşturulan anketler, belge inceleme uzmanları ve uzman yardımcılarında uygulanmıştır.

3.2.2 Araştırmanın Hipotezleri

1. Hipotez 1 :Toplantıya katılanların yaşları, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde farklılık göstermiyor.
2. Hipotez 2 :Toplantıya katılanların meslekteki deneyimleri, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde farklılık göstermiyor.
3. Hipotez 3 :Toplantıya katılanların öğrenim durumları, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde farklılık göstermiyor.
4. Hipotez 4 :Toplantıya katılanların cinsiyetleri, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde farklılık göstermiyor.
5. Hipotez 5 :Toplantıya katılanların unvanları, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde farklılık göstermiyor.
6. Hipotez 6 :Toplantıya katılanların görevleri, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde farklılık göstermiyor.

3.2.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ilinde JKDB (Jandarma Kriminal Daire Başkanlığı) ev sahipliğinde birçok ülkenin katılımıyla icra edilen 8'inci Avrupa Belge Uzmanları Çalışma Grubu Toplantısına (European Document Experts Working Group 8th Meeting) katılan ve 150 kişiden oluşan, inceleme uzmanları ve inceleme uzman yardımcıları oluşturmaktadır.

Avrupa Belge Uzmanları Çalışma Grubu Toplantısı, yılda bir defa olmakla birlikte her yıl farklı ülkenin ev sahipliğinde icra edilmektedir. Toplantıya katılanlar, kendi ülkelerinde meydana gelen belgede sahtecilik suçlarında ele geçirilen delillerin incelenmesinde bilirkişi olarak görev yapan, belge inceleme uzmanları ve bu amaç için yetiştirilen belge inceleme uzman yardımcılarıdır. Toplantıda, her ülke yaptığı çalışmaların ve ilginç bulduğu olayların sunumunu yaparak, konu hakkında katılımcı ülkelerin yeni gelişmelerden haberdar olmaları amaçlanır.

Araştırmanın örneklemini, 8'inci Avrupa Belge Uzmanları Çalışma Grubu Toplantısına (European Document Experts Working Group 8th Meeting) katılan ve aralarında araştırmaya istekli olanlardan seçilen 84 inceleme uzmanı ve inceleme uzman yardımcısı oluşturmaktadır. Anket formları katılanlara elden teslim edilmiştir. Geri dönmeyen ve geçerli sayılmayan anket bulunmamaktadır.

3.2.4 Verilerin Toplanması ve Yorumu

Anket yolu ile toplanan veriler Excell ortamında bilgisayara aktarılmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 22,0 (The Statistical Package For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Verilerin analiz edilmesinde, frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılarak tanımlayıcı istatistikler oluşturulmuştur. Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumlarını belirlemek amacıyla 55 adet soru alt alta sıralanarak; "1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Çekimserim, 4 Katılıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum" şeklindeki ifadeler 5'li Likert ölçekli sorularla derecelendirilmiştir.

Ankette yer alan, toplantı ve konferanslara katılanların örgütteki pozisyonları, deneyimleri, yaşları, öğrenim durumları ve cinsiyetlerinin toplantının planlanmasında, yönetilmesinde ve değerlendirilmesinde farklılık gösterip

göstermediğinin bağımsız değişkenlere göre dağılımının anlamlılığını test edebilmek amacıyla, iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için Independent Samples t-testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılması için ise One-way ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen tüm bulgular $p<0.05$ anlamlılık düzeylerinde sınınanmıştır.

3.3 Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan 84 bireyin yaş, deneyim süreleri, cinsiyet, eğitim ve görevleri durumu dağılımları Tablo 1’de verilmiştir. Yaş durumlarına göre; yönetici bireyler 30-35 yaş grubunda, Çalışan bireyler ise 30-35 ve 36-41 yaş grubunda toplandıkları tespit edilmiştir. Bireylerin %30.95’i 11-15 arasında deneyim sürelerine sahiptir. Yöneticilerin %62.86 Erkek ve %37.14 Kadın, çalışanların ise %61.22 Erkek ve %38.78 Kadından oluşmaktadır. Katılımcıların %47.60’ı Yüksek lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Yönetici bireylerin %91.43 belge inceleme uzmanı ve %8.57 uzman yardımcısı, çalışan bireylerin %77.55 belge inceleme uzmanı ve %22.45 uzman yardımcısıdır.

Tablo 3.1 :Bireylerin yaş, eğitim durumu ve mesleklerine göre dağılımları.

	Yönetici (n=35)		Çalışan (n=49)		Toplam (n=48)	
	S	%	S	%	S	%
YAŞ						
18-25	0	0.00	1	2.04	1	1.19
24-29	2	5.71	10	20.41	12	14.29
30-35	15	42.86	14	28.57	29	34.52
36-41	8	22.86	14	28.57	22	26.19
42-+	10	28.57	10	20.41	20	23.81
DENEYİM SÜRELERİ						
1-5	9	25.71	8	16.33	17	20.24
6-10	4	11.43	13	26.53	17	20.24
11-15	11	31.43	15	30.61	26	30.95
16-20	7	20.00	5	10.20	12	14.29
20-+	4	11.43	8	16.33	12	14.29

Tablo 3.1 (Devam): Bireylerin yaş, eğitim durumu ve mesleklerine göre dağılımları.

	Yönetici (n=35)		Çalışan (n=49)		Toplam (n=48)	
	S	%	S	%	S	%
CİNSİYET						
Erkek	22	62.86	30	61.22	52	61.90
Kadın	13	37.14	19	38.78	32	38.10
EĞİTİM DURUMLARI						
Lise	1	2.86	2	4.08	3	3.57
Ön Lisans	0	0.00	4	8.16	4	4.76
Lisans	8	22.86	20	40.82	28	33.33
Yüksek Lisans	19	54.29	21	42.86	40	47.62
Doktora	7	20.00	2	4.08	9	10.71
GÖREV DURUMU						
Belge İnceleme Uzmanı	32	91.43	38	77.55	70	83.33
Belge İnceleme Uzman Yardımcısı	3	8.57	11	22.45	14	16.67

“Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda ki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıda ki temel boyutlara indirgemek ve özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir” (Altunışık v.d., 2012:264).

“Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan değişkenler setini daha az sayıda yeniden oluşturulmuş değişkenler (faktörler) cinsinden ifade etme ve anlama imkanına sahip olmamızı sağlamaktadır” (Altunışık v.d., 2012:264).

Faktör analizi; ölçek için çözümleyici faktörlere ait boyutları indirgemek amacıyla kullanıldı. “Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıda ki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına ilişkin ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır” (Altunışık v.d., 2012:263).

Tablo 2’de toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimini etkilediği düşünülen faktörlerin beş ana gruba göre dağılımı gözlenmiştir. Bu beş faktör toplam varyansın %68.685’ini açıklamaktadır. Buna göre toplam varyansın, Faktör 1;

%16.867'sini, Faktör 2; %16.772'sini, Faktör 3; %13.264, Faktör 4; %11.937, Faktör 5 ise %9.845'ini oluşturmaktadır.

Tablo 3.2: Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans.

Bileşenler	Başlangıç öz değerleri			Dönüştürülmüş kareli yüklerin toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)	Toplam	Varyans Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
1	8.108	35.251	35.251	3.879	16.867	16.867
2	2.66	11.564	46.815	3.857	16.772	33.639
3	2.105	9.153	55.968	3.051	13.264	46.903
4	1.647	7.16	63.129	2.745	11.937	58.84
5	1.278	5.556	68.685	2.264	9.845	68.685
6	0.966	4.201	72.886			
7	0.845	3.672	76.558			
8	0.738	3.207	79.765			
9	0.626	2.723	82.488			
10	0.579	2.517	85.005			
11	0.56	2.434	87.439			
12	0.485	2.11	89.55			
13	0.42	1.827	91.377			
14	0.373	1.623	93			
15	0.307	1.336	94.336			
16	0.259	1.125	95.461			
17	0.237	1.032	96.493			
18	0.232	1.008	97.5			
19	0.182	0.793	98.293			
20	0.132	0.574	98.868			
21	0.113	0.489	99.357			
22	0.089	0.385	99.742			
23	0.059	0.258	100			

Yapılan örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli düzeyde olup olmadığını belirleyen Kaiser Meyer Olkin testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin testinin 0,500'den büyük çıkması gerekmektedir. Analizin sonucuna göre KMO, 0.727 çıkmıştır. Örneklem yeterli büyüklüğe sahiptir. Bartlett'in testi de sıfır çıkmalıdır. Analizde sıfır çıkmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir ve anlamlıdır.

Tablo 3.3: KMO ve Bartlett'in Testleri.

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0.727
Bartlett Küresellik Testi	Yakaşık Ki Kare	1244.84
	Df	253
	Sig.	0

Analiz sonuçlarına göre beş faktör belirlenmiştir.

Faktör 1, katılımcıların toplantının gerçekleştiği salonun fiziksel durumu ile toplantı yöneticisi ve toplantıya gelenlerin hazırlıklı olma durumları ile ilgilidir. Bu faktör altı etmeni bünyesinde bulundurmakta ve 0.868 güvenirlik seviyesinde olup ölçek yüksek güvenirliktedir.

Tablo 3.4: Faktör 1 analiz sonucu.

Faktör Adı	Soru Kökü	Faktör Yükleri	Güvenirlik
Faktör 1	Toplantı ve Konferansın yapıldığı salonda akustik yeterliydi (M20)	0.826	0.868
	Toplantı ve Konferansın yapıldığı salonda havalandırma yeterliydi (M19)	0.777	
	Toplantı ve Konferansın yapıldığı fiziksel çevre uygundur (M28)	0.743	
	Toplantı ve Konferansın yapıldığı salonda ışıklandırma yeterliydi (M18)	0.74	

Tablo 3.4 (Devam): Faktör 1 analiz sonucu.

Faktör Adı	Soru Kökü	Faktör Yükleri	Güvenirlilik
Faktör 1	Toplantı ve Konferans yöneticisi toplantıyı iyi yönetti (M2)	0.655	0.868
	Toplantı ve Konferansa tüm katılımcılar hazırlıklı geldi (M34)	0.571	

Faktör 2, toplantı öncesinde hedef davranışların belirlendiği, zaman ve gerekli ekipmanların hazırlanması ile toplantıya gelebileceklerin mazeretlerinin bildirilmesi durumları ile ilgilidir. Bu faktör altı etmeni bünyesinde bulundurmakta ve 0.849 güvenirlilik seviyesinde olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

Tablo 3.5: Faktör 2 analiz sonucu.

Faktör Adı	Soru Kökü	Faktör Yükleri	Güvenirlilik
Faktör 2	Toplantı ve Konferansa katılmadan önce gündem maddesi belirlenmiş (M21)	0.821	0.849
	Toplantı ve Konferansın açılışında amaç ve hedefler hatırlatıldı (M35)	0.737	
	Toplantı ve Konferans sonrası gelecek toplantı ve konferans için yol haritası çizildi (M48)	0.704	
	Toplantı ve Konferans esnasında yapılan sunumlar kayıt edildi (M46)	0.688	
	Toplantı ve Konferans için ayrılan zaman yeterliydi (M22)	0.673	
	Toplantı ve Konferansa katılamayacakların mazeretleri önceden bildirildi (M36)	0.638	

Faktör 3, toplantı sırasındaki olumsuzluklardan bahsetmektedir. Bu faktör beş etmeni bünyesinde bulundurmakta ve 0.811 güvenirlilik seviyesinde olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

Tablo 3.6: Faktör 3 analiz sonucu.

Faktör Adı	Soru Kökü	Faktör Yükleri	Güvenirlilik
Faktör 3	Toplantı ve Konferans sık sık kesintiye uğradı (M44)	0.799	0.811
	Toplantı ve Konferans esnasında salona giriş çıkışlar dikkatin dağılmasına sebep oldu (M45)	0.768	
	Toplantı ve Konferansta zamanın çoğu gereksiz tartışmalarla geçti (M17)	0.746	
	Toplantı ve Konferans zorunluluktan yapıldı (M50)	0.723	
	Toplantı ve Konferans ilerledikçe katılımcıların ilgisi azaldı (M37)	0.709	

Faktör 4, toplantıya katılanların nezaket ve katılımcıların toplantıya uygunlukları durumu ile ilgilidir. Bu faktör üç etmeni bünyesinde bulundurmakta ve 0.823 güvenirlilik seviyesinde olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

Tablo 3.7: Faktör 4 analiz sonucu.

Faktör Adı	Soru Kökü	Faktör Yükleri	Güvenirlilik
Faktör 4	Toplantı ve Konferans yöneticisi kılık ve kıyafetine özen gösterdi (M9)	0.845	0.823
	Toplantı ve Konferans katılımcıları nezaket kurallarına uygun hareket etti (M11)	0.815	
	Toplantı ve konferans katılımcıları amaca uygun katılımcılardı (M10)	0.690	

Faktör 5, toplantı sonunda katılımcıların sağlamış oldukları faydalardan bahsetmektedir. Bu faktör üç etmeni bünyesinde bulundurmakta ve 0.823 güvenirlilik seviyesinde olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

Tablo 3.8: Faktör 5 analiz sonucu.

Faktör Adı	Soru Kökü	Faktör Yükleri	Güvenirlilik
Faktör 5	Toplantı ve Konferans esnasında katılımcıların deneyimlerinden yararlı bilgiler edindim (M54)	0.865	0.823
	Toplantı ve Konferans esnasında fikirlerimin katılımcılar tarafından önemsendiğini hissettim (M55).	0.856	
	Toplantı ve Konferans gelişim açısından çok yararlı oldu (M53)	0.632	

Tablo 9’da toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumu etmenlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları verilmiştir. Buna göre toplantı ve konferansa katılanlar “Toplantı ve konferans yöneticisi toplantıyı iyi yönetti” önermesini çok önemli bulurken, “Toplantı ve konferans sık sık kesintiye uğradı.” önermesini önemsiz bulmuşlardır.

Tablo 3.9: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumu etmenlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları.

Faktör analizinden çıkan etkenler	Ortalama	Standart sapma
Toplantı ve Konferans yöneticisi toplantıyı iyi yönetti.	4.77	0.421
Toplantı ve Konferans yöneticisi kılık ve kıyafetine özen gösterdi.	4.69	0.537
Toplantı ve konferans katılımcıları amaca uygun katılımcılardı.	4.74	0.469
Toplantı ve Konferans katılımcıları nezaket kurallarına uygun hareket etti.	4.71	0.505
Toplantı ve Konferansta zamanın çoğu gereksiz tartışmalarla geçti.	2.12	1.476

Tablo 3.9 (Devam): Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumu etmenlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları.

Faktör analizinden çıkan etkenler	Ortalama	Standart sapma
Toplantı ve Konferansın yapıldığı salonda ışıklandırma yeterliydi.	4.64	0.705
Toplantı ve Konferansın yapıldığı salonda havalandırma yeterliydi.	4.39	0.807
Toplantı ve Konferansın yapıldığı salonda akustik yeterliydi.	4.51	0.768
Toplantı ve Konferansa katılmadan önce gündem maddesi belirlenmiş.	3.90	1.494
Toplantı ve Konferans için ayrılan zaman yeterliydi.	3.80	1.387
Toplantı ve Konferansın yapıldığı fiziksel çevre uygundur.	4.65	0.611
Toplantı ve Konferansa tüm katılımcılar hazırlıklı geldi.	4.43	0.854
Toplantı ve Konferansın açılışında amaç ve hedefler hatırlatıldı.	4.55	0.701
Toplantı ve Konferansa katılamayacakların mazeretleri önceden bildirildi.	3.98	1.14
Toplantı ve Konferans ilerledikçe katılımcıların ilgisi azaldı.	2.49	1.303
Toplantı ve Konferans sık sık kesintiye uğradı.	1.60	1.031
Toplantı ve Konferans esnasında salona giriş çıkışlar dikkatin dağılmasına sebep oldu.	2.13	1.378
Toplantı ve Konferans esnasında yapılan sunumlar kayıt edildi.	4.45	0.782
Toplantı ve Konferans sonrası gelecek toplantı ve konferans için yol haritası çizildi.	4.54	0.783
Toplantı ve Konferans zorunluluktan yapıldı.	2.56	1.532
Toplantı ve Konferans gelişim açısından çok yararlı oldu.	4.68	0.541

Tablo 3.9 (Devam): Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumu etmenlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları.

Faktör analizinden çıkan etkenler	Ortalama	Standart sapma
Toplantı ve Konferans esnasında katılımcıların deneyimlerinden yararlı bilgiler edindim.	4.62	0.693
Toplantı ve Konferans esnasında fikirlerimin katılımcılar tarafından önemsendiğini hissettim.	4.39	0.878

Tablo 10’da yaş grupları ile oluşan alt faktörler arasındaki sonuçlar için ANAVO testi yapılmıştır. Teste göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.10: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının yaş ölçeği aracına ilişkin ANAVO testi sonuçları.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Faktör 1	Between Groups	2.631	4	0.658	0.647	0.631
	Within Groups	80.369	79	1.017		
	Total	83	83			
Faktör 2	Between Groups	3.636	4	0.909	0.905	0.465
	Within Groups	79.364	79	1.005		
	Total	83	83			
Faktör 3	Between Groups	8.377	4	2.094	2.217	0.075
	Within Groups	74.623	79	0.945		
	Total	83	83			
Faktör 4	Between Groups	6.947	4	1.737	1.804	0.136
	Within Groups	76.053	79	0.963		
	Total	83	83			
Faktör 5	Between Groups	1.689	4	0.422	0.41	0.801
	Within Groups	81.311	79	1.029		
	Total	83	83			

Toplantıya katılan kişilerin mesleki deneyim süreçleri arasındaki farklılıklar Tablo 11’de incelenmiştir. Buna göre; katılımcıların toplantının gerçekleştiği salonun fiziksel durumu ile toplantı yöneticisi ve toplantıya gelenlerin hazırlıklı olma durumları (Faktör 1) ve toplantı öncesinde hedef davranışların belirlendiği, zaman ve gerekli ekipmanların hazırlanması ile toplantıya gelemeyeceklerin mazeretlerinin bildirilmesi durumları (Faktör 2) bakımından anlamlı farklılıklar ($p<0,05$) bulunmaktadır.

Tablo 3.11: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının mesleki deneyim süresi ölçme aracına ilişkin ANAVO sonuçları.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1	Between Groups	9.797	4	2.449	2.643	0.04
	Within Groups	73.203	79	0.927		
	Total	83	83			
Faktör 2	Between Groups	14.197	4	3.549	4.075	0.005
	Within Groups	68.803	79	0.871		
	Total	83	83			
Faktör 3	Between Groups	5.289	4	1.322	1.344	0.261
	Within Groups	77.711	79	0.984		
	Total	83	83			
Faktör 4	Between Groups	2.864	4	0.716	0.706	0.59
	Within Groups	80.136	79	1.014		
	Total	83	83			
Faktör 5	Between Groups	3.693	4	0.923	0.92	0.457
	Within Groups	79.307	79	1.004		
	Total	83	83			

Toplantıya katılan kişilerin öğrenim durumları arasındaki farklılıklar Tablo 12’de incelenmiştir. Buna göre; toplantı sonunda katılımcıların sağlamış oldukları faydalar (Faktör 5) bakımından anlamlı farklılıklar ($p<0,05$) bulunmaktadır.

Tablo 3.12: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının öğrenim durumları ölçme aracına ilişkin ANAVO sonuçları.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktör 1	Between Groups	3.882	4	0.97	0.969	0.429
	Within Groups	79.118	79	1.001		
	Total	83	83			
Faktör 2	Between Groups	3.159	4	0.79	0.782	0.541
	Within Groups	79.841	79	1.011		
	Total	83	83			
Faktör 3	Between Groups	4.364	4	1.091	1.096	0.364
	Within Groups	78.636	79	0.995		
	Total	83	83			
Faktör 4	Between Groups	9.106	4	2.277	2.434	0.054
	Within Groups	73.894	79	0.935		
	Total	83	83			
Faktör 5	Between Groups	10.957	4	2.739	3.004	0.023
	Within Groups	72.043	79	0.912		
	Total	83	83			

Cinsiyet durumuna göre; faktör 1 ($t_{(82)} = 1.18$ ve $p > 0.05$) ve faktör 2 ($t_{(82)} = 0.84$ ve $p > 0.05$), faktör 3 ($t_{(82)} = 0.04$ ve $p > 0.05$), faktör 4 ($t_{(82)} = 1.66$ ve $p > 0.05$) ve faktör 5 ($t_{(82)} = 1.43$ ve $p > 0.05$) açısından herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir (Tablo 13).

Tablo 3.13: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının cinsiyet ölçme aracına göre durumları.

Alt faktörler	Gruplar	N	Standart sapma	T	SD	sig
Faktör 1	Erkek	52	1.08	1.18	82	0.24
	Bayan	32	0.84	1.25		
Faktör 2	Erkek	52	0.07	0.84	82	0.405
	Bayan	32	-0.12	0.84		

Tablo 3.13 (Devam): Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının cinsiyet ölçme aracına göre durumları.

Alt faktörler	Gruplar	N	Standart sapma	t	SD	sig
Faktör 3	Erkek	52	0.00	0.04	82	0.967
	Bayan	32	-0.01	0.04		
Faktör 4	Erkek	52	0.14	1.66	82	0.101
	Bayan	32	-0.23	1.78		
Faktör 5	Erkek	52	0.12	1.43	82	0.157
	Bayan	32	-0.20	1.54		

Unvan durumuna göre; faktör 1 ($t_{(82)}= 0.45$ ve $p>0.05$) ve faktör 2 ($t_{(82)}= 1.37$ ve $p>0.05$), faktör 3 ($t_{(82)}= 0.20$ ve $p>0.05$), faktör 4 ($t_{(82)}= 0.99$ ve $p>0.05$) ve faktör 5 ($t_{(82)}= -1.12$ ve $p>0.05$) açısından herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir (Tablo 14).

Tablo 3.14: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının unvan durumu ölçme aracına göre durumları.

Alt faktörler	Gruplar	N	Standart sapma	t	SD	sig
Faktör 1	Yönetici	35	1.09	0.45	82	0.655
	Çalışan	49	0.94	0.44		
Faktör 2	Yönetici	35	1.05	1.37	82	0.173
	Çalışan	49	0.96	1.35		
Faktör 3	Yönetici	35	0.94	0.20	82	0.844
	Çalışan	49	1.05	0.20		
Faktör 4	Yönetici	35	1.15	0.99	82	0.325
	Çalışan	49	0.88	0.95		
Faktör 5	Yönetici	35	0.82	-1.12	82	0.266
	Çalışan	49	1.11	-1.18		

Görev durumuna göre; faktör 1 ($t_{(82)}= -0.30$ ve $p>0.05$) ve faktör 2 ($t_{(82)}= 1.55$ ve $p>0.05$), faktör 3 ($t_{(82)}= -0.67$ ve $p>0.05$), faktör 4 ($t_{(82)}= 0.66$ ve $p>0.05$) ve faktör

5 ($t_{(82)} = -1.16$ ve $p > 0.05$) açısından herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir (Tablo 15).

Tablo 3.15: Toplantı ve konferans organizasyonlarının yönetimi tutumları puanlarının görev durumu ölçme aracına göre durumları.

Alt faktörler	Gruplar	N	Standart sapma
Faktör 1	Belge inceleme uzmanı	70	0.98
	Uzman yardımcısı	14	1.12
Faktör 2	Belge inceleme uzmanı	70	1.04
	Uzman yardımcısı	14	0.67
Faktör 3	Belge inceleme uzmanı	70	0.98
	Uzman yardımcısı	14	1.11
Faktör 4	Belge inceleme uzmanı	70	1.02
	Uzman yardımcısı	14	0.89
Faktör 5	Belge inceleme uzmanı	70	0.89
	Uzman yardımcısı	14	1.43

Tablo 3.16: Hipotezlerin test sonuçları tablosu.

	Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3	Faktör-4	Faktör-5
Hipotez-1	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul
Hipotez-2	Ret	Ret	Kabul	Kabul	Kabul
Hipotez-3	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Ret
Hipotez-4	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul
Hipotez-5	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul
Hipotez-6	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Araştırmada, Ankara ilinde JKDB (Jandarma Kriminal Daire Başkanlığı) ev sahipliğinde birçok ülkenin katılımıyla icra edilen 8'inci Avrupa Belge Uzmanları Çalışma Grubu Toplantısına (European Document Experts Working Group 8th Meeting) katılan, inceleme uzmanları ve inceleme uzman yardımcıları üzerinde anket uygulanmıştır. Anket yolu ile toplanan veriler Excell ortamında bilgisayara aktarılmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 22,0 (The Statistical Package For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde frekans, yüzde ve ortalama kullanılmıştır. Ankette beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ankette yer alan, toplantı ve konferanslara katılanların örgütteki pozisyonları, deneyimleri, yaşları, öğrenim durumları ve cinsiyetlerinin toplantının planlanmasında, yönetilmesinde ve değerlendirilmesinde farklılık gösterip göstermediğinin bağımsız değişkenlere göre dağılımının anlamlılığını test edebilmek amacıyla, iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için Independent Samples t-testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılması için ise One-way ANOVA testi kullanılmıştır.

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında, konuya yakın olarak, Şencan'ın (2008) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algıları" ve Çalışkan'ın (2009) "Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi ile İlgili Tutum ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması" konulu çalışmalarının mevcut olduğunu görmekteyiz. Bu çalışmaların analiz bölümünde, okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından değerlendirildiği görülmektedir. Taşkın'ın (2005) "Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama" konulu çalışmasının, konumuza daha yakın bir çalışma olduğu görülmekte olup, analiz sonuçlar bu çalışma ile karşılaştırılacaktır.

Yaş durumlarına baktığımızda, toplantıya katılan bireylerin yönetici konumunda olanların 30-35, çalışan konumunda olanların ise 30-35 ve 36-41 yaş grubunda toplandıkları görülmektedir.

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere, yaş grupları ile oluşan alt faktörler arasındaki sonuçlara ANOVA testi yapılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Böylece Hipotez-1 tüm faktörlerde doğrulanmıştır. Toplantıya katılanların yaşları, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde herhangi bir farklılık göstermemektedir. Taşkın’ın (2005) “Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu çalışmasında, çalışanların yaş değişkenine göre toplantı yönetimine ilişkin örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve eğitim ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır. Bu çalışmada da çıkan sonuç, Hipotez-1’i desteklemektedir.

Mesleki deneyim sürelerine baktığımızda, toplantıya katılan bireylerin %30.95’inin 11-15 yıl arasında deneyim süresine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere, mesleki deneyim süreleri ile oluşan alt faktörler arasındaki sonuçlara ANOVA testi yapılmıştır. Testin sonucunda Hipotez-2, Faktör 3, 4 ve 5 tarafından doğrulanmaktadır. Taşkın’ın (2005) “Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu çalışmasında, çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre toplantı yönetimine ilişkin örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve eğitim ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır. Bu çalışmada da çıkan sonuç Faktör 3, 4 ve 5’i desteklemektedir.

Toplantıya katılanların mesleki deneyim sürelerinin, toplantının gerçekleştiği salonun fiziksel durumu ile toplantı yöneticisi ve toplantıya gelenlerin hazırlıklı olma durumları (faktör 1) ve toplantı öncesinde hedef davranışların belirlendiği, zaman ve gerekli ekipmanların hazırlanması ile toplantıya gelebileceklerin mazeretlerinin bildirilmesi (faktör 2) bakımından toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Taşkın’ın (2005) “Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu çalışmasında, çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre toplantı yönetimine ilişkin örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve eğitim ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır. Bu çalışmada çıkan sonuç, Faktör 1 ve 2’yi desteklememektedir.

Öğrenim durumlarına baktığımızda, toplantıya katılan bireylerin %47.60’ının yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, öğrenim durumları ile oluşan alt faktörler arasındaki sonuçlara ANOVA testi yapılmıştır. Testin sonucunda Hipotez-3, Faktör 1, 2, 3 ve 4 tarafından doğrulanırken, Faktör 5 tarafından doğrulanmamıştır. Taşkın’ın (2005) “Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu çalışmasında, çalışanların öğrenim durumlarına göre toplantı yönetimine ilişkin yönetim fonksiyonları ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır. Bu çalışmada da çıkan sonuç Faktör 1, 2, 3 ve 4’ü desteklemektedir.

Toplantıya katılanların öğrenim durumlarının, toplantının sonucunda katılımcıların sağlamış oldukları faydalar (faktör 5) bakımından toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Taşkın’ın (2005) “Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu çalışmasında, çalışanların öğrenim durumlarına göre toplantı yönetimine ilişkin yönetim fonksiyonları ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır. Bu çalışmada çıkan sonuç, Faktör 5’i desteklememektedir.

Cinsiyet durumlarına baktığımızda, toplantıya katılan bireylerin %61.90’ı erkek, %38.10’unun ise bayan olduğu görülmektedir.

Tablo 3.13’te görüldüğü üzere, cinsiyet ile oluşan alt faktörler arasındaki sonuçlara Independent Samples t-testi yapılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Böylece Hipotez-4 tüm faktörlerde doğrulanmıştır. Toplantıya katılanların cinsiyetleri, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde herhangi bir farklılık göstermemektedir. Taşkın’ın (2005) “Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu çalışmasında, bay ve bayan çalışanların görüşleri arasında uyum bulunmaktadır. Bu çalışmada da çıkan sonuç Hipotez-4’ü desteklemektedir.

Unvan durumlarına baktığımızda, toplantıya katılan bireylerin %41.70’i yönetici, %58.30’unun ise çalışan olduğu görülmektedir.

Tablo 3.14’te görüldüğü üzere, unvan ile oluşan alt faktörler arasındaki sonuçlara Independent Samples t-testi yapılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Böylece Hipotez-5 tüm faktörlerde doğrulanmıştır. Toplantıya katılanların unvanları, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde herhangi bir farklılık göstermemektedir. Taşkın’ın (2005) “Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu çalışmasında, toplantıya katılanların unvanlarını genel müdür ve bölüm yöneticisi, bölüm şefi ve diğer şeklinde ayırdığı için herhangi bir karşılaştırma yapılamamıştır.

Görev durumlarına baktığımızda, toplantıya katılan bireylerin %83.33'ünün belge inceleme uzmanı, %16.67'sinin ise belge inceleme uzman yardımcısı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.15'te görüldüğü üzere, görev durumları ile oluşan alt faktörler arasındaki sonuçlara Independent Samples t-testi yapılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Böylece Hipotez-6 tüm faktörlerde doğrulanmıştır. Toplantıya katılanların görev durumları, toplantının analizinde ve değerlendirilmesinde herhangi bir farklılık göstermemektedir. Taşkın'ın (2005) "Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama" konulu çalışmasında, görev durumları ile ilgili bir analizi olmadığı için herhangi bir karşılaştırma yapılamamıştır.

Birçoğumuz toplantının zaman kaybı olduğunu düşünürüz. Bu şekilde düşünmemize sebep olan birçok olgu vardır. Bunlardan biri de toplantının zamanında başlayamamasıdır. Toplantı yöneticisi, toplantıya geç kalanlar olabilir mantığı ile toplantıyı planladığı saatten yarım saat önce toplantı yapılacağını bildirir ve böylece aradaki yarım saat yapılacak işlerin ertelendiği anlamına gelmektedir.

Toplantı ve konferansların yanlış yönetilmesi, burada geçen zamanın boşa harcanması anlamına gelmektedir. Unutulmamalıdır ki zaman depolanamaz bu açıdan toplantıyı doğru yönetmek çok önemlidir. Toplantı esnasında yersiz tartışmalar önlenmeli ve kurallara riayet edilmeli ya da edilmesi sağlanmalıdır. Bu safhada toplantı yöneticisine büyük iş düşmektedir.

Örgütlerde etkili bir iletişim ortamı yaratarak, kararlar almanın ve sorunları çözmenin en iyi yolunun toplantı ve konferanslardan geçtiği unutulmamalıdır.

Örgüte yeni katılan üyeler toplantı ve konferansa katılarak, orada konuşulanları dinleyerek bile görgü bilgi ve deneyimlerini artırabilirler.

Toplantı ve konferans organizasyonun basit gibi görülmesine rağmen aslında çok kapsamlı ve ayrıntılı bir çalışma gerektirdiği ve bu organizasyonun öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılması gerekenlerin teknik konular olduğu ve bu konuda uzman kişilerin nezaretinde yapılmasının daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

Toplantı ve konferansın planlanması esnasında ilk iş, amacın net bir şekilde belirlenmesidir. Bu sayede, katılımcılar toplantı ve konferansın niçin yapıldığını anlayacak ve böylece toplantı ve konferansa hazırlıklı geleceklerdir.

Gündem, toplantı ve konferanstan önce hazırlanmalıdır. Gündemin her maddesi bir görev anlamına gelmektedir. Seyahat eden bir yolcu için harita ne ise, toplantı ve konferans için de gündem odur.

Toplantı ve konferans gündeminin maddeleri çok iyi sıralanmalıdır. İlk maddeler önemsiz sayılabilecek genel konuları içermeli, tartışma ortamı yaratabilecek hareketli konular ise son maddelerde yerini almalıdır.

Toplantı ve konferans ile ilgili tüm hazırlıklar tamamlandığında katılımcılara toplantının yeri, tarihi, zamanı ve amacı bildirilmelidir. Toplantı ve konferansın duyurusu yapıldıktan sonra mutlaka katılımcılardan geri bildirim alınmalıdır. Böylece duyurunun katılımcılara ulaşmış ulaşmadığını teyit etmiş oluruz.

Toplantı ve konferanslar eğlenceli ve enerji verici şekilde geçtiği zaman verimli olur aksi takdirde bir eziyetten öteye gitmeyeceği gibi zaman kaybı da olacaktır.

Toplantı ve konferans sırasındaki olumsuzluklar, toplantı ve konferansın olumlu havasını olumsuz yönde etkileyeceğinden planlamanın kusursuz olması gerektiği düşünülmektedir.

Toplantı ve konferansın başkanı iletişime kapalı biri olmamalı, kendisi katılımcılarla iletişim kurmalıdır. Kendisini katılımcılardan farklı görmemeli onlardan biri gibi davranmalıdır.

Toplantı ve konferansların verimli geçmesini istiyorsak kusursuz bir organizasyon yapmalıyız. Toplantı ve konferansın başarılı olması için rol ve sorumlulukların mutlaka belirlenmesi gerekir. Kim ne iş yapacaksa önceden belirlenmeli ve karışıklığa sebebiyet verilmemelidir. Kontrol formları organizasyondan önce mutlaka doldurulmalıdır. Böylece işler vaktinde ve sorunsuz olarak yürütülür.

Toplantı ve konferanslarda yazman görevlendirilmelidir. Yazman, konuşulan her şeyi not etmelidir. Bu sayede, toplantı ve konferans sonucunda çıkabilecek ihtilaflar önlenmiş olacaktır.

Toplantı ve konferansın gerçekleştiği salonun fiziksel durumu ile toplantı yöneticisi ve toplantıya gelenlerin hazırlıklı olma durumlarının, toplantının gidişatına doğrudan etki ettiği, bu faktörler sorunsuz olarak sürdürüldüğü takdirde başarının elde edileceği düşünülmektedir.

Toplantı ve konferansın ortamı esnek olmalıdır. Böylece katılımcılar fikirlerini rahatlıkla dile getirebilecek ortaya yaratıcı fikirler çıkması sağlanmış olacaktır.

Toplantı ve konferans esnasında, ortada olan bir problemi çözmek için probleme doğudan girmek yerine öncelikle problemi derinlemesine anlamaya çalışmalıyız. Empati kurarak sorun yaşayan katılımcının yerine kendimizi

koymalıyız. Böylece, sorunun ne olduğunu anlamış olur ona göre doğru çözüm yolları bulabiliriz.

Toplantı ve konferans öncesinde hedef davranışların belirlendiği, zaman ve gerekli ekipmanların hazırlanması ile toplantıya gelemeyeceklerin mazeretlerinin bildirilmesi durumlarında, meydana gelebilecek aksaklıklara karşı önceden tedbir alınabileceği değerlendirilmektedir.

Toplantı ve konferanslar sayesinde katılımcılar, farklı görüşlerden haberdar olurlar. Ayrıca katılımcılar arasında ki sosyal ilişkilerde güçlenecektir.

Toplantı ve konferansa katılanların nezaket kurallarına ve katılımcıların toplantıya uygunlukları, diğer katılımcılar tarafından gözlemlendiği ve katılımcıların bu faktörleri de göz önüne alarak bir değerlendirme yaptıkları görülmektedir.

Toplantı ve konferanslar; örgüt içinde bilgi alışverişinin, karar almanın, sorun çözmenin, iletişim ve eşgüdüm sağlamanın en etkin yoludur. Bu nedenle yöneticiler toplantı ve konferansların nasıl örgütleneceği ve yönetileceğini bilmelidirler.

Toplantı ve konferans için uygun zaman terimi yoktur. Sabah erken saatlerde veya öğle arasında yapılan toplantıların ardından yoğun iş temposu çalışanlara zor gelebilir ya da sabah saatlerinde yoğun iş temposu yorucu olup, öğleden sonra yapılacak toplantının başarısını etkileyebilir. Toplantı zamanı belirlenirken kurumun iş yoğunluğunun dikkate alınması yararlı olabilir.

Toplantı ve konferans yönetilirken, gündeme bağlı kalınmalıdır, bütün görüşler dile getirilmelidir, toplantı odağından saptırılmamalıdır, lider kendi konumunun farkında olmalıdır.

Toplantı ve konferansta mola verildiğinde, çay ve su gibi ihtiyaçlar kolayca karşılanmalı ortam rahat ve konsantrasyonu artırır nitelikte olmalı, katılımcılar kesinlikle ortamdaki sıklıkmamalıdır.

Toplantıya gereken önem verilmediğinde, toplantının amacı katılımcılara açıklanmadığında, toplantıya katılanlardan bazıları yanlış kişilerse, toplantı katılımcıları hazırlıklı gelmemişse, toplantıda kararlar alınamamışsa bu toplantı başarısız olabilir.

Toplantı ve konferans organizasyonundan önce oturma planı detaylı bir şekilde düşünülerek seçilmelidir. Katılımcıların isimlerinin koltuklarda yazılı olması, toplantı ve konferans organizasyonu öncesinde oluşabilecek bir karmaşayı önleyecektir.

Toplantı ve konferans sonucunda yapılacak olan değerlendirme bir sonraki toplantının yolunu çizeceğinden oldukça önemlidir. Toplantı ve konferansın yapıldığı her günün sonunda günlük değerlendirme formu ile kişisel değerlendirme formu, toplantının son gününde kapanıştan önce ise toplantı genel değerlendirme formları ilgililere doldurtulmalıdır.

Toplantı ve konferansın sonunda hazırlanacak olan tutanak, toplantı ve konferans esnasında alınan kararların takip edilmesinde faydalı olacağından, tutanağın doğru tutulmasına özen gösterilmelidir. Ayrıca bu tutanakların daha sonra yapılacak olan toplantı ve konferanslarda kaynak olarak kullanılabilmesi değerlendirilmektedir.

Toplantıların, toplantı başkanının odasında gerçekleşmesinin oldukça yanlış bir uygulama olduğu düşünülmektedir. Toplantı, toplantı odasında yapılırsa daha verimli ve başarılı olacaktır. Aksi düşünüldüğünde bu zaten bir toplantı değil görüşme olacaktır.

Eğitim sadece örgütler için değil, içinde bulunduğumuz toplum ve devlet içinde çok önemli bir olgudur. Eğitim, tüm toplumların olmazsa olmazı olduğundan üzerinde önemle durulmalı ve örgüt üyeleri eğitim ve öğrenim yönünden teşvik edilmelidir.

Örgütlerde eğitimin toplantı ve konferanslar aracılığı ile grup halinde verildiği ve bu tür faaliyetlerden sonra örgüt üyelerinin verimliliğinde artış olduğu görülmektedir.

İş hayatımızda önemli yer tutan toplantı ve konferanslar üzerine bu zamana kadar maalesef kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Oysaki toplantı ve konferanslar gerek özel şirketler gerekse de devlet kurumları olsun örgütlerin vazgeçilmez unsurlarından biri olmaya devam etmektedir.

Örgütlerin, sağlıklı ve koordineli bir şekilde işleyebilmesi için başarılı bir yönetim kademeleri olmalıdır. Yöneticilerin, kusursuz bir yönetim için çoğunlukla başvurdukları yöntem ise toplantı ve konferanslardır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin bu konu üzerine hassasiyetle durmaları hatta bu alanda kalifiye eleman bulundurmaları bir zorunluluk haline gelmiştir.

Böyle önemli bir konu üzerine daha fazla çalışılmalı ve literatürün zenginleştirilmesine katkı sağlanmalıdır. Bu çalışmanın, iş dünyasına faydalı olacağı ve daha sonra yapılacak olan çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2014), Etkili Zaman Yönetimi, (Ö. Çolakoğlu, Çev.), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, 7. Baskı, Sakarya.
- Arıcan, K. (2005), İlköğretim Okullarında Sınıf İçi İletişimde Rol Oynayan Öğretmen Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Arslangiray, E. (2003), Eğitimde Bir Özgüven ve Demokrasi Ortamı Sessiz Toplantı, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:36, Sayı:1-2.
- Atabaş, A. (2008), Kongre Turizmi Bağlamında Şehir Markalaşması: Trabzon İncelemesi, Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Barker, A. (1999), 30 Dakikada Toplantıya Hazırlanma, (E.S. Yarmalı, Çev.), Damla Yayınevi, İstanbul.
- Barker, A. (2002), How to Manage Meetings, London-Philadelphia: Kogan Page.
- Başaran, İ.E. (2000), Yönetim, Feryal Matbaası, Ankara.
- Brahm, C. and Kleiner, B.H. (1996), Advantages and Disadvantages of Group Decision Making-Approaches, Volume:2 Number:1, MCB University Pres.
- Covey, S.R. (2012), Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, (O. ve F.N. Deniztekin, Çev.), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2006), Toplantı Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Çalık, T. (2003), Yönetimde Problem Çözme Teknikleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çalışkan, Ü. (2009), Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi ile İlgili Tutum ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik, H.H. (2004), Emniyet Teşkilatında Zaman ve Toplantı Yönetimi, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:6 (s.3-4).
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N., Cömert, M. (2008), Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:15, (s.55-74).
- Doyle, M. ve Straus, D. (1998), Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır, (R. Saruhan, Çev.), Nesil Basım Yayın.
- Dunsing, R.J. (1989), Toplantı Sanatı, Yararlı ve Verimli Toplantı Nasıl Yapılır, (F. Dilber, Çev.), İlgı Yayınevi, İstanbul.
- Encan, H.H. (2012), İlköğretim Okullarında Yapılan Toplantıların İşlevselliği, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Enes, K. (2013), Ankara'nın Kongre Turizmi Potansiyeli, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi, Ankara.
- Ertürk, M. (2012), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- Forsyth, P. (1997), Nasıl Toplantı Yapmalı, (B.Aksu ve O.Cankoçak, Çev.), İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ltd. Şti. Ankara.
- Freedman, J.L., Sears, D.O., Carlsmith, J.M. (1993), Sosyal Psikoloji, (M.Peköz, Çev.), İmge Kitabevi, Ankara.
- Gökdoğan, Ö. (2011), Ceza İnfaz Kurumlarında Eğitimin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İnsan Hakları Anabilim Dalı, İstanbul.

- Gözen, E.D. (2007), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürüz, D. ve T.Eğinli, A. (2013), Etkili Sunum Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Hoşgeçin, K. ve Bozkaya, Ç. (1994), Toplantı Hazırlama Kılavuzu, T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara.
- İçöz, O. (2000), Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- İnci, A. (2012), İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Ertelemecilik Davranışları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı.
- Janner, G. (1997), Başarılı Toplantı, Toplantı Kazanma Sanatı, (G. Aksan, Çev.), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Karakoç, N. (1990), Yönetimsel İletişimdeki Zaman Kayıpları, Kurgu Dergisi, Sayı: 7.
- Karcıoğlu, F. ve Kurt, E. (2009), Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Keenan, K. (2003), Yöneticinin Kılavuzu Toplantı Yönetimi, (Y. Soykan, Çev.), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Linkemer, B. (1993), Verimli Toplantı Nasıl Yapılır?, (D. Şahiner, Çev.), Rota Yayın Yapım Ltd., İstanbul.
- Megep, (2008), Büro Yönetimi ve Sekreterlik Toplantı Organizasyonu, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Ankara.
- Mısırlı, İ. (2013), Toplantı Yönetimi, Detay Yayınları, Ankara.

- Morgan, N. (2012), Toplantı Yönetimi, (A.Kardam, Çev.), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Odabaşı, Y. (1997), Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, Der Yayınları, İstanbul.
- Ö.Başpınar, N. ve Keskin, N. (2011), Toplantı Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Payne, J. and Payne, S. (1998), Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi, (E. Köymen, Çev.), Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002), Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Roger, T. (2008), Conferences and Conventions A Global Industry Second Edition Oxford: Elsevier Ltd.
- Sarıdoğan, E. (2013), Toplantı ve Sunum Teknikleri, Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Sharman, D. (1999), Kusursuz Toplantı, (F. Doruker, Çev.), Akdeniz Yayıncılık A.Ş., İstanbul.
- Şencan, D. (2008), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, O. ve Çalışkan H. (2013), Toplantı ve Sunu Teknikleri, T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayın No:2965, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:1926.
- Taşkın, A. (2005), Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tavmergen, İ.P. ve G. Aksakal, E. (2004), Kongre ve Toplantı Yönetimi, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Tezcan, M. (1985), Eğitim Sosyolojisi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:150, Ankara.

Thomsett, M.C. (1997), Toplantı Sanatı (D. Demiray, Çev.), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Tutar H. ve Altınöz, M. (2003), Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2. Baskı, Ankara.

Türk Dil Kurumu, (2005), Sözlük.

Yeşilyurt, E. ve Çankaya, İ. (2007), Toplantı Yönetimi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.

EKLER

- 1. Ek-A** : Toplantı ve Konferans Organizasyonlarının Yönetimi Anketi.....92
- 2. Ek-B** : Survey On Management Of Meetings And Conference Organizations.....98

Ek-A : Toplantı ve Konferans Organizasyonlarının Yönetimi Anketi

Sayın Katılımcı,

Dolduracağınız bu anket, Yönetim ve Organizasyon alanında yapılan “Toplantı ve Konferans Organizasyonlarının Yönetimi: 8. Avrupa Belge Uzmanları Çalışma Grubu Toplantısı Durum Analizi” konulu yüksek lisans tezine katkı sağlayacaktır. Bu anket sadece bu tez için bilimsel veri olarak kullanılacak olup, Başka her hangi bir yerde kullanılmayacaktır. Lütfen size göre doğru olan seçenekleri işaretleyiniz. Bu anketi doldururken adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Katıldığınız için çok teşekkür ederim.

Hasan Vehbi GÖREN

J.Asb.Üçvş.

hasanvehbigoren@gmail.com

1- Yaşınız : () 18-23 () 24-29 () 30-35 () 36-41 () 42 ve
Yukarısı

2- Meslekteki hizmet süreniz : () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 20 ve
Yukarısı

3- Öğrenim durumunuz : () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
() Doktora

4- Cinsiyetiniz : () Bay () Bayan

5- Ünvanınız :

6- Göreviniz :

Tablo A.1: Anket Formu.

	Lütfen aşağıdaki soruları yanda görülen 5'li ölçek üzerinden değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çekimserim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Toplantı ve Konferans için yeterli hazırlık önceden yapılmış.					
2	Toplantı ve Konferans yöneticisi toplantıyı iyi yönetti.					
3	Toplantı ve Konferans yöneticisi toplantı konusunun dışına çıkılmasına fırsat vermedi.					
4	Toplantı ve Konferans esnasında katılımcıların fikirlerini söylemelerine fırsat verildi.					
5	Toplantı ve Konferans demokratik şartlar altında yürütüldü.					
6	Toplantı ve Konferans amaçlanan hedefe ulaştı.					
7	Toplantı ve Konferansta çift yönlü bilgi alışverişi oldu.					
8	Toplantı ve Konferansta katılımcılar zıt fikirlerini rahatlıkla söyledi.					
9	Toplantı ve Konferans yöneticisi kılık ve kıyafetine özen gösterdi.					
10	Toplantı ve konferans katılımcıları amaca uygun katılımcılardı.					
11	Toplantı ve Konferans katılımcıları nezaket kurallarına uygun hareket etti.					
12	Toplantı ve Konferansa katılması gereken herkes katıldı.					
13	Toplantı ve Konferansın yapıldığı zaman doğrudur.					

Tablo A.1 (Devam): Anket Formu.

	Lütfen aşağıdaki soruları yanda görülen 5'li ölçek üzerinden değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çekimserim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14	Toplantı ve Konferansta zaman verimli kullanıldı.					
15	Toplantı ve Konferansın başlangıç ve bitiş zamanı önceden belirlendi.					
16	Toplantı ve Konferansın başlangıç ve bitiş zamanına riayet edildi.					
17	Toplantı ve Konferansta zamanın çoğu gereksiz tartışmalarla geçti.					
18	Toplantı ve Konferansın yapıldığı salonda ışıklandırma yeterliydi.					
19	Toplantı ve Konferansın yapıldığı salonda havalandırma yeterliydi.					
20	Toplantı ve Konferansın yapıldığı salonda akustik yeterliydi.					
21	Toplantı ve Konferansa katılmadan önce gündem maddesi belirlenmiş.					
22	Toplantı ve Konferans için ayrılan zaman yeterliydi.					
23	Toplantı ve Konferansa katılanların sayısı, toplantı ve konferanstan alınacak verimi etkiledi.					
24	Toplantı ve Konferansa katılım yeterliydi.					
25	Toplantı ve Konferans esnasında teknik araçlarla ilgili problem yaşanmadı.					
26	Toplantı ve Konferansta mola verildiğinde su ve çay gibi ihtiyaçlar kolayca karşılandı.					
27	Toplantı ve Konferans ortamı rahat ve konsantrasyonu artırır.					

Tablo A.1 (Devam): Anket Formu.

	Lütfen aşağıdaki soruları yanda görülen 5'li ölçek üzerinden değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çekimserim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
28	Toplantı ve Konferansın yapıldığı fiziksel çevre uygundur.					
29	Toplantı ve Konferanstan önce katılımcıların oturacakları yerler belirlenmiş.					
30	Toplantı ve Konferans esnasında görseller tüm katılımcıların görebileceği şekilde düzenlenmiştir.					
31	Toplantı ve Konferans salonunda tüm katılımcıların oturabileceği kadar koltuk bulunur.					
32	Toplantı ve Konferans olacağı bilgisi resmi kanallarla öğrenildi.					
33	Toplantı ve Konferans olacağı bilgisi özel kanallarla öğrenildi.					
34	Toplantı ve Konferansa tüm katılımcılar hazırlıklı geldi.					
35	Toplantı ve Konferansın açılışında amaç ve hedefler hatırlatıldı.					
36	Toplantı ve Konferansa katılamayacakların mazeretleri önceden bildirildi.					
37	Toplantı ve Konferans ilerledikçe katılımcıların ilgisi azaldı.					
38	Toplantı ve Konferans esnasında beyin fırtınası yapıldı.					
39	Toplantı ve Konferans esnasında sunum yapan katılımcı tüm katılımcılar tarafından dikkatle dinlendi.					

Tablo A.1 (Devam): Anket Formu.

	Lütfen aşağıdaki soruları yanda görülen 5'li ölçek üzerinden değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çekimserim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
40	Toplantı ve Konferans sırasında katılımcılar bilgi ve deneyimlerini diğer katılımcılarla paylaştı.					
41	Toplantı ve Konferans farklı görüşlerden haberdar olmamızı sağladı.					
42	Toplantı ve Konferans katılımcılar arasındaki sosyal ilişkileri güçlendirdi.					
43	Toplantı ve Konferans sonrası katılımcılar, meydana gelen gelişmelerden haberdar edildi.					
44	Toplantı ve Konferans sık sık kesintiye uğradı.					
45	Toplantı ve Konferans esnasında salona giriş çıkışlar dikkatin dağılmasına sebep oldu.					
46	Toplantı ve Konferans esnasında yapılan sunumlar kayıt edildi.					
47	Toplantı ve Konferans sonrası katılımcılar, ayrılırken bilgi bakımından donanımlıdır.					
48	Toplantı ve Konferans sonrası gelecek toplantı ve konferans için yol haritası çizildi.					
49	Toplantı ve Konferans sonunda kısa bir değerlendirme yapıldı.					
50	Toplantı ve Konferans zorunluluktan yapıldı.					
51	Toplantı ve Konferans çok etkileyici oldu.					
52	Toplantı ve Konferans çok düzensiz oldu.					

Tablo A.1 (Devam): Anket Formu.

	Lütfen aşağıdaki soruları yanda görülen 5'li ölçek üzerinden değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çekimserim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
53	Toplantı ve Konferans gelişim açısından çok yararlı oldu.					
54	Toplantı ve Konferans esnasında katılımcıların deneyimlerinden yararlı bilgiler edindim.					
55	Toplantı ve Konferans esnasında fikirlerimin katılımcılar tarafından önemsendiğini hissettim.					

Ek-B : Survey on Management of Meetings and Conference Organizations

Your honorable attendant,

The questionnaire that you are about to fill, will contribute to the master thesis within the field of Management and organization on “Management of meeting and conference organisation: 8. European experts working group meeting of state certificate of analysis”. This survey will only be used as a scientific data for this thesis and will not be used any other place. Please tick the option which is compatible to you. You don't have to write down your name and last name. Thank you for your attendance.

Hasan Vehbi GÖREN
Gendarmery Technical Sergeant
hasanvehbigoren@gmail.com

1- Age : () 18-23 () 24-29 () 30-35 () 36-41 () 42 and more

2- Tenure of Office in your profession : () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20
() 20 and more

3- Educational Background: () High School () Associate degree () Bachelor degree
() Post Graduate () Doctor of Philosophy

4- Gender : () Male () Female

5- Your Title :

6- Your Task :

Tablo B.1: Anket Formu.

	Please assess the following questions out of the five scale.	I Strongly Disagree	I Disagree	I Abstain	I Agree	I Strongly Agree
1	Preparations for the meeting and Conferences has been sufficiently made.					
2	The moderator of the meeting and Conferences has successfully conducted the meeting.					
3	The moderator of the meeting and Conferences has not allowed attendants to exceed the frame of issue.					
4	Attendants have been given the chance of sharing their own opinion.					
5	The meeting and conferences has been conducted in a democratic manner.					
6	The meeting and conference has reached the intended target.					
7	Mutual information transfers have been accomplished in the meeting and conference.					
8	The attendants have freely expressed their opposite ideas in the meeting and the conference.					
9	The moderator of the meeting and the conference was dressed appropriately for the occasion.					
10	The attendants of the meeting and the conference were fit for the purpose of the occasion.					
11	The attendants acted in accordance with the social protocol.					
12	Everybody who has the obligation to take part in the meeting and the conference was current at the hall.					

Tablo B.1 (Devam): Anket Formu.

	Please assess the following questions out of the five scale.	I Strongly Disagree	I Disagree	I Abstain	I Agree	I Strongly Agree
13	The meeting and the conference is made at the proper time.					
14	Time was used efficiently and productively during the meeting and the conference.					
15	Start and end time of the meeting and the conference has been determined before the occasion.					
16	Start and end time of the meeting and the conference was preserved.					
17	The meeting and the conference haev mostly spent with impractical discussions.					
18	The lighting of the hall was adequate.					
19	The air conditioning of the hall was adequate.					
20	The acoustic of the hall was adequate.					
21	The agenda topic was not determinde before the meeting and the conference.					
22	The coverage of the meeting and the conference was not enough in terms of time.					
23	The number of the attendants effected the efficiency of the meeting and the conference.					
24	Participation in the meeting and the conference was enough.					
25	The attendants did not confronted with any problems about technical devices.					
26	At the time of the breaks in the meeting and the conference basical needs such as water and tea has been easily met.					

Tablo B.1 (Devam): Anket Formu.

	Please assess the following questions out of the five scale.	I Strongly Disagree	I Disagree	I Abstain	I Agree	I Strongly Agree
27	The ambience of the meeting and the conference is comfortable and it improves the concentration level.					
28	The physical environment of the meeting and conference hall is appropriate.					
29	The place where the attendants will sit has been identified before the meeting and the conference.					
30	The visual materials which has been used during the meeting and the conference has been arranged as all attendants can see the visuals.					
31	Seating capacity of the meeting and conference hall is adequate for all of the attendants.					
32	The meeting and the conference has been announced by the official bodies.					
33	The meeting and the conference has been announced by the agencies.					
34	Each participants was laid the groundwork for the meeting and the conference.					
35	Aims and objectives were kindly reminded to the attendants.					
36	The people who can not attend the meeting and the conference has formerly made their excuses.					
37	Participants' interest in the meeting and the conference has dwindled away.					

Tablo B.1 (Devam): Anket Formu.

	Please assess the following questions out of the five scale.	I Strongly Disagree	I Disagree	I Abstain	I Agree	I Strongly Agree
38	At the time of the conference and the meeting, brainstorming has been made.					
39	The attendant who made a presentation in the meeting and the conference was carefully listened by the other attendants.					
40	At the time of the meeting and the conference, the attendants has shared their experiences to each other.					
41	The meeting and the conference provided us to be aware of the different point of views.					
42	The meeting and the conference strengthened the social relationship among the attendants.					
43	After the meeting and the conference. The attendants were informed about the emerging developments.					
44	The meeting and the conference was frequently interrupted.					
45	The people who step in or step out the hall at the time of the meeting and the conference, brought about the distraction among the other attendents.					
46	The presentations were recorded.					
47	At the end of the conferenceand the meeting, the attendants were well-supported in terms of information.					
48	After the meeting and the conference, a course fort he upcoming meetings and conferences were set.					

Tablo B.1 (Devam): Anket Formu.

	Please assess the following questions out of the five scale.	I Strongly Disagree	I Disagree	I Abstain	I Agree	I Strongly Agree
49	A brief assesment has been made at the and of the meeting and the conference.					
50	The meeting and the conference was performed because of the abligation.					
51	The meeting and the conference was very impressive.					
52	The meeting and the conference was conducted.					
53	The meeting and the conference is beneficial for me in terms of personal development.					
54	I benefited from the other participants experiences during the meeting and the conference.					
55	During the conference and the meeting, I felt that my opinion is esteemed by the attendants.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hasan Vehbi GÖREN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Dörtyol - 03/11/1986
Medeni Hali : Evli
Adres : Beytepe Jandarma Lojmanları, Ahlatlıbel Mahallesi
Çankaya/Ankara
E- Posta Adresi : hasanvehbigoren@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0 506 585 62 62

EĞİTİM DURUMU

Lise : Deneme Lisesi 2004
Önlisans : Jandarma Astsubay Meslek Yüksek Okulu 2007
Lisans : Anadolu Üniversitesi 2011
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi 2015

MESLEKİ DENEYİM

2007-2009 yılları arasında Tokat İl Jandarma Komutanlığında İç GÜv. Tim K.lığı
2009-2012 yılları arasında Van Jandarma Komando Tabur Komutanlığında Unsur
K.lığı ve Havan Kısım K.lığı
2012-2013 yılları arasında Ankara İl Jandarma Komutanlığında Önleme Müd. Tim
K.lığı
2013-2014 yılları arasında Ankara Jandarma Bölge Komutanlığında
Arş.Trhç.İşl.Md.Yrd.
2014 yılından buyana Jandarma Kriminal Daire Başkanlığında İnc. Uzm. Yrd.

YABANCI DİL

İngilizce