BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İÇ MİMARLIK VE ÇEVRE TASARIMI ANABİLİM DALI
İÇ MİMARLIK VE ÇEVRE TASARIMI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İÇ MİMARIK HİZMET SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL YÖNETİM BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

HAZIRLAYAN
PINAR ÖZÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. GÖZEN GÜNER AKTAŞ

ANKARA – 2025

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 09/01/2025

Öğrencinin Adı, Soyadı: Pınar Özçelik

Öğrencinin Numarası: 22220186

Anabilim Dalı: İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı

Programı: İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Gözen Güner Aktaş

Tez Başlığı: İç Mimarlık Tasarım Süreçlerinin Örgütsel Yönetim Bağlamında İncelenmesi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 78 sayfalık kısmına ilişkin, 09 / 01 / 2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından 'Turnitin' adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 09 / 01 / 2025

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Gözen Güner Aktaş

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışma yolculuğumda bana danışmanlık yapan, yararlı tavsiyelerde bulunan ve değerli katkılar sunan Sayın Prof. Dr. Gözen AKTAŞ'a ve Doç. Dr. Betül Bilge ÖZDAMAR'a içtenlikle teşekkür ediyorum.

Bu yolculuğa çıkmamda beni yüreklendiren kardeşim olarak gördüğüm, çalışma sürecinde bana psikolojik desteğini ve yardımını esirgemeyen sevgili dostum Gülsen PULATSÜ'ye varlığı için teşekkür ediyorum.

Annem Zehra ÇAĞLAR'a, babam Ahmet ÇAĞLAR'a bana ihtiyacım olan her daim koşarak geldikleri, yanımda oldukları ve koşulsuz sevgileri için şükranlarımı sunuyorum.

Sevgili eşim Hüseyin ve sevgili oğlum Baturay'a bana verdikleri destek, sonsuz sevgi, neşe ve motivasyon kaynağım oldukları için içten teşekkür ediyorum.

Pınar Özçelik

Ocak-2025

ÖZET

Özçelik Pınar, İç Mimarlık Hizmet Süreçlerinin Örgütsel Yönetim Bağlamında İncelenmesi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Tez Programı, 2025.

İç mimarlık tasarım süreçlerinin örgütsel bağlamında incelenmesi ile, iç mimarlık mesleğinin işlevsel ve estetik değerlere verdiği önemin yanı sıra multidisipliner bir çalışmayla, tasarım yönetimi süreçlerinin de ele alınması gerekliliğinin vurgulanması amaçlamaktadır. Araştırma, iş performansını desteklemenin ve tasarım başarısını artırmanın yanı sıra, zaman, maliyet ve malzeme tüketimi açısından daha etkili kaynak yönetimi sunan kapsamlı bir yaklaşım sunmaya çalışmaktadır.Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli koşulların ve insan kaynaklarının örgütsel yapılanma içinde bir araya gelmesinin sürece sağladığı faydalardan bahsedilmiştir. Ayrıca rekabet avantajı elde etmeye yönelik yönetim ve örgüt yapıları incelenmiştir. Ülkemizde halen iç mimarlık disiplininin yönetim sürecinin yönetim prensipleriyle yeterli derecede desteklenmemesine ayrıca dikkat çekilmektedir. Etkili yönetim süreçlerinden geçen tasarım projesinin kalitesi, ön tasarım aşamasından teslim sonrası aşamasına kadar kendini göstermektedir. Süreç performansını artırmaya yönelik olarak, uzman yöneticilerin bilgi ve becerileri, teknik deneyime sahip iç mimarların katkıları ve ortak performans çalışmaları değerlendirilmiştir. Toplanan nitel ve nicel veriler, istatiksel yöntemlerle analiz edilerek, hiyerarşik yapı ve motivasyon faktörü araştırılmıştır. Performans değerlendirme modellerinin süreç hedeflerine ulaşma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişen ihtiyaçlar ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda modellerin sürekli güncellenmesi gerekliliği vurgulanmış, sektör performansını artırmaya yönelik öneriler geliştirilmiştir. Aynı zamanda bütünsel bir proje yapısı gündeme getirilmiştir. Bu yaklaşımın karar vermeyi hızlandırarak karmaşıklığı ve hatayı azaltması sebebiyle teslimat süreçlerinin risksiz ve verimli olmasından bahsedilmiştir. Yatırımcıların artan ve değişen taleplerine karşılık verme çabası tasarım sürecinin koordinasyonu daha karmaşık hale getirmektedir. Bu karmaşıklığın yönetimi ve birbirleriyle koordinasyonu için ‘Bim’ (yapı bilgilendirme modeli) gibi etkili işletme sistemlerinin faydalı olacağına değinilmiş proje süreçlerinde bilgi akışı, iş birliği ve koordinasyonun etkili yönetimi için, bahsedilen ulusal ve uluslararası yapı bilgi modelleme sistemlerinin iç mekân tasarım süreçlerine entegrasyonu incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tasarım Yönetimi, Organizasyon, Yapı Bilgi Modelleme, Yalın Organizasyon

ABSTRACT

Özçelik Pınar, Examination of Interior Architecture Service Processes in the Context of Organizational Management, Başkent University, Institute of Social Sciences, Interior Architecture and Environmental Design Thesis Program, 2025.

By examining the interior architecture design processes in their organizational context, it is aimed to emphasize the importance that the interior architecture profession attaches to functional and aesthetic values, as well as the necessity of addressing design management processes with a multidisciplinary study. The research seeks to provide a comprehensive approach that offers more effective resource management in terms of time, cost and material consumption, as well as supporting business performance and increasing design success. The benefits of the necessary conditions and the gathering of human resources in the organizational structure to achieve the determined goals are mentioned. In addition, management and organizational structures aimed at gaining competitive advantage are examined. In our country, attention is also drawn to the fact that the management process of the interior architecture discipline is not adequately supported by the management principles. The quality of the design project, which has undergone effective management processes, is evident from the preliminary design stage to the post-delivery stage. In order to increase process performance, the knowledge and skills of expert managers, the contributions of interior architects with technical experience and joint performance studies were evaluated. The collected qualitative and quantitative data were analyzed by statistical methods and the hierarchical structure and motivation factor were investigated. The effect of performance evaluation models on achieving process goals is examined. The necessity of constantly updating the models in line with changing needs and technological developments was emphasized, and suggestions were developed to increase the performance of the sector. At the same time, a holistic project structure has been brought to the agenda. Since this approach accelerates decision-making and reduces complexity and error, it is mentioned that delivery processes are risk-free and efficient. The effort to respond to the increasing and changing demands of investors makes the coordination of the design process more complex. It has been mentioned that effective operating systems such as 'Bim' (building information model) will be useful for the management of this complexity and coordination with each other, and the integration of national and international building information modeling systems into

interior design processes has been examined for the effective management of information flow, cooperation and coordination in project processes.

Keywords: Design Management, Organization, Building Information Modeling, Lean Organization

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR……..……..í

ÖZET .....íí

ABSTRACT.....ív-v

TABLO LİSTESİ…….....vííí

ŞEKİL LİSTESİ……..…..íx

1.GİRİŞ..……...1

1.1. Problemin Tanımlanması……...4

1.2. Araştırmanın Amacı……..……4

1.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları……..……5

1.4. Araştırmanın Yöntemi……....7

1.4.1. İlgili literatürün gözden geçirilmesi…….....7

1.4.2. Anket çalışması…….....8

1.4.3. Veri analizi……8

2. TASARIM AÇISINDAN ÖRGÜTSEL YÖNETİM VE İŞLEYİŞ……..9

2.1. Yönetim ve Organizasyon……10

2.1.1 Yönetim organizasyon yapıları ve bu yapıları belirleyen unsurlar…..12

2.1.2 Yönetim ve organizasyon mekanizmaları……..16

2.1.3 Tasarım yönetimi……...…..20

2.2. Örgütsel Yönetim ve İşleyiş…….…..24

2.2.1. Örgütsel yönetimin temel unsurları…….....28

2.2.2. Örgütsel yönetim türleri…….....28

2.2.3. Örgütsel yönetim sorunları…….…...30

2.2.4. Tasarım açısından örgütsel yönetim……31

3. ÖRGÜTSEL YÖNETİM BAĞLAMINDA İÇ MİMARLIK HİZMETLERİNİN TASARIM SÜRECİ VE YÖNETİMİ……...34

3.1. İç Mimari Tasarım Süreçlerinde Örgütsel Yönetim ve Organizasyon……34

3.1.1. Çevre ile etkileşimli bilgi yönetimi……35

3.1.2. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve performans değerlendirme...36

3.1.3.Projenin tanımlanması ve disiplinler arası koordinasyonun gerçekleşmesi……....39

3.1.4.Tasarımın pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve tasarımla koordinasyonun sağlanması……..…...40

3.1.5. Tasarım sürecindeki rollerin belirlenmesi ve stratejik planlamalar..41
3.2. İç Mimari Tasarım Yönetimi ve Süreci…….44
3.2.1.Tasarım ilkelerinin ve hedeflerinin iç mimarlık açısından Tanımlanması……...45
3.2.2. Kurumsal olarak iç mimarlık tasarım yönetimi……..46
3.2.3. Koordinasyonu sağlamak amaçlı hiyerarşik yapının belirlenmesi...48
3.2.4. Biçim, işleyiş ve performansın ilişkisi ve tasarım yönetimine etkisi..49
3.3. Tasarım İşletim (Planlanması) ve Proje Yönetim Süreci……....49
3.3.1. BIM tabanlı süreçler ve entegrasyonu……..50
3.3.2. Yalın tasarım yönetimi…….....51
3.3.3. Tasarım temelli proje teslim sistemi…….52
4. İÇ MİMARLIK PROJE VE UYGULAMA İŞLETMELERINDE YÖNETİM ve ORGANİZASYON YAPISI……...55
4.1.Yönetim Yapısının Oluşturulması……...56
4.1.1. Yönetim kadroları ve sorumluluklar……...57
4.1.2. Hiyerarşi ve yetki dağılımı…….58
4.2. İç Mimarlık Proje Ve Uygulama İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon Yapısı Farkındalık Anket Çalışması…….62

5. SONUÇ……...70
KAYNAKLAR
EKLER
EK:1"İÇ MİMARLIK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL YÖNETİM BAĞLAMINDA İNCELENMESİ" YAZILI ANKET ÇALIŞMASI
EK:2 ETİK KURUL FORMU

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Tasarım düşünme perspektifleri ve stratejik yönetimle ilişkisi ……..……..22
Tablo 3.1. Performans yönetim adımları…….....38
Tablo 3.2. Amerikan mimarlar enstitü 2007a…….....54
Tablo 4.1. İç mimarlıkta tasarım örgütsel yönetim organizasyon tablosu ……..…….....57
Tablo 4.2. İç mimarlık mesleki yeterlilikler…….....59
Tablo 4.3. İç mimarlık proje ve uygulama işletmelerinde yönetim ve organizasyon yapısı.....62
Tablo 4.4. Güvenilirlik…….... 64
Tablo 4.6. Boyutlar bazında özet faktör analiz sonuçları…….....66
Tablo 4.7. Firmanın mimarlık alanındaki hizmet süresi ve boyutlar…….....67
Tablo 4.8. Firmanın kurulma tarihi ile motivasyon ve hiyerarşik yapı faktörü arasındaki ilişki……..68
Tablo 4.9. Motivasyon faktörü ve hiyerarşik yapı faktörü arasındaki ilişki……..…….…..69
Tablo 5.1. İç mimarlıkta tasarım süreci örgütsel yönetim organizasyon iş akışı…….72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Henri Fayol yönetsel teorisi……..…...18
Şekil 2.2. Performans değerlendirme süreci…….....26
Şekil 3.1. Performans derlemesinde uygulama süreci…….....39
Şekil 3.2. Swot analizi…….....42
Şekil 4.1. Yönetim kadrosu ve sorumluluklar …….....59
Şekil 4.2. Firmanın mimarlık alanındaki hizmet süresi ve
boyutlar…….....66
Şekil 4.3. Katılımcıların etkili iletişime ilişkin pasta grafiği……68
Şekil 4.4. Katılımcıların Genel Performansına Yönelik Pasta Grafiği……..69
Şekil 4.5. Katılımcıların İletişim Problemlerine Yönelik Pasta Grafiği……69

1.GİRİŞ

Literatür değerlendirmelerine göre, iç mimarlık hizmetlerinin temel hedefinin; mekânın fonksiyonel ve estetik değerlerini kapsayıcı olacak biçimde, kullanıcıların ihtiyaçlarını, taleplerini ve konforunu göz önünde bulunduran tasarım yaklaşımını oluşturmak olduğunu görmekteyiz. İç mimarlık çalışmaları aynı zamanda estetik, teknik ve sanatsal yeterlilik gibi unsurları, işverenlerin ve diğer kullanıcıların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacı ile ön plana çıkartmaktır. İç mimarlar odası yönetmeliğine göre ise; iç mimar, kapalı ve yarı kapalı alanlarda mesleğini icra ederek konfor koşulları, güvenlik ve işlevsellik kriterleri doğrultusunda tasarım yapma, uygulama ve denetleme yetkisine ve sorumluluğuna sahip olmaktadır. Ayrıca bu hizmetlerin tasarım değerleri ile kullanıcı gereksinimleri doğrultusunda bir arada değerlendirilmesi ve günümüzün hızla değişen teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek kurgulanan sisteme entegre edilmesi söz konusudur.

İç mekân tasarımı ve uygulaması süreçlerinde, kullanıcı-toplum beğeni ve değerleri paralelliğinde farklı değişkenlerin tasarımcının değerlendirme süreçlerine etki etmesi söz konusudur. Günün beğeni anlayışı kullanıcı tercihlerini ve yaşam tarzlarını etkilemektedir. Bu noktada tasarımcının işlevsel ve estetik değerleri birlikte ele alarak kurguladığı tasarım sürecinde sadece kullanıcı faktörü etkin değildir. Yapısal faktörler, tasarım tercihine uygun malzeme, renk ve biçimsel kararların birlikte ele alınarak bütüncül bir tasarım sistematiğinin kurgusu gereklidir. İç mimarlık multidisipliner bir çalışmayı gerektirdiği için; tasarım sürecinde yapı ilişkili elektrik sistemleri, havalandırma ve iklimlendirme sistemleri gibi bina içi alt yapı tesisat sistemlerinin de iç mekân tasarım projeleri paralelinde geliştirilen çok disiplinli bir çalışma sürecini kapsamaktadır. Tasarım sürecinin tamamlanması ile uygulama süreçleri bu dinamik sisteme dahil olmaktadır. Uygulama projesi ve iç mekân uygulama süreçleri ise farklı bir ilişki ağını disipline ederek, zaman ve iş birliğinin verimli kullanım organizasyonunu gerektirmektedir.

İç mimarlık hizmetleri tasarım ve uygulama süreçleri ile birlikte ya da ayrı olarak yürütülebilen bir çatı hizmetini içermektedir. Her iki hizmetin işleyişi ve kendi içerisinde geliştirilen ayrı yapısal kurgusu; verilen hizmetin ve ortaya konulan son ürünün kalitesini belirleyici olmaktadır. Belirleyici bir diğer unsur ise; bu sonucun sağlanmasına yönelik organizasyonel yapıyı, zaman yönetimini ve parasal işletim sistemlerini kapsayıcı biçimi ile verimliliğinin sağlanmasıdır. Bu açılardan iç mimarlık alanı kapsayıcı hizmetlerinde tasarım yönetiminin gerekliliği önemle ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda incelendiğinde; iç mimarlık alanının tanımlanmış yönetim ve organizasyon süreci olmamasına karşın, mimarlık alanı, tasarım yönetimi süreçlerinin nasıl işlemesi gerektiğine dair yönergeler sunmaktadır. İç mimarlık ve mimarlık disiplinleri birbirinden bağımsız alanlar olmalarına rağmen, yapı tasarımı ve uygulama süreçlerinde ortak değerleri ara kesitlerinde içermektedir. Bu nedenle, mimarlık mesleğinin yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi, iç mimarlık çalışmaları kapsamında çok önemli ve fayda sağlayıcı olacaktır. Ayrıca, mimarlık disiplininin çalışmalarına ilişkin birincil kaynaklar ve analizler, tasarım sürecinin etkinliğini artırabilme olasılığına da sahiptir.

İç mimarlık da günümüzün hızla gelişen teknolojik olanakları, değişen işveren beklentileri ve disiplinler arası proje uzmanlıklarının bir sonucu olarak sistemi ve organize çalışmayı gerektiren bir disiplindir. Kullanıcı deneyimleri, günümüzün sürdürülebilirlik anlayışı, ergonomi, estetik ve işlevsel gereksinimler gibi faktörlerin yanı sıra iç mimari projelerinin tasarım sürecinde multidisipliner bir yaklaşım gerektirdiği göz önünde tutulduğunda; iç mekân tasarımı yönetim süreçleri ile birlikte ele alınması gereken bir sistem kurgusunu kapsaması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, her birine spesifik olarak önem verilen, mühendislik, malzeme, akustik uzmanlığı ve aydınlatma tasarımı gibi çeşitli uzmanlık alanlarının iç mimari projelere dahil olmalarıyla birlikte tasarım sürecinin koordinasyonu daha karmaşık hale gelirken, bu karmaşıklığın yönetimi ve birbirleriyle koordinasyonu için 'Bim' (yapı bilgilendirme modeli) gibi etkili işletme sistemlerine duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Ancak, iç mimarlık projelerinin yönetiminde bu tür sistemlerin kullanımı, henüz mimarlık ve inşaat sektöründe olduğu kadar yaygın değildir. Buna rağmen, proje süreçlerinin daha verimli, organize ve entegre bir şekilde yönetilmesini sağlayan disiplinler arası ilişkilendirme etkilerinin teknik açıdan doğrudan projelere yansıdığını gözlemlemek mümkündür.

Duran ve Tanyer'e (2014) göre, mimarlık mesleği, işveren, yatırımcı ve proje katılımcılarının değişken ve çelişen talep ve beklentilerine yanıt verirken, teknik, estetik ve işlevsel yeterliliklerden ziyade yönetim becerilerine dayalı bir pratiğe dönüşmüştür. Bu değişim sonucunda, proje ortamını geleneksel teknik ve uzmanlaşmış yapısından farklı olarak, yeni tasarım yöntemleri ile proje yönetim ve iletişim süreçlerini içeren daha gelişmiş bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyan bir hale getirmiştir.

Duran ve Tanyer (2014) yukarıda bahsi geçen çalışmalarında yapı gruplarından olan mesleklerin talepler ve farklılaşan dinamikler karşısında nasıl değişim geçirdiğini vurgulamaktadırlar. Bu değişim, iç mimarlık pratiğini sadece estetik-teknik değerler gerektiren meslekten ziyade, yönetim kabiliyetine ihtiyaç duyan bir meslek haline

getirmiştir. Bu durumda, iç mimarlar günümüzde sadece iç mekân tasarımı ve uygulamasını değil, aynı zamanda tüm proje faaliyetlerini de koordine edebilen kapsamlı bir yaklaşım için çabalamaktadır. Proje yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, finansal yönetim ve ekip çalışması bu prosedürlerin kapsadığı konulardan bazılarıdır.

Howell (1999), planlama ve kontrolün önemini, tasarlanan proje boyunca dönmeye devam eden bir madalyonun iki yüzü olduğunu söyleyerek vurgulamaktadır. Planlamayı, başarı kriterlerini tanımlamak ve hedeflere ulaşmak için stratejiler olarak, kontrolü ise olayların plana uymasını sağlamak, öğrenmeyi ve yeniden planlamayı tetiklemek olarak açıklamıştır.

Proje yönetiminde karmaşıklık ve teslim süresi arasında bir denge kurulmasının anahtarı; zamanı, disiplinler arası ortaklıkları, uygulamaları ve çeşitliliği yönetmeyi içerir. Planlama ve kontrol sistemi, özellikle kısa vadeli ve karmaşık projelerde ön plana çıkar ve karmaşıklık arttıkça ve zaman kısıtlamaları azaldıkça güvenilirlik daha zor hale gelir. Bu durum, planlama ve kontrol için yeni yaklaşımların izlenmesini gerektirir.

Howell (1999) yaptığı çalışmasında, projeleri en kısa sürede tamamlayabilmek için faaliyetler arasındaki etkileşimlerin, bağımlılıkların ve çeşitliliğin bütünsel etkilerini yönetmenin son derece önemli olduğu vurgulayarak, proje süreleri kısaldıkça ve karmaşıklık arttıkça, planlama ve kontrol sistemlerinin giderek daha kritik hale geldiğini belirtmiştir. Aynı zamanda karmaşıklığın birbiriyle etkileşimde bulunabilecek parça veya faaliyetlerin sayısıyla ölçülebileceğinden söz ederek, bu tür hızlı ve karmaşık projelerde güvenilirliği artırma ihtiyacı belirginleştiği için yeni planlama ve kontrol yöntemleri gerekliliğini ifade etmiştir. (Howell, 1999)

İç mimari tasarımlarda, tasarım değerleri ve gereklilikleri ile birlikte aynı ölçüde organizasyon ve yönetimin de önemli olduğunun kavranması problemlerin çözümüne olanak tanımaktadır. Bütünsel olarak yapılandırılmış bir iç mimarlık projesi; tasarım sürecinde karar verme aşamalarının hızlandırması, karmaşıklığın azaltması ve olası hataların en aza indirmesi sonucu; teslim süreçlerinin daha az risk içererek, verimliliğin arttırılmasını sağlayıcı olacaktır. Bu durumda, iç mimari projelerin daha hızlı ve verimli olarak hem kullanıcı beklentisinin karşılanmasını sağlanmış hem de çözümlerin tasarım ve uygulama aşamasında daha başarılı bir sonuç vermesini sağlanmış olacaktır. Disiplinler arası yapılan çalışmalar ile iç mimari projelerde yönetimin iş birliklerini de optimize etmesi, projede entegrasyonunun sağlanmasını ve tüm beklentilere göre sonuçlanmasını mümkün kılmaktadır. Bu durumda, örgütsel yönetim prensiplerinin etkili bir şekilde iç mimarlık proje

yönetimine adapte edilmesi gerekliliği ile başarılı bir süreç yönetiminin ve koordinasyonun yürütülmesine ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir.

1.1. Problemin Tanımlanması

İşletme yönetimi kurallarına baktığımız zaman proje süreçlerinde yönetim bilgisi, eğitimi ya da becerisi eksikliğinden kaynaklanabilen karmaşık süreçlerin yönetilememesi ile, bu durumla direk bağlantılı olan maliyet yönetiminin de sekteye uğraması kaçınılmaz olmaktadır. Genel olarak tasarım ve uygulama işi içeren şirket yapılarında, proje maliyetlerini arttıracağı endişesi kaynaklı, tasarım ve iç mimari yönetici birimine yatırım yapılmadığı anlaşılmaktadır. 'Tasarım yöneticisi' gibi özelleşmiş rollerin yaygın olmaması ve maliyet yönetimi gibi işlerin yöneticilik kabiliyeti dışında teknik deneyimi olan ancak kaynak, zaman ve maliyet yönetimi gibi geniş kapsamlı işlerde yeterli donanıma sahip olmayan kişilere verildiği gözlemlenmektedir. Oysa dünya genelinde tüm sektörlerin odak noktası ve hedefi olan doğru bilgi yönetimi, gelişen teknolojik imkanlar ve çeşitlilik içeren yöntemlerle ele alınmaktadır. (Köteşli, 2021).

Duran ve Tanyer (2014)'e göre mimarlık, mühendislik ve inşaat alanlarında sektörde farklı diğer disiplinlerden çok sayıda yöntem, teknik veya model adapte edilmeye çalışılmış olmasına rağmen, bir 'Mimari Tasarım ve Süreç Yönetimi Modeli' henüz tam olarak kabul görmemiş ve üzerinde anlaşmaya varılamamıştır. Bunun nedeni, her mimari projenin ve sürecin kendine özgü ve karmaşık bir karaktere sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu durum iç mimarlık hizmet ve süreçleri için de geçerlidir. İç mimarlık hizmet alanının, yapı grubu disiplini teknik gereklilikleri ile estetik değerleri içeren ve farklı parametrelerin ara kesitinde yer alan dinamik bir yapıya sahip olduğu düşünüldüğünde; tasarım yönetimi kapsamında yer alan becerilerin ve süreçlerin optimize edilmesi konusunda eksikliklerin belirlenmesi, sınırlılıkların ve gerekliliklerin tanımlanması ihtiyacı gerekmektedir. Ayrıca, özgün çözümler gerektiren projeler için uygun yönetim modellerinin geliştirilmemesi de önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, farklı ve karmaşık dinamikleri içeren iç mimari proje süreçlerinin yönetim zorlukları açısından tanımlanması, çözüm odaklı ve kapsayıcı olacak verimliliğin sağlanması açısından etkili bir yönetim için uygun olabilecek "iç mimari tasarım ve süreç yönetimi modeli" öngörüsü oluşturmaktır. Bu modelin; zaman, maliyet ve malzeme kullanımı açısından kaynakların daha verimli ve etkili kullanım yönetimi ile projelerin tasarım kaynaklı başarısının yanı sıra, kurumsal başarısının da sağlandığı bütüncül bir yaklaşımı içermesi hedeflenmektedir.

Bu amaçlar doğrultusunda alt amaçlar aşağıdaki biçimi ile ele alınacaktır,

- İhtiyaca uygun iç mimarlık tasarım ve süreç yönetimi modelinin geliştirilmesi için öngörü oluşturmak ve etkili çözüm önerilerinin sunulması açısından, proje süreçlerinde iş birliği ve koordinasyonu ile bilgi akışının doğru yönetilmesi bağlamında, ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli yapı bilgi modeli (BİM) sistemlerinin incelenmesi. İç mekan tasarım süreçlerine yönelik katkı değerlerinin belirlenmesi ve bu süreçlerin alana katkı sağlayıcı biçimi ile entegrasyonunun değerlendirilmesi.
- Proje süreçlerinin performans değerlerini anlamaya yönelik olarak süreçlerde; alanında uzmanlaşmış yöneticilerin bilgi ve becerilerini, teknik deneyime sahip iç mimarların katkılarını, ortak performans çalışmaları ile iç mimarlık proje süreçlerine katkı sağlayıcı unsurları belirlemek ve dengeli katılım ölçeğini değerlendirmek. Hiyerarşik yapıyı araştırmak.
- Düzenli performans değerlendirmesi ile hedeflere ulaşma konusunda düzenlenen modelleri incelemek.
- Oluşturulan modellerin sürekliliğinin sağlanması için yeni şartlar paralelinde güncellenme gereği vardır. Bu açıdan değişen ihtiyaçlara, teknolojik gelişmelere ve enformasyon sistemlerine uyum sağlayabilmek, sürekli iyileştirme ve sektördeki performansı artırmaya yönelik yapılan araştırmaları değerlendirmek. Bu verilerin paralelinde geliştirilecek önerilerin sürece katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Bütüncül biçimi ile iç mimari tasarım ve süreç yönetimi modelinin oluşturulması, sektörün süreç içerisinde oluşan karmaşıklıklarla sistemli biçimde başa çıkabilmesi, projenin kişi ve firmalar açısından başarı ile tamamlanabilmesi için önemli bir adım olacaktır. Bu işletim sistemi, iç mimarlık ofislerinin daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlamayı hedefleyerek, iç mimari projelerinin sektördeki başarısını artırmaya yönelik bir çalışma olmuştur. Bu çalışma, yönetsel zorlukların üstesinden gelmeye çalışan verimlilik ve sürdürülebilirliği arttırmaya yönelik bir model oluşturmak için iç mimarlık proje süreçlerinin karmaşık dinamiklerini araştırmayı ve öngörü üretmeyi amaçlamaktadır.

1.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırma kapsamında, iç mimarlık alanında tasarım yönetimi prosedürlerinin verimli uygulanması, süreçteki kayıpların en aza indirilmesi ve işletmelerin başarı değerlerini artırılmasına yönelik bir yönetim, süreç ve organizasyon yapısı önerisi getirilmiştir.

Araştırmaya yönelik organizasyonel yapıları ve ihtiyaçlarının belirlenmesi için değerlendirmeye alınan iç mimarlık hizmeti veren ofislerin süreç içi ihtiyaçlarına odaklanılmıştır. BİM (Yapı Bilgilendirme Modeli) sistemlerinin proje süreçlerinde sağladığı olanaklar ve iş birliği potansiyeli değerlendirilmiştir. İlgili literatür, alana yönelik yeterlilikler, yürürlükteki yasa ve yönetmelikler ile TMMOB İç Mimarlar Odası'nın yükümlülükleri çerçevesinde ele alınarak değerlendirilmiştir. Araştırma, iç mimarlık hizmeti veren ofislerin sürece yönelik tasarım yönetim sistematiği üzerine odaklanmış, buna yönelik olarak sistem yaklaşımının farkındalığı açısından çalışan iç mimarların kullanım kaynakları ve karşılaştıkları zorluklar anket çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışmanın amaç ve alt amaçlarına yönelik olarak yapılan anket çalışmasında sektörde profesyonel olarak çalışan iç mimarlar seçilerek kısıtlılık sağlanmıştır. İç mimarlık projelendirme ve uygulama hizmetinde yer alan süreç aktörleri sadece kurumsal firma çalışanları ile sınırlı olmamış, serbest çalışan ve/veya kişisel firma sahibi olan iç mimar tasarımcılar ile küçük ölçekli iç mimarlık firmaları bu sistemin içinde yer alan iç mimar aktörler ile anket gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; tez probleminin tanımlanması, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları ile yöntemi ele alınmaktadır.

İkinci bölümde; yönetim ve organizasyon yapıları ile ilgili teorik ve pratik bilgiler sunulmaktadır. Yönetim organizasyon yapıları ve unsurları, yönetim ve organizasyon anlayışları ve yaklaşımları incelenir; farklı disiplinlerdeki benzerlikler ve farklar değerlendirilir. Ayrıca, bilgi yönetimi, personel yönetimi, ürün yönetimi ve süreç yönetimi açıklanmaktadır. Tasarım yönetimi başlığı altında geleneksel tasarım yönetimi, mimari tasarım yönetimi, iç mimari tasarım yönetimi ve tasarım planlaması gibi konular ele alınarak; projenin tanımlanması, pazarlaması, iç mimari hizmetlerinin yönetimi, iş stratejilerinin tasarımla koordinasyonu ve tasarım sürecindeki roller incelenmiştir. Tasarım işletim süreci kapsamında ise tasarım proje yönetim sistemi, tasarım proje teslim sistemi, tasarım sürecinin tüketici davranışlarına etkisi ve tasarımın pazarlama sürecine etkisi değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde; iç mimarlık proje ve uygulama işletmelerindeki yönetim ve organizasyon yapıları incelenerek yapısal organizasyonları oluşturulmuştur.

Dördüncü bölümde; iç mimarlık işletmelerinde yönetim ve organizasyon yapısı incelenmiştir. Temel yaklaşımlar ile iç mimarlıkta tasarım örgütsel yönetim organizasyon tablosu oluşturulmuştur. Hiyerarşi ve yetki dağılımı çerçevesinde mesleki bilgi ve yetkinlikler incelenmiştir.

Anket çalışmasında iç mimarlık ofislerinin karşılaştıkları temel yönetim problemleri, iç mimarlık alanında yönetim ve organizasyon sorunları hakkında iç mimar çalışan görüşleri alınmıştır. Ancak bu alanın çok katmanlı ihtiyaç ve gerekliliklerini yerine getiren bu tip işletmelerin tasarım yönetimi açısından ne şekilde ele alındığı ve bu sistemin akışını ne şekilde uyguladığı bu çalışmada değerlendirmemiştir. Çalışmada işletmelerin verimliliğini ve sürdürülebilirliğini arttırmaya yönelik tasarım yönetim sistem akışının yapısı ve ilişki sistematiği kurgulanmıştır. Bu ilişki kurgusu içerisindeki donelerin sektörde yer alan profesyonel iç mimarlar bakış açısından değerlendirilmesi ve farkındalığının saptanması için anket çalışması gerçekleştirilmiştir. İç mimari tasarım yönetim ve organizasyonu çerçevesinde süreç yönetimi önerileri sunulmuştur.

Beşinci bölümde ise araştırmanın bulguları ve genel değerlendirmeleri sunulur; elde edilen bilgiler ışığında modelleme önerisi geliştirilerek öneriler sunulmaktadır.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada iç mimarlık projelerinde yönetim ve süreç optimizasyonu metodunu önermek ve bu süreçlerde iyileştirmeye yönelik değerleri belirlemek için kapsamlı bir metodoloji kullanmıştır. Çalışma, mevcut literatürde sunulduğu şekliyle iç mimari süreç yönetimini çevreleyen teorik çerçeveyi analiz eden bir literatür taraması ile başlamaktadır. Sistem yaklaşımlarının belirlenmesine yönelik olarak mevcut durumun saptanması ve yeterlilikler ile verimli süreçlerin oluşumunu engelleyen faktörlerin ortaya konması önemli bulunmuştur. Avrupa İç Mimarlar Konseyi (ECIA) ve İç Tasarım Akreditasyon Konseyi (CIDA) tarafından belirlenen mesleki yetkinlikler doğrultusunda yapılan tablo incelenmiştir. Aynı zamanda yapı bilgi modelleme (BIM) sistemlerinin tasarım ve proje süreçlerinde iş birliği ve koordinasyon üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

İç mimari projelerde yer alan deneyimli iç mimarlar ile yapılan anket ile sektörün genel işleyişi ve farkındalığı değerlendirilmiştir. Veriler sistem akışında yer alan sorunların kaynaklarına ışık tutacak nitelikte olduğundan, çalışmanın değerlendirilmesinde yer almıştır. Buna yönelik olarak süreçlerde karşılaşılan ortak sorunların yanı sıra kullanılan yönetim araçları ve teknolojileri nicel veriler üzerinden analiz edilen bir anket uygulanmıştır. Toplanan nitel ve nicel veriler, tanımlayıcı ve istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek, iç mimari projelerinin yönetiminde iyileştirilmesi gereken alanlar vurgulanmıştır.

1.4.1. İlgili literatürün gözden geçirilmesi

Araştırmanın başlangıç aşamasında, iç mimari projelerde yönetim ve süreç optimizasyonu ile ilgili bilimsel çalışmalar, makaleler, kitaplar ve sektör raporları analiz edilmiştir.

Literatür taraması, mevcut teorik verileri analiz etmeyi ve iç tasarım projelerinde yaygın yönetim sorunlarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu çerçevede, Yapı Bilgi Modellemesi (BIM) tabanlı süreç yönetimi, tasarım ve uygulama aşamalarındaki iş akışları, kaynak yönetimi, zamanlama ve maliyet kontrolü gibi konular üzerinde durulmaktadır. Literatürde tespit edilen öncelikli konular ve çözüm önerileri araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmuştur. Araştırma yapılırken TMMOB İç mimarlar Odası'nın sorumlulukları ve ilgili yönetmelikler göz önünde bulundurulmuştur.

1.4.2. Anket çalışması

Nitel verilerin yanı sıra nicel verilerle araştırmayı desteklemek için iç mimari projelerde görev alan yönetici ve tasarımcılara yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket soruları, proje yönetimi süreçlerindeki yaşanılan zorluklar, kullanılan teknolojiler ve yönetim araçlarının yanı sıra zaman ve maliyet kontrol önlemleri çerçevesinde ele alınmıştır. İç mimari projelerde yönetim süreçlerine ilişkin katılımcı görüşlerinin analizinde nicel veriler kullanılmış, ortak eğilimler ve sorunlar ortaya çıkarılmıştır. Anket sonuçları, araştırma bulgularına katkıda bulunmuş ve iç tasarım projelerinin yönetiminde iyileştirilmesi gereken alanların ortaya konmasında belirleyici olmuştur.

1.4.3.Veri analizi

Sözlü görüşmelerden ve anketlerden toplanan veriler nitel ve nicel yöntemler ile analiz edilmiştir. Nitel veriler betimsel ve içerik analizi yöntemlerine tabi tutulurken, nicel veriler istatistiksel analiz kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket sonuçları SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş, bulgular tablo ve grafikler halinde sunulmuştur. Analizler, iç mimari projelerindeki idari süreçlerdeki aksaklıkları ve bu süreçlerdeki iyileştirme fırsatlarını belirlemeye odaklanmaktadır. İç mimari projelerinde yönetim prosedürlerini geliştirmek için bu çalışma metodik bir yaklaşım benimsemiştir. İlk aşamada, iç mimarlık projelerinde yönetimsel sorunların analiz temelini oluşturmak için literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca proje yönetiminde yaygın sorunları ve çözümlerini karşılıklı değerlendirmek için anket araştırmasından elde edilen nicel verilerin analizi de ortaya konmuştur.

2. TASARIM AÇISINDAN ÖRGÜTSEL YÖNETİM VE İŞLEYİŞ

Yılmaz (2012), tasarım sürecinin, çok bileşenli yapısı ve karmaşıklığı nedeniyle içinde aynı zamanda birçok kısıtlamaların da var olduğunu belirterek, bu bileşenleri iç ve dış kısıtlamalar olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. İç Kısıtlamaları, proje katılımcıları arasında oluşan ve projeyi etkileyen engellemeler ve mal sahibi kullanıcı isteklerinin ve tasarım kriterlerinin değişmesi, bütçe ve zaman kısıtlamaları olarak örneklendirmiştir. Dış kısıtlamaları ise proje katılımcıları arasında olmayıp, proje dışında yer alan üçüncü şahıslar, kurumlar (vb) tarafından ortaya konulan kısıtlamalar olarak belirtmiştir. Yılmaz'ın (2012) açıklamaları, örgütsel yönetimin karmaşık yapısının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Proje ekibi ve yöneticiler arasındaki iletişim ve koordinasyonu iç kısıtlamaları etkilerken, dış kısıtlamalar, çevresel, dış paydaşlar ve yasal faktörler gibi unsurların projeyi nasıl yönlendirdiğine dair bir bakış açısı sunmaktadır.

Erdem'e (2018) göre, her mimari tasarım özgündür. Fakat zayıf yönetim ve koordinasyon eksikliği sonucunda özgünlüğünü kaybetmektedir. Tasarımın özgünlüğüyle değer yaratmadaki rolü eğer iyi yönetilebilirse ortaya çıkmaktadır. Bu bilgi ışığında, işletmenin yönetim biriminin verimli bir şekilde çalışabilmesinin en önemli faktörü örgütsel yönetim ve işleyişindeki başarısına bağlıdır diyebiliriz. Akbıyıklı ve Eaton (2011) tasarımı, Müşavirler ve şirket içi disiplinler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler, işverenin hedef ve taleplerini karşılamak amacıyla, binanın ve projenin tamamının üretimi, montajı, onayı, teslimi ve devreye alınmasında kullanılan, çizili ve yazılı bir dizi belgeye dönüştürülen bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Gray ve Huges ise tasarım kadar tasarım yönetimi konusun da önemine değinmiş olup profesyonel bir disiplin olarak yaklaşılması gerektiğini ve inşaat projelerinde giderek öneminin arttığını dile getirmişlerdir. (Gray ve Hughes, 2001). İşte bu noktada, işletmelerin bir yönetim ve organizasyon yapısına sahip olmaları önemli hale gelmektedir. İşletme içinde çeşitli disiplinlerin uyum içinde çalışmasını sağlamak, tasarım sürecinin başarısı için gerekli olmaktadır. Serin (2016), proje organizasyonun içeriğini açıklarken, fiziksel, sosyal, kültürel, ekonomik ve politik açıdan farklı bakış açılarından görülebildiğini tez çalışmasında ifade etmiştir. Erdem (2018), tasarım süreçlerinde organizasyon yapısı oluşturulurken, ekip üyelerinin nitelikleri ve karakter özellikleri, işin verimliliği ve kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu dile getirmiştir. Böylece, tasarımın işlevsel ve estetik hedeflere ulaşmasının yanı sıra, tüm projenin üretim, montaj, onay, teslimat ve işletmeye alma süreçleri de başarıyla yönetilmiş olur. Bu prosedürler iyi yönetildiğinde, şirket değişen

piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmektedir. Geleneksel yönetim tekniklerine ek olarak, yenilikçi yaklaşım ve müşteri odaklılık gibi hususları stratejik seçimlere dahil etmek artık her zamankinden daha önemli olup beklentilere yanıt verebilmektedir. Bu durumda tasarım odaklı düşünme sisteminden bahsedebiliriz.

Knigh Daymond ve Paroutis (2020), tasarım odaklı düşünmenin, tasarımcıların ürün ve hizmetlerini geliştirmek için müşteri içgörülerinden yararlanmaları için önemli bir yol olarak ortaya çıktığını ve bununla birlikte, tasarım odaklı düşünmenin günümüzde şirket yöneticilerinin, müşteri verilerini günlük stratejik planlamalarına nasıl dahil ettiklerini ve bununda etkisinin başladığına değinmişlerdir. Bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmenin pazar koşullarına hızlı uyum sağlamasını ve rekabet avantajı elde etmesini mümkün kılmaktadır. İşte bu noktada, geleneksel yönetim yaklaşımlarına ek olarak, yenilikçi ve müşteri odaklılık gibi unsurların da stratejik kararlara adapte edilmesi giderek zorunlu hale gelmektedir.

Aynı zamanda Knight, Daymond ve Paroutis, (2020) bu çalışmalarının bir başka metninde, ürün ve hizmet türlerinde bir fark yaratabilmek için tasarım odaklı düşünmenin bir kuruluşun stratejisine entegre edilmesinin gerekliliğinden ve bu entegrasyonun tasarımın düşünceden eyleme laboratuvar formülasyonundan pazarlama, satış ve operasyonlarda stratejik uygulamaya kadar gerekli bir yol olduğunu vurgulamışlardır.

2.1.Yönetim ve Organizasyon

Bu bölümde yönetim ve organizasyonun genel tanımı ve unsurları ele alınırken, yönetim becerileri ve öneminin bilgi sermayeli ekonomilerde hedefe ulaşmak için organizasyon yapılarının rekabet gücü konusunda ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Straková, Váchal ve diğerleri (2021) ise, yönetim ve organizasyon yapılarının, iş süreçlerinin akışını doğrudan şekillendiren ve işletme yapısının temel bileşenleri olarak görülebildiğini vurgulamışlardır. Erdem (2018) yaptığı çalışmada bu durumu, düzgün yapılandırılmış bir yönetim ve organizasyon sistemi, görevlerin açık bir şekilde paylaşılmasını, kararların hızlı ve etkili bir biçimde alınmasını ve projenin her aşamasında kaliteli işlerin zamanında tamamlanmasını mümkün hale getirir şeklinde açıklamıştır. Erkan (2018) ise, yönetimin tanımını; bir grup insanın iş birliği içinde çalışmasını ve organize olmasını sağlayarak, hedeflere planlandığı şekilde verimli ve etkili bir biçimde ulaşmayı amaçlayan tüm çaba ve girişimlerden oluştuğu şeklinde ifade etmektedir. Bunun yanında, Erkan (2018) çalışmasında yöneticilerin uzak görüşlülüğü ve idari yetenekleri ile iletişim kanallarını kullanma becerilerinin geliştirilmesinin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kafadar'ın

(2022) belirttiği üzere, işletmelerin başlıca amaçlarından biri, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kaynakları etkin ve verimli kullanarak mal ve hizmet üretmektir. Bu doğrultuda hareket ederek insanların beklentilerine yanıt vermek ve çevrelerinde meydana gelen gelişmeleri izlemek durumundadırlar. Kafadar (2022) aynı zamanda, işletmelerin başarı, uzun vadede hayatta kalma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi performans unsurlarının, stratejik yönetim sürecinde performans verimliliğinin ve etkinliğin dikkate alınmasına bağlı olduğunu belirtmiştir.

Acar (2020) yönetimi stratejik bir açıdan ele alarak, yoğun rekabet koşullarında faaliyet gösteren firmalar için temel sorunlarından bahsetmiştir. Bunu işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde faaliyetlerine devam edememek ve hedeflenenin üzerinde bir kârlılığa ulaşamamak olarak ifade etmiştir. (Acar, 2020). Bu durumun üstesinden gelmek için işletmelerin, stratejik bir yol haritası oluşturması ve uygulamasının büyük önem taşıdığına da değinmiştir. Başka bir çalışmada Ülgen ve Mirze, (2013) aynı konuya değinerek rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin farklı sıkıntılar yaşadığı değerlendirilmiştir. Buna göre; rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, bazen sektördeki rakip sayısının fazlalığı nedeniyle rekabet baskısına direnmekte zorlanabilmektedir. Bu durumda, odaklanma stratejisi etkili bir çözüm olabilmektedir. Bu stratejiyle işletmeler, hedef pazarlarını daraltarak daha erişilebilir ve odaklanmış bir müşteri kitlesine yönelmektedirler. Böylece rekabet avantajı elde ederek sektördeki yoğun rekabetten ayrılarak kendi konumlarını güçlendirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Dolayısıyla işletmelerin, pazardaki rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve geliştirebilmeleri için, yönetim mekanizmalarını ve proje sürecinden elde edecekleri verimlilikleri en üst seviyeye getirecek şekilde tasarlamış olmaları kaçınılmaz görünmektedir.

Yapılan çalışmalardan anlaşıldığı üzere, işletmelerin performans verimliliği ve etkinliği stratejik yönetim uygulamalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum organizasyon yapısının bu stratejilere uygun bir şekilde tasarlanmasını gerektirmektedir. Stratejik yönetim, sadece uzun vadede rekabet avantajı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak tüketici beklentilerine yanıt verebilmesini de mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, günümüzde değişen yönetim biçimleri, işletmelerin hem stratejik hem de operasyonel süreçlerinde başarılı olabilmesi için organizasyon yapısının sağlam bir temele dayandırılmasının büyük önem taşıdığını göstermektedir. Aynı zamanda organizasyon yapısının doğru kurgulanması, yönetim süreçlerinin netleşmesi ve

her çalışanın görev tanımının belirgin olması, stratejik hedeflere ulaşmada önemli olmaktadır.

Erkan (2018), her türlü yönetim ve organizasyon için güçlü bir çerçeve oluşturmanın önemli olduğunu ve bunu yapmanın ilk adımının, her departmana doğru yöneticileri atamak ve idari yapıyı ihtiyaca göre departmanlara ayırmak gerektiğini vurgulamıştır. Devamında hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı olarak tanımlanan tüm çalışanların görev tanımlarını da uygun bir şekilde belirtilmiş olmasını söylemektedir. Buna benzer olarak Suen ve arkadaşları (2000), çalışmalarında yeni ekonomilerde, bilgi sermayesinin yapılan işin rekabet avantajının temelini oluşturmakta olduğundan belirtmektedir.

Bu açıdan bakıldığında ekonomik ve üretim gücü gibi maddi varlıklardan ziyade bilişsel zekâ, koordinasyon ve hizmet yetenekleri faaliyetlerin anahtarı olmaktadır. Organizasyon uygulamalarında bilgi ve veri yönetimine verilen önemin arttığı gözlemlenmektedir. Bu eğilimde, somut kaynaklardan ziyade bilgiye dayalı karar verme prosedürleri ve verimli bir organizasyon yapısı ekonomik başarı için gerekli hale gelmiştir. Şirket deneyimlerinden anlaşıldığı üzere etkili bilgi yönetimi, kurumsal prosedürleri düzene sokmak ve değişen koşullara hızlı adaptasyonu kolaylaştırmak için gerekli olmaktadır.

Govender ve Paramasur (2016) çalışmalarında, işletmelerin verimliliğinin bağlı olduğu öncelikli unsurları, yapıyı, insan ilişkilerini, motivasyonu, desteği, yönetim liderliğini, değişime yönelik tutumu ve performansı değerlendirmek olarak sıralamışlardır. Öncelikli temel görevlerin, iletişim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri doğru yöneterek ele alınması gerektiğini, bu doğrultuda organizasyon ve yönetim yapılarını nasıl iyileştirebileceklerinin önem taşıdığını belirtmişlerdir.

2.1.1.Yönetim organizasyon yapıları ve bu yapıları belirleyen unsurlar

Sabuncuoğlu ve Tokol (2001) çalışmalarında, işletme yönetiminin, hedefler doğrultusunda işletmedeki çalışanların tamamının, uyumlu, planlı ve düzenli bir şekilde çalışmasını sağlamasıyla mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. İş süreçlerinin verimliliğini artırmak ve organizasyonel başarıyı desteklemek için yönetim, sadece bireysel iş birliğini sağlamanın ötesine geçmiş ve bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu durumu, Peker ve Boyraz (2017) ise, yönetimin bilimsel bir alan ve bu kavramın kapsamının her geçen gün büyüdüğünü ifade etmiş ve devamında bu değişimin, özellikle 1950'lerden bu yana hızlandığını ve 1960'larda çok sayıda yüksek öğrenim kurumunda bir yönetim disiplini olarak kendini kurmaya başladığına dikkat çekmişlerdir. Kidschun, Hecklau, Orth, Wackernagel, & Singer, (2020) ise organizasyonel yapılarının değişimine değinmiş ve dijitalleşmenin günümüzde iş yapılarını değiştiren birincil unsur olduğunu ifade etmişlerdir.

Aynı zamanda, yeni iş modelleri, süreç değişiklikleri ve ürün geliştirme yenilikleri, tedarikçiler, ortaklar ve müşterilerle iletişimin de bu sürecin bir parçası olduğunu belirterek, değişim sürecinin, organizasyon yapısını inceleme ve işi geliştirme şansı sunduğuna da değinmişlerdir. Strakova ve diğerleri (2021), bu eğilim doğrultusunda, bireysel ve kurumsal yapılar arasında etkili bir iletişimi sağlayabilecek bilinçli yöneticilere sahip olunmasının öneminden bahsetmişlerdir.

Yukarıda yapılan çalışmalarda anlaşıldığı üzere yönetim biliminin gelişimi, organizasyonel yapıların ve işletme süreçlerinin daha verimli hale gelmesini sağlamaktadır. Belas ve diğerleri (2020), işletmelerin inovasyon sürecini, organizasyonel yapılarındaki yönetsel, organizasyonel ve disiplinler arası yenilikler olarak tanımlamışlardır. Yönetim açısından ise bu süreci, oluşturulan çalışma ekiplerinin ve gruplarının üretkenliğinin, iş kalitesinin ve memnuniyetinin artması olarak ifade etmişlerdir.

Yenilik sürecinin işletmelerde etkin bir şekilde uygulanabilmesi, sağlam bir yönetim ve organizasyon yapısına dayanmaktadır. Organizasyonel yeniliklerin ve disiplinler arası iş birliğinin başarılı olabilmesi için, işletmedeki görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmış olması gerekmesiyle beraber bu doğrultuda, yönetim ve organizasyon yapılarının doğru kurgulanması, yenilik sürecinde verimlilik ve kaliteyi artırarak, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur olmaktadır.

Yönetim ve organizasyon yapıları, bir işletme veya kuruluş içindeki görevlerin, sorumlulukların ve iletişim yollarının nasıl düzenlendiğini göstermektedir. Bu yapılar, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için önemlidir ve temel bazı unsurlardan oluşmaktadır. Al Taweel (2019), organizasyon ve yönetim yapılarının verimliliği, kurumsal strateji, kültür, liderlik ve yüksek performanslı çalışma gibi faktörlere bağlı olduğunu dile getirmiştir. Strakova ve diğerleri (2021) yönetim ve organizasyon yapılarını, iş süreçlerinin temel yönlerini şekillendirerek şirket mimarisinin ana unsurları olarak kabul edildiğini belirtmişlerdir. Bir işletmenin yönetim ve organizasyon çerçevesi, günlük yönetim uygulamalarının ve karar alma süreçlerinin vazgeçilmez bir parçası olup günümüz piyasa ekonomisinin mevcut gelişim aşamasında, yönetim ve organizasyon yapısı, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır diye ifade etmişlerdir.

Sarıoğlu Uğur ve Özdemir (2016), şirketlerin, faaliyetlerini sürdürmek ve belirledikleri hedeflere ulaşmak için organizasyonel görevlerini yerine getirirken, iş gücü olanaklarındaki değişimler ile çevresel kaygıların aynı zamanda rekabet ortamı ve teknolojik ilerlemeler gibi çeşitli unsurların etkisi ile faaliyetlerini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebildiğinden bahsetmektedirler. Wicker ve Breuer (2013), örgütsel sorunların

çıkmasının ana sebebinin insan kaynaklarından dolayı olduğunu belirterek, mali kaynakları ikinci sebep olarak göstermiş, alt yapı sorunları ve kültürel kaynaklı sorunları daha sonraki sıraya koymuşlardır.

Pearce ve Robinson (2015) en temel yapılanma biçimi olan hiyerarşik organizasyonların genellikle küçük ölçekli işletmelerde tercih edildiği ifade edilmiştir. Bu tür yapılar, yalnızca işletme yöneticisi ve az sayıda personelden oluşur; görev dağılımı, sorumluluklar ve iletişim oldukça samimi ve esnek bir şekilde yürütülür ve iş süreçleri doğrudan gözetim altında gerçekleştirildiğine değinmişlerdir.. Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere emir-komuta tipi organizasyon, basit ve doğrudan yapısıyla küçük işletmelerde yaygın olarak kullanılırken, daha karmaşık ve dinamik ortamlarda bu yapı yetersiz kalabilmektedir. Özellikle hızlı karar alma, değişikliklere hızlı uyum sağlama ve birden fazla yetkinin aynı anda yönetilmesi gereken büyük ve karmaşık projelerde daha gelişmiş organizasyon yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada, matris organizasyon yapısı devreye girer ve çok boyutlu ihtiyaçları karşılamak için ideal bir çözüm sunar.

Daft (2015) matris yapıyı, güçlü bir yatay bağlantı türü olarak tanımlar. Ürün birimlerinin ve fonksiyonel yatay ve dikey yapıların aynı anda kullanılması, matris organizasyonunun en ayırt edici yönüdür. Kurumsal hedeflere aynı anda ulaşmak teknik uzmanlık, ürün yeniliği ve dönüşüm gerektirdiğinde, matris yapısı kullanılır. İşlevsel, ürün odaklı veya coğrafi yapılar yetersiz kaldığında, matris yapı, bu eksikliklerin giderilmesi ve sorunların çözümü için etkili bir model olarak görülmektedir. Tosi (2009) ise, en karmaşık bağlantı aracı olarak matris organizasyon yapısını belirtmektedir. Matris organizasyonu, çift yönlü bir yetki yapısı kurarak, karmaşık ilişkilerin yönetilmesini ve çevresel belirsizliklere hızlıca uyum sağlanmasını sağlayan en verimli organizasyonel model olduğunu kanıtladığını ifade etmiştir. Bu ifadelerden yola çıkarak matris organizasyon yapısının bu kadar karmaşık ve etkili olmasını sağlayan en önemli faktör, yatay ve dikey yapının aynı anda işleyebilmesidir diyebiliriz. Bu yapı, çalışanların hem fonksiyonel birimlere hem de proje bazlı ekip ya da ürün bölümlerine bağlı olarak çalışmasını mümkün kılmaktadır. Böylece uzmanlık alanlarının derinlemesine kullanılabilmesi mümkün olurken yenilik ve değişim süreçlerine hızlı adapte olunabilmesi de sağlanmaktadır.

Ertürk (2009)'ün belirttiği üzere, Matris yapısı, geleneksel emir komuta yapısından daha yüksek derecede iş birliği sağlamak ve geleneksel komuta yapısında bulunan profesyonelleşmiş departmanlardan farklı bir şekilde işlemektedir. Bu sistemdeki fark, bir proje etrafında yapılandırılması, her projenin bitene kadar farklı bir yönetime atanması ve personelin proje bitiminde önceki sorumluluklarına devam etmesidir.

Araştırmalar, matris yapının yatay ve dikey bağlantıları eşzamanlı olarak uygulayarak organizasyonlara esneklik ve etkinlik kazandırırken, geleneksel dikey yapıların sınırlamalarını aşacak şekilde geliştirildiğini göstermektedir. Ancak pek çok işletme, hâlâ geleneksel dikey organizasyon yapılarını kullanmayı sürdürmektedir. Matris yapı yatay bağlantılar açısından avantaj sağlasa da hiyerarşi ve sorumluluk zincirinin net bir şekilde tanımlandığı yapılar için dikey organizasyon modelleri daha fazla tercih edilmektedir.

Ceylan ve Anbar, (2014) matris yapıların içeriğinde organizasyon yapısını ele almışlardır. Değerlendirmelerine göre, bir işletmenin hiyerarşik yapısı, dikey organizasyon ve işlevsel organizasyon gibi çeşitli modellerden biri kullanılarak oluşturulabilmektedir. Dikey organizasyon yapısında, işler en üst yönetim seviyesinden başlayarak orta ve alt kademelere kadar sıralı bir şekilde organize edilir. Üst yöneticiler, işletmenin vizyon ve hedeflerini belirleyerek, bu doğrultuda görevleri tanımlayıp, bu görevleri yerine getirecek personeli atanmaktadır. Bu yapıda, çalışanlar yalnızca bir yöneticiye bağlıdır ve o yöneticinin verdiği talimatları yerine getirmektedir. Dikey kurmay organizasyon modeli ise, dikey yapıya danışmanlık işlevi gören bir kurmay biriminin eklenmesiyle oluşturulmaktadır.

Bir işletmenin resmi organizasyon yapısında farklı modeller uygulanabilirken, bu yapılar giderek dijital dönüşümün etkisiyle evrilmektedir. Günümüzde ve gelecekte, organizasyonel yapıların gelişimi, yapay zekâ ve fazla veri ile çalışma yeteneği sayesinde daha esnek ve etkili hale gelecektir. Bu teknolojilerin, işletmelerin faaliyetlerini optimize ederek yeni fırsatlar yaratmalarına olanak sağlayacağı beklenmektedir.

Vrbka ve Rowlend (2020), organizasyonel ve yönetim yapılarının gelecekteki gelişiminin bütün bir parçası olarak, büyük verilerle çalışma yeteneği ve böylece kalkınma için yeni fırsatlar yaratma yeteneği ile yapay zekanın olacağını dile getirmişlerdir. Duran ve Tanyer (2014)'e göre ise teknolojinin tasarım konusunda ilerlemesini, dönüşüm sonucunda proje ortamı, mevcut teknik ve proje odaklı uzmanlaşmış yapısından daha farklı, yeni tasarım metodolojileri, proje- dağıtım ve iletişim metotlarını kullanacak ileri düzey bir organizasyon yapısı gerekliliği ile yüz yüze kalmıştır ifadesiyle açıklamışlardır.

Mollasalehi'e (2016) göre, ilk tasarım aşamasından teslim aşamasına kadar mimarlık, mühendislik ve inşaat alanlarında çok sayıda sorun ortaya çıkmaktadır. Başarılı sonuçlar elde ederek, YBM ve yalın yapı ilkeleri ile ilgili sorunların çoğu çözülmektedir. Eastman (2011) ise, "yalın düşünce açısından oluşacak israfları ortadan kaldırmak mümkündür" diyerek, YBM'nin oluşturduğu üç boyutlu modeller ve ön tasarım aşamalarındaki planlama sayesinde tüm tarafların inşaat aşamasını öngörebildiğini ifade etmektedir. Ayrıca, YBM'nin

çıktı ve kaliteyi artırma, maliyetleri düşürme ve proje tamamlama sürelerini kısaltma açısından inşaat sektörünün performansını büyük ölçüde artıracağının altını çizmektedir.

Erdem (2018), yalın düşünceyi incelerken, bu yaklaşımın kökeninin Toyota üretim sistemine dayandığını belirtmektedir. Erdem'e göre, otomotiv endüstrisinden farklı olarak inşaat süreçleri, seri ve tutarlı bir üretim modeline bağlı değildir. Her mimari projenin kendine özgü olması, yapım aşamalarında çeşitli yöntem ve yaklaşımların benimsenmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, yalın düşüncenin tasarım süreçlerine tam anlamıyla entegre edilmesi mümkün olmamaktadır (Erdem, 2018).

Eastman (2011) ise bu konuda, "yalın düşünce açısından oluşacak israfları ortadan kaldırmak mümkündür" diyerek, YBM'nin oluşturduğu üç boyutlu modeller ve ön tasarım aşamalarındaki planlama sayesinde tüm tarafların inşaat aşamasını öngörebildiğini dile getirmektedir. Ayrıca, YBM'nin çıktı ve kaliteyi artırma, maliyetleri düşürme ve proje tamamlama sürelerini kısaltma açısından inşaat sektörünün performansını büyük ölçüde artıracağının altını da çizmektedir.

Günümüzde işletmelerde organizasyonel yapıları organizasyonel değişimleri etkileyen temel faktör; dijitalleşmedir. Bu sürecin, yeni iş modellerini, iş aşamalarının tanıtılmasını ve ürünlerin geliştirilmesindeki değişiklikleri kapsadığını anlamaktayız.

2.1.2. Yönetim ve organizasyon mekanizmaları (Fonksyonları)

Yönetim mekanizmaları, bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kullanılan süreçler, yapılar ve araçlardan oluşmaktadır. Bu mekanizmalar, organizasyonun genel işleyişini, yönetim tarzını ve karar alma süreçlerini düzenlemektedir.

Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kritik birtakım yönetim fonksiyonlarının uygulanması gerektiği birçok çalışmada vurgulanmaktadır. Bu fonksiyonlar şu şekilde olmaktadır; Planlama, örgütleme (organizasyon), yöneltme (yönlendirme) ve kontrol(denetim). Buna ek olarak, günümüzün artan ihtiyaçlarına daha hızlı ve doğru yanıt verebilmek için karar alma fonksiyonları, performans yönetim fonksiyonları ve iletişim ve bilgilendirme fonksiyonlarını söyleyebiliriz (Doğan, 2018). Doğan'ın dile getirdiği fonksiyonlar aşağıda şu şekilde özetlenmiştir:

- Planlama fonksiyonu, çalışanların doğru şekilde örgütlenmesi, motive edilmesi ve doğru işe doğru kişi seçilmesi gibi aşamalardan oluşan örgütleme ile devam eder.
- Örgütsel Yönetim ile, çalışanların planlanan şekilde işlere yöneltilmesi, işlerin belirlenmesi, uygun personelin seçilmesi ve görevlendirilmesi (yöneltme) ve gruplara ayrılması ile yapım aşamasına geçilmektedir (2018).

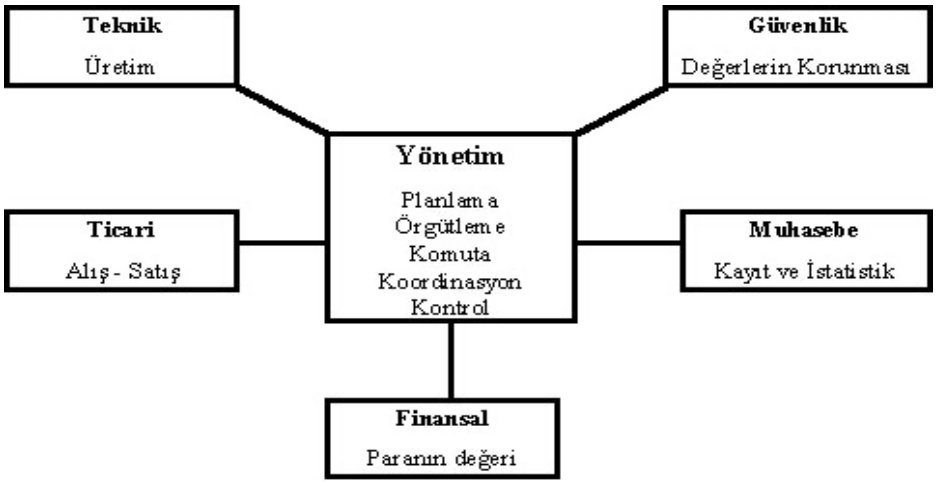
Doğan (2018) çalışmasında, işlerin sağlıklı bir şekilde yapılması için yönlendirmenin esas olduğunu ve belirli bir hiyerarşi içerisinde ast ve üst kavramlarının doğru şekilde işletildiği "yöneltme" fonksiyonunda liderlik, motivasyon ve iletişimin önemini vurgulamaktadır (Doğan, 2018).

Son aşama olarak başarılı bir kontrol mekanizmasından bahsedersek, yönetim tarafından çalışanların motivasyon düzeylerinin yakından takip edilmesinin önemini kontrol aşamasında görebilmekteyiz. Motive olmuş bir ekip, hedeflere ulaşmada daha etkili ve tutarlı çalışmaktadır. Liderlik kontrol sürecinde belirleyici bir rol oynamaktadır; güçlü bir lider, ekibi yönlendirip ilham verirken aynı zamanda süreçlerin sorunsuz ilerlemesini sağlamaya çalışmaktadır. İletişim de kontrolün ciddi bir parçasıdır; açık ve sürekli iletişim, geri bildirim döngülerinin sağlıklı işlemesine ve sorunların hızlıca çözülmesine olanak tanımaktadır. Bu unsurların her biri, kontrol aşamasını sadece bir denetim aracı değil, aynı zamanda ekip performansını ve iş birliğini güçlendiren bir süreç haline getirir. Organizasyon mekanizmalarında ise, yönetim hiyerarşisi, karar alma süreçleri, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama ve organizasyonel yapılardan bahsetmek mümkündür.

Çubukçu'ya (2018) göre, organizasyon yapısı temel olarak organizasyonun amaçlarını karşılamak için tamamlanması gereken görevler, uygulamaların gruplandırılması, yetki devri ve organizasyon içindeki bilgi akışı arasındaki ilişkileri hem yatay hem de dikey olarak göstermektir.

Yönetim bilimi anlayışının başlangıç dönemine bakacak olursak, genel yönetim teorisi ve organizasyon bilimi üzerine önemli çalışmaları olan Henri Fayol ve Frederick Taylor ilk yönetim teorisyenlerindendir. Frederick Taylor sanayi devriminden sonra başlayan fabrikalardaki organizasyon ihtiyacından dolayı eski sistemde işçiler tarafından planlanan işlerin, verimsizlik ve kaynakların israf edilmesi neticesinde usta başına devredilmesi gerekliliğini vurgulamış ve bu şekilde ilk defa alt kademelerde bir organizasyon sistemi oluşturulmaya başlanmıştır.

Henri Fayol ise bu sistemi bir süreç olarak görüp yönetimin üst kademeleri için de süreci fonksiyonlara ayırmıştır (Şekil. 1). Fayol, yönetim fikirlerini gerçeklere ve deneysel yaklaşıma dayandırır. Fayol'un deneysel yaklaşımı, olay gözlemi, veri toplama, kayıt ve senaryo yorumlama dahil olmak üzere bir süreç olarak nitelendirilebilir. (Peaucelle & Guthrie 2013) Deneysel metot yoluyla ulaştığı sonuçlarından örgütün yönetimi için kurallar çıkarmaktadır. (Şengül, 2007)



Şekil 2.1. Henri Fayol yönetsel teori

İşletme yöneticiliği konusunun kurucusu olan Henri Fayol aynı zamanda geliştirdiği teorilerle bilinmektedir. "Fayol, mesleki deneyimleri ışığında oluşturduğu yönetim düşüncesini ilk kez 1916 yılında yayınlanan Endüstriyel ve Genel Yönetim isimli kitabında bütüncül bir şekilde ortaya koymaktadır." (Şengül, 2007: 135). Fayol, oluşturduğu on dört temel yönetim ilkesinin liderlerin etkili performans göstermesini sağladığını ve bu ilkelerin örgütlerde etkinlik ve verimlilik yaratmada kaçınılmaz rol oynadığını savunmuştur. Ona göre, bu ilkeler olmadan organizasyonlar kaotik ve düzensiz bir yapı içinde çalışmak zorunda kalırdı. Fayol'un yönetim ilkeleri, hem liderlerin karar alma süreçlerini kolaylaştırmakta hem de organizasyonun hedeflerine ulaşmasında yön gösterici olmaktadır. Bahsedilen yönetim ilkeleri, Fayol'un 'Genel ve Endüstriyel Yönetim' isimli kitabında ve birçok akademik çalışmada detaylı bir şekilde ele alınmıştır (Fells, 2000; Parker & Ritson, 2005; Godwin, Handsome, Ayomide, Enobong, & Johnson, 2017). Bu ilkeler, yönetim bilimlerinin temelini oluşturmaktadır ve aynı zamanda çağdaş yönetim uygulamalarında önemli bir referans kaynağı olarak kabul edilmektedir. Henri Fayol'un on dört temel yönetim ilkesi şu şekildedir:

1. İş Bölümü: Çalışanların belirli alanlarda uzmanlaşması verimliliği artırır. Uzmanlaşma, işleri daha hızlı ve etkili yapmalarını sağlar.
2. Otorite: Yöneticiler, karar alma ve uygulama yetkisine sahiptir. Bu otorite, çalışanlara görev ve sorumluluk yüklemeyi mümkün kılar.
3. Disiplin: Çalışanların kurallara uyması, iş yerinde düzeni ve devamlılığı sağlar. Disiplinin temeli, adil bir yönetim ve etkili ceza mekanizmalarıdır.

4. Komuta Birliği: Her çalışan, yalnızca bir yöneticiden emir almalıdır. Bu, karmaşayı önler ve organizasyonel düzeni sağlar.
5. Yürütme Birliği: Tüm birimler aynı hedefe odaklanmalı ve tek bir plan altında yönetilmelidir. Bu yaklaşım, kaynakların etkin kullanımını kolaylaştırır.
6. Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Üstünlüğü: İşletme çıkarları bireysel çıkarların önünde tutulmalıdır. Adil yönetim ve liderlerin örnek davranışları bunu destekler.
7. Ücretlendirme: Çalışanların emeği adil şekilde karşılanmalıdır. Ücret sistemi hem işvereni hem de çalışanı tatmin edecek şekilde düzenlenmelidir.
8. Merkeziyetçilik: Karar verme yetkisinin yoğunlaşması ya da dağıtılması, işletme ihtiyaçlarına göre dengeli bir şekilde ele alınmalıdır.
9. Emir Komuta Zinciri: Organizasyon içindeki hiyerarşi, iletişim ve görev dağılımını düzenler. Acil durumlarda bu zincir esnetilebilir.
10. Düzen: Hem fiziksel düzen hem de insan kaynaklarının uygun pozisyonlara yerleştirilmesi verimliliği artırır.
11. Hakkaniyet: Çalışanlar adil ve saygılı bir şekilde yönetilmelidir. Bu, iş yerinde güven ve motivasyonu artırır.
12. Personel İstikrarı: Çalışanların ve yöneticilerin sık sık değişmemesi, işletme için kritik bir öneme sahiptir. Bu, adaptasyon süreçlerini kısaltır ve verimliliği düşürür.
13. Teşebbüs: Yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması, işletmenin büyümesini destekler. Bu, liderlik ve yaratıcılık için önemlidir.
14. Birlik Ruhu: Çalışanlar arasında uyum ve dayanışma, organizasyonun başarısını artırır. Fayol, yazılı iletişimden ziyade sözlü iletişimi önerir. Bu sayade yanlış anlaşılmaların önüne geçilebileceğine inanır.

Bu ilkeler, geçmişten günümüze modern yönetim uygulamalarında önemli bir referans niteliğinde olmaktadır. Fayol'un bu yaklaşımı, pek çok organizasyonel yapının temelini oluşturmaktadır. İnhan (2005) bu konuyla ilgili; Fayol'un, iyi bir iş planı oluşturma, organizasyonu iyi bir şekilde yapılandırma, gerektiğinde hoşgörülü bir yönetim sergileme, uyuşmazlıkları önleme ve etkili bir kontrol sistemi geliştirme konularında deneysel ve mantıklı yaklaşımlar kullanarak basit ve açık kurallar ortaya koyduğunu, bu nedenle ülkesindeki bilim insanları tarafından kabul görmüş ve iş dünyasında geniş bir uygulama alanı bulduğunu dile getirmiştir.

İlhan'ın (2005) yukarıdaki metninden anlaşıldığı üzere, işletmelerin ihtiyacı olan etkili, kontrole dayalı, net ve sade yönetim ve organizasyon kurallarını bilimsel bir düzenle ortaya çıkaran Fayol'un sisteminin kısa sürede benimsenmesi iyi bir iş planı ihtiyacının bütün sektörlerde var olduğunu göstermektedir.

2.1.3. Tasarım yönetimi

Serin (2016), tasarım yönetimi kavramının ilk olarak 1965 yılında Design Journal dergisinde yayımlanan bazı makalelerde kullanıldığını belirtmektedir. Bu alandaki araştırmaların ve girişimlerin etkisi ile, 1975 yılında Boston'da uluslararası bir kuruluş olarak Tasarım Yönetimi Enstitüsü (DMI) kurulduğuna değinmiştir. Serin'e (2016) göre, yapım sektöründe, günümüz şartlarına uyum sağlamak, gerekli bilgi, donanım, teknolojik adaptasyon, yenilikçi ve etkin süreç uygulayabilmek önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Bunu sağlayabilmek adına proje yönetiminden bağımsız olarak tasarım yönetim süreci planlamak önemli bir yer tutmaktadır. Serin (2016) ayrıca, tasarım yönetimi ve yapı işlerine olan akademik ve pratik ilginin, literatürde bu alandaki faaliyetlerin artışıyla belirgin hale geldiğini ifade etmiştir. Bu artışın nedenleri arasında, projelerin yapısındaki değişiklikler, tasarım aşamasının yönetiminin özel bir uzmanlık ve hizmet gerektirmesi, ayrıca tasarım aşamasının diğer proje aşamaları üzerinde doğrudan ve önemli bir etkisinin bulunması olarak değerlendirmiştir (Serin, 2016).

Bu noktada, proje yönetiminden bağımsız olarak tasarım yönetimi sürecinin planlanmasının gerekliliğinin önemini anlamaktayız. Bu durum, tasarım yönetimi sürecinin ayrı bir disiplin olarak ele alınmasının, projelerin daha verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesi açısından ciddi bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Eynon (2013), tasarım yönetimini, projeye dair tüm aktivitelerin, katılımcıların, süreçlerin ve kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca, bir tasarım yöneticisinin sorumluluklarını; tasarım süreçlerinde bilgi akışının ve üretiminin etkin bir şekilde sağlanması, müşteri beklentilerini işlev ve kalite açısından karşılayan projelerin zamanında ve bütçeye uygun bir şekilde teslim edilmesi, risklerin entegrasyon, planlama, koordinasyon ve yenilikçilik yoluyla azaltılması ve bu süreçlerde değer yaratılması, iş birliğine dayalı çalışma ve değer odaklı yönetim süreçleriyle proje hedeflerine ulaşılması şeklinde açıklamıştır.

Cooper ve Press (1995) tasarım yönetimini, tasarım sürecini yönetsel açıdan iyileştirmeyi ve verimliliği artırmayı hedefleyerek, bu hedefle daha yenilikçi ve kaliteye odaklı projelerin oluşturulmasına imkân tanımasıyla açıklamaktadırlar. Best (2010) ise, tasarım yönetimini, proje sürecinde yer alan tüm işbirlikçilerin ve disiplinlerin bir araya

getirilip etkin bir şekilde yönetilmesi olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda, iş birliği yapan taraflar arasında işveren, müşteri, proje ekibi, mimar ve diğer paydaşlar bulunurken; disiplinler, tasarım, yönetim, pazarlama ve finans gibi alanları içermektedir (Best, 2010).

Bir projede, kalite, maliyet ve performans boyutlarını etkileyen aşamalar önemli bir tasarım sürecini kapsamaktadır. Bu noktada yapılan seçimler ve alınan kararlar, projenin bitimimde ne kadar iyi sonuçlanacağını doğrudan belirlemektedir. Gray ve Hudges (2001), etkili tasarım yönetimini, teknik doğrulama raporları ve tasarım analizi denetim izi formatı ve standart bir yapı ile tüm proje gereksinimlerinin proje planında belirtildiği gibi doğru bir şekilde yorumlanmasını ve üzerinde anlaşmaya varılabilecek bir şekilde özetlenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu bağlamda, tasarım yönetimi, bir projenin tasarım aşamasının tasarım işlevi ile yönetim işlevi arasında ayrım yapan yeni bir profesyonel alandır (Akbıyıklı & Eaton, 2012). Bu konuda yapılan araştırmalar, proje sorunlarının önemli bir kısmının tasarım aşamasında ortaya çıkan organizasyon hatalarından ve eksikliklerden kaynaklandığını göstermektedir. Tasarım sürecinin başında doğru kararlar vermek maliyet ve kalite kontrol gibi performans ölçütlerinin sonraki aşamalarda etkin bir şekilde kontrol edilmesini garanti etmektedir. Cornick (1991) bu konuda yapılan araştırmalarda, kusurların büyük bir yüzdesinin tasarım aşamalarındaki kararlar veya eylemler yoluyla ortaya çıktığını dile getirmiştir.

Schwer ve Hitz'e (2018) göre, bir işletmenin daha zorlu bir pazar durumuna uyum sağlama yeteneği, organizasyonel tasarımından veya uygun organizasyonel mimarisinden büyük ölçüde etkilenmektedir.

Austin ve arkadaşları (1994), ilgili gruplar arasındaki işbirliğini artırmak ve tasarım süreci üzerinde idari kontrol sağlamak için uygulanabilir ve verimli bir tasarım programının gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Akbıyıklı ve Eaton (2012) çalışmalarında, tasarımın bir kreativite (yaratıcılık) aktivitesi olarak vaka toplama ve özet ön bilgi toparlamadan ayrı bir süreç olduğunu, tasarım sentezinin ise projenin kalitesinin, maliyet planının, ihale elde edilmesinin ve yapım programlarının kurulabilmesi için kullanıldığını ifade etmektedirler. Ayrıca bu referans araçlarının daha sonra sürekli olarak ölçülebilen performans parametreleri olduğunu dile getirmişlerdir.

Cornick (1991), çeşitli çalışmaların, eksik ve hataların büyük bir yüzdesinin tasarım etaplarında alınan karar ve aksiyonlar nedeniyle oluştuğunu dile getirmiştir. Akbıyıklı ve Eaton (2012), tasarım faaliyetlerinin, müşterinin isteklerini, tüm projenin yapımını ve

etkinleştirilmesini sağlamak için kullanılabilecek, çizilmiş ve yazılı medyaya çeviren danışmanlar ve işletme içi disiplinler tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir.

Reifi ve Emmitt'e (2013) göre, ''özellikle tasarım yönetimi yapılmayan ilk tasarım aşamalarında, uygun tasarım yönetimi olmadan alınan kararlar, belge hatalarına ve işin teslim edildikten sonra yeniden yapılması ihtiyacına yol açmaktadır.'' (El. Reifi ve Emmitt, 2013). Ayrıca, Love ve diğ., (2003) hatalardan kaynaklı çalışma süreçlerini tekrarlamak diğer sektörlere göre yapı projelerinde daha fazla kalite hatalarına neden olmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Tasarım düşüncesi, en basit haliyle Visser'e (2006) göre, yaratıcı bir çözüm üretme aşamaları olarak tanımlanır ve tasarım anlayışının şekillendiği mantıksal, yönetsel ve uygulama odaklı süreçleri kapsamaktadır.

Yapı projelerinde, tasarımın yönetimsel boyutunu sonuç olarak ele alacak olursak değişen ve gelişen çevre şartları, projelerin daha özgün üretiliyor olması çeşitli yönetim araçlarına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu durum bizim tasarım yönetimini farklı bir düşünce sistemiyle ele almamızı ihtiyaç haline getirmektedir. Aşağıda, Knight ve diğerleri (2020) tarafından yapılan çalışmaya göre, tasarım düşünce perspektiflerinin stratejik yönetimle kurulan ilişkisini oluşturulan tabloyu görmekteyiz.

Tablo 2.1. Tasarım Düşünme Perspektifleri ve Stratejik Yönetimle İlişkisi

	Tasarım Düşüncesi Perspektifleri			
	Bilişsel Bakış Açısı	**Yapısal Perspektif**	**Kurumsal Kültür Perspektifi**	**Uygulama Perspektifi**
Birincil Amaçlar	Tasarımcıların düşünme biçimleri ve stratejik karar alma süreçlerini anlamak.	Tasarım düşüncesinin stratejik amaçlarla örgütsel süreçlere entegrasyonu sağlamak.	Tasarım düşüncesinin örgütsel kültürle ilişkisini vurgulamak.	Stratejiye entegre edilen dışsal pazar anlayışlarını tasarım odaklı faaliyetlerle anlamak,
Yöneticiler için Önemli Katkılar ve Görüşler	Tasarım odaklı düşünme; sezgi,analiz, çerçeveleme, tümevarım, algılama ve zihinsel simülasyonun değerini öne çıkarmak.	Tasarım odaklı düşünmenin meşruiyet kazanması ve stratejik öneminin artışı ile dönüşüm etkilerini vurgulamak.	Tasarım düşünme yöntemleri ile örgütsel kültür arasındaki karşılıklı ilişkiyi vurgulamak.	Pazar ile yöneticiler arasındaki bilgi yaratımını ve boşlukları kapatan teknolojilerin kullanımını vurgulamak.

	Tasarım Düşüncesi Perspektifleri			
	Bilişsel Bakış Açısı	**Yapısal Perspektif**	**Kurumsal Kültür Perspektifi**	**Uygulama Perspektifi**
Stratejik Yönetimle İlişkisi	Stratejik fırsat yaratma ve karar alma süreçlerinde dinamik yetenekleri geliştirme içgörüsü sunmak.	Yeni uygulamaları içerecek örgütsel kapasite ihtiyacını vurgulamak.	Yenilik uygulamalarının yaygınlaşma ve dönüşüm süreçlerini belirlemek.	Yeni seslerin, özellikle müşterilerin, stratejiye nasıl dahil edileceğine dair içgörü sağlamak.

Tablodaki bilgiler, tasarım düşüncesinin farklı perspektiflerini ve bu perspektiflerin stratejik yönetimle ilişkisini dört başlık altında ele almaktadır:

1. Bilişsel Bakış Açısı

Amaç: Tasarımcıların düşünce yöntemlerini ve bunun stratejistlerin karar alma süreçlerini nasıl etkilediğini anlama açısından değer oluşturmaktadır.

Katkılar: Tasarımın sezgi, analiz ve zihinsel canlandırma gibi süreçleri teşvik ettiği vurgulanıyor. Bu, stratejik fırsatların belirlenmesi ve karar alma süreçlerine katkı sağlamaktadır.

Stratejik Yönetimle İlişkisi: Dinamik yeteneklerin geliştirilmesine katkı sağlayarak stratejik fırsatların yaratılmasına odaklanmaktadır.

2. Yapısal Perspektif

Amaç: Tasarım düşüncesinin stratejik amaçlarla örgütsel süreçler arasında nasıl bir etkileşim kurduğunu incelemektedir.

Katkılar: Tasarım odaklı düşünmenin stratejik önem kazanmasının ve örgütsel değişimlerin nasıl gerçekleştiğinin altını çizmektedir.

Stratejik Yönetimle İlişkisi: Hem mevcut iş yapma yöntemlerini hem de yenilikçi uygulamaları kapsayan örgütsel kapasitenin gerekliliğini vurgulamaktadır.

3. Kurumsal Kültür Perspektifi

Amaç: Tasarım düşüncesinin örgütsel kültürle nasıl ilişkili olduğunu anlamaktadır.

Katkılar: Belirli örgütsel kültürlerin tasarım yöntemleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu açıklar. Bu, yenilik uygulamalarının yayılmasını ve organizasyonel alışkanlıkların dönüşümünü desteklemektedir.

Stratejik Yönetimle İlişkisi: Yenilik uygulamalarının organizasyonlar içinde nasıl yaygınlaştırılabileceğini ve bu süreçlerin çalışma uygulamalarını nasıl şekillendirdiğini belirlemektedir.

4. Uygulama Perspektifi

Amaç: Pazar anlayışlarının, tasarım odaklı faaliyetlerle strateji oluşturma sürecine nasıl entegre edildiğini incelemektedir.

Katkılar: Pazar ile yöneticiler arasındaki bilgi akışını ve bu sürecin teknolojik çözümlerle nasıl desteklendiğini vurgulamaktadır.

Stratejik Yönetimle İlişkisi: Strateji oluşturma sürecine yeni perspektiflerin, özellikle müşteriler gibi aktörlerin nasıl dahil edilebileceğine dair içgörüler sağlamaktadır.

Genel olarak bu tabloda, tasarım düşüncesinin yalnızca estetik veya ürün geliştirme ile sınırlı kalmayıp, örgütsel yapı, kültür, bilgi yönetimi ve stratejik karar alma süreçlerine derinlemesine entegre edilebileceğini görmekteyiz. Her bir perspektif, tasarım odaklı yaklaşımların işletmelerin yenilikçi ve esnek bir şekilde yönetilmesine nasıl katkı sağlayabileceğini farklı bir açıdan ele almaktadır.

2.2. Örgütsel Yönetim ve İşleyiş

Bir işletmenin uzun vadeli hayatta kalmasını ve rekabet özgürlüğünü garanti altına alabilmesi için, örgütsel yönetim ve işlevsellik çok önemli olmaktadır. Yapılan literatür araştırmalarında görüldüğü üzere, özellikle başarılı işletmelerin, hızla gelişen iş ortamına ayak uydurmak için örgütsel olarak karar alma süreçlerini hızlandırdıkları ve operasyonlarını açık bir şekilde yürüttükleri bilinmektedir. Metin (2003), her şeyin değişebileceğini ve başarının değişikliklere tepki gösterme hızına bağlı olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda, yalnızca işleri doğru yapmanın başarı getirmediği; işleri hızla gerçekleştirebilmek, hızlı hareket edebilen şirket haline gelmek, hiyerarşi ve bürokrasiden uzak, hızlı karar alma kapasitesine sahip, yatay, esnek ve müşteri odaklı organizasyonlar inşa etmenin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Buna göre; bir şirketin hızlı hareket etme ve hızlı karar alma yeteneği, rekabet avantajı ve değişen koşullara uyum sağlamak için önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin hayatta kalma güçlerini koruyup ve uzun vadeli başarılar elde edebilmelerin en önemli yolu örgütsel yönetim dahilinde hareket etmektir. Bu bağlamda, etkili örgütsel yönetim amacı, şirketlerin değişimlere hızlı ve esnek bir şekilde adapte olabileceklerini, karar alma süreçlerini hızlandırıp organizasyon yapısını daha dinamik hale getirmektedir.

Daft'a (2015) ise, örgütsel tasarımdan bahsederken, bu tasarım biçiminin stratejiden önemli ölçüde etkilendiğini vurgulamıştır. Aynı şekilde Parthasarthy & Sethi, (1992)

organizasyonel yapının, stratejilerin eyleme geçirilmesi için gerekli sorumluluk ve yetki dağılımını belirlediğini ve bu unsurlar arasında koordinasyonu sağladığını ifade etmişlerdir. Kafadar (2022) ise, örgütlerin başarısını, uzun dönemli varlıklarını sürdürebilmeleri, gösterdikleri rekabet üstünlüğü gibi performans kriterlerinin işletme stratejilerini uygulamalarına bağlamaktadır.

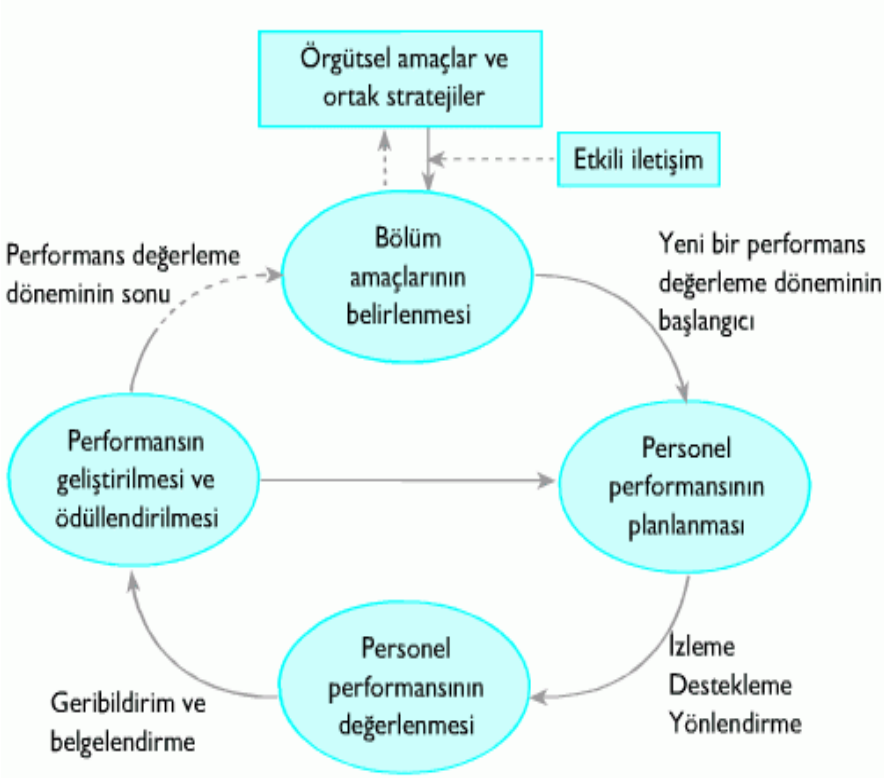
Luecke (2015)'e göre, aynı zamanda, organizasyon yapısı, maliyetleri minimize ederken etkinliği artıracak şekilde tasarlanmalıdır. İşletmeler ve iş birimleri, stratejiyi en iyi şekilde destekleyecek bir biçimde organize edilmeli ve yapılandırılmalıdır. Chen'in (2012) değerlendirmesine göre, organizasyon yapısı, örgütlerin karar alma süreçlerinin hızını etkileyen temel bir unsurdur. Ülgen ve Mirze (2013) bu durumu, işlerin birbiriyle, çalışanlarla ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerinin tamamının işletme yapısını meydana getirdiğine vurgu yaparak açıklamışlardır.

Şirketlerin örgütsel amaçlar ve stratejilerin doğru uygulanmasının organizasyonel olarak takibini yapmaları etkili bir şekilde sonuç elde etmek açısından çok önemli bir noktadır. Lamba'ya (2014) göre, bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak personel güçlendirmenin ön planda tutulduğu, formalizasyon, merkezciliğin ve hiyerarşik adımların en aza indirildiği, günümüz modern yönetim yaklaşımlarında, örgütsel küçülme stratejileri öncelik kazanırken, yönetim alanının yoğunlaştırılması, öz kontrol, danışmanlık ve yetki devrinin otoriteye göre ön plana çıkarılması önemsenmektedir. Ayrıca, iletişim imkanlarının en üst düzeye çıkarılması ve çevreyle güçlü bir etkileşim sağlanması hedeflenmektedir. Bu bağlamda, enformel gruplar daha çok ekipler şeklinde organize edilmektedir. Araştırma sonuçları, yönetişim anlayışının değiştiğini ve iş zenginleştirme kavramının daha fazla önem kazandığını göstermektedir. Artık çalışanlar, farklı seviyelerdeki kararlara katılma imkanı bulmakta ve yöneticiler, sahipler, personel ve müşterilerin sürece dahil edilmesi garanti altına alınmaktadır. (Lamba, 2014)

Bahsedilen örgütsel amaçlar ve stratejilerin doğru uygulanması performans planlaması ve değerlendirmesi ile beklenen faydaları sağlamaktadır. Tuncer (2013), performans değerlendirme sürecinin amacı, bireylerin bireysel olarak kuruluşun genel hedeflerine ne kadar iyi katkıda bulunduklarını incelemek ve ölçmek olduğunu vurgulamıştır. Dessler'e (2008) göre, Performans değerlendirme, çalışanların belirlenen standartlara uygun performansını ölçmek, ortaya çıkan performans eksikliklerini gidermek ve çalışanları motive etmek amacıyla geri bildirim sağlamak gibi unsurları içeren bir yöntenm olarak tanımlanabilir. Yılmaz (2005) ise, performans değerlendirmenin temel amacını, organizasyonun işleyişini iyileştirmek ve hedeflerine ulaşma başarısı derecesinin arttırılması

olarak ifade etmektedir. Ayrıca, bu süreçte, planlanan performansı sağlamak ve geliştirmek için gerekirse organizasyonun kendisinin de yeniden yapılandırılması gerektiğini vurgulamıştır.

Performans değerlendirme süreciyle ilgili Williams (1998)'ın çalışmalarına istinaden hazırlanan örneğini aşağıdaki şekil 2.2'de görmekteyiz.



Şekil 2.2. Performans değerlendirme süreci (Williams, 1998),

Şekil 2.2.'de performans değerlendirme sürecinin, süreçteki temel adımları kapsayan bir modele ve döngüsel bir yapıya sahip olduğu gösterilmektedir. Bu süreç ile ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir:

Örgütsel Amaçlar ve Ortak Stratejiler: Bu aşama, performans değerlendirme prosedürünün temelini oluşturur ve genel süreç mimarisini oluşturur. Bu aşamanın önemli bir bileşeni etkili iletişimdir.

Bölüm Amaçlarının Belirlenmesi: Kuruluşun genel hedeflerine dayalı olarak her departman için özel hedefler belirlenir. Bu hedefler, ekiplerin veya bireylerin performans ölçümlerine bir temel sağlamaktadır.

Personel Performansının Planlanması: Bu aşama, her bir kişinin performanslarının tanımlanması, görevleri tam olarak belirlemeyi ve bunları düzenlemeyi gerektirmektedir.

İzleme, Destekleme ve Yönlendirme: Performans sürecinde her bir kişinin performansını takip etmek ve gerektiğinde yardım sağlamak önemli olmaktadır. Bu aşama, performansı artırmak için sürekli yönlendirme ve geri bildirim sağlamaktadır.

Personel Performansının Değerlendirilmesi: Bu noktada, takımların veya bireylerin performansı, önceden belirlenmiş hedefler ve göstergelerle ilişkili olarak değerlendirilmektedir.

Geri Bildirim ve Belgelendirme: Çalışanlar değerlendirmenin bulguları hakkında bilgilendirilir. Olumlu ya da olumsuz yönler vurgulanır, performans artırıcı fikirler sunulur ve prosedür kaydedilmektedir.

Performansın Geliştirilmesi ve Ödüllendirilmesi: Değerlendirme bulguları doğrultusunda bireylerin veya ekiplerin performansını iyileştirmek için çeşitli gelişim planları uygulanır. Aynı zamanda, etkili personeli takdir edip ödüllendirmek motivasyonu arttırmaktadır.

Yeni Performans Değerlendirme Dönemi: Sürecin bitiminde yeni bir değerlendirme dönemi başlar. Bu döngüsel yaklaşımın temeli, devam eden ilerleme ve gelişme bilincidir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel sorumluluklarından biri, şirket hedeflerine uygun olarak ve belirli bir zaman dilimi içinde bireysel sonuçların incelenmesi ve bunların çeşitli bağlamlarda (örneğin terfi, ücret belirleme) kullanılması olan performans değerlendirmesidir (Akdemir, 2009). Cubbertson ve diğerleri (2020) örgütte karar verenlerin organizasyon içindeki konumu, formalizasyon, organizasyonun hiyerarşik yapısı, yetki ilişkileri, profesyonelleşme, iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki devri ve karar için organizasyon içinde gerekli bilgi akışını kolaylaştıran iletişim ağından önemli ölçüde etkilenildiğinden bahsetmişlerdir. (Cubbertson, vd., 1971, Onaran, 1971, Daft, 2010 ; aktaran Lamba, 2014).

Bu açıklamalardan çıkaracağımız sonuç; örgütlerin amacı hedefe fedakârlıkla ulaşılması için gerekli düzenin yaratılması, örgüt üyelerinin birleşmesi ve bunların tam bir uyum halinde iş birliği yapmalarıdır. Rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için çevresel değişmelere anında tepki vermeyi mümkün kılacak, dinamik bir örgüt yapısı ciddi bir üstünlük sağlayacaktır. Yönetim, belirli hedeflere ulaşmak için finansal kaynakların, fiziki imkanların ve zamanın, özellikle de insanların, birbiriyle uyumlu, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan karar alma ve yürütme prosedürlerinin sonucudur (Eren, 2018, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayınevi, İstanbul).

2.2.1.Örgütsel yönetimin temel unsurları

Ugoani (2023), örgütsel yönetimin temel bir yönünü de uygun bir örgütsel yapının tasarımı ve uygulanması olarak değerlendirmiştir. Skipton'e (1982) göre, başarılı bir firma veya organizasyon, etkili bir organizasyon yönetimine ve yönetimi operasyonel hale getirme kapasitesine sahip olmalıdır. Etkili bir yönetim için bir kuruluşun performansını etkileyen birçok rolün ve birbiriyle ilişkili bileşenlerin kapsamlı bir şekilde kavranması gerekli olmaktadır. Yöneticiler hem kısa hem de uzun vadeli organizasyonel gereksinimleri belirleyerek doğru ve uyumlu bir yaklaşım oluşturmada çok önemli bir rol oynamaktadırlar.

Henri Fayol, klasik örgüt fonksiyonlarının yaygın olarak kabul görüldüğü bir dönemde, yönetim fonksiyonunun da bu temel süreçler arasında yer alması gerektiğini vurgulamıştır. Fayol'a göre, bir örgütün temel işlevleri altı ana başlıkta toplanır: üretim, imalat ve dönüşüm gibi teknik işlevler, (alım, satım ve değişim gibi ticari işlevler, sermayenin elde edilmesi ve yönetimi gibi mali işlevler, mal ve insanların korunması gibi güvenlik işlevler , envanter, bilanço ve istatistikler gibi muhasebe işlevleri ve son olarak yönetim işlevleri, öngörü, organizasyon, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol işlevleri) her tür ve büyüklükteki örgütlerde yer alan ortak özelliklerdir. Fayol, özellikle yönetim işlevinin örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından vazgeçilmez olduğunu belirtmiştir.

Daft (2015), başarılı yöneticilerin örgütleri şekillendirdiğini ve örgütsel boyutları iki ana kategoriye ayırdığını belirtir: Bu kategoriler, yapısal ve bağlamsal boyutlar şeklinde olmaktadır. Yapısal boyut, örgütün içsel özelliklerini tanımlayan unsurları içermektedir. Bağlamsal boyut ise örgütün genel yapısını; büyüklüğü, teknoloji kullanımı ve hedefleri gibi daha geniş kapsamlı unsurlarla karakterize etmektedir. Örgütler, büyüklüklerine göre ve yapısallaşma, tek merkezden yönetim, ihtisaslaşma, profesyonellik düzeyi personel oranlarına göre tanımlanabilir. Fayol ve Daft'ın ortak yaklaşımlarında, örgütsel yönetim temelli başarılı bir yönetim biçiminin, işletmenin işlevselliğini aktif hale getirme ve hedeflere ulaşma konusunda çok önemli ve stratejik olduğunu vurgulamışlardır.

2.2.2. Örgütsel yönetim türleri

Bilimsel çalışmalarda incelenen ve ele alınan çeşitli temel örgütsel yönetim biçimleri özel bir önem taşımaktadır. Bunlar arasında finansal yönetim, operasyon yönetimi, insan kaynakları yönetimi, organizasyon yönetimi, bilgi yönetimi ve stratejik yönetim yer alır. Stratejik olarak değerlendirildiğinde örgütsel yönetimin odaklandığı noktalar, kaynak uyumu, hedef belirleme ve rekabetçi stratejilerin oluşturulması dahil olmak üzere bir işletme için uzun vadeli planlama ve üst düzey karar verme durumlarıdır.

Thompson ve diğerleri (2007) "strateji oluşturmayı " ve strateji yürütmeyi, stratejik yönetim sürecini kapsayan iki anahtar kavram'' olarak ifade ederler. Kenneth (1991), bu süreci şöyle belirtmektedir. "Stratejik yönetim süreci" çalışmalarının, örgütün "güçlü ve zayıf yönleri" ışığında dış fırsatları ve tehditleri göz önünde bulundurmaya ve değerlendirmeye güçlü bir vurgu yaptığını belirtmektedir.

Sveningsson & Alvesson'e (2016) göre, organizasyonel yönetim, bir organizasyon içindeki karar verme süreçlerine, kaynak tahsisine ve genel operasyonlara rehberlik eden çok çeşitli yaklaşımları ve stratejileri kapsamaktadır. Bu yönetim türleri, kuruluşun büyüklüğü, yapısı ve hedefleri gibi faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde değişebilmektedir. Ayrıca, Sveningsson & Alvesson, (2016), insan kaynakları yönetiminin, işe alım süreci, eğitim verme, ücretlendirme ve çalışan ilişkileri dahil olmak üzere mevcut işletmenin personelinin yönetimi ile ilgilendiğine değinmişlerdir**.**

Wood (2016) ise, operasyon yönetimini, mal ve hizmetlerin verimli bir şekilde üretilmesine, günlük operasyonların yönetilmesine ve iş akışlarının ve süreçlerin optimize edilmesine odaklanır diye dile getirmiştir**.** Finansal yönetim, muhasebe, bütçeleme, yatırım ve risk yönetimi dahil olmak üzere kuruluşun finansal kaynaklarını denetler. Aynı şekilde Sveningsson & Alvesson, (2016) bilgi yönetimini, kuruluşun hedeflerini desteklemek için bilgi ve teknolojinin edinilmesini, düzenlenmesini ve kullanılmasını kapsadığını ifade etmişlerdir.

İşletme yönetiminin kurucusu kabul edilen Fayol, lider olarak sahip olduğu gözlemleri ve tecrübelerinden hareketle kendi yönetim düşüncesini dile getirmiş ve bunu bir kitap haline getirmiştir (Fayol, 2005). Kitabın giriş bölümünde örgütün faaliyetlerini ve işlemlerini altı gruba ayırmıştır (Pryor ve Taneja, 2010). Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Operasyonel İşler (üretim, imalat faaliyetleri)

2. Ticaret Süreçleri

3. Kaynak Yönetimi

4. Mülk ve Personel Güvenliği

5. Kayıt Tutma ve Envanter

6. Liderlik ve Yönlendirme

Fayol'a göre örgüt içindeki işler içerisinde en önemlisi birim yönetim işleri bölümüdür. Karaboğa ve Zehir (2019), yönetimin teknik işler, mali işler ve diğerlerinin üstünde geldiğini; gelecek ile ilgili planlama, organizasyonu yapılandırma, süreçleri yönetme, işlerini en iyi şekilde koordine ve kontrol etme gibi birçok faaliyeti bünyesinde bulundurduğunu ifade etmişlerdir. Karaboğa ve Zehir aynı zamanda; Fayol'un tespitlerinde,

örgütlerdeki bu altı temel fonksiyon birbiriyle bağlantılı ve birbirinden kopuk olmadığını vurgulamışlar ve Fayol'a göre diğer fonksiyonlar maddi kaynakların yönetimine odaklanırken, yönetim fonksiyonu doğrudan personele yönelik bir süreç olarak tanımlandığına değinmişlerdir.

2.2.3. Örgütsel yönetim sorunları

Lee, Yap ve Chong (2000), grup ve liderlik sorunlarının, organizasyonel uygulamaların uyumlu hale getirilmesinin önemine dikkat çekerken, bu iki sorunun örgütsel davranışın temel unsurlarından olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, bu sorunlar üzerine yapılan araştırmalar, kültürel çerçevenin, karar alma süreçlerinin, ekip dinamiklerinin ve karar mekanizmalarının rolünü vurgulamaktadır (Lee, Yap & Chong, 2000). Bu grupsal süreçler, örgütün bireyler tarafından sunulan seçenekleri değerlendirme ve bu seçeneklere dayalı kararlar alma becerisini güçlendirerek, kuruluşun algısını ve anlayışını geliştirmektedir (Lee, Yap & Chong, 2000).

Bu anlayışa göre, örgütsel davranışın temelleri ve grup sorunlarının önemi yönetim ve organizasyon konularında ortaya çıkmaktadır. Bir kuruluşun başarısını artırmak için uygulanan strateji, ekip dinamikleri, karar verme prosedürleri ve kültürel donatılar gibi bileşenlerin grup etkinliklerinde sahip olduğu rolü vurgulamaktır. Liderlik pozisyonu bu noktada açıkça önemli bir husus olmakla birlikte, grup dinamiklerinin ve karar alma süreçlerinin doğru işlemesinin en önemli destekçisinin etkili bir liderlik olduğu açıktır.

Soner ve Karabacak (2023), stratejik yönetimin risk yönetimi açısından önemine, iç kontrol kapsamında risklerin yönetilmesinin yetersiz olduğunun farkına varılması, küreselleşme ve kurumsal ortamlardaki değişimlerin bir sonucu olduğunu belirtmiş olup aynı zamanda, finansal riskleri ve risklerin farklı birimler tarafından kontrol edilmesini vurgulayan geleneksel risk yönetimi görüşünün ötesinde, risklerin kaçınılamayacağı ve personel, malzeme ve lojistik ile ilgili olanlar da dahil olmak üzere tüm risklerin bütünsel olarak ele alınması gerektiği kabul edilen yeni bir döneme gelindiğine değinmişlerdir.

Aynı şekilde, Uğur ve Özdemir (2016), yönetim sorunlarının yalnızca işletme içindeki çalışanlar, mali kaynaklar veya fiziksel unsurlarla sınırlı olmadığını; rakip işletmelerin durumu, yasal zorunluluklar ve tedarikçi firmaların durumu gibi dış faktörler de işletmelerin karşılaştığı sorunlar arasında olduğunu vurgulamışlardır. (Sarıoğlu Uğur, S., & Özdemir, L., 2016).

Araştırmalarda bir başka dikkat çekilen ve en önemli faktörlerden biri olan, güçlü bir liderlik eksikliği ile birlikte yönetim sorunlarının ortaya çıkması, örgütsel davranış sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar yukarıda da bahsedildiği gibi sadece

iç dinamiklerden ibaret olmayıp, şirket yapısının şekillenmesine neden olabilecek çevresel faktörleri de kapsamaktadır. Bu doğrultuda, yönetim sorunları iç ve dış yönetim sorunları olarak iki ana başlık altında incelenmiştir. (Sarıoğlu Uğur, S., & Özdemir, L., 2016).

Liderlik sorunları ve grup içi dinamikleri, örgütün iç yapısındaki dengeleri etkilerken dış faktörler gözden kaçabilmektedir. Örgütler, hem içsel süreçlerinde etkili karar alma mekanizmaları kurarak hem de dış çevredeki değişimleri ve rekabetten doğabilecek tehditleri doğru analiz ederek daha sürdürülebilir ve uyumlu yönetim stratejileri geliştirebilir niteliklere sahip olmak durumundadırlar.

2.2.4. Tasarım açısından örgütsel yönetim

Knight, Daymond ve Paroutis'e göre (2020), pazardaki standart ürün ve hizmetlerin ötesine geçebilmek için, tasarım düşüncesinin şirket stratejisine derinlemesine entegre edilmesi gerekmektedir. Tasarımın fikirden pratiğe, laboratuvar çalışmalarından pazarlama, satış ve operasyonel süreçlere kadar stratejik olarak uygulanmasının sağlanması ancak bu şekilde mümkündür. Bu sürece 'Tasarım Odaklı Strateji' denilmektedir. (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020). Bu durum aynı zamanda, işletmelerde beklenen yüksek üretkenlik, çalışan memnuniyeti, işin yapısına göre doğru kişileri uygun işlere yerleştirmek, müşteri memnuniyeti ve karlılığın artması, iyi tasarlanmış bir organizasyon yapısı ile mümkün olduğunu bize göstermektedir.

Organizasyon yapısının tasarımı, literatür incelemelerinden de anlaşıldığı üzere, örgütsel yönetim açısından önemli bir temel olmaktadır. Örgütsel yapı içerisinde, doğru tasarlanan organizasyonlar düşük performansı artırmak ile birlikte, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve finansal başarı gibi çok yönlü performansı bir arada sunmaktadır.

Soner ve Karabacak (2023) farklı araştırmacıların tasarım açısından, örgütsel yönetim araçlarının işletme entegrasyonunu sağlayan yaklaşımlarını aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

1. Temel Yetkinlik: Temel yetkinlikler, yönetimsel, teknolojik ve organizasyonel beceriler gibi organizasyona kalite ve değer katan iç bileşenlerdir. (Çağatay, E., 2019).
2. SWOT Analizi: Fırsatlar, avantajlar, tehditler ve zayıflıklar, stratejik yönetimin "tasarım okulu" tarafından geliştirilen SWOT analizi yöntemi kullanılarak belirlenir. Bu bilgi, stratejik planlamanın etkin bir şekilde yürütülmesini ve kararların derhal alınmasını garanti eder (Wijngaarden ve ark. 2012; SPK, 2018).
3. Kıyaslama: benzer organizasyonları önceden tanımlanmış standartlara göre analiz etme ve organizasyon içinde en iyi uygulamaları hayata geçirme sürecidir (Syad, 2020).

4. Müşteri memnuniyetinin analizi: Müşteri sadakatini artırmak ve kararların müşterinin memnuniyeti göz önünde bulundurularak alınmasını elde etmek adına tüketici yönlerinin kapsamlı bir analizini yapmayı amaçlamaktadır (Eroğlu, 2005)
5. Halkla İlişkiler Yönetimi: Halkla ilişkiler yönetimi, kurumun paydaşları ile hedef kitle arasında iletişim oluşturmayı amaçlayan bir iletişim stratejisidir. Bunu, toplumsal beklentiler ile yasal ve ticari gereklilikler arasında bir denge kurarak gerçekleştirir. İşletmeler tarafından kullanıldığında müşteri ilişkileri, kamuda kullanıldığında ise halkla ilişkiler olarak adlandırılmaktadır (Demir, 2015).
6. Bilgi Yönetimi: Stratejik yönetim prosedürlerinin önemli bir bileşeni olan bilgi yönetimi, bilginin alınması, saklanması, analiz edilmesi ve paydaşlara güvenilir bilgi sağlanması gibi yönetim faaliyetlerini kapsar (Özdemirci ve Aydın, 2007).

Yukarıda bahsedilen maddeler organizasyonun temel bileşenlerini bize sunmaktadır. Ayrıca organizasyonel tasarım ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin birbiriyle her zaman örtüşemeyen bir karmaşıklığa sahip olması ve bu durumda bu iki yapının ilişkisinin bir işletmede en önemli rolü oynaması, stratejik yönetim kavramının farklı disiplinleri bütünsel olarak ele alması gerekliliğini göstermektedir. Anlaşıldığı üzere bir organizasyonun başarısı genellikle iç yapılarını, süreçlerini ve stratejilerini dış çevre ile uyumlu hale getirme yeteneği ile belirlenmektedir. Bunun için uygun bir ortamın yaratılması kaçınılmaz olmaktadır.

Günel, (2016), örgütlerde çalışanların, liderlerin belirlediği etik ilkelere uygun hareket etmesi ve bu doğrultuda kurumu hedeflerine ulaştıracak şekilde bir iş ortamının yaratılmasıyla etik iklimin oluşmasının mümkün olduğunu ifade etmiştir. (Günel, 2016, s.65).

Fayol, yönetim işleri grubunun şirketteki en önemli pozisyon olduğunu belirtmektedir. (Pryor ve Taneja, 2010). Her şeyden önce yönetim, geleceği organize etme, planlama ve yürütmenin yanı sıra işin mümkün olan en iyi şekilde koordine edilmesini ve kontrol edilmesini sağlama görevlerini de kapsamaktadır. Fayol'un vardığı sonuçlardan biri, bu altı temel örgütsel görevin birbirinden farklı ve ilgisiz olmaktan ziyade birbiriyle yakından ilişkili olduğudur. Fayol, diğer işlevlerin maddi kaynakları ele almasına rağmen, yönetim işlevinin insanlarla ilgili olduğunu düşünmektedir. İşletmelerdeki yönetimsel rollerde teknik yetenekler daha az önemli hale gelirken, idari beceriler daha önemli hale gelmektedir. Teknik yeteneklerin değeri, alt düzey sivil personel ve çalışanlar için artmakta, ancak önemi azalmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel yönetim ve organizasyonel tasarım, genel organizasyon başarısının önemli bir parçası olarak öne çıkmaktadır. Kara, (2022), liderlerin etik unsurları göz önünde bulunduran tutumları diğer çalışanlar için yol gösterici olduğunu ve liderlerin aynı zamanda çalışanlarına rol model oldukları için çeşitli durumlarda gösterecekleri tutumların da oldukça önemli olmasına değinmiştir. (Kara, 2022).

İşlemelere verimli yönetim ve organizasyon, verimli bir sürecin ve başarılı bi sonucun elde edilmesi ile yakından bağlantılıdır. Fayol'un yönetim fonksiyonları; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol etme süreçleri, iç mimarlık hizmetleri veren firmaların organizasyonel işletim yapılarını da kapsayıcı bir yaklaşımdır. Tasarım yönetimi açısından benzer şekilde ele alınması, verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından alana katkı sağlamada büyük rol oynayacaktır.

3. İÇ MİMARLIK HİZMETİ AÇINDAN ÖRGÜTSEL YÖNETİM BAĞLAMINDA TASARIM SÜREÇ VE YÖNETİMİ

Hernecheck ve diğerleri, (1983), iç mimarlık mesleğinin oldukça karmaşık bir yapısı olup, yalnızca renk ve karo seçimleriyle sınırlı kalmayıp, iletişim, iş yönetimi ve organizasyon gibi farklı alanları da içerecek şekilde genişlemekte olduğunu ifade etmişlerdir. Gör (1997) ise, iç mimarlık, yapıların iç mekanların projelere göre uygun tasarlanıp, işlevsel ve estetik bir düzen oluşturmayı amaçlayan bir alandır. Bu süreç, insanların mobilya ve mekân arasındaki uyumunu sağlamakla birlikte, iç mekânın planlanması ve organize edilmesini de içerir. Aynı zamanda, yapısal iç mekânın örgütlenerek organize edilmesiyle ilgilenen bir meslek dalı olarak açıklanmaktadır. Mimarlık disiplininde olduğu gibi kalifiye yöneticilerin eksikliği dikkat çekmektedir.

Duran ve Tanyer'e (2014) göre, mimarlık alanında, karmaşık prosedürleri ve disiplinler arası organizasyonu denetleyebilen yetenekli yöneticilerin eksikliği dikkat çekicidir. "Tasarım yöneticisi" ve "mimari yönetici" hala yaygın olarak kullanılan ifadeler değilken, "proje yöneticisi" çoğunlukla kaynak, zaman ve maliyet yönetimi gibi geniş yönetim yeteneklerine sahip olanlardan ziyade teknik uygulama uzmanlığına ve mimari deneyime sahip kişilerden seçilmektedir.

Gray ve Hughes'in (2001) çalışmalarında belirttiği gibi, esas sorun projelerin karmaşıklığından ziyade, bu süreçlerle ilgilenen yöneticilerin bilgi ve deneyim eksikliklerinden kaynaklanmaktadır.

Bu bağlamda, iç mimarlık projelerinin karmaşıklığı karşısında bu süreçleri yönetmek için bilgi ve deneyim eksikliğinin önemli bir engel olduğu dikkat çekmektedir. İç mimari tasarım sürecinin planlanmasından, projenin tamamlanması ve teslim sürecine kadar geçen aşamada farklı bir disiplinden de gelebilen ve teknik becerilerin ötesinde liderlik ve organizasyon becerisine sahip bir uzman ve iç mimar iş birliği ile hayata geçirilen projeler hedefe ulaşma konusunda ihtiyacı karşılayabileceği düşünülmektedir.

3.1. İç Mimari Tasarım Süreçlerinde Örgütsel Yönetim ve Organizasyon

Klun ve Trkman (2018), işletmelerde organizasyonel yapıların yönetimini ve değişikliklerini iş süreçlerinin şemsiye kategorisi olarak görmenin mümkün olduğundan bahsetmişlerdir. Literatürde iç mimarlık, işlevsellik ve estetiği aynı anda ele alan bir alan olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, iç mimarların çalışmalarında karşılaştıkları talepler, beklentiler ve zorluklar alanı temelden değiştirdiği gözlenmektedir. Değişen toplum

yapısıyla birlikte karmaşıklık ve çeşitlilik arttıkça, iç mimarların teknik ve estetik uzmanlığa ek olarak güçlü liderlik ve yönetim becerilerine sahip olması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Duran ve Tanyer'in (2014) çalışmasına göre, mimarlık, işveren, yatırımcı veya proje katılımcılarının değişen ve çelişen istek ve talepleri karşısında teknik-estetik-fonksiyonel koordinasyon ve yeterlilik yerine, yönetim kabiliyeti gerektiren bir meslek pratiğine dönüşmüştür.

Oliveria'ya (1999) göre, çok sayıda katılımcının yardımıyla, tasarım projeleri sırasında çeşitli planlar, düşünceler ve çözümler oluşturulmaktadır. Bu süreçte proje aşamaları ve ilgili paydaşlar arasında çok sayıda etkileşim noktası ortaya çıkmaktadır. Katılımcı sayısı fazla olduğu için iyi organize edilmiş bir bilgi akışına sahip olmak ve bu etkileşimleri etkin bir şekilde yönetmek gerekli olmaktadır. Ürün geliştirme sürecinde arayüzlerin öncelikle tek bir yönde işlev gördüğü gözlemlenmektedir. Bir tasarım aşamasında toplanan bilgiler, sonraki prosedürler için temel teşkil ettiği bir sonraki aşamaya taşınmaktadır (Fabricio & Melhado, 2005).

3.1.1. Çevre ile etkileşimli bilgi yönetimi

İç mimari tasarım sürecinin, teknik özelliklerin dışında çevre ile olan ilişkisinin işetme açısından sosyal yönlerin öne çıkması konusunda avantaj sağladığını görmekteyiz. Serin (2016), tasarım sürecinin özellikleri arasında çevreyle kurduğu ilişkinin de düşünülmesi gerektiğini vurgulamış, yalnızca yapı üretimi olarak değil, çevresiyle birlikte var olan bir durum olarak değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir.

Organizasyonların ve süreçlerin çevresel bağlamlarının göz önünde bulundurulması gerektiğine dair birçok çalışmada vurgu yapılmakta olduğunu görmekteyiz. Çevresel ve toplumsal faktörlerin süreçlerin ve yapıların şekillenmesinde temel bir rol oynadığı ortaya koyularak, bu unsurların yönetim ve tasarım süreçlerine entegre edilmesinin önemine dikkat çekilmektedir.

Kafadar (2022) yılında yaptığı çalışmasında, işletmelerin sistem anlayışı çerçevesinde dinamik bir çevrede faaliyet gösterirlerken içinde bulundukları çevresel ortamda bireylerin ve toplumun istek ve beklentilerinin sürekli bir değişim içerisinde olduğunu belirtmiştir (Kafadar, 2022). Bu durumu Asanakutlu ve Coskun (2000) ise toplumda yeni değerlerin ortaya çıkışını, ilişkilerin dönüşmesi, beklentiler ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi gibi çevresel etkenlerin, örgütsel yapı ve yönetim anlayışının dinamik ve sistematik yapısını oldukça etkileyen önemli faktörler olduğunu belirtmektedirler. Bu unsurlar, örgütleri büyük oranda etkileyerek değişime zorlar. Örgütler, kendi kararlarıyla dış çevreyi şekillendirmeye

çalışırken, aynı zamanda dış çevre de sürekli değişen dinamikleriyle örgütün misyonu ve geleceği üzerinde etkisini sürdürür.

Asanakutlu ve Coşkun'un (2000) vurguladıkları görüşlerinde, toplumsal ve çevresel faktörlerin örgütler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve bu faktörlerin örgütlerin yapılarını, yönetim anlayışlarını ve stratejilerin sürekli olarak değişiminin kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedirler. Örgütler dış çevrenin talepleri ve dinamik yapısı karşısında daha esnek ve konuya hızlı adapte olmak durumundadır. Aynı zamanda, örgütlerin tercihleri ve stratejileri çevreyi etkileyebilmektedir. Dış çevre ve örgüt arasında kurulan ilişki dinamiği her zaman karşılıklı bir etkileşim sürecidir ve bu etkileşim örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlamasıyla birlikte çevre de örgütün misyonunu ve geleceğini şekillendirmektedir.

Dinçer (2013), karmaşık ve hızla değişen bir ortamın öngörülemezliği, organik bir organizasyon gerektirirken, aynı zamanda birçok departmanın veya ekibin oluşturulmasına, koordinasyonuna, esnekliğine ve değişime yanıt vermesine yol açmakta olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda Jofre'e (2011) göre, organizasyonlarda var olan stratejik boşluk pozitif boşluk oluşabilir ve çevresel fırsatlardan kaynaklanabilir ve büyük bir negatif boşluk dış çevrede mevcut olan çevresel tehditlerden kaynaklanabilir. Kuruluşun iç yaklaşımını takip ederek uygulama talepleriyle başa çıkmakta zorlanılabileceğinden, boşluk çok büyükse örgütün dışından olmanız muhtemeldir.

Sonuç olarak, işletmeler değişen ve artan ihtiyaçları, sadece kendi iç kaynakları ve yöntemleriyle karşılamalarının mümkün olmadığı yapılan çalışmalarda görülmektedir. İşletmelerin kendi becerileri ile dış dünyadan gelen fırsatları veya talepleri karşılama kapasitesi arasında önemli bir tutarsızlık (boşluk) olması durumunda dışarıdan yardım aranması gerekebilmektedir. Bu iş birlikleri, iç mimarlık projelerinin daha yaratıcı, verimli ve müşteri beklentileri doğrultusunda tamamlanmasını sağlamaktadır. Tasarımın kalitesinin iyileştirilmesi, projelerin zamanında ve tahsis edilen bütçe dahilinde tamamlanmasını da kolaylaştırıcı olmaktadır.

3.1.2. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve performans değerlendirme

Powell ve Newland'a (1994)'göre iç mimarlık disiplini, bireysel ve kurumsal müşterilere hizmet vererek geniş bir müşteri yelpazesine hitap eder. Lüks ve orta segmentteki profillere yönelik çalışmalar, tasarım sürecinde çok sayıda faktörün aynı anda yönetilmesini gerektirir. Bu faktörler arasında müşteri beklentilerinin karşılanması ve personel yönetimi öne çıkmaktadır. Ayrıca, bu süreçte mimarlar, inşaat mühendisleri ve pazarlama danışmanları gibi birçok uzmanlık alanından profesyonelin iş birliği içinde çalışması zorunludur. Bu durumda, tasarım süreci, karmaşıklık ve belirsizliğin etkilerini en aza indirmek için etkili

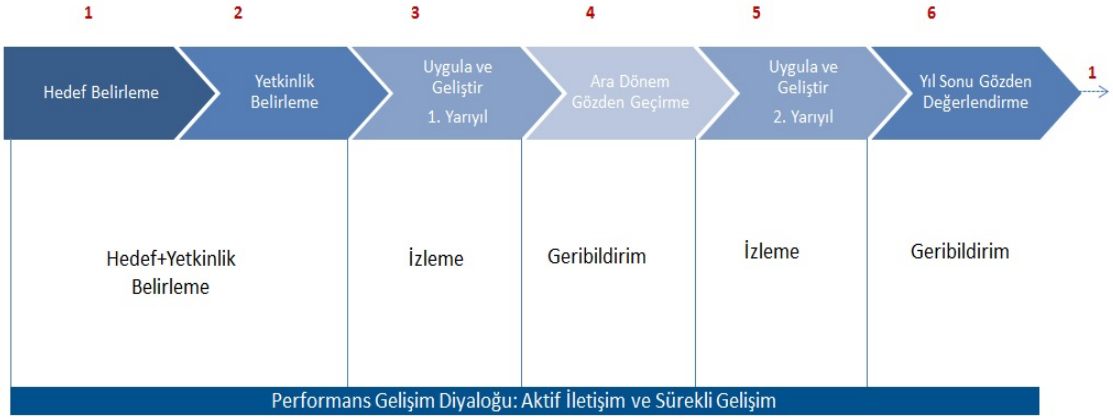
planlama ve kontrol gerektirir. (Akbıyıklı & Eaton, 2012). Bu süreç, yalnızca müşteri ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda ilgili tüm ilgili taraflar arasında koordinasyonu sağlamak için de sistematik bir yaklaşım benimsemeyi zorunlu kılmaktadır.

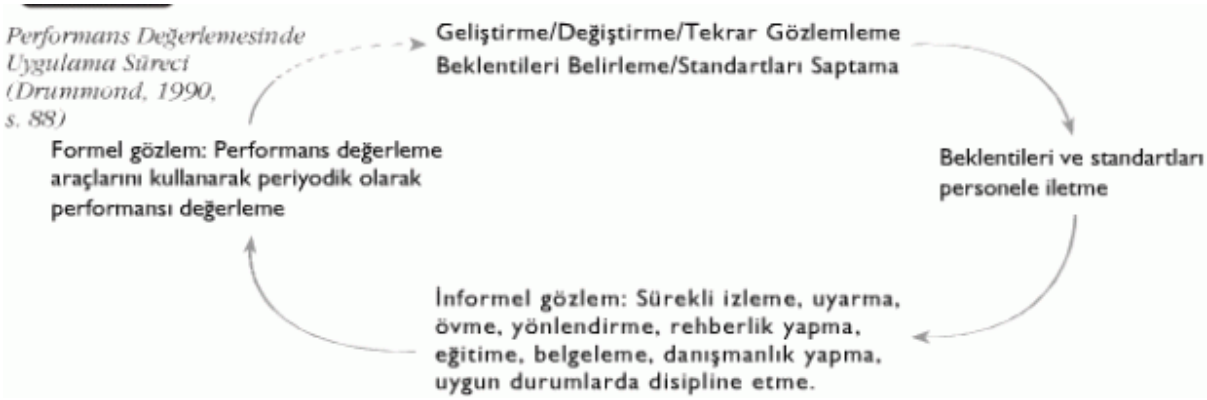
Kafadar (2022) bu konuda yaptığı literatür incelemesinde, işletmenin yöneticileri veya üst yönetimin, eğitim uzmanları ve çalışanların kendileri, eğitim planında açıklanan gelişim programlarının hedeflerini tanımlamak için her zaman birlikte çalışmaları gerekliliğine vurgu yapmış yöneticileri eğitim programlarının oluşturulmasına dahil etmek, doğru hedeflemelerinin yanı sıra sorumluluk duygusu hissetmeleri ve görevlerini yerine getirmek için bu programları bir araç olarak değerlendirmeleri konusunun önemine dikkat çekmiştir. Bu nedenle, yöneticiler, önemli veya daha uzun eğitim faaliyetleri söz konusu olduğunda, kısa bir süre için bile olsa, çalışanlarının eğitiminde her zaman hazır bulunmaları detayına ayrıca yer vermiştir. (Kafadar, 2022)

İsmail ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada, insan kaynakları (İK) uzmanları, gelişim ihtiyaçlarını belirlerken, işletmenin ve departmanlarının hedeflerini, çalışma ortamını, koşullarını ve çalışanların yeteneklerini dikkate alma gerekliliğini vurgulamışlardır.

Okakın'a (2009) göre, her bireyin çabalarını birleştirerek ve sonuçları değerlendirerek, performans yönetiminin hedeflere ulaşmada etkili olduğu görülmektedir. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, bir çalışanın mevcut performansını değerlendirme ve bunu önceden belirlenmiş ölçümlerle karşılaştırma uygulamasın performans değerlendirmesi olarak bilinmekte olduğunu da belirtir. Böyle bir değerlendirme ile, insanlar çeşitli açılardan dikkate alınmaktadır. Ayrıca bir kişinin şirketin başarısına katkısını değerlendirmek için organize bir yöntem performans incelemesi yapılmalıdır. Kişinin ahlaki duruşunu, kişisel özelliklerini, işle ilgili tutum, davranış ve görev performansını dikkate aldığını ve bütünleştirdiğini vurgulamaktadır. Aşağıda tablo 3.1.'de gösterilen performans yönetim adımlarını inceleyebilmekteyiz.

Tablo 3.1. Performans Yönetim Adımları. (Bozkurt, T.). *Performans değerlendirme sistemi kurulumu*. Risus International.





Şekil 3.1. Performans derlemesinde uygulama süreci

Tablonun alt kısmında "Aktif İletişim ve Sürekli Gelişim" vurgulanmaktadır. Bu, sürecin temelinde iletişim ve geri bildirim döngüsünün sürekli olması gerektiği ifade edimektedir.

1.aşama olan hedef belirleme ile, çalışanların hedefleri ve yetkinlikleri belirlenir. Bu aşama sürecin temelini oluşturmaktadır ve koyulan net hedefler, performans takibinin verimli olmasını sağlamaktadır.

2.aşama yetkinlik belirleme ile, çalışanların yetkinlik seviyeleri değerlendirilir ve eksik veya geliştirilmesi gereken yetkinlikler belirlenmektedir.

3.aşama uygulama ve geliştirme aşaması olup 1. Yarıyıl tamamlanınca, ilk yarıyıl boyunca hedeflere yönelik çalışmalar izlenir. İzleme süreci başlayıp ve gelişmeler takip edilmektedir.

Ara dönem gözden geçirme ile, yarıyıl sonunda performans değerlendirilmeleri yapılır. Çalışanlara geri bildirim verilip eksik kalan yönler ve geliştirme alanları konuşulmaktadır.

Uygulama ve geliştirme, 2. yarıyılda, İkinci yarıyıl performans hedeflerinin izlenmesi devam edip yeniden izleme süreci başlamaktadır.

Yıl sonu gözden geçirme ile, yıl sonunda son performans değerlendirmesi yapılıp çalışanlara geri bildirim verilmektedir.

Literatür çalışmalarından elde edilen yukarıdaki grafikte, "Performans Değerlendirmesi Uygulama Süreci" üzerine yapılan çalışmanın görseli dört temel adımda açıklanmaktadır:

1. Geliştirme/Değiştirme/Tekrar Gözlemleme: Performans standartlarının belirlenmesi ve bu standartların beklentilere uygun olarak düzenlenmesi.
2. Beklentileri ve Standartları Personele İletme: İşverenin performans hedefleri ve standartları hakkında personelin bilgilendirilmesi.
3. Informel Gözlem: İzleme, uyarma rehberlik yapma, övme, yönlendirme, eğitim, danışmanlık, disipline etme gibi süreçlerin gerçekleştirilmesi.
4. Formel Gözlem: Performans değerlendirme araçlarının kullanılarak periyodik değerlendirme yapılması.

Bu döngü, performans yönetiminde hem formel hem de informel süreçlerin dinamik bir şekilde entegre edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

İç mimarlık projeleri söz konusu olduğunda, performans değerlendirme süreci proje kalitesini, iletişimin kuvvetlenmesi, ekip verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırmak için önemli bir faktör olmaktadır. Tasarım ve uygulama aşamaları boyunca, bu prosedür çeşitli aktörlerin performansını izlemek ve geliştirmek için kullanılabilir.

3.1.3. Projenin tanımlanması ve disiplinler arası koordinasyonun gerçekleşmesi

Baldwin ve diğerleri (1994) yaptıkları çalışmada, disiplinler arası bilgilerin tanımlanması ve koordinasyonu, tasarım planlayıcısının veya proje yöneticisinin uzmanlığına bırakılmıştır. Bu durumun, farklı tasarım disiplinlerinin entegrasyonu ve genel süreç yönetimi için olumlu sonuçlar meydana getirdiğini belirtmişlerdir.

Fabrício ve Melhado'ya (2005) göre, proje süreci, müşteri ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve ön tasarımın hazırlanmasıyla başlamaktadır. Nihai konsept tasarım, proje yöneticileri arasında paylaştırılır ve tasarım süreci eşgüdümlü bir şekilde yürütülmeye başlanır. Bu süreçte, projenin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yanı sıra, tasarımın uygulanabilirliği ve yapım yöntemlerine dair analizler de sürdürülür. Yüklenici seçiminin ardından inşaat aşamasına geçilir. İnşaat süreci öncesinde, işverene veya mal sahibine iletilen kullanıcı

taleplerine dayalı geri bildirimlerin tasarım ekiplerine aktarılması ve bu doğrultuda tasarım sürecinin gözden geçirilmesi beklenir. (Fabrício & Melhado, 2005).

Can (2010) çalışmasında, yapı üretimi sektörünün, teknolojik ilerlemelere bağlı olarak sürekli gelişim ve değişim gösterdiğini, yapıların boyutunu, işlevlerini, kullanılan teknolojilerin çeşitlenmesi ve artmasıyla birlikte inşaat projelerinin yönetim süreçleri giderek daha karmaşık hale geldiğine değinmiştir. Ayrıca, geleneksel inşaat projelerinde işveren, mimar ve yükleniciler temel uzmanlar olarak yer alırken, tasarım ve yapım süreçlerinde farklı uzmanlık alanlarına sahip yeni etkin kişilerin de yer almakta olduğunu vurgulamıştır.

Bu süreçte, tasarım disiplinleri arasındaki iş birliği ve koordinasyonun önemi daha da belirgin hale gelmektedir. Farklı uzmanlık alanlarının entegrasyonu, projenin hem tasarım hem de inşaat aşamalarında verimli ilerlemesi için önemli bir rol oynamaktadır. Tasarım sürecinin bütün aşamasında sağlanan nitelikli geri bildirimler ve ilgili disiplinler arasında kurulan etkili iletişim, müşteri gereksinimlerinin tam olarak anlaşılmasını, karşılanmasını ve projedeki potansiyel sorunların erken aşamalarda tespit edilmesini sağlamaktadır. Bu durum söz konusu projenin zaman kazanmasının yanı sıra nihai başarısını ve kalite standartlarına uygunluğunu önemli ölçüde artırmaktadır. İç mimarlık projelerinde disiplinler arası iş birliği ve koordinasyon, tasarımın başarısını doğrudan etkilemektedir.

3.1.4. Tasarımın pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve tasarımla koordinasyonun sağlanması

Kafadar (2022), işletmelerin sistem odaklı bir stratejiyle hareket ettiğini belirterek, bireylerin ve toplumun istekleri ile beklentilerinin, işletmelerin faaliyet gösterdiği bu dinamik çevrede sürekli olarak değişim gösterdiğini ifade etmiştir.

Bu durum, diğer pazarlama firmaları gibi, iç mimari tasarım yönetiminin de kullanıcı ihtiyaç ve taleplerini karşılama temel amacına sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Projenin verimli ve etkin olabilmesi için koordinasyonun sağlanması, kaynak kullanımının değişen çevre koşullarına uyum sağlaması tasarım sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

Austin ve diğerleri (1994) yaptıkları çalışmada, tasarım sürecini yönetmek ve taraflar arasındaki koordinasyonu güçlendirmek için etkili ve uygulanabilir bir tasarım programına ihtiyaç olduğunu dile getirmişlerdir.

İç mimari projelerde stratejik yönetimin, tasarımın sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarısını teşvik ederken aynı zamanda kullanıcı beklentilerini karşıladığı gözlemlenmektedir. Buna ek olarak, koordinasyonlu çalışmak ve yenilikçi çözümler rekabet avantajını ayırt edici bir hale getirmektedir. Akbıyıklı ve Eaton (2012), tasarım yönetimi

planlanırken, gelecekteki değişkenlikler dikkate alınması gerektiğini belirtip, çevresel kısıtlamalara uyum sağlarken değişimi karşılayabilen, uyarlanabilir ve kendi kendini iyileştiren sistemlerin özellikleri, tasarımın geliştirilmesi ve kontrolü açısından büyük önem taşıdığına değinmişlerdir. Ayrıca, birlikte yürütülen projeler ve bağımsız gruplarla etkileşimde, tasarım faaliyetlerinin koordinasyonu, kontrolü ve takibi; tüm ilgili grupların ihtiyaçlarını karşılayan, zamanında ve uyumlu olan bir projenin teslim edilmesini sağlar ve bu süreç doğrudan proje yönetimiyle bağlantılıdır. Projenin büyüklüğüne ve karmaşıklığına bağlı olarak, bu görevler genellikle bir tasarım yöneticisi veya bir yönetim ekibi tarafından yürütülmekte olduğunu ifade etmişlerdir.

Tasarım ortamında tasarım sürecinin ilerlemesini etkileyen ana unsurlardan biri, ekibin etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneğidir (Paashuis, 1998). Bu bağlamda tasarım iletişimi, tasarım sürecini sürdürebilmek amacıyla verilerin, mesajların, bilgilerin, görsellerin, eskizlerin ve çizimlerin sözlü ya da yazılı olarak paylaşıldığı iki yönlü bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Stoter, 1997; Otter, 2002**).**

İç mimari projelerde tasarım sürecindeki iletişim, projenin her adımında fikir ve bilgi akışını artırarak, tasarım sürecinin daha yaratıcı ve verimli bir şekilde ilerlemesine katkıda bulunabilmektedir.

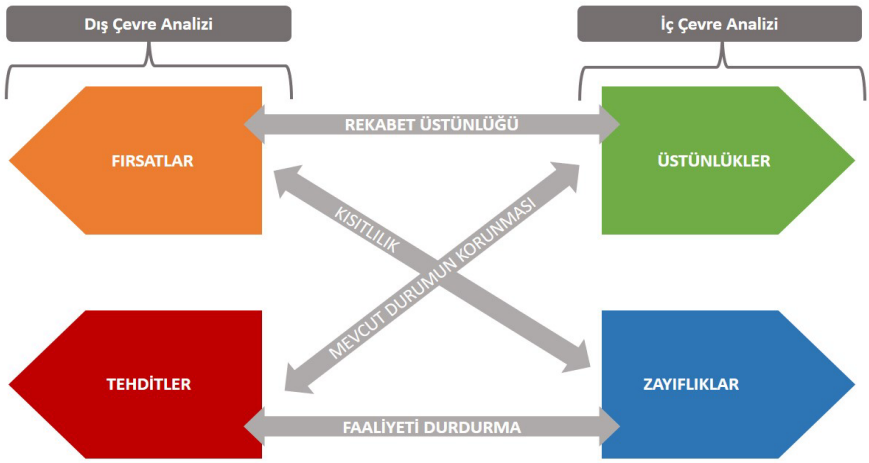
3.1.5. Tasarım sürecindeki rollerin belirlenmesi ve stratejik planlamalar

Literartür çalışmalarında ortak kanıya varılan en önemli ayrıntılardan biri, tasarım sürecince rollerin belirlenmesi ve bu rollerin doğru kişiye göre dağıtılması, proje başlamadan ilgili proje katılımcıları ve ofis çalışmalarıyla toplantıların yapılması bu sürecin en temel bölümlerinden olduğu yönündedir. Yılmaz'a (2012) göre, erken aşamalarda ortaya çıkması beklenen bu çalışma, proje katılımcılarının bir araya gelerek beyin fırtınası yaptıkları ve öncelikle çözülmesi gereken konuları tartıştıkları bir atölye çalışmasıdır. Bu konular, tasarımın hedefini, alınacak aksiyonları, tasarım seçimlerini, sınırlamaları, engelleri, kuralları, standartları, zorlukları, performans hedeflerini vb. içerir. Kyrigel ve Nies'e (2008) göre, geleneksel sistemlerle yönetilen projelerde, iş sahibi çoğunlukla üst düzey yönetici kadrosuyla temsil edilmekte ve bütünleşik tasarım sistemleri içerisinde yer alan iş sahibi kadrosunun, teknik (mühendis-mimar), yönetimsel ve finansal uzmanlık alanlarına sahip kişiler tarafından oluşturulması gerekmektedir. Tasarım ekibinde, mimar, statik tasarımcı, mekanik tasarımcı, elektrik tasarımcı, iç mimar, peyzaj mimarı, altyapı tasarımcısı, çevre mühendisi, zemin mühendisi ve enerji modelleyicisi gibi uzmanlar yer almaktadır.

Bu çalışmalar ışığında, görevlerin rollere göre dağıtılması optimum seviyede projenin zamanında ve doğru bir biçimde teslim edilmesini sağlamaktadır.

Yılmaz (2012) ayrıca, bu toplantılarının, konuyla ilgili literatür taramasına göre çeşitli şekillerde ve metodolojilerde anlaşılmış ve kullanılmış olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan biri, bu atölye çalışmalarının veya toplantıların hedefe ulaşmak ve nihai sonucu üretmek için SWOT analizini nasıl kullandığıdır. Tasarım sürecinin başlangıcında amaç, yönetim alanının çeşitli sektörlerinde yaygın olarak kullanılan SWOT analizini kullanarak, inşaat projelerinin karmaşık sistemleri nedeniyle ortaya çıkabilecek bilgi karmaşıklığını ve çok çeşitli tartışma gündemlerini belirli bir düzen içinde ele almaktır. Uygulama kısmını ise, mevcut durumda (şimdiki zaman), verilerin toplanması ve analiz edilmesi yoluyla, tüm katılımcılar ve süreçler için eylem planları geliştirilir ve bu planlar, gelecekte öngörülen nihai sonuca ya da hedeflenen ürüne (öngörüye) ulaşmayı destekleyecek şekilde yapılandırdığını ifade etmiştir (Yılmaz, 2012).

Swot analizinin nasıl yapıldığını aşağıda pratikleştirilmiş haliyle şekil. 3.2'de görebilmekteyiz.



Şekil 3.2. SWOT analizi nedir ve nasıl yapılır konusundaki açıklamalar için bkz. Bjoli (2016).

Yukarıda bahsi geçen SWOT analizinde, bir organizasyonun ya da projenin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini değerlendiren stratejik bir planlama yapıldığını görmekteyiz. Bu analiz, iç çevre ve dış çevre faktörlerini ele alarak organizasyonun mevcut durumunu kapsamlı bir şekilde değerlendirmeye yönelik yapılmıştır. İkiye bölünererek anlatılmış olup, ne demek istediğine dair detaylar genel olarak literatür taramasında elde edilen bilgiler ışığında aşağıda incelenmiştir.

Dış çevre analizi; organizasyonun kontrolü dışında gelişen ve stratejik planlamada dikkate alınması gereken unsurları kapsar. Burada gördüğümüz fırsatlar; dış çevrede ortaya çıkan ve organizasyon için stratejik avantaj yaratabilecek olumlu durumları ifade eder.

Örneğin, yeni pazarların açılması, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkması ya da rekabetin azalması gibi durumlar fırsat olarak değerlendirilir. Tehditler ise, organizasyonun dış çevresinde karşılaşabileceği risk ve zorlukları temsil eder. Örneğin, artan rekabet, ekonomik krizler, gibi unsurlar organizasyon için tehdit oluşturabilir.

İç Çevre Analizi; organizasyonun kendi içinde kontrol edebileceği unsurları ele alınır. Üstünlükler organizasyonun güçlü yönlerini ifade eder. Bunlar, organizasyona rekabet avantajı sağlayabilecek unsurlardır. Örneğin, kalifiye iş gücü, yenilikçi ürünler ya da finansal istikrar üstünlük olarak kabul edilir. Zayıflıklar, organizasyonun geliştirilmesi gereken yönlerini ifade eder. Bunlar, organizasyonun başarısını olumsuz etkileyebilecek eksikliklerdir. Örneğin, yetersiz kaynaklar, eksik süreç yönetimi ya da teknolojik yetersizlikler zayıflıklar arasında sayılabilir.

SWOT Matrisinde Stratejik Çıkarımlar;

Rekabet Üstünlüğü: rekabet avantajı genel olarak iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi, rakiplerinden maliyeti daha aza indirebilmek, ikincisi ise kendini farklı kılabilmek. Rekabet avantajını açıklamak için tek başına rekabet ölçeği kullanılmamalıdır. Ürün grubu, müşteri kitlesi, işletmenin rekabet ettiği coğrafi alan ve şirketin dikey bütünleşme düzeyi ölçeğe dahil edilen ek faktörlerdir (İnce, 2011).

Mevcut Durumu Korumak: işletmenin faaliyet gösterdiği bir alanda dengeli bir gelişim sürdürmesi ve yeni alanlara girerek riski azaltması anlamına gelir. Bir işletmenin izlediği strateji, aşağıdaki nedenlerden dolayı mevcut durumu koruma stratejisi olarak anılır (Koçer, 2007).

1. İşletme geçmişte olduğu gibi aynı ve benzer hedefleri sürdürmeye devam etmekte, her yıl yine aynı oranda büyümeye devam etmektedir.
2. Çevresine aynı veya çok benzer ürün ve hizmetleri sunmaya devam eder ve herhangi bir değişiklik yapmazlar.

Faaliyetleri Durdurma: zayıf rekabet gücü, satışların azalması, kâr kayıpları gibi başarı düşmesiyle sonuçlanmaktadır (Göksel, 2009). Ancak İşletmelerin küçülmesi veya daralması her zaman çevresel tehditlerden kaynaklanmaz. Bazen işletmeler, daha yüksek kazanç sağlayabilecek başka bir fırsatın peşinden gitmek ve yatırımlarını bu yeni alana yönlendirmek amacıyla mevcut faaliyetlerini azaltmayı tercih edebilir. (Ülgen ve Mirze, 2004).

Kısıtlılık: zayıflıkların, fırsatlardan yararlanmayı engelleyebileceği durumları ifade eder ve bu durumda organizasyonun öncelikle zayıflıklarını gidermesi gerekir.

Bu analiz, organizasyonların güçlü yönlerini kullanarak fırsatlardan nasıl faydalanabileceğini, zayıf yönlerini nasıl geliştirebileceğini ve tehditlere karşı nasıl önlem alabileceğini anlamalarına yardımcı olur. SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde rehber bir araç olarak kullanılarak geleceğe yönelik etkili kararlar alınmasını sağlamaktadır.

3.2. İç Mimari Tasarım Yönetimi ve Süreci

Austin ve arkadaşları (1994) göre, zayıf iletişim, yetersiz dokümantasyon, kısmi veya eksik girdi bilgisi, eşit olmayan kaynak tahsisi, disiplinler arası iş birliği eksikliği ve düzensiz karar verme, tasarım yönetimi ile ilgili başlıca sorunlar olarak belirlenmiştir.

Duran ve Tanyer'e (2014) göre ise, tasarım işinde karmaşık süreçleri ve çok disiplinli organizasyonları denetlemek için beceri ve uzmanlığa sahip yeterli yönetici bulunamamaktadır. "Proje yöneticisi" terimi, kaynak- zaman-maliyet yönetimleri, multi-disipliner organizasyon / koordinasyon...vb. geniş bir yönetim becerileri yelpazesine sahip kişilerden oluşması yerine, belirli bir mimari deneyim düzeyine ulaşmış ve proje-detay çözümleri gibi teknik ve pratik uygulama bilgisine sahip kişileriden oluşmaktadır. "Tasarım yöneticisi" ve "mimari yönetici" terimleri günümüzde çok yaygın olarak kullanılmamaktadır. Yapılandırılmış bir tasarım sürecini yönetebilmek için yönetim süreci de yapılandırılmalı ve bu iki yapı tutarlı olup birbirini karşılamalıdır (Rajabalinejad ve Spitas, 2011).

Boyle'e (2003) göre, tasarım verimliliğini artırmak için hem sanat hem de bilim tarafından desteklenen tasarım yönetimi, "tasarım" ve "iş" arasında iş birliğini ve sinerjiyi teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Yapı meslek grupları açısından, tasarım yönetimi, birkaç multidisipliner proje ortağı arasında iş birliği yapan ve çeşitli girdileri anlayan, organize eden ve sentezleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Tasarım yönetimi geleneksel olarak diğer disiplinlerin proje yönetimi yaklaşımlarını ve araçlarını kullanmış ve kullanmaya devam etmektedir. Ne yazık ki, bu metodolojiler, teknikler ve/veya araçlar yetersiz kalmaktadır. Bunun en temel sebeplerinden biri, metodolojilerin türetildiği diğer disiplinlerden farklı olarak, günümüzde kullanılan mimari tasarım sürecinin sıralı değil, sürekli olarak gerçekleşmesi gereken ve projeye/işverene bağlı olarak değişen bir süreç olmasıdır (Ballard ve Koskela, 1998). Bu durum ve şartlar benzer disipline sahip olan iç mimarlık alanı çalışmaları için de geçerlidir.

Tasarım Yönetimi Enstitüsü'ne (DMI) göre, tasarımın "iş" (profesyonel/ticari) tarafı "tasarım yönetimi" olarak bilinir. Ekonomik, sosyal ve çevresel faktörler arasında rekabet avantajı sağlamak için Enstitü'nün çalışmaları, tasarımı yenilik, teknoloji, yönetim ve işverenlerle bütünleştirmeye çalışır (DMI, 2013).

Boyle (2003) tasarım yönetiminden bahsederken, özellikle yapı meslek grupları için, çok çeşitli girdileri analiz etmek, koordine etmek ve sentezlemek için çok disiplinli proje ortaklarının çeşitli kesitlerini içeren bir süreç olarak nitelendirdiğini vurgulamıştır.

3.2.1.Tasarım ilkelerinin ve hedeflerinin iç mimarlık alanı açısından tanımlanması

İç mimari tasarım alanı, her biri belirli bir alanın işlevselliğini, estetiğini ve genel deneyimini şekillendirmede çok önemli bir rol oynayan, çeşitli ilke ve hedefleri kapsayan çok yönlü bir disiplindir. Akbıyıklı ve Eaton'a (2012) göre, proje planında, etkili tasarım yönetimi, tutarlı bir teknik doğrulama raporları yapısı ve bir tasarım analizi denetim izi ile tüm proje gereksinimlerinin bir fikir birliği özetinde doğru bir şekilde yorumlanması sağlanmaktadır.

İç mimarlık, uzmanlık bilgisini içerecek şekilde genişlediğinden, uygulayıcıları hazırlamak için gereken eğitim şekli de bu hızlı tempolu endüstride başarılı olmak için artan karmaşıklık ve uzmanlık bilgisine uyacak şekilde önemli ölçüde değişmiştir. (Guerin ve Thompson, 2004). Alan ilişkili olarak tasarım, yenilikçi bir faaliyet olarak, kendisinden önceki veri toplama ve ön hazırlık (derleme) sürecinden farklıdır. Tasarım koordinasyonu projenin kalitesini, maliyet planını, satın alma ve inşaat programlarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Akbıyıklı & Eaton, 2012).

Bununla birlikte, çevresel etkiler, mimari tasarım yönetimi farklı bir açıdan incelendiğinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzün küresel eğilimleri, tasarım sürecinin verimlilik ve maliyete ek olarak çevresel yükümlülükleri de içermesini gerektirmektedir. Bu durumda, bir kez daha, bilinçli iç mimarlar ile çalışmak, sürdürülebilir malzemeleri seçmek ve atıkları azaltmak gibi çevre dostu çözümler uygulayarak kentsel yaşam kalitesini artırmaya vurgu yapmak gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Tasarım süreci verimliliği optimize etmek için kalite ve maliyetin birlikte değerlendirilmesi gereken önemli bir faktör haline gelmektedir. Bu durumda, yönetim uzmanlığının ve yeteneklerinin de bu noktada önemli olduğunu görebilmekteyiz.

İç mimarlar artık enerji verimliliği ve malzeme seçimi de dahil olmak üzere çevre dostu çözümlerle kentsel yaşam kalitesini artırmaya öncelik verirken, aynı zamanda sürdürülebilir tasarım ve atık azaltmaya da odaklanmaktadır. Sonuç olarak, bu yaklaşım tasarım sürecinde verimliliği en üst düzeye çıkarmak için kalite ve maliyetle birlikte değerlendirilmesi gereken önemli bir parametre olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetimin bilgi ve becerileri bu bağlamda bağlayıcı bir unsur olmaktadır.

Rounce (1998) çalışmasında, bina tasarımında atık, kalite ve verimliliği araştırmak ve ölçmenin zor olduğundan bahsetmiştir. Aynı zamanda, bina tasarımında israfın nedenleri

üzerine yapılan araştırmalardan sonra daha çok bu durumun bir yönetim sorunu olarak görüldüğüne değinmiş ve atıkları ortadan kaldırırken tasarım kalitesini ve karlılığını artırmak için yönetim önerilerinde bulunmuştur.

Bina tasarımında atık, kalite ve verimliliğin incelenmesi ve ölçülmesi zordur. Bina tasarımında israfa neden olan faktörler araştırılmış ve durum daha çok bir yönetim sorunu olarak görülmüştür. Mimari tasarımda israfı ortadan kaldırırken, kalite ve karlılığı artırmak için yönetim önerileri sunulmaktadır.

Bu bağlamda, etkili ve sürdürülebilir iç mimari projelerin temeli, atık yönetimi, kalite ve verimlilik gibi faktörlerin tasarım sürecine dahil edilmesidir. Kârlılık ve müşteri memnuniyeti artarken, malzeme, alan ve estetik çözümlerin kullanımıyla israf azaltılmış olmaktadır. Ancak, bu prosedürlerin başarılı bir şekilde uygulanması için proje organizasyonu, ekip iş birliği ve tasarım yönetimi gibi yönetim yetenekleri gereklidir. İç mimarlar çevresel yükümlülükleri dikkate alarak kalite ve maliyeti optimize ettiğinden, tasarımın kullanılabilirliğini ve projenin sürdürülebilirliğini artıran çok önemli bir bileşen meydana getirmektedirler.

3.2.2. Kurumsal olarak iç mimarlık tasarım yönetimi

Daha önce de belirtildiği gibi, iç mimari tasarım ve süreç yönetiminde denenen tüm süreçler ve prosedürler, farklı disiplinlerdeki birçok ilkeden uyarlanmıştır. Bununla birlikte, bu çalışmanın odak noktası, iç mimari tasarım sürecinde ve yönetiminde optimum verimliliği elde etmek için "bütünleşik tasarımı" teşvik etmektedir. Bu alanda, başarılı bir yönetim prosedürü, tüm proje katılımcılarının iş birliği yapmasını ve etkili bir şekilde iletişim kurmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Projelerin tasarım, yürütme ve teslim aşamalarında kullanılan çeşitli teslim şekilleri bu bağlamda iç mimari tasarım yönetimi ile yakından ilgilidir.

Erdem'e (2018) göre, konsept tasarımdan uygulamaya ve teslimata kadar, bir inşaat projesi birçok organizasyon ve katılımcıyı içermektedir. Projenin boyutu ve kapsamı arttıkça sürece dahil olan profesyonellerin sayısı artacak ve projenin düzgün bir şekilde tamamlanması için aktif katılımlarının sağlanması gerekecektir. Tasarımın sorunlarını belirleme ve çözme yöntemlerinin işbirliği üzerine inşa edildiği göz önüne alındığında, tasarım yönetiminin tasarım sürecinin en başından itibaren uygulanması önem taşımaktadır.

Can (2010), geleneksel proje teslim sisteminde, işverenin, özel bir işletme sahibi veya bir kamu kuruluşu olabildiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda, işveren ve mimarın öncelikle bu proje teslim sistemi kapsamında tasarımı müzakere etmesi gerektiğinden ve

İlgili belgelerin sağlanması ile inşaat belgesi hazırlanması için tasarım sözleşmesi imzalanıp ve akabinde tasarım maliyetinin elde edilebileceğini vurgulamıştır.

Tmmob'nin İç mimarlar Odası çizim ve sunum standartlarına göre, proje aşamaları farklı süreç çalışmalarını içermektedir. Sözleşmeye bağlı olarak avam proje, tasarım projesi ya da uygulama projesi ile bunların gereklilikleri yerine getirilmektedir.

Geleneksel proje teslim sistemleri kağıt üzerinde oldukça ayrıntılıdır, ancak bu sistem üzerinde daha kapsamlı bir araştırma yapılmadığından, bilinen eksikliklerin olduğu kabul edilmektedir. Geleneksel proje teslim yönteminin en büyük dezavantajı, yüklenici firmanın ihale sonrası proje sürecine katılıp, tasarım aşamasına katılamamasıdır (Can, 2010).

İç mimarlık projeleri kimi durumda projenin büyüklüğüne ve kurumsal yapısına bağlı olarak, mimari proje aşamasında, sırasında ve sonrasında sürece dahil olmaktadır. Sistemin ilişkili ve verimli geçmesi açısından tasarım sürecinin ilk aşamasında yer alması önemli bir tercih olacaktır. Ancak ülkemizde var olan sistem içerisinde bu ilişkilerin sağlanması zor olmaktadır. Çalışmanın başında belirtildiği üzere; iç mimarlık tasarım yönetimi çalışması kapsamlı bir şekilde ele alınmamaktadır. Bu açıdan bakıldığında araştırmaya dayanak oluşturması için ilişkili disiplinlerin tasarım yönetimi incelenerek çıkarımlar elde edilecektir.

Süreçte yer alan farklı dezavantajların yanı sıra sektörün sürekli gelişmesi sonucunda yapı sektöründe birçok gelişme yaşanmıştır. Gray ve Hughes'a (2001) göre,

- İnşaat projelerinde yetenekli tasarımcıların ve müteahhitlerin koordinasyonu ve yönetimin etkinliği önem kazanmıştır.
- Uzmanlaşma, ürün ve hizmetlerini sunarken bilgi ve yetkilerini artırarak, firmaların pazarda öne çıkmasına yardımcı olmaktadır.
- Proje yönetimi ve liderlik, mimarın tipik rolü olarak ekip liderliğini tasarlamaya yol açmıştır. Bu, özellikle görevler ve görevler belirsiz olduğunda, her düzeyde proje yönetimi ile ilgili soruları gündeme getirir.

Amerikan Mimarlar Derneği'nin daha kapsamlı çalışmalarının daha detaylandırılmış olduğunu, tasarım yönetiminin değerini vurguladığını ve farklı bir bölümde değerlendirildiğini görmek mümkündür.

AIA (Amerikan Mimarlar Derneği) B142-2004 Ek B2 aşağıdaki bilgileri içerir:

Danışmanın tasarım yönetimi hizmetleri bölüm B.2.

B.2.1 şu şekilde açıklanmaktadır. Proje yönetimi: danışmanın çalışmalarını denetlemek, inşaat proje teslim sistemine uygun olarak projeyi denetlemek, bu konuda işverene danışmanlık yapmak, proje toplantılarına katılmak, diğer ekip üyeleri ile iletişim kurmak ve iş ilerleme raporlarını paylaşmak.

B.2.2 Multidisipliner koordinasyonun uygulanması: İşveren ve ekiplerinin, danışmanın ve danışmanın alt danışmanlarının hizmetlerini koordine etmek.

B.2.3 İşveren tarafından sağlanan bilgi koordinasyonu: İşverenin danışmana verdiği veri ve bilgilerin, danışmanın oluşturduğu veri ve bilgilerle koordineli olduğundan emin olmak.

Bu bilgiler doğrultusunda, Amerikan Mimarlar Derneği'nin (AIA) tasarım yönetimi üzerine sunduğu bu çerçeve, iç mimarlık projelerinde de benzer bir şekilde uygulanabilir. Proje yönetimi, disiplinler arası koordinasyon ve müşteri ile bilgi akışının sağlanması, iç mimarlık projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için kritik öneme sahiptir. İç mimar, tasarım sürecinde farklı uzmanlarla iş birliği yaparak tasarımın tüm aşamalarında etkin bir rol oynar ve projelerin verimli, uyumlu ve zamanında tamamlanmasını sağlar.

3.2.3. Koordinasyonu sağlamak amaçlı hiyerarşik yapının belirlenmesi

Genel kanı olarak şirketlerde uzmanlaşmanın, özellikle örgütsel yapının çeşitli görevlere ayrılması ve bu görevlerin alt dallara bölünerek işlerin dağıtılması ile mümkün olabileceğini görmekteyiz.

Fişek (1979), tüm organizasyonlar için temel olan hiyerarşinin, otoritenin yaptırım gücünü simgeleyen otorite derecelendirmesinden oluştuğunu ifade etmekte olup hiyerarşik kademelenmenin organizasyonun büyüklüğünden etkilendiğini vurgulamaktadır. Hiyerarşi, görev dağılımı, koordinasyon ve denetimi sağlamak için gerekli görülse de, aslında kararların merkezde toplanmasına yol açmaktadır (Varol, 1993). Hiyerarşi düzeyine bağlı olarak, farklı kararlar alınır. (Lamba, 2014)

İç mimari projelerinde, diğer mimari projelerde olduğu gibi hiyerarşik yapıyı anlamak, tasarım ve uygulama süreçlerinin başarılı bir şekilde tamamlanması için önemli bir ilk adım olmaktadır. Battaia ve diğerleri (2018) yaptıkları çalışmada, yönetim ve organizasyon yapılarında bu tür bir süreç oluşturma, mevcut pazarların öngörülemezliği ile başa çıkabilecek yeni tasarım çözümlerini oluşturmaya yardımcı olabileceğini belitmişlerdir. Bu çerçevede, projede yer alan her bir işi üstlenicinin sorumluluklarını ve görevlerini tanımlayarak iş akışı kolaylaştırılmaktadır. Özellikle, proje karmaşıklığı arttığında, görevlerin bölümlere ayrılması ve kademeli olarak dağıtılması ile ekip iş birliği ve etkinliğinin üst seviyeye taşındığı gözlemlenmektedir.

Straková ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada, örgütsel yapılar, süreçler ve stratejiler arasındaki ilişkilerin, özellikle işletmenin organizasyonel yeteneklerini oluşturmak ve dinamik yetenekler yaratma konusunda önemli rol oynadığını vurgulamışlardır. Organizasyon yapısının özellikleri, işletmenin tüm yönetim ve karar verme seviyelerinde

verimli performans sağlamak için gereklidir; özellikle, portföyün inovasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütsel yapılar, süreçler ve stratejiler arasındaki ilişkiler, özellikle dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve işletmenin organizasyonel yeteneklerinin artırılması bağlamında önemli hale gelmektedir. Organizasyonel yapının özellikleri, tüm yönetim seviyelerinde ve kurumsal karar verme durumlarında performansın etkin bir şekilde sürdürülmesi için gerekli görülmektedir; özellikle, portföyün inovasyonu üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. (Straková, Váchal, Kollmann, & Talíř, 2021)

Üst yönetim, proje yöneticileri, tasarım ekipleri, teknik destek ve saha ekipleri dahil olmak üzere tüm ilgilileri içeren sağlam bir hiyerarşik yapı, tasarım kararlarının hızını ve doğruluğunu kolaylaştırırken çalışan performansının ve sağlıklı bir iletişim yapısının da önünü açmış olmaktadır.

3.2.4. Biçim, işleyiş ve performans ilişkisinin tasarım yönetimine etkisi

Straková ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada, kurulum sistemlerinde yeni iş modellerinden yararlanmak ve daha uyarlanabilir çalışma performansını kolaylaştıracak yaratıcı karar verme süreçlerinin ve yapılarının ana hatlarının belirlenmesi, günümüz sektörel ortamlarında önemli olacağını dile getirmişlerdir.

Erdem (2018) açıklamalarında, tasarım hatalarının başlıca nedenleri arasında ortak çalışmaya dayalı organizasyonların oluşturulamaması, disiplinler arası örtüşen süreçlerin yetersiz olması, mimari proje geliştirme aşamasında yaşanan iletişim sorunları ve ön tasarım aşamasında tüm katılımcıların yer almaması nedeniyle kapsamın doğru belirlenememesine vurgu yapmıştır. Aynı zamanda projeye özgü süreçlerin öngörülemezliği, büyük ölçekli projelerdeki proje verilerinin düzensiz ve yapılandırılmamış bir şekilde yol almasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, tasarım ortamını geliştirmek ve tasarım süreci yönetimini optimize etmek için bütünleşik tasarım metodolojileri savunulmaktadır. Ayrıca, Erdem (2018), ön tasarım aşamasından proje teslim aşamasına kadar tüm paydaşları dahil etmek için BIM (Yapı Bilgi Modellemesi) teknolojisini kullanan bir proje organizasyonun, daha sonra ortaya çıkan tasarım hatalarını ve iletişim sorunlarını önemli ölçüde azaltabileceğine değinmiştir.

3.3. Tasarım İşletim (Planlaması) ve Proje Yönetim Süreci

İç mimarların özellikle tasarım sürecindeki işletme yönetiminin yaşandığı zorluklar nedeniyle, geleneksel rekabet avantajlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya oldukları düşünülmektedir. Doğru bir işletim planlaması ve proje yönetim süreci ile projenin tesliminin bütüncül olarak başarıya ulaşması için bu süreçlerin başarılı bir şekilde

yönetilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Çeşitli analizler ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça tanımlanması ve gelişmiş iletişim teknolojileri ve yapı modelleri kullanılarak hedefe ulaşmak, süreci akıcı bir hale getirecek ve her açıdan verimlilik sağlanmış olacaktır.

3.3.1. BIM (Yapı Bilgi Modelleme) tabanlı süreçler ve entegrasyonu

Köteşli ve Koman (2021) yapı bilgi modelleme sistemi konusunu ele alırken, proje süreçlerinde iş birliği ve koordinasyon, teknolojik imkanların genişlemesiyle birlikte bireyler, kurumlar ve farklı disiplinler arasında bilgi akışının etkili bir şekilde yönetilmesiyle doğrudan ilişkili olduğunu ve bu bağlamda, ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli yapı bilgi modeli (BIM) sistemleri ve yazılımları geliştirildiğine değinmişlerdir. Aynı zamanda 'BIM' sistemlerinin, tasarım aşamasından inşaat ve kullanım aşamalarına kadar proje sürecinde toplanan verilerin kayıt altına alınmasını sağlayarak sektör için önemli bir koordinasyon aracı olarak kabul edilmediğini belirtmişlerdir.

Krygiel ve Nies, (2008) teknik olarak, BIM (Yapı Bilgi Modellemesi)'i bir projenin tüm bilgilerinin parametrik olarak birbirine bağlı bir şekilde toplandığını, 2 ve 3 boyutlu tasarım dokümanlarının yanı sıra maliyet, performans ve planlama gibi bilgilere erişim sağlayan kapsamlı bir veri tabanı olarak tanımlanabildiğini ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle, BIM, bireysel düzeyden organizasyonlar arası düzeye kadar bilgi aktarımını sağlayan bir yol haritası sunmakta ve inşaat sektöründeki tecrübeye dayalı bilgilerin paylaşılması ve değerlendirilmesi için önemli bir rehber olmaktadır. (Köteşli & Koman, 2021).

Nonaka ve diğerleri (2000) yaptıkları çalışmada, bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, değişimi, düzenlenmesi, arşivlenmesi ve kullanılmasının yanı sıra bilginin kavramsal dönüşümü de dahil olmak üzere sürecin tüm aşamalarını kapsadığını belitmişlerdir.

Sacks ve diğerleri (2004) yaptıkları çalışmada, yapının tasarımı, analizi ve test edilmesi, makine tarafından okunabilen parametrik nesneleri kullanarak üç boyutlu sanal gerçeklik modelleri oluşturma kapasiteleri ile karakterize edilen BIM (Yapı Bilgi Modellemesi) yazılım araçları ile mümkün olduğunu dile getirmişlerdir. Diğer üç boyutlu bilgisayar destekli tasarım yazılımlarından (CAD), elde edilen biçim, işlev ve davranış sergilemeyen modeller yapı enformasyon teknoloji bilgilerini içermemekte ve dolayısıyla YBM olarak değerlendirilememektedir (Eastman ve diğ., 2011). Dave ve diğerleri (2013) ise, BIM süreçleri ve teknolojilerinin, karmaşık üç boyutlu temsiller üretmenin yanı sıra alternatifler tarafından belirlenen bir dizi standardın değerlendirilmesine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

Knotten ve diğerleri (2015) yaptıkları çalışmada, proje yapım aşamasının YBM araçları sayesinde görüntülenebilmekte olduğunu vurgulamışlardır. YBM teknolojisi, tüm ilgili taraflar arasında senkronize bir iletişim modu oluşturarak tasarım, mühendislik ve inşaat sektörlerinin karmaşık sorunları anlamasına ve çözmesine yardımcı olmaktadır.

Köteşli ve Koman (2021), bir proje yönetim aracı olarak tüm disiplinler arasında koordinasyonu garanti etmesi beklenen YBM sistemlerinin belirli yönetimsel, organizasyonel ve teknolojik sorunlara sahip olduğunun tespit edildiğini de ayrıca dile getirmişlerdir. Çalışma kapsamında parametreler dahilinde bir proje yönetim aracı olarak kullanılan YBM sistemlerinin, tüm araştırmalara ve belirlenen gereksinimlere uygun olarak yönetimi için yeterli bir organizasyon şeması ve bilgi yönetimini içeren bir model sağlanması gerekliliği ortaya konmuştur.

3.3.2. Yalın tasarım yönetimi

Demirci ve diğerleri (2016) ise, organizasyon yapısındaki karar verme hızı yönetim adımlarının sayısı ile ters orantı olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, ne kadar çok yönetim süreci varsa, kararın temelini oluşturacak bilgiler aralarında o kadar yavaş hareket eder. Sonuç olarak, kararların geç verilmesine ve piyasa koşullarına tepki göstermekte geç kalınabilir. Yalın organizasyon modeli son yıllarda tercih edilmesinin nedeni bu olmaktadır.

Ayrıca, bu sorun Demirci ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada da ele alınmaktadır. Yalın organizasyon yapısında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla gereksiz yönetim adımları (çoğunlukla faaliyetler arası koordinasyonu kolaylaştıran orta yönetim adımları) ortadan kaldırılır. Bu, üst ve alt yönetim adımlarını birbirine yaklaştırır ve hızlı karar almayı kolaylaştırır. Nispeten yüksek ve daha düşük yönetim seviyeleri birbirine çok yakın olduğu için, bugün organizasyon yapıları geçmişte olduğundan daha basittir. Mevcut bakış açısı, ekip çalışmasını ön planda tutacak ve daha düşük yönetim seviyelerinde yönetim sağlayacak, müşterileri oldukça iyi tanıyan, seçimler üzerinde daha fazla etkiye sahip organizasyon yapıları tasarlamaktır.

Duran ve Tanyer'e (2014) göre, "Yalın Düşünme" ve "Yalın Tasarım Yönetimi" çalışmalar arasında en popüler ve modern tasarım yönetimi kavramlarıdır. Bu fikirler, proje yönetimi ve mimari tasarım yönetimindeki sorunlara cevaplar oluşturmak için temel teşkil etmektedir.

"Yalın Tasarım Yönetimi" genellikle inşaat ve mimari projelerde kullanılsa da, bazı makaleler ve tez çalışmaları bu fikirlerin iç mimari projelerde nasıl yavaş yavaş uygulandığını göstermektedir. Bu fikirler, sürdürülebilir çözümler sunmak, kullanıcı

deneyimini geliştirmek ve mekânın faydasını artırmak için iç mimari projelerde kullanılabilir. Yalın yöntemlerin mimarlık disiplininden iç mimarlık alanına uyarlanması, özellikle ticari ve kurumsal iç mekân tasarımlarında maliyet kontrolü, tasarım süreci optimizasyonu ve hızlı geri dönüşlere olanak tanır.

3.3.3. Tasarım temelli proje teslim sistemi

Erdem'e (2018) göre, geleneksel proje teslim prosedürüne benzer şekilde, bir iş stratejisi oluşturmak için ön planlama ve fizibilite çalışmaları kullanılmaktadır. Ortak hedefler, değerler ve özel gereksinimlerin tümü şirket stratejisine dahil edilmelidir. İş planının onaylanmasını takiben, belirlenen hedeflere uygun olarak tasarım süreci başlar. Uygulama projesi kapsamında yasal izinler (ruhsatlar) alınır ve inşaat aşaması hedeflere göre değişiklik yapılmadan başlatılıp, tamamlanmaktadır. Uygunluk ise kontrolü süreçler arasında yapılmaktadır. Ayrıca, proje teslim sistemleri, bünyelerindeki çeşitli sözleşme ve düzenlemelere bağlı olarak, farklı türdeki projelerin farklı aşamalarında değişen düzeylerde katılım ve entegrasyon gerektirir. (Korkmaz ve diğ., 2009).

Bununla birlikte, 'Bütünleşik Proje Teslim Sistemi' (BPTS) adında oluşturulmaya başlanan bir sistemden bahsetmek mümkündür. Kibert (2008), bu sistemi, proje katılımcılarına ilave sorumluluklar yüklenerek oluşturulmuş olduğunu, geleneksel teslimat yöntemlerinden farklı ve risk temelli bir yapım yönetimi modelinin bir türü olarak ifade etmektedir. AIA (Amerikan Mimarlar Enstitüsü, 2007a) tarafından bütünleşik proje teslim sisteminden bahsedilirken, proje çıktılarını en üst düzeye çıkarmak, projenin değerini işletme sahibi için yükseltmek, israfı azaltmak ve tasarım, üretim ve inşaatın her aşamasında verimliliği artırmak için bir süreç, her katılımcının yeteneklerini ve anlayışlarını bütünsel olarak kontrol altına alan, insanları, sistemleri, iş yapısını ve uygulamaları içermekte olan bir sistem olduğundan da söz edilmiştir. Karşılaştırılan geleneksel teslim sistemi ile bütünleşik proje teslim sisteminin AIA tarafından kriterler bazında hazırlanan çalışmasını tablo 3.3'de görebilmekteyiz. Buna bağlı olarak, bütünleşik proje teslim sisteminin, geleneksel proje teslim sisteminin hiyerarşik, ayrıştırılmış ve bireysel çabaya dayalı yapısının aksine, erken katılım, iş birliği, şeffaflık ve risk paylaşımı üzerine kurulu daha kapsamlı bir yöntem olduğunu gözlemlenmektedir.

Tablo 3.2. Amerikan Mimarlar Enstitü, 2007a.

Karşılaştırma Kriterleri	Geleneksel Proje Teslim Sistemleri	Bütünleşik Proje Teslim Sistemleri
Proje Takımı	♦ Çok parçalı proje ekibi anlayışı vardır. ♦ Katılım: "gerektiği zamanda" veya "minimum düzeyde."dir. ♦ Güçlü hiyerarşik yapı ve kontrollü yapıya sahiptir.	♦ Proje takımı erken oluşturulur. ♦ Ekip üyeleri açık ve işbirlikçidir. ♦ Paydaşlardan oluşan bütünleşik yapıya sahiptir.
Süreç	♦ Süreçler lineerdir ve ayrışmıştır. ♦ Bilgi, "gerektiği zamanda" toplanır. ♦ Süreçler yoğun bilgi ve uzmanlık içerir.	♦ Süreçler eş zamanlı ve katmanlıdır. ♦ Uzmanlıklar erken aşamalarda sürece dahil olur, katkılar erken başlar. ♦ Bilgi tüm ekip arasında açıkça paylaşılır. ♦ Paydaşlar arasında güven ve saygı vardır.
Riskler	♦ Riskler, bireysel olarak yönetilir. ♦ Tüm kapsama dağıtılır.	♦ Riskler, topluca yönetilir. ♦ Proje menfaatine en uygun şekilde dağıtılır.
Tazminatlar / Ödüller	• Bireysel takip yapılır. • Maksimum getiri için minimum çaba harcanır. • İlk maliyet baz alınır.	♦ Takımın başarısı projeye bağlıdır. ♦ Değer tabanlı bir sistem vardır.
İletişim / Teknoloji	♦ Kâğıt işleri yoğundur. ♦ 2 boyutlu ve analogtur.	♦ Dijital tabanlı ve görsel sistemler kullanılır. ♦ Bina enformasyon modellemesi sistemler uygulanır.
Anlaşmalar	♦ Tek taraflı çaba desteklenir. ♦ Riskler ayrılır ve aktarılır. ♦ Paylaşım yoktur.	♦ Çok katmanlıdır. ♦ işbirliği teşvik edilir. ♦ Risk paylaşılır.

Hem geleneksel proje teslim teknikleri hem de entegre proje teslim sistemi, iç mekan tasarım projeleri için geçerli bir öneme sahiptir. Erdem (2018) tarafından belirtildiği gibi, fizibilite çalışmaları ve iş stratejileri, geleneksel proje süreçlerinde olduğu gibi iç mimari projeleri tasarım sürecinin temel taşlarıdır. Müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde değerlendirmek ve tasarımı buna göre değerlendirerek şekillendirmek, özellikle büyük ölçekli iç mimari projelerde önemli bir aşama olmaktadır. İç mimari projelerde bütünleşik proje sistemi, müşteri, tasarım ekibi ve yükleniciler arasındaki iş birliğini geliştirerek, özellikle büyük ölçekli ticari veya karma kullanımlı projelerde daha yaratıcı ve sürdürülebilir çözümler yaratmayı mümkün kılmaktadır. Malzeme seçiminden iç mekân tasarım ve organizasyonuna kadar tasarımın her yönünü çeşitli aşamalarda ele alan bu yöntem, kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır

4. İÇ MİMARLIK PROJE VE UYGULAMA İŞLETMELERINDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI

Çalışma genelinde değerlendirilen bilgiler ışığında iç mimarlık (proje ve uygulama) işletmelerinde birinci adım olarak yönetim ve organizasyon yapısının oluşturulması açısından iç mimarlık alanında tasarım yönetimine yönelik organizasyon ilişkisini tanımlamak faydalı olacaktır. Oluşturulan iç mimarlıkta tasarım yönetimi organizasyonu tablosunun (tablo 4.1.) temel yaklaşımı, iç mimarlık alanı iş yönetiminde tasarım ve uygulama prosedürlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini elde etmeye yönelik verilerin bir arada okunmasını ve iş akışının verimli ve sürdürülebilir bir ilişki sistemi içerisinde anlaşılmasını sağlamaktır. Proje girdileri, maliyet analizi, zaman planlaması ve iş gücü koordinasyonu, tasarım ve uygulama aşamalarında toplanan verilerin bileşenleri arasındadır. Tasarım yöneticileri, proje koordinatörleri ve uygulama ekipleri bu verileri etkileşimli olarak kullanmalı ve birlikte ilişkilendirmelidir.

Çalışma programının metodolojisi, iş akışında yetkililerin sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanmasına, tasarım ve yürütme aşamalarının bağımsız olarak ancak birlikte ele alınmasına dayanmaktadır. Bu yöntem, bitmiş ürünün kalitesini iyileştirmeyi, kaynakları doğru bir şekilde yönetmeyi ve olası sorunları ön görmeyi hedeflemektedir. Bu organizasyon yapısı, iç mimarlık alanına ait tasarım yönetiminin sonuç getirilerinin oluşturabileceği verim kaybı ve her anlamda işletimin sürdürülebilirliğinin sağlanmasını amaçlayarak, iş süreçlerinin daha sorunsuz ve şeffaf bir şekilde yürütülmesini hedeflemektir. Buna yönelik olarak organizasyon ilişki sistemi; tasarım sürecinin planlanması (proje yöneticisi), tasarım geliştirme (iç mimar-yaratıcı süreç), uygulama planlaması (iç mimar), uygulama ve denetim (iç mimar, proje yöneticisi) ve proje tamamlanması ve teslim (proje yöneticisi) süreç ve yetkileri başlıklar altında toplanmıştır. Tasarım örgütsel yönetim sistemleri ve örgütsel organizasyonlar paralelinde iç mimarlık alan ilişkisi olarak yönetim biçiminde ilişkilendirme yapılmıştır.

Tablo 4.1. İç Mimarlıkta Tasarım Süreci Örgütsel Yönetim Organizasyon Tablosu

Tasarım Sürecinin Planlanması (Proje Yöneticisi)	**Tasarım Geliştirme (İç Mimar) (Yaratıcı Süreç)**	**Uygulama Planlaması (İç Mimar)**	**Uygulama ve Denetim (İç Mimar, Proje Yöneticisi)**	**Proje Tamamlanması ve Teslim (Proje Yöneticisi)**
1-Projenin Tanımlanması, (Proje Yöneticisi) 2-Müşteri İhtiyaçlarının	1-Tasarım İlkelerinin ve Hedeflerinin Tanımlanması (İç Mimar, Proje Yöneticisi)	1-Detaylı Planların ve Çizimlerin Oluşturulması (İç Mimar,Teknik Çizim Uzmanı)	1-Şantiyede Uygulama Başlangıcı (Uygulama Koordinatörü, İnşaat ve	1-Son Kontroller ve Düzenlemeler (Kalite Kontrol Birimi, Uygulama Koordinatörü)

Belirlenmesi (Proje Yöneticisi, Müşteri Temsilcisi) 3-Proje Hedeflerinin Tanımlanması (Proje Yöneticisi) 4-Disiplerarası koordinasyonun sağlanması (Proje Yöneticisi) 5-Bütçenin ve Zaman Çizelgesinin Oluşturulması (Proje Yöneticisi,Finans ve Muhasebe)	2-Hiyerarşik Yapının Belirlenmesi (Proje Yöneticisi) 3-Teknik Çizimlerin Hazırlanması (İç Mimar) 4-Performans Değerlendirme (Proje Yöneticisi) 5-Müşteri Onayına Sunulması Tasarımın Oluşturulması veya Revize edilmesi (Proje Yöneticisi, Müşteri Temsilcisi)	2-İşletim Modellerinin Sürece Entegrasyonu (Proje Yöneticisi) 3-Maliyet Analizi ve Revizyonlar (Finans, Muhasebe, Proje Yöneticisi) 5-Tedarikçi ve Uygulayıcı Seçimi (Proje Yöneticisi, Satın Alma)	Tesisat Ekipleri) 2-Kalite Kontrol ve Denetimler (Kalite Kontrol Birimi) 3-Problemlerin Çözümü ve Uygulama Düzeltmeleri (Uygulama Koordinatörü, 4-Müşteri ile İletişim ve Geri Bildirim (Proje Yöneticisi)	2-Müşteri Onayı ve Teslim (Proje Yöneticisi, Müşteri Temsilcisi) 3-Proje Sonu Raporu ve Değerlendirme (Proje Yöneticisi)

Yukarıda iç mimarlık alanı bağlamında oluşturulan tasarım ve yönetim organizasyonu planı, iç mimari projelerin başlangıcından tamamlanmasına kadar olan süreci denetlemeyi amaçlamaktadır. Tasarım ve uygulama başarısının en üst düzeye çıkarmak için insan ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve bunun birinci adımı olarak organizasyon yapısı ve yetkilerinin uygunluğunun değerlendirilerek oluşumunun sağlaması önemli bir başlangıçtır. Özellikle organizasyonun temel aşamalarını; proje tanımı, tasarım geliştirme, planlama ve denetleme, değerlendirme ve teslimat olarak ele almak mümkündür.

İç mimari projeler için çeşitli disiplinlerin iş birliği yapmasını ve kaynakların verimli kullanılmasını garanti altına almak açısından verimli bir organizasyon yapısı gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Etkili kaynak yönetimi ve disiplinler arası koordinasyon yoluyla bu strateji, proje başarısını amaçlamaktadır.

4.1. Yönetim Yapısının Oluşturulması

Eren'e (2011) göre, yönetim, çeşitli hedefleri gerçekleştirmek için finansal, fiziksel ve zaman kaynaklarını, özellikle de insanları uyumlu, verimli ve etkili bir şekilde kullanabilen karar verme ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak değerlendirilmektedir. Fayol'a göre yönetim beş ana fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar arasında planlama, örgütleme, komut verme (yönlendirme), koordinasyon ve denetleme yer alır. Fayol, bu işlevlerin her birini, yöneticilerin bir şirketi başarılı ve verimli bir şekilde işletmeleri için kritik faktörler olarak vurgulamıştır (Fayol, 1916). Yönetimin temel amacı insan görevlerini yönlendirmek ve düzenlemek olduğundan, her eylem aslında bir kararın formüle edilmesine ve

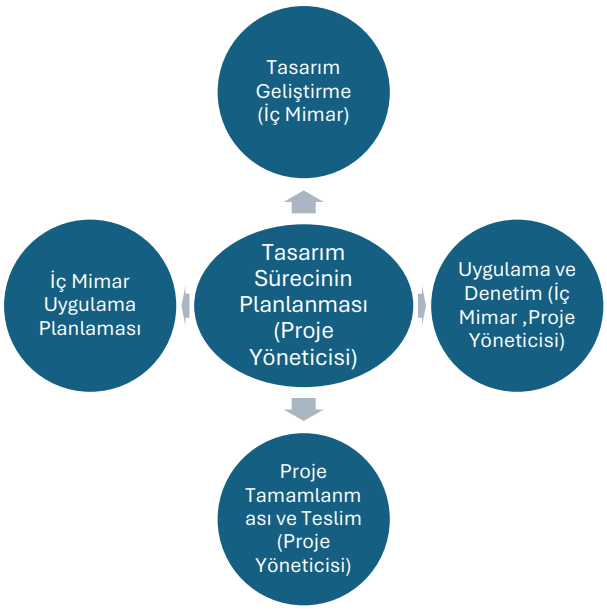
uygulanmasına karşılık gelmektedir. Bu nedenle karar verme süreci, yönetimin temel bileşeni olarak kabul edilmekte ve karar vermenin kendisi de yönetim açısından önemli bir kontrol aracı olarak görülmektedir (Culbertson, Jacobson & Reller, 1971).

4.1.1. Yönetim kadrosu ve sorumluluklar

Tonus'a (2018) göre, yönetim kadrolarının oluşturulması, birimlerin resmi olarak düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin yürütülmesi ve faaliyetlerin devam etmesi için gerekli olan iletişim kanallarının işleyişini biçimsel yapı ifade etmektedir. Dolayısıyla, biçimsel yapı, firmanın hedeflerine ulaşması için gerekli altyapıyı kurmaktır (Tonus, 2018).

Örgüt yapısı ise, departmanlar ve bireyler arasındaki sorumluluk dağılımını, yetki ve sorumluluk arasındaki ilişkileri, kaynakların dağılımını ve departmanlar arası koordinasyonu sağlama yöntemlerini belirlemektedir (Daft, 2012). İşletmelerin örgüt yapısı ile biçimsel yapısını ilişkilendirmek, işlerin bölümlenmesi, koordine edilmesi ve gruplandırılması süreçleri açısından örgütsel yapının biçimsel bir çerçeve olarak değerlendirildiğini göstermektedir (Akmut ve diğerleri, 2003).

Bir iç iç mimarlık projesi için doğru yönetim ekibini seçmek, projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için belirleyici bir unsur olmaktadır. Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi, tasarım ve uygulama aşamalarından çeşitli uzmanlar sorumludur ve her adımda farklı bir liderlik yaklaşımı benimsenmektedir.



Şekil 4.1.Yönetim kadrosu ve sorumluluklar

4.1.2. Hiyerarşi ve yetki dağımı: Mesleki Yeterliliklerin Rölü ve İletişim

İç mimarlık mesleğinin, çok çeşitli uzmanlık gerektiren multidisipliner bir alan olduğu bilinmektedir. Bu mesleğin etkili sonuçlar verip iyi işlemesi için çeşitli sorumluluk ve beceri seviyeleri arasında dengeli bir hiyerarşi ve yetki dağılımı gerekli görülmektedir. Bu dağılım, Avrupa İç Mimarlar Konseyi (ECIA) ve İç Tasarım Akreditasyon Konseyi (CIDA) tarafından belirlenen mesleki yeterliliklere dayanmaktadır. Bu mesleki yetki dağılımını konseyler tarafından hazırlanan tablo 4.2.'de görmekteyiz. (Cavuş & Kaptan, 2023)

Tablo 4.2. İç Mimarlık Mesleki Yeterlilikler

Uluslararası Perspektif ve Sorumluluklar	**Teknik Yetenekler**	**Yenilikçi ve Sosyal Yetenekler**	**Eğitimin Kalitesi**
Küresel Yaklaşım	Mesleki Pratik ve Proje Yönetimi	Tasarım Sürecinin Kontrolü	Eğitim İçeriğinin Yeterliliklere Uygunluğu
İnsan Merkezcilik Yaklaşımı	Görsel İfade ve Sunum Yetenekleri	Yenilikçi Çözüm Üretme / Farklı Düşünme	Akreditasyon
Profesyonel Etik Yaklaşım	Malzeme ve Ayrıntı Bilgisi	Ortak Çalışma yetenekleri (Disiplinler arası, disiplin içi)	Kaynaklar (Fiziksel Ekipman, Finansal Destek ve Mekanlar)
Tarih ve Kültür Hakkında Sorumluluk Anlayışı	Ekolojik Sistemler Üzerine Bilgi	Sözlü ve Dinleme Üzerine İletişim Yetenekleri	Eğitim Kadrosunun Kalitesi
Tasarım Kuramı, Teknoloji ve Beşeri Bilimler Hakkında Bilgi	Yapı ve İnce İnşaat Detayları Bilgisi	Alan ve Şekil Bilgisi	
İnovasyon	Hukuki Düzenlemeler ve Kılavuzlar Üzerine Bilgi	Renk Uygulaması	
	Renk Üzerine Teknik Bilgi	Eleştirel ve Analitik Düşünme	
		Yenilikleri Takip Edebilme	
		Sanat ve Tasarım İlkelerini sosyal ve Kültürel Perspektifte Yönetebilme	

Temel bilgi ve becerilere göre verilen bu unvanlar, iç mimarlık hizmeti veren işletmeler tarafından veya büyük projelerde görev alan kişilerin yetki alanlarına ve hiyerarşik konumlarına bağlı olarak belirlenip değişiklik göstermektedir. Buna göre;

1. Üst Düzey Yönetim ve Stratejik Karar Alıcılar:

- Kültürel Değer ve Sorumluluklar
- Küresel Bakış Açısı
- Profesyonel Uygulama ve Proje Yönetimi
- Meslek Etiği

İç mimarlık projelerinde genel stratejik yönünü denetleyen üst düzey yöneticiler, tasarım direktörleri ve proje yöneticileri, kültürel değerler, küresel dünya görüşü bilinci, uygulama ve yönetime dair pofesyonel bilgi ve birikim ile mesleğin getirisi olan etik davranış ve mesleki etik değerleri çerçevesinde bilgi sahibi olmaları ve davranmaları beklenmektedir. Proje yönetiminde karar vericiler olarak bu uzmanlar, girişimlerin yasal çerçevelere uygun olarak yürütülmesini sağlamaktadırlar.

2. Orta Düzey Yöneticiler ve Takım Liderleri:

- Tasarım Süreci Yönetimi
- İş birliği Becerisi (Disiplinler Arası ve Disiplin İçi)
- Malzeme ve Detay Bilgisi
- Çevresel Sistemler Bilgisi

Projelendirme aşamasında koordinasyon, meslek alanında yer alan orta düzey yöneticiler ve takım liderleri profesyoneller tarafından sağlanmaktadır. Proje yöneticileri ve ekip liderleri disiplinler arası iletişimi denetleyip teknik unsurların projeye dahil edilmesine yardımcı olmaktadırlar.

3. Uygulayıcılar ve Tasarımcılar:

- Görsel Sunum ve Anlatım Becerisi
- Yaratıcı Sorun Çözme ve Düşünme
- Mekân ve Form Bilgisi

- Renk Bilgisi (Teknik ve Estetik)

Tasarım-uygulama aşamasında doğrudan projeler üzerinde çalışan iç mimarlar için yukarıda belirtilen yetkinlikler önemli rol oynamaktadır. Bu profesyoneller, yaratıcı tasarım süreçlerine katılırken, görsel olarak estetik değerleri gözeten ve pratik çözümler üretme sorumluluğuna sahip olmalıdır.

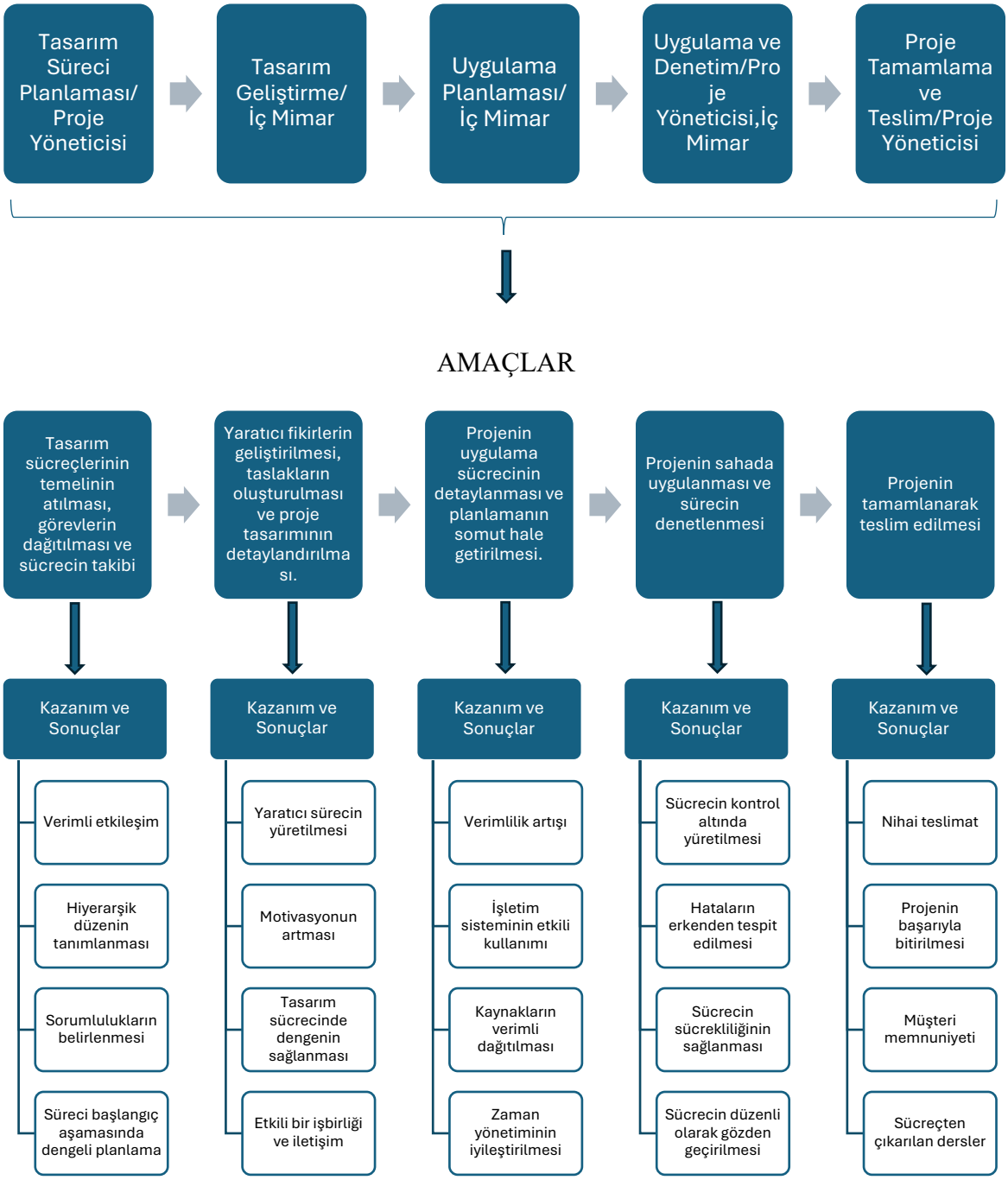
4. Destek ve Yardımcı Personel:

- Destekler (Fiziki Donanım, Maddi Kaynaklar, Mekanlar)
- Yasal Yönetmelik ve Yönerge Bilgisi
- Tarihi ve Kültürel Sorumluluk Bilinci

Tasarım ve proje aşamalarının farklı adımlarında yer alan destek ve yardımcı personel grubu, sahip oldukları iş tanımlarının yanı sıra yasa ve yönetmeliklere hakimiyetleri, tarihi ve kültürel değerlere bilinçli yaklaşım göstermeleri beklenmektedir.

Sonuç olarak, tablo. 4.3.'de gördüğümüz üzere iç mimari projelerdeki yetki seviyeleri ve hiyerarşik yapılar, bu mesleki yeterliliklerin roller arasındaki dağılımı ile şekillenmektedir. Böyle bir sistem, yaratıcı çözümlerle daha fazla müşteri memnuniyetini ve daha verimli proje yönetimini garanti etmektedir.

Tablo 4.3. İç Mimarlık Proje ve Uygulama İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon Yapısı



Tablo. 4.3'de yapılan çalışmada oluşturulan tasarım yönetimi işletim sistemi ve organizasyon yapısı, iç mimarlık hizmeti veren işletmelerde çok katmanlı tasarım yönetim süreçlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi açısından bir yaklaşım sunmaktadır. Proje yöneticisinin yönlendirmesiyle, teknik ekiplerin uygulama aşamasına aktif olarak katılmasına olanak tanıyacak, çeşitli disiplinler arasındaki iletişimi

kolaylaştıracak ve iç mimarların yaratıcı süreçleri yönetmesini destekleyecek hiyerarşik bir yapı kurulması amaçlanmıştır. Buna göre;

Analiz ve Tanımlama: Projenin hedefleri, tasarım sürecinin gereksinimlerinin bir analizi ile birlikte en baştan ana hatlarıyla belirtilmektedir. Bu noktada yönetim kadrosunun ve çalışanın örgüt içi ilişkileri ve iletişimleri değerlendirilmektedir.

Tasarım ve Planlama: Bu noktada, hiyerarşik düzen gerçekleştiğinde, motivasyonel bileşenler tasarım sürecine dahil edilmektedir.

Uygulama ve Takip: Uygulama aşamasında, proje teknik ekip ve koordinatörler tarafından yürütülür ve tüm yol boyunca kalite kontrol prosedürleri devreye girmektedir.

Değerlendirme ve Geri Bildirim: Projenin tamamlanmasının ardından model geliştirilir ve tasarım prosedürlerinin etkinliği değerlendirilmektedir.

4.2. İç Mimarlık Proje ve Uygulama İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Yapısı Farkındalık Anket Çalışması

Bu tez çalışması kapsamında, iç mimarlık alanında tasarım yönetimi prosedürlerinin verimli, sonuç ve süreç aşamalarında kayıpların en aza indirildiği, işletmelerin başarı değerlerini arttırıcı biçimde yapılanması ve örgütsel çalışmaya katkı sağlamak açısından bir araya getirilen yönetim süreç ve organizasyon yapısı önerisi getirilmiştir. Bu sistem ilgili literatür, alana yönelik yeterlilikler, ilgili yasa ve yönetmelikler ile TMMOB iç mimarlar odasının yükümlülükleri çerçevesinde ele alınarak değerlendirme yapılmıştır.

İç mimarlık hizmeti veren ya da şirket bünyesinde iç mimarlar ile çalışarak alana ait konularda hizmet veren işletmeler mevcuttur. Ancak bu alanın çok katmanlı ihtiyaç ve gerekliliklerini yerine getiren bu tip işletmelerin tasarım yönetimi açısından ne şekilde ele alındığı ve bu sistemin akışını ne şekilde uyguladığı bu çalışmada değerlendirmemiştir. Çalışmada işletmelerin verimliliğini ve sürdürülebilirliğini arttırmaya yönelik tasarım yönetim sistem akışının yapısı ve ilişki sistematiği kurgulanmıştır. Bu ilişki kurgusu içerisindeki donelerin sektörde yer alan profesyonel iç mimarlar bakış açısından değerlendirilmesi ve farkındalığının saptanması için bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu anket çalışması ile tasarım yönetimi prosedürleri hakkında, çalışan ve yönetici farkındalığı, süreçlerin işleyiş sistemine dair kendilerinde oluşan algının ne şekilde olduğu, çalışanların hem kendi aralarında hem de yöneticiler ile olan iletişim ve bunun motivasyona etkisi anketin ana hedefi olmaktadır. Anket çalışması çeşitli gruplara ayrılarak yedi bölümde ele alınmıştır. Anket değerlendirmesinde; örgüt içi ilişkiler, çalışan ve yönetim kadrosu arasındaki iletişim, hiyerarşik düzen, motivasyon değeri ve tasarım sürecine etkisi, yönetim modeli, adaptasyon ve verimlilik açısından çalışan farkındalığını ölçmeye yönelik bir veri

oluşturması beklenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda sektörde çalışan iç mimarların şirket işletim sistemi içerisinde 'Bim' kullanımı ve farkındalık değerleri hakkında bir fikir elde etmek mümkün olmuştur. Buna göre;

Veri Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında SPSS 23.00 paket programından yararlanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin değerler ortalama, sapma ve frekans, yüzde şeklinde verilmiştir. Çalışma kapsamında değerlendirilen ölçeğin güvenilirlik analizleri Co Alpha testi ve faktör anlalizi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen alt firmaların yaşlarına göre incelenmesi için Anova testi yapılmıştır. Firmaların hizmet süreleri ve ölçek puanları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmada istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak alınmıştır.

Bulgular

Anket çalışmasında yaşlı istismar algısı hakkındaki görüş ve tutumların değerlendirmesi ile ilgili ifadelerinin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Cronbach's. Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonuncunda güvenilirlik katsayısının 0,95 ($\alpha>0,70$) Elde edilen katsayıların ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir.

Tablo. 4.4. Güvenilirlik (Cronbach's) Alpha analizi

Crohnbach'S Alpha katsayısı	**n (ifade sayısı)**
0,95	25

Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile çalışanlara yönelik Tutum ölçeğine Faktör Analizi uygulaması yapılmıştır. "Kurumda belirli ve net bir hiyerarşik düzen bulunmaktadır.", "Hiyerarşik düzenin eksikliği, iş süreçlerini olumsuz önde etkilemektedir.","Ofisimde 'Bim' tabanlı süreçler yaygın bir şekilde kullanılmaktadır." ifadeleri yapıyı bozduğu gerekçesiyle çalışmadan çıkarılmıştır.

Tablo. 4.5. Faktör analizi tablosu

	1	**2**
İş arkadaşlarımla ilişkilerimde sorun yaşamıyorum.	0,612	
Çalışma ortamında ekip üyeleri arasındaki iletişim etkili bir şekilde sağlanmaktadır.	0,700	

Çalışma arkadaşlarımla iş birliği yapmak, genel performansımı olumlu etkiliyor.	0,538	
Ekip arkadaşlarım arasında güven ortamı güçlüdür.	0,714	
Örgüt içindeki ilişkiler iş süreçlerini hızlandırıcı niteliktedir.	0,620	
Yönetim kadrosu ile çalışanlar arasında açık ve etkili bir iletişim vardır.	0,823	
Yönetimle yaşadığımız iletişim problemleri, iş süreçlerini olumsuz etkiliyor.	0,549	
Yönetim kadrosunun çalışanların önerilerine açık olduğunu düşünüyorum.	0,786	
Çalışanlar, üst yönetime düşüncelerini özgürce iletebilmektedir.	0,711	
Yönetim kadrosu, iş süreçlerinde karşılaşılan sorunları çözme konusunda yeterince hızlıdır.	0,791	
Hiyerarşik yapı, çalışanlar arasında eşitlik duygusunu zedelememektedir.	0,527	
Çalışan motivasyonunun düşük olması, tasarım sürecinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.	0,592	
Yönetim kadrosu, çalışan motivasyonunu arttırmak için yeterli desteği sağlamaktadır.	0,708	
Motivasyonumun düşük olduğu dönemlerde, yaratıcı çözümler üretmekte zorlanıyorum.		0,417
Çalışanların motivasyonu arttırmaya yönelik stratejiler yeterli düzeyde değildir.		0,444
Yöneticilerin çalışan motivasyonuna verdiği önem, iş sonuçlarına yansımaktadır.		0,594
İç mimarlık yönetim süreçlerinde daha etkili bir modelin oluşturulması gerekmektedir.		0,559
Mevcut yönetim modeli, iş süreçlerinde verimli sonuçlar doğurmaktadır.		0,574
Kurumun yönetim modeli, değişen ihtiyaçlara yeterince hızlı adapte olabilmektedir.		0,612
İç mimarlık projelerinde daha fazla yapılandırılmış bir yönetim modeli gereklidir.		0,753
Doğru bir yönetim modeli eksikliği, tasarım süreçlerinde belirsizliklere yol açmaktadır.		0,545
'Bim' yazılımları iç mimarlık projelerinde etkin bir araçtır.		0,531
'Bim' ile ilgili yeterli bilgiye ve eğitime sahibim.		0,419
'Bim' tabanlı sistemlerin kullanımı iş akışını kolaylaştırmaktadır.		0,554

'Bim' tabanlı sistemlerin kullanımı farklı disiplinlerle olan işbirliğini kolaylaştırmaktadır.	0,425

Faktör analizi sonucunda ölçeğinin 25 madde üzerinden iki alt boyuta ayrıldığı tespit edilmiştir. Bu boyutlar motivasyon ve Hiyerarşik Yapı Faktörü boyutları olarak adlandırılmıştır. Tespit edilen 2 alt boyut toplam varyansın %60'nı açıklamaktadır. Bu oranın %55 ve üzerinde olması yeterli olarak görülmektedir (Can, 2018). Aynı zamanda faktörler altında yer alana maddelerin faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olduğu, bu bakımdan da oluşan boyutların anlamlı olduğu görülmüştür (Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Faktör yapısını bozan, düşük faktör yüküne sahip maddeler ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo.4.6. Boyutlar bazın özet faktör analizi sonuçları

Boyut	Eigen Values	Açıklanan varyans	İç tutarlılık (α)	KMO
Hiyerarşik Yapı	11,10	28%	0,89	
Motivasyon	8,54	23%	0,81	0,94
Total		61%	0,95	

Hiyerarşik yapı boyutunun açıklanan varyans düzeyinin %28 ve iç tutarlılık düzeyinin α=0,89 olduğu görülmüştür. Motivasyon boyutunun açıklanan varyans düzeyinin %23 ve iç tutarlılık düzeyinin α=0,81 olduğu görülmüştür.

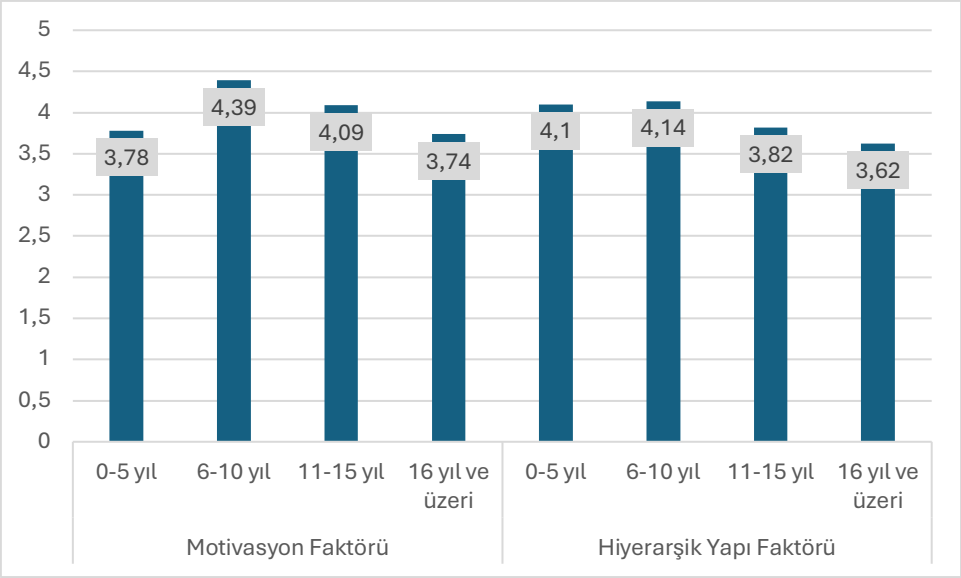
Faktör analizinde hesaplanan örneklem yeterlilik katsayısının 0,80 (KMO>0,70) olduğu görülmüştür. Örneklem genişliğinin (n=51) için faktör yapısını orta koymak adına oldukça yeterli sayıda olduğunun bir göstergesi olarak ifade edilebilir (Can, 2018). Ayrıca faktör yapılarının anlamlılık düzeylerinin incelenmesi için uygulanan Bartlet's testi (X^2=1071,31, p=0,01, p<0,05).

Tablo. 4.7. Firmanın mimarlık alanındaki hizmet süresi ve boyutlar

Boyut	Firmanın mimarlık alanındaki hizmet süresi	n	Ortalama	s.sapma	F	p
Örgütsel Yapıda Motivasyon Faktörü	0-5 yıl	22	3,78	0,72	2,08	0,12
	6-10 yıl	8	4,39	0,60		
	11-15 yıl	9	4,09	0,70		
	16 yıl ve üzeri	13	3,74	0,62		
Örgütsel Yapıda Hiyerarşik Yapı Faktörü	0-5 yıl	22	4,10	0,44	4,20	0,01*
	6-10 yıl	8	4,14	0,49		
	11-15 yıl	9	3,82	0,54		
	16 yıl ve üzeri	13	3,62	0,29		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Çalışmada firmaların mimarlık alanındaki hizmet sürelerine göre katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamlı şekilde farklı olmadığı görülmüştür. Araştırmada farklı sürelerde hizmet veren firmalarda görev yapan çalışanların motivasyon düzeylerinin anlamlı olarak farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir (F=2,08, p=0,12, p>0,05)



Şekil 4.2. Firmanın mimarlık alanındaki hizmet süresi ve boyutlar

Hiyerarşik Yapı Faktörü düzeylerinin firmaların mimarlık alanındaki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklı olduğu görülmüştür. Farkın nedeninin 0-10 yıl arasında hizmet veren firmalarda görev yapan katılımcıların hiyerarşik yapıya ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca 11 yıl ve daha tecrübeli firmalarda ise bu düzeyin daha düşük olduğu görülmüştür (p=0,01).

Tablo.4.8. Firmanın Kurulma Tarihi ile Motivasyon ve Hiyerarşik Yapı Faktörü Arasındaki ilişki

		Firma yılı
Motivasyon Faktörü	r	0,02
	p	0,88
	n	52
Hiyerarşik Yapı Faktörü	r	-0,23
	p	0,10
	n	52

Motivasyon Faktörü ve Firmanın kurulma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Farklı zamanlarda kurulan firmalarda çalışan bireylerin motivasyon düzeylerinin benzerlikler gösterdiği ifade edilebilir (p=0,88, p,<0,05)

Hiyerarşik Yapı faktörü ve firmanın kurulma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Farklı zamanlarda kurulan firmalarda çalışan bireylerin Hiyerarşik Yapıdan memnun olma düzeylerinin benzerlikler gösterdiği ifade edilebilir (p=-0,23, p,<0,05)

Tablo. 4.9. Motivasyon Faktörü ve Hiyerarşik Yapı Faktörü Arasındaki İlişki

		Hiyerarşik Yapı Faktörü
Motivasyon Faktörü	r	0,28*
	p	0,04
	n	52

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

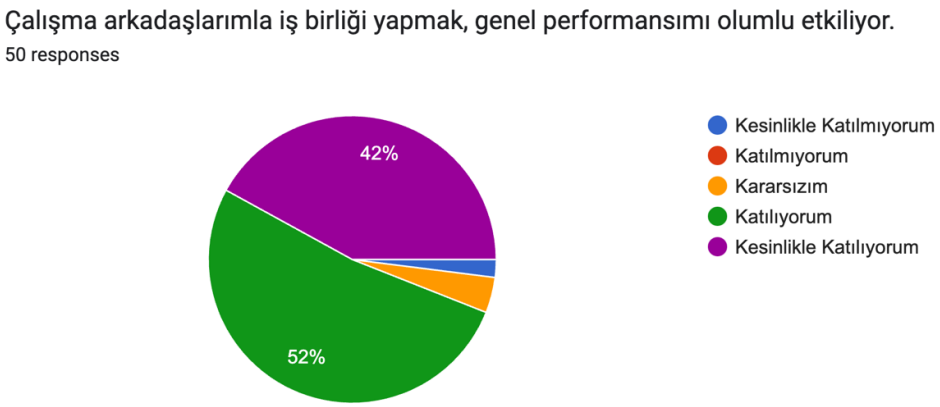
Çalışmada katılımcıların Hiyerarşik Yapı Faktörü ve Motivasyon Faktörü arasında pozitif düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmada katılımcıların

Motivasyon düzeylerinin Hiyerarşik Yapının işleyişe uygunluğuna göre ilişkili olduğu görülmüştür. Hiyerarşik Yapının işin yapılmasına uygunluğu algısı yüksek olan bireylerin motivasyon düzeylerinin de yüksek olduğu görülmüştür (r=0,28, p=0,01). Hiyerarşik yapının uygun şekilde ve adaletli şekilde oluşturulduğu işletmelerde iç mimarların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yukarıda bahsettiğimiz iki alt boyut dışında aşağıda incelediğimiz anket çalışması grafiğinde, örgüt içi ilişkiler alt boyutunda değerlendirilen, çalışma ortamında ekip üyeleri arasındaki etkili iletişimle ilgili yanıtlar, iç mimarlık proje ve uygulama işletmelerinde yönetim ve organizasyon yapısının işleyişine dair ele alınan tablo.4.3.'ile ilişkilendirdiğimiz zaman bu ilişkinin, iç mimarlık proje işletmelerinde ekip içi iletişim açısından önemini grafikteki %78'lik (Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) pozitif yanıtlardan görebilmekteyiz. Tablonun yönetim yapısı ve organizasyonel hedefleri bağlamında, ekip içi iletişim organizasyonel verimliliği artırmada önemli bir rol oynar.

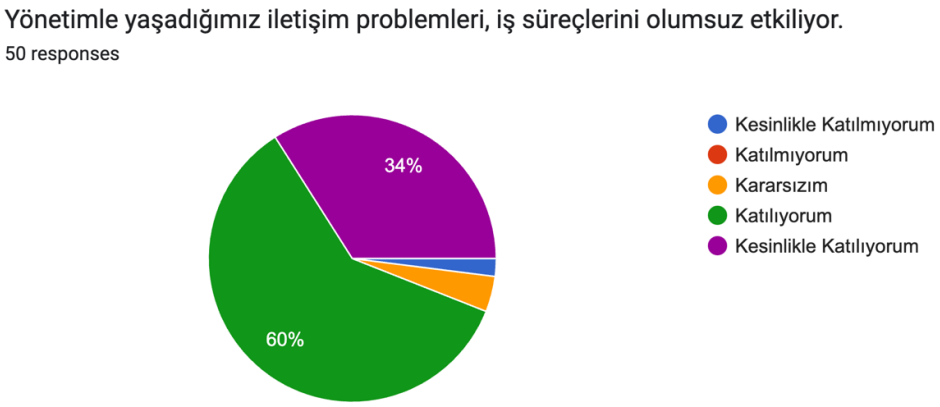
Şekil 4.3. Katılımcıların etkili iletişime ilişkin pasta grafiği

Aynı şekilde, örgüt içi ilişkiler alt boyutunda değerlendirilen grafikte çalışma arkadaşlarıyla iş birliği yapmanın performansı olumlu etkilemesiyle ilgili yanıtlar iç mimarlık proje ve uygulama işletmelerinde yönetim ve organizasyon yapısının işleyişine dair ele alınan tablo.4.3.'ile ilişkilendirdiğimiz de bu ilişki, iç mimarlık proje işletmelerinde ekip içi iş birliği yapmanın performansı yüksek oranda etkilediğini grafikteki %94'lük (Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) pozitif yanıtlardan görebilmekteyiz.



Şekil 4.4. Katılımcıların genel performansına yönelik pasta grafiği

Faktör analizi alınan iki boyut dışında aşağıda sonuçları değerlendirilen bir başka alt boyutta incelemesi yapılan çalışmada, çalışanlar ve yönetim kadrosundaki iletişimden bahsederken, yönetimle yaşanan iletişim problemlerinin iş süreçlerini olumsuz etkileyip etkilememesiyle ilgili yanıtlarda iç mimarlık proje ve uygulama işletmelerinde yönetim ve organizasyon yapısının işleyişine dair ele alınan tablo.4.3.'ile ilişkilendirdiğimiz de bu ilişki, iç mimarlık proje işletmelerinde yönetimle yaşanan iletişim problemlerinin iş süreçlerini olumsuz yönde yüksek oranda etkilediğini grafikteki %94'lük (Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) pozitif yanıtlardan görebilmekteyiz.



Şekil 4.5. Katılımcıların iletişim problemlerine yönelik pasta grafiği

5.SONUÇ

Elimizdeki bulgular ile, iç mimarlık projelerinde tasarım yönetim biçimini geliştirmek için kapsamlı bir işletim sistemi modeli oluşturma süreci temeli esas alınmaktadır.

Bu çalışma, yönetsel zorlukların üstesinden gelmeye çalışan verimlilik ve sürdürülebilirliği arttırmaya yönelik bir model oluşturmak için iç mimarlık proje süreçlerinin karmaşık dinamiklerini araştırmayı ve öngörü üretmeyi amaçlamaktadır. Tasarım ve süreç yönetimi modeli, proje ve iş başarısını bütüncül olarak ele alan, zaman, maliyet ve malzeme kullanımında verimliliği artırmayı amaçlayan bir çerçevede öne çıkmaktadır. Buna bağlı olarak çeşitli bilgi işlem çalışmaları, personele yönelik değerleme süreçleri, disiplinlerarası koordinasyonun gerçekleşmesi, yönetim organizasyon yapıları, örgütsel yönetim ve işleyiş üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

Ulusal ve uluslararası (BIM) yapı bilgi modelleri analiz edilmiş ve bu sistemlerin iç mekân tasarım süreçlerine katkıları, çalışma kapsamında belirlenen alt hedefler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu, iç tasarım projelerinde daha iyi koordinasyon, iş birliği ve bilgi akışı yönetimi için kapsamlı bir bilginin geliştirilmesine yol açmıştır.

Performans değerlerinin anlaşılması, iç mimarların teknik katkılarının yanı sıra, proje süreçlerinde yer alan yöneticilerin uzmanlık ve deneyimleri ile mümkün olmaktadır. Çalışmanın sonuçları, sektörün genel operasyonlarının incelenmesi ve güncel sorunların tespiti hakkında fikir vermektedir. Bu bağlamda, toplanan nicel ve nitel bilgiler, iyileştirilmesi gereken alanların belirlenmesine yardımcı oldu.

Süreç yönetiminde uzun vadeli verimliliği sürdürülebilir hale getirmek için oluşturulan modelin belirli zamanlarda güncellenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Birincil hedeflerden biri, değişen sektör taleplerine ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak iç mimarlık endüstrisinde uzun vadeli performansı sağlamaktır.

Dolayısıyla bu çalışma, iç mimarlık ofislerinin daha verimli ve sürdürülebilirliği sağlayıcı biçimi ile faaliyetlerine yönelik, tasarım yönetimi değer ve kazanımlarını belirlemektir. Tasarım odaklı bir yönetim stratejisi kullanılarak oluşturulan modellerin, iç mimari projeler için sektörün başarı oranını yükseltme hedefiyle yaratıcı ve uzun ömürlü olacağı beklentisi oluşturulmak istenmektedir.

Bu çalışma içeriğinde yapılan anket çalışması ile, iç mimari projelerde yer alan deneyimli iç mimarların görüşlerini alarak sektördeki genel işleyişi ve farkındalığı değerlendirmeye yöneliktir. Bu veriler, iç mimarlık projelerinde iş birliği ve koordinasyonun büyük ölçüde verimliliği arttırmak için gerekli olduğunu, bu durumun çalışan ve işveren beklentisini karşılayarak uzun vadeli çözümlere olanak sağlayacağını göstermektedir.

Çalışmanın genel çerçevesini oluşturan Tablo 4.3'de, iç mimarlık proje ve uygulama işletmelerinde yönetim ve organizasyon yapısını ele almaktadır. Bu tablo, projelerin yönetiminde hiyerarşik yapıların ve görev dağılımlarının nasıl şekillendiğini göstermektedir. Tablo verilerine göre:

- Proje süreçlerinde yönetim ve karar mekanizmalarının net olduğu,
- Görevlerin belirli bir sistematik içinde yürütüldüğü,
- Yöneticilerin ve iç mimarların katkılarının dengeli bir şekilde projelere yansıtıldığı

gözlemlenmektedir. Aynı zamanda, iç mimari proje süreçlerinin aşamalandırılmasının ve her aşamanın hedefleri doğrultusunda yönetilmesinin proje başarısına olan etkisini ortaya koymaktadır. Tasarım sürecinin planlanmasından başlayarak, geliştirme, uygulama, denetim ve teslim aşamalarına kadar olan süreçte belirlenen hedefler ve kazanımlar, sistemli bir yönetim anlayışının gerekliliğini desteklemektedir. Özellikle, proje sürecinin başlangıcında yapılan planlamanın, görev dağılımının ve süreç takibinin verimli bir etkileşim sağladığı ve hiyerarşik düzeni oluşturduğu görülmektedir. Yaratıcı sürecin teşvik edilmesi ve ekip içi motivasyonun artırılması, proje tasarım sürecinde etkin bir iş birliği ortamı yaratmaktadır. Bununla birlikte, uygulama aşamasında detaylandırılan ve somutlaştırılan planlama süreci, kaynakların verimli kullanımı ve zaman yönetiminin iyileştirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Denetim aşamasında sürecin kontrol altında yürütülmesi, olası hataların erken tespit edilmesine ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Nihai aşama olan proje tesliminde ise başarılı bir proje yönetiminin sonucu olarak müşteri memnuniyeti ve süreçten çıkarılan dersler ön plana çıkmaktadır. İç mimari projelerin aşamalı yönetimi, yalnızca başarılı bir teslim süreci sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda tasarım sürecinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Bu bağlamda, sistematik bir süreç yönetimi yaklaşımı, iç mimarlık projelerinde verimli sonuçlar elde etmek için önemli bir rol oynamaktadır.

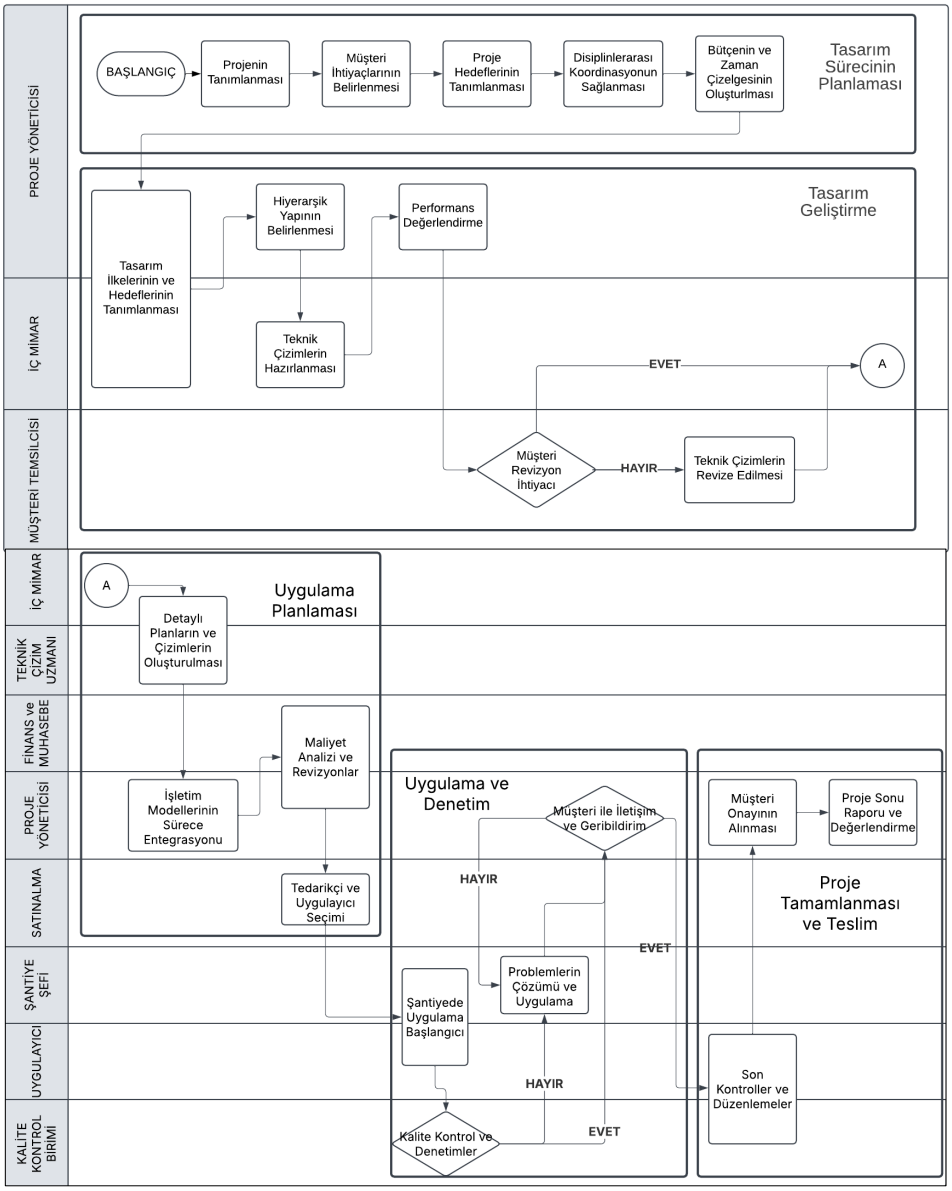
Ancak, tablo ile anket çalışması karşılaştırıldığında sektördeki bazı yönetimsel eksikliklere ve koordinasyon problemlerine de dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda, anket sonuçları ve tablo verileri bir arada değerlendirildiğinde, sektörde genel bir verimlilik sağlanmış olsa da sürekli iyileştirme ve gelişim ihtiyacının sürdüğü görülmektedir.

İç mimari projelerde iş birliği, iletişim ve yönetim prosedürlerinin önemi, anket bulguları ve tablo analizleri ile gösterilmiştir. Proje süreçlerinin daha etkin yönetilebilmesi için oluşturulması önerilen tasarım ve süreç yönetimi modeli ile bu gereksinimlerin karşılanması amaçlanmaktadır. Süreç boyunca karşılaşılan sorunların belirlenmesini ve çözülmesini

vurgulayan bu çalışma, sektörde daha verimli ve uzun ömürlü bir yapı kurmanın önemini göstermeyi amaçlamaktadır.

Dördüncü bölümde yapmış olduğumuz tasarım örgütsel yönetim sistemleri ve örgütsel organizasyonlar paralelinde yönetim biçiminin iç mimarlık alan ilişkilendirmesiyle ortaya koyduğumuz Tablo. 4.1'in iş akış şemasını Şekil. 4.3.'de çalışmanın genel değerlendirmesi olarak görmekteyiz.

Tablo. 5.1 İç mimarlıkta tasarım süreci örgütsel yönetim organizasyon iş akışı



Sonuç olarak, iç mimari projelerde etkin bir şekilde yürütülen tasarım aşaması, yönetim ve organizasyon yapısı, projelerin kalitesini ve verimliliğini artırarak, sürdürülebilir ve kullanıcı odaklı çözümlerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. İç mimarlık alanında proje başarısını etkileyen temel unsurlardan biri yönetim ve koordinasyonun güçlendirilmesi olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

Akbıyıklı, R., & Eaton, D. (2011). *Design and design management in building projects: A review*. 6. İnşaat Yönetimi Kongresi, Bursa, Türkiye. TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası.

Akdemir, Ali (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa.

Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M., Durukan, T., Müftüoğlu, T., & Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler için işletme yönetimi*. Gazi Kitabevi.

Al Taweel, I. R. (2019). Management of organizational cultures and job performance. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 265-271.

Asunakutlu, T., & Coşkun, B. (2000). Stratejik yönetimde örgütün rolüne ilişkin bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*(4), 19-27.

Austin, S., Baldwin, A., & Newton, A. (1994). Manipulating the flow of design information to improve the programming of building design. *Construction Management and Economics*, 12(5), 445-455. London

Ballard, G., & Koskela, L. (1998). *On the agenda of design management research.* Proceedings of the 6th Annual Conference of IGLC (International Group for Lean Construction).

Battaia, O., Otto, A., Sgarbossa, F., & Pesch, E. (2018). Future trends in management and operation of assembly systems. *International Journal of Production Research, 56*(1-2), 385-397.oyle, G. (2003). *Design project management*. Ashgate Publishing Ltd.

Belas, J., Gavurova, B., Čepel, M., & Kubak, M. (2020). Evaluation of economic potential of business environment development by comparing sector differences. In *Proceedings* (135-159).

Best, K. (2010). *The fundamentals of design management*. Ava.

Can, N. (2010). *İnşaat projelerinde tasarım yönetimi ve bir tasarım-yapım inşaat projesinde tasarım yönetimi uygulaması* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Ceylan, A., & Anbar, A. (2014). *Modern işletmecilik*. Ekin Yayınevi.

Chen, S. T. (2012). The effect of absorptive capacity and decision speed on organizational innovation. *Contemporary Management Policy and Practice, 8*(1),27.

Cooper, R., & Press, M. (1995). *The design agenda: A guide to successful design management*. *Design Issues*. https://doi.org/10.2307/1511736

Cornick, T. (1991). *Quality management for building design*.Butterworth- Heinemann.

Culbertson, J. A., Jacobson, P. B., & Reller, T. L. (1971). Karar verme (M. Tosun, Çev.). *Amme İdaresi Dergisi*, 4(4), 142-168.

Çubukçu, M. (2018). *Organizasyon yapısını belirleyen faktörler ve yapının önemi*. Uludağ Üniversitesi.

Daft, R. L. (2015). *Management* (14. baskı). South-Western Cengage Learning.

Dave, B., Boddy, S., & Koskela, L. (2013). Challenges and opportunities in implementing lean and BIM on an infrastructure project. *Proceedings of the 21st Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, 741–750.

Dave, B., Koskela, L., Kiviniemi, A., & Owen, R. (2013). *Implementing lean in construction: Lean construction and BIM*. Lean Construction Journal, 2013, 1-16.

Demirci, E., Ulukan, C., Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Tonus, Z., & Şakar, N. (2016). *Yönetim ve organizasyon* (Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3419). Anadolu Üniversitesi.

Dessler, G. (2008), Human Resource Management, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (13. baskı, s. 324). Alfa Yayım.

Doğan, E. (2018). *Büyüme sürecindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları Denizli örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans dönemi projesi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

Duran, Ö. S., & Tanyer, A. M. (2014). I. Uluslararası Katılımlı Proje Yönetim Konferansı (UKPYK 2014).

El. Reifi, M. H., & Emmitt, S. (2013). Perceptions of lean design management. Architectural Engineering and Design Management, 9(3), 195–208. https://doi.org/10.1080/17452007.2013.802979

Erdem, B. (2018). *Yapı bilgi modellemesi tabanlı yalın tasarım yönetimi üzerine bir inceleme* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi,

Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (10. baskı). Beta Yayınevi.

Eren, E. (2018), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.

Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım.

Eynon, J. (2013). The Design Manager's Handbook.

Fabricio, M., & Melhado, S. (2005). Integrated product development in building construction: Case studies in Brazilian building companies. *University of Sao Paulo*.

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris: H. Dunod et E. Pinat Editeurs. Fen Bilimleri Enstitüsü.

Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History, 6*(8), 345–360. https://doi.org/10.1108/13552520010348220

Fişek, K. (1979). Yönetim, Sevinç Matbaası, Ankara.

Fortune Türkiye. (2017, Kasım 12). Stratejik yönetim üzerine bir inceleme. *Fortune*. https://www.fortune.com.tr

Godwin, A., Handsome, O. E., Ayomide, W. A., Enobong, A. E., & Johnson, F. O. (2017). Application of the Henri Fayol principles of management in startup organizations. *IOSR Journal of Business and Management, 19*(10), 78–85. https://doi.org/10.9790/487X-1910047885

Golden Pryor, M., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician-revered and reviled. *Journal of Management History, 16*(4), 489-503.

Govender, P., & Parumasur, S. B. (2016). *Organizational diagnosis: The stepping stone to organizational effectiveness*. https://doi.org/10.22495/cbv12i2c1art1

Gör, I. (1997*). İç Mimarlık Kavram ve Terimleri Sözlüğü.* İstanbul. *M.Ü. Güzel Sanatlar Fakültesi İçmimarlık Yayınları 1.*

Gör, İ. (1997). *İç mimarlık kavram ve terimleri sözlüğü*. İstanbul: Mimar Sinan Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi İç Mimarlık Yayınları.

Gray, C., & Hughes, W. (2001). *Building design management*. Butterworth-Heinemann. https://doi.org/10.4324/9780080500409

Guerin, D. A., & Thompson, J. A. (2004). Interior design education in the 21st century: An educational transformation. *Journal of Interior Design*, 30(1), 1–12. https://doi.org/10.1111/j.1939-1668.2004.tb00401.x

Günel, D. (2016). İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerindeki Etkisi ve Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi

Hernecheck, P. J., Rettig, K. D., & Sherma, M. P. (1983). Professional viewpoints of competencies for interior design entry-level positions. *Interior Design Educators Council Journal of Interior Design Educators and Research*.

Howell, G. A. (1999). *What is lean construction.* University of California, Berkeley, CA, ABD.

İnce, A. R. (2011). *Stratejik yönetim yaklaşımlarının tercih edilebilirliğinin yönetici bakışı açısından değerlendirilmesi ve ISO 1000 firmalarında bir araştırma* [Yayınlanmış doktora tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnhan, Z. (2005). Henri Fayol'un *Genel ve Endüstriyel Yönetim* kitabına önsöz. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Jofre, S. (2011). *Strategic management: The theory and practice of strategy (business) organizations*. Orbit, Technical University of Denmark.

Kafadar, H. (2022). İşletmelerdeki stratejik yönetim sürecinin örgütsel performans verimliliği ve etkinliği üzerindeki etkisi: Literatür incelemesi. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies.* Doi : 10.29228/ideas.66099

Kara, E. (2022). *Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Çalışmaları*. Lyon.

Karaboğa, T., & Zehir, C. (2019). Henri Fayol ve yönetim alanına katkıları üzerine bir inceleme. *International Journal of Social Sciences and Art Studies*, *5*(1), 21-30. https://doi.org/10.21733/ibad.665130

Kenneth, R. A. (1971). The concept of corporate strategy. In *The concept of corporate strategy*.

Kidschun, F., Hecklau, F., Orth, R., Wackernagel, P. J., & Singer, K. (2020). Development of an organizational structure model as a basis for the assessment of the digital transformation of organizations.

Klun, M., & Trkman, P. (2018). Business process management – at the crossroads. *Business Process Management Journal, 24*(1), 50-64.

Knight, E., Daymond, J., & Paroutis, S. (2020). *Design Driven Strategy: How Do You Incorporate Design Thinking into the Art of Strategic Management*. https://doi.org/10.1177/0008125619897594

Knotten, V., Svalestuen, F., Hansen, G. K., & Lædre, O. (2015). Design management in the building process: A review of current literature. *Procedia Economics and Finance*. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00158-6

Koçer, İ. (2007). *İşletme ve organizasyonlarda stratejik yönetim yaklaşımları* [Yayınlanmış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köteşli Aydın, T., & Koman, İ. (2021). Bilgi modeli ile yürütülen projelerde değişikliklerin yönetimi için bir model önerisi. *Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü ve Mimarlık Bölümü*.

Krygiel, E., & Nies, B. (2008). *Green BIM: Successful sustainable design with building information modelling*. Wiley.

Kurt Cavuş, Ö., & Kaptan, B. B. (2023). *Tasarım düşüncesi bileşenleri ve iç mimarlık eğitimi çerçevesinde değerlendirilmesi*. Amme İdaresi Dergisi, 56(2), 145-168.

Lamba, M. (2014). Karar vermeyi etkileyen yapısal faktörler bakımından yönetim ve organizasyon teorilerinin incelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 16(27), 8-18.

Love, P. E. D., Irani, Z. & Edwards, D. J. (2003). Learning to reduce rework in projects: Analysis of firm's organizational learning and quality practices. Project Management Journal, 34(3), 13–25. https://doi.org/Article

Luecke, R. (2015). *Strateji* (T. Parlak, Çev.). İş Bankası Kültür Yayınları.

Metin, C. (2003). Capital, 2. http://www.capital.com.tr/capital-dergi/sabanci-son yillarda-biraz-yavaslamis-haberdetay-1146., (25.02.2018).

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning,*

Okakın, N. (2009). *Çalışma yaşamında insan kaynakları yönetimi* (2. bs.). Beta Yayınları.

Otter, A. F. H. J., & Prins, M. (2002). Architectural design management within the digital design team. *Engineering, Construction and Architectural Management.*

Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların "örgütsel ses ve sessizlik" algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27*(1), 257-281.

Paashuis, V. (1998). *The organisation of integrated product development*. Springer.

Parker, L. D., & Ritson, P. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating contemporary management. *Journal of Management History, 11*(4), 371–382. https://doi.org/10.1108/13552520510623655

Parthasarthy, R., & Sethi, S. P. (1992). The impact of flexible automation on business strategy and organizational structure. *Academy of Management Review, 17*(1), 103.

Peaucelle, J. L., & Guthrie, R. (2013). *Henri Fayol: Critical evaluations in business and management*. Routledge.

Peker, A. E., & Boyraz, A. (2017). Stratejik yönetim kavramına teorik bir yaklaşım. *Performans değerlendirme süreci*

Powell, J. A., & Newland, P. (1994). Informing multimedia: A sensitive interface to data for construction design professionals. *Design Studies*.

Rounce, G. (1998). *Design and design management in building projects: A review. International Journal of Project Management, 16*(2), 123-127.

Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Ezgi Kitabevi Yayınları. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sacks, R., Eastman, C. M., & Lee, G. (2004). Parametric 3D modeling in building construction with examples from precast concrete. *Automation in Construction, 13*(3), 291-312. https://doi.org/10.1016/j.autcon.2003.09.001

Safa Acar, S.(2020). "Yoğun Rekabet İçindeki İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri: Konumlandırma Okulunun Avantajları", Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi).

Sarıoğlu Uğur, S., & Özdemir, L. (2016). Örgütsel yönetim sorunlarına genel bir bakış ve bir araştırma.

Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing organizational structure in the age of digitalization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, (s.11).

Serin, F. P. (2016). *Yapım projelerinde tasarım yönetimi konu alanına yönelik meta analizi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Soner, M., & Karabacak, H. (2023). Stratejik yönetim araçlarına dayalı kurumsal risk yönetimi: Bir model ve uygulama önerisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25*(4), https://doi.org/10.32709/akusosbil.1054686

Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie: communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Lemma.

Straková, J., Váchal, J., Kollmann, J., & Talíř, M. (2021). *Development Trends in Organizational and Management Structures. Problems and Perspectives in Management, 19(2), 495-506*. doi:10.21511/ppm.19(2).2021.39

Suen, L. T., Meng, Y. C., & Leong, C. C. (2000). *Architecturing organization consciousness for strategic advantage: Aligning knowledge management and organization practices*. 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT 2000): Management in the 21st Century.https://doi.org/10.1109/ICMIT.2000.916778

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2016). *Management: Work, identity and leadership*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316823246

Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (4. bs.). Pegem Akademi.

Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(2), 135-152.

Tonus, Z. (2018). *Yönetim ve organizasyon, örgütsel yapılanma* (Ünite 6). Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3419, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270.

Tosi, H. L. (2009). *Theories of organization*. SAGE Publications

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 1–20.

Ugoani, J. (2023). *Business management and economics research*.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim* (7. baskı). Beta Yayınevi.

Visser, W. (2006). *The cognitive artifacts of designing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Vrbka, J., & Rowland, Z. (2020). Using artificial intelligence in company management.

Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Exploring the critical determinants of organisational problems using data mining techniques: Evidence from non-profit sports clubs in Germany. *Managing Leisure, 18*(2), 118-134. https://doi.org/10.1080/13606719.2013.752211

Wood, J. F. (2016). Understanding and managing public organizations (5. baskı). *Journal of Public Affairs Education*.

Yılmaz, B. (2012). *Türkiye için sürdürülebilir bina performans kriterleri ve bütünleşik tasarım yönetim modeli oluşturulması* (Doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, K. (2005). *Performans değerlendirme sürecinde 360 derece geri bildirim sistemi.* Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, EYTEP Anabilim Dalı.

İnternet Kaynakları

Bozkurt, T. (t.y.). *Performans değerlendirme sistemi kurulumu*. Risus International. https://www.risusinternational.com/tr/hizmetlerimiz/yetenek-yonetimi/performans-degerlendirme-sistemi-kurulumu/

Bjoli. (2016, Şubat 17). *SWOT analizi nedir, nasıl yapılır?* https://bjoli.blogspot.com/2016/02/swot-analizi-nedir-nasil-yapilir

EKLER

EK:1 "İÇ MİMARLIK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL YÖNETİM BAĞLAMINDA İNCELENMESİ" YAZILI ANKET ÇALIŞMASI.

Bölüm	Soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgüt İçi İlişkiler	İş arkadaşlarımla ilişkilerimde sorun yaşamıyorum.					
	Çalışma ortamında ekip üyeleri arasındaki iletişim etkili bir şekilde sağlanmaktadır.					
	Çalışma arkadaşlarımla iş birliği yapmak, genel performansımı olumlu etkiliyor.					
	Ekip arkadaşlarım arasında güven ortamı güçlüdür.					
	Örgüt içindeki ilişkiler, iş süreçlerini hızlandırıcı niteliktedir.					
Çalışanlar ve Yönetim Kadrosu Arasındaki İletişim	Yönetim kadrosu ile çalışanlar arasında açık ve etkili bir iletişim vardır.					
	Yönetimle yaşadığımız iletişim problemleri, iş süreçlerini olumsuz etkiliyor.					
	Yönetim kadrosunun çalışanların önerilerine					

	açık olduğunu düşünüyorum.					
	Çalışanlar, üst yönetime düşüncelerini özgürce iletebilmektedir.					
	Yönetim kadrosu, iş süreçlerinde karşılaşılan sorunları çözme konusunda yeterince hızlıdır.					
Hiyerarşik Düzen	Kurumda belirli ve net bir hiyerarşik düzen bulunmaktadır.					
	Hiyerarşik düzenin eksikliği, iş süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir.					
	Hiyerarşik yapı, çalışanlar arasında eşitlik duygusunu zedelememektedir.					
	Mevcut hiyerarşi, iş akışında sorunlara yol açmaktadır.					
	Görev dağılımında hiyerarşik düzenin belirleyici olduğu açıktır.					
Motivasyon Eksikliği ve Tasarım Sürecine Etkisi	Çalışan motivasyonunun düşük olması, tasarım sürecinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.					
	Yönetim kadrosu, çalışan motivasyonunu artırmak için yeterli desteği sağlamaktadır.					

	Motivasyonumun düşük olduğu dönemlerde, yaratıcı çözümler üretmekte zorlanıyorum.					
	Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler yeterli düzeyde değildir.					
	Yöneticilerin çalışan motivasyonuna verdiği önem, iş sonuçlarına yansımaktadır.					
Doğru Modelin Oluşturulması	İç mimarlık yönetim süreçlerinde daha etkili bir modelin oluşturulması gerekmektedir.					
	Mevcut yönetim modeli, iş süreçlerinde verimli sonuçlar doğurmaktadır.					
	Kurumun yönetim modeli, değişen ihtiyaçlara yeterince hızlı adapte olabilmektedir.					
	İç mimarlık projelerinde daha yapılandırılmış bir yönetim modeli gereklidir.					
	Doğru bir yönetim modeli eksikliği, tasarım süreçlerinde belirsizliklere yol açmaktadır.					

EK:2 ETİK KURUL İZNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 19.12.2024-410938

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı : E-62310886-605-410938
Konu : Pınar Özçelik'in Etik Kurul Onayı

19.12.2024

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 03.12.2024 tarih ve 404277 sayılı yazınız.

Enstitünüz İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Ana Bilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Pınar Özçelik'in, Prof. Dr. Gözen Güner Aktaş danışmanlığında belirlenen "İç Mimarlık Hizmet Süreçlerinin Örgütsel Yönetim Bağlamında İncelenmesi" isimli tez çalışması değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSR5P6MSKS Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/baskent-universitesi-ebys

Başkent Üniversitesi Bağlıca Kampüsü Fatih Sultan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km
06790 Etimesgut/ANKARA
Telefon No:0 312 246 67 40 Faks No:0 312 246 66 05
e-Posta:adk@baskent.edu.tr İnternet Adresi:www.baskent.edu.tr
Kep Adresi:baskentuniversitesi@hs02.kep.tr

Bilgi için: Gamze SONBAY
Koordinatör
Telefon No: 246 66 66 / 5138

Evrak Tarih ve Sayısı: 19.12.2024-410938

Sayı : 17162298.600- 288
Konu : Tez Çalışması

9 Aralık 2024

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Ana Bilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Pınar Özçelik'in, Prof. Dr. Gözen Güner Aktaş danışmanlığında belirlenen "İç Mimarlık Hizmet Süreçlerinin Örgütsel Yönetim Bağlamında İncelenmesi" isimli tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Alan Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. Gözen Güner Aktaş	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Fatih Çetin	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Hasan Tahsin Fendoğlu	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Filiz Kalelioğlu	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Hidayet Hale Künüçen	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/~~Olumsuz~~	

Evrak Tarih ve Sayısı: 19.12.2024-410938

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Ana Bilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Pınar Özçelik'in, Prof. Dr. Gözen Güner Aktaş danışmanlığında belirlenen "İç Mimarlık Hizmet Süreçlerinin Örgütsel Yönetim Bağlamında İncelenmesi" isimli tez çalışması yapılabilir; **ancak, nitel görüşme soruları eklenmemiştir.**