

## 1.YÖNETİMİN ANLAMİ VE TANIMI

Yönetim nedir sorusuna kitaplarda çeşitli tanımlar verilmiştir. bu tanımlar bilim dallarına ve mesleklere göre değişik yaklaşımlar çerçevesinde farklılıklar göstermektedir.

Yönetim bilimiyle uğraşanlar bir otorite sistemi olduğunu ifade ederken iktisadçılara göre tabiat, iş gücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir.

Unutmamalı ki yönetim işletmenin prodüktivitesini ve rantabilitesini yükselttiği ölçüde başarılıdır. Tüm tanımların ortak noktası yönetimin belli amaçları değer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Yönetim tanımları içerisinde en çok dikkatimizi çeken “başkaları aracılığı ile iş görme” tanımını yakından incelersek bunun teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğu olduğu ortaya çıkar.

Teknik boyut yöneticinin pazarlama ve mühendislik gibi fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eder ki bu da yönetici için en önemli esastır.

Beşeri boyut ise kademeler yükseldikçe sorunları bizzat çözmek yerine başkalarının faaliyetlerini planlayarak,koordine ederek ve denetleyerek çözmektir.bu açıdan beşeri unsur önem taşımaktadır.

Kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görmesi ile ilgilidir.

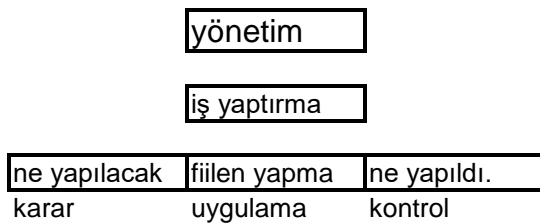
### A.1.1.Yönetim ve Organizasyon İlişkisi:

Yönetim kavramı işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde girilen bilinçli ve düzenli faaliyetler planlama çalışması, amaçlara ulaşmak için bölümler ve kişiler arası koordinasyon , işlerin gerçekleşmesi için emir\_kumanda ve yapılan işlerin denetimi gibi fonksiyonlardan oluşur. Başka bir deyişle yönetim amaçların belirlenmesi, gerçekleştirilmesi ve sonuçların ölçülmesi anlamına gelir. Organizasyon ise, yönetenler ve yönetilenler arasında basamaksal ve formel bir yapının kurulması, işlerin bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir. Yönetim amaçları belirleyen, temel ilkeleri ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaca en etkin ve verimli şekilde nasıl ulaşılabileceğini gösteren bir sistemdir. Başka bir ifade ile yönetim, organizasyonu da içeren daha geniş kapsamlı bir işletme fonksiyonudur.

Bu bakımdan yönetimin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında çok yakın bir ilişki vardır.

### A.1.2.Yönetim ve Karar verme

karar verme yönetim faaliyetini temelini oluşturur.bu nedenle yönetici karar veren kişi diye tanımlanır. Yönetici çeşitli işleri başkalarına yaptırma durumunda olduğu için karar vermek zorundadır. Çalışanlar yöneticinin kararı yerinde ve zamanında vermesi gerekir. Aksi durumda yönetici çalışanlara hedef gösteremez.kararın yönetimdeki yeri bir şekil üzerinde şöyle gösterilir;



Şekil 1

Aslında yönetim, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bu sorumluluk yönetme yetkisi bir hak ve bir yetki etkinliğine dönüşen hak, karar vermeye verilen karar kararın uygulanması hakkıdır. Yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yönetimin asıl fonksiyonu amaçlara ulaşılması için etkin kararlar vermek ve onların yerine getirilmesini sağlamaktır. bu açıdan karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Çünkü yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar verme süreci ile ilgilidir.

## **A.2.YÖNETİM YÖNETİCİLİK**

### **A.2.1. Müteşebbis – Yönetici**

Günlük yaşamımızda, girişimci, iş adamı, atılgan, tuttuğu işi başaran kimselere müteşebbis denir. Aslında müteşebbis emek sermaye ve doğal kaynakları bir araya getirip birleştiren kimsedir. Müteşebbis kâr elde etmek amacı ile , belli bir risk taşıyan başkalarının ihtiyacını karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerinin elde edilmesi ve birleştirilmesi imkanlarını sağlayan kişi olarak da tanımlanabilir. Bu tanım müteşebbisin kâr elde etmek için riski üstüne alması yanında, üretim faktörlerini ihtiyaçları giderme amacına yönelterek yönetim fonksiyonunu yerine getiren bir yönetici rolü üstlendiğini gösteriyor. Ancak işletme büyüyüp geliştikçe üretim faktörleri sahibi ile yönetici birbirinden ayrılmaktadır. küçük işletmelerde yönetici durumunda olan kişi maddi varlığında sahibi olmakta ancak işletme büyüdükçe yönetici adını verdiğimiz yönetim mesleğini seçen profesyonel yöneticilerle karşılaşmaktayız. O durumda yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerinin bilinçli ve sistemli olarak birleştirilmesini sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılamak amacına yönelten kişi olmaktadır. Görüldüğü gibi yöneticiyi müteşebbisten ayıran en önemli özellik, yönetim fonksiyonunun kâr ve riskin başlarına ait olmak üzere yerine getirilmesidir. Yöneticiler yönetimle ilgili faaliyetleri, tek olarak veya grup halinde yerine getiren organları oluştururlar.

### **A.2.2.Liderlik – Yöneticilik**

Liderlik ve yöneticilik kavramları değişik kişiler tarafından zaman zaman farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Kısaca liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. lider ise başkalarını belirleyen belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır. Lider başkalarını nasıl etkiler? Sorusuna cevap ararken Bazı noktaların göz önünde bulundurulması gerekir. Liderlik formel organizasyonla ilgili bir süreç değildir. Liderin belli bir grubu bazı amaçları gerçekleştirmek için arkasından sürüklenmesini sadece formel organizasyonlarda rastlanmaz. informal organizasyonlar veya ilişkilerde liderlikten bahsedilmektedir. Zaten liderlikte liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Resmi yetkilerin olmadığı halde bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi geniş yetkileri olduğu halde grubu etkilemeyen yöneticilerde vardır.

Bu kısa açıklamadan sonra lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığını, her yöneticinin liderlik yeteneğine sahip olmayacağını ve yöneticilik yönüne sahip olmayan liderlerin de olabileceğini söyleyebiliriz. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik niteliğine de sahip olması gerektiği açıktır. Yönetici ve lider belirli amaçları gerçekleştirmede başkalarını etkiler. Ancak yönetici ile lirdi ayıran fark, kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatar. Yönetici kendisine verilen formel yetkisini, başka bir deyişle yasal gücü kullanırken, lider kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır. liderlikten bahsedebilmek için lider, izleyiciler ve içinde bulunan koşulların durumu dikkate almak gerekir. Bu ilişki şöyle formüle edilebilir.

Liderlik = f (lider, izleyiciler, koşullar) liderlik olayını incelerken bu faktörlerin hepsini dikkate almak gerekir. İşletmeyi belirleyen amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yönlendirebilmesi için bir yöneticinin liderlik niteliğine de sahip olması gerektiği açıktır. Liderlik davranışları ve teorileri ileride yönetme fonksiyonu konusunda ele alınıp incelenmektedir.

### A.2.3 YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER YÖNETİCİLİK YETENEKLERİ

#### A.2.3.1 Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler konusunda çok şey söylenmektedir. Bireylerin birbirinden farklı olması, onların yetenek ve nitelikler açısından da farklı olabileceğini göstermektedir. Yöneticilerin bulunduğu ortama, iş koluna ve işlere göre farklı yeteneklere ve niteliklere sahip olması gerektiği açıktır. Yapılan çeşitli araştırmalar içinde İsviçre Psikoteknik kurumunun yöneticilerde bulunması gerektiği nitelik ve yetenekler konusunda yaptığı araştırma sonucunu vermekle yetineceğiz. Bu araştırmaya göre bir üstte bulunması gerekli yetenekler şöyle sıralanabilir:

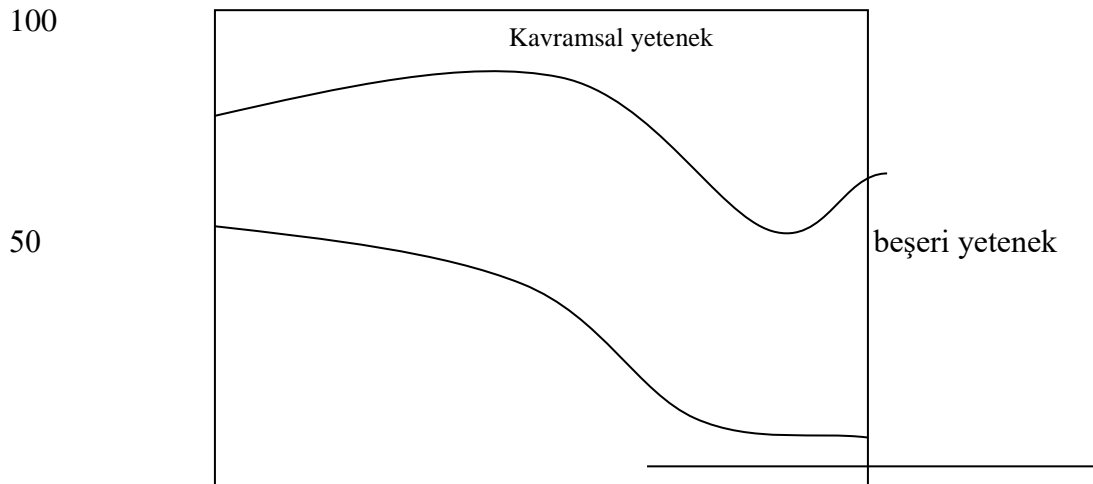
- a-İnsanları tanımak ,
- b-Objektif olmak ,
- c-Kendine güvenmek ,
- d-Yerinde kararlar alabilmek,
- e-İnisiyatif sahibi olmak,
- f-Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- g-İradesi kuvvetli olmak.

Yine aynı kurum aşağıda belirtilen özelliklere sahip olanların yönetici olmayacağına ileri sürmektedir:

- anlayıssız olmak ,
- taraf tutmak,
- Çabuk etkilenmek,
- Karasız olmak,
- Sağduyusuz olmak,
- Korkak olmak.

#### A.2.3.2 Yöneticilik Yetenekleri

Yöneticilerle ilgili nitelikleri sayarken organizasyonda tüm kademe yöneticileri dikkate almak gerekir. Organizasyonun değişik kademelerinde yer alan yöneticiler belli ölçülerde bu niteliklere sahip olmalıdır. Ancak yöneticilik yetenekleri organizasyon kademelerine göre farklılık olmalıdır. Organizasyon kademelerine göre yöneticilerin sahip olması gerekli yeteneklerin dağılımını bir şekil üzerinde şöyle gösterebiliriz.(şekil 2)



Şekilden de anlaşıldığı gibi organizasyon kademeleri yükseldikçe yönetici yetenekleri de farklılık göstermektedir. Organizasyon kademeleri yükseldikçe yönetici kendi teknik yeteneklerini uygulama yerine amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşmaktan ve astlarını amaçlara yönlendirmektedir. Bunu başardığı ölçüde de yöneticilik fonksiyonunu yerine getirmektedir. Aksi durumda yönetici teknisyen durumuna düşecektir. Organizasyonun üst kademelerinde yöneticinin işin yapılması ile direkt ilişkisi azalacak araya başkaları girecektir. Bu durum şekil üzerinde şöyle gösterilebilir.(şekil 3)

Organizasyon kademelerine göre gerekli yeteneklerin dağılımının yukarıda bir şekil üzerinde (şekil 2) göstermiştik. Örgütün çeşitli düzeylerinde gerekli becerileri şu şekilde açıklayabiliriz.:

**Teknik beceri:** bir işin başarılabilmesi için özel bilgi, yöntem ve teknikleri kullanması yeteneğin teknik beceriyi oluşturur. Her yönetici belirli bir dalda teknik bilgiye sahiptir. İşletmelerde iş görenlerle doğrudan ilişki içinde olan ilk kademe nezaretçilerin etkinliği için bu beceri çok önemlidir. Böyle bir beceri çok önemlidir. Böyle bir becerinin örgütün alt yönetim kademelerinde önemli bir rolü vardır. Çünkü örgütün alt yönetim kademesinde bulunan yöneticiler çalışanlarla devamlı karşı karşıya bulunmakta ve onlara teknik desteklerde bulunmaktadır. Örgütün üst kademelerinde doğrudan ilişkiler azaldığından bu becerinin önemi de azalmaktadır.

**İletişim becerisi:**İletişim kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yarattığı için tüm organizasyon kademeleri açısından aynı öneme sahiptir. Kendisine bağlı bir müdür yardımcısı ile yazılı veya sözlü bilgi sağlama becerisi yaratamayan bir müdür için sonuçları ne ise işçisi ile gerekli anlaşmayı sağlayamayan ustabaşı içinde aynı önemi ve sonuçları doğurur.

**Beşeri ilişkiler becerisi:** başkalarını anlama, onlarla anlaşma ve barış içinde birlikte çalışma becerisidir. Her düzeyde gerekli olmakla birlikte alt kademelerde daha da önemlidir. Çünkü alt ve orta kademe yöneticileri çalışanlarla doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler.

**Analitik beceri:** çeşitli sorunları çözmede ve çözüm önerileri geliştirmede mantıki ve bilimsel yaklaşımlarda bulunmak ve teknikler kullanmak becerisidir. Organizasyonun üst kademelerinde önemi daha da artar. Çünkü alt kademelerde önceden belirlenmiş ilkeler ışığında genelde durağan olan faaliyetler sürdürülürken üst kademelerde belirsizlikler karmaşıklar daha çoktur. Bu karmaşıklıkları ve belirsizlikleri çözebilmek için üst kademe yöneticileri daha çok kantitatif teknikler kullanmaktadır.

**Karar verme becerisi:** karar verme belirlenen amaçlara ulaştıracak alternatiflerden birisini seçmektedir. Karar verme becerisi yönetim fonksiyonlarını “planlama , yöneltme, gibi”Yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Karar verme becerisi her örgüt kademesinde önem taşımakla birlikte üst kademede daha da önemlidir. Çünkü alt kademe yöneticileri faaliyetlerini üst kademenin verdiği kararlar doğrultusunda yürütürler.

**Kavramsal beceri:** bu beceri çeşidine birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denir.

Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması yanında her bölümün örgütün temel hedeflerine olan katkısını da değerlendirmesi gerekir. Bu beceri üst yönetim kademesinde daha önemlidir. Kavramsal beceri örgütü bir bütün olarak ele aldığı gibi çeşitli fonksiyonlar arasındaki karşılıklı ve tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu siyasal sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder.

## **B.ŞANTIYE YÖNETİMİ**

### **B.1.YAPI Ve ŞANTIYE**

Genel olarak çevremize baktığımız zaman toprak üstünde görebildiğimiz veya toprak altında su içinde mevcut olup göremediğimiz muvakkat yahut daimi olarak yapılmış en basit kulübeden en büyük bina, yol, köprü, baraj, silo, müze, mabet ,sığınak ,köy ,şehir gibi hatıra gelebilecek tüm bu eserlerin her birine yapı denir.

Ne çapta olursa olsun her yapı tabiatta mevcut malzemenin insanların beden ve fikir güçleri ile kaynaşmasından meydana gelmiştir. Bu hamurun teknesi ise şantiyedir. şantiyede çok kere adına arsa dediğimiz uçsuz bucaksız bir düzlüğün ortasında veya bir dağın sarp kayalıklarında yahut bir bardaklıkta her türlü yokluğun çıplaklığın mahrumiyetin ortasında kar yağmur rüzgar çamur içerisinde mütevazı bir şekilde kurulur. Çok kısa bir zamanda kendisinden ve görünüşünden hiç de beklenmeyen bir mamure yaratır. Yolsuz yerlere yol, susuz yerlere su götürür. Köprüler bentler saraylar yapar. Yoktan kentler şehirler kurar ama ne var ki bunlar yapıldıktan sonra şantiye yıkılıp kaldırılır.

O şantiye de barınıp fikir ve bedenleri ile bütün o varlıklar meydana getirenlerin ellerinde kalan tek şey kendilerinden bir parça saydıkları ve ömür boyunca kendilerine gurur verecek olan bu muazzam be eserlerin karşısına geçip “ Bu benim alnımın teri,elimin emeğidir onu ben yaptım” diyebilmektir. İyi bir şantiye mühendisi olmak belki dünyanın en büyük zevkine sahip olmaktır. Bu zevke erişmek bir şantiye yakınından görmek onun her haliyle çok iyi tanımakta mümkün olabilir.

#### **B.1.2. İDARE (İŞ SAHİBİ)**

Gerek devlet ve iktisadî Devlet teşekkülleri gerekse özel sektör yatırımcıları yapıları umumiyetle bir müteahhide ihale yolu ile yatırır. Kendileri de işi kontrol ederler. Bu şekilde işi verip yaptıran müessese hangisi olursa olsun sözleşmeler de adı daima İDARE diye geçer. Nitekim Bayındırlık Bakanlığı Bayındırlık işleri kontrol yönetmeliği 2. maddesine “işin ihalesini yapan sözleşmeye aktaran iş sahibi tüzel kişiliği haiz daire veya kuruluş idare değimiyle” tanımlanmıştır.

Bayındırlık bakanlığı Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesinin 1.maddesinde ise idare tabiren neyin kastedildiği şu şekilde açıklanmış bulunmaktadır. “ bu şartnamede kullanılan (iş sahibi idare) dan maksat bütün vekaletler mülhak bahçelerle idare olunan müesseselere vilayet ve belediyeler velhasıl nafia vekaletlerinin teşkilat ve faziletleri hakkındaki kanunlar mucübünce nafia vekaletinin kontrol ve idaresi altında inşaat ve AMELİYAT yaptıracak bütün teşekküllerdir. Bu şartnamede “iş sahibi idare tabiri” (idare) kelimesi ile ifade olunmuştur.

#### **B.1.3.MÜTEAHHİT(YÜKLENİCİ)**

İdarenin ihale yolu ile verdiği herhangi bir işi, sözleşme ve eklerine uygun olarak bizzat kendisi veya taşeronları eli ile yaptıran gerçek veya tüzel kişi müteahhit denir.

#### **B.1.4.TAŞARON**

İş doğrudan doğruya idareden almayıp, işin tamamını veya bir kısmını ikinci el olarak, Müteahhitten almak suretiyle esas sözleşmeye uygun şekilde yapıp gene müteahhide teslim eden firma veya kişiye taşeron denir.

#### **B.1.5.İŞÇİ,İŞVEREN , İŞYERİ,İŞVEREN VEKİLİ**

Genellikle idare müteahhit veya taşeronların verecekleri işleri malzemesiz olarak yapan kalfa ustabaşı, usta ve amelelere işçi denilmekte olup 1475 sayılı iş kanunun 1.maddesinde ise genel olarak işçi, işveren ,işveren vekili ve işyerinin tarifleri şöyledir:

“bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişiye işçi,işçi çalıştıran tüzel veya gerçek kişiye işveren, işin yapıldığı yere işyeri denir. İşin niteliği ve yürütümü bakımından işyerine bağlı bulunan yerlere dinlenme çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım beden veya mesleki eğitim yerleri ve avlu gibi sair eklentiler ve araçlar da işyerinden sayılır. İşyerinde işveren adına hareket eden işin ve işyerinin yönetiminde görev alan kimselere işveren vekili denir. İşveren vekilinin bu sıfatla işçilere karşı muamele ve yükümlerinden doğrudan doğruya işveren sorumludur.”

İş kanunun yukarıda yazılı maddesinden açıkça anlaşılacağı gibi iş kanunun kapsamına giren biri,inşaatta kalfa usta ve amele olarak çalışanlardan başka idare müteahhit veya taşeron tarafından kendileriyle işin yürütülmesi ile ilgili bir hizmet akdi yapılmak ve ücret ödenmek suretiyle mimar, mühendis,muhasebeci veznedar, mutemet,sürveyan ambarcı katip puvantör, bekçi aşçı garson, odacı vs olarak çalıştırılan kimselere de işçi denir. Ancak şantiyede çalışanlardan biri işveren idare müteahhit veya taşeron adına hareket ediyor ve işyerinin yönetiminde görev almış bulunuyorsa artık bu kimse işveren vekili sayılır ve bu şahsın inşaatla ilgili olarak yaptığı işlerden dolayı her türlü sorumluluk işverene ait olur.

## B.2. İDARELERİN TEKNİK ve İDARE TEŞKİLATLARI

Devlet eliyle yapılması gerekli olan yapı işleri şu teşkilatlar tarafından yaptırılır.

a)bayındırlık bakanlığına bağlı olanlar:

yapı işleri bölge müdürlükleri

karyolları bölge müdürlükleri

su işleri bölge müdürlükleri

demir yolları limanlar ve hava meydanları bölge müdürlükleri

vilayet bayındırlık müdürlükleri vs. kuruluşlardır.

b) köy işleri bakanlığına bağlı olanlar

-yol su elektrik işleri bölge müdürlükleri

c)diğer bakanlıklar ve iktisadi devlet teşekkülleri genel müdürlüklerinde

inşaat müdürlükleri veya inşaat emlak müdürlükleri vardır.

Özel sektörde ise, bu sektöre bağlı olarak çalışan inşaat müdürlükleri mevcuttur.

Yukarıdaki iki gruptan toplanan teşekküller, yaptıracakları işlerin önemine göre ayrıca kendi aralarında bir çok kademelere ve gruplara ayrılarak iş ve ihtisas bölümleri meydana getirmişlerdir.

Devlet eliyle yapılan işlerin önem ve büyüklüğüne göre bir kısmının hem ihalesi hem kontrolü doğrudan doğruya Bayındırlık Bakanlığınca yapılır..bir kısmının yalnız ihalesi bakanlıkça yapıp, kontrolü diğer teşekküllerle yaptırılır.bir kısmının ise hem ihale hem kontrolleri, bölge müdürlükleri veya vilayet bayındırlık müdürlükleri tarafından yapılır.

## B.3.YAPI İŞLERİ MÜDÜRLÜKLERİ

Bu müdürlüklerde mevcut eleman ve kuruluşlar bunların görevleri şöyledir:

a)İnşaat Müdürü ve Yardımcıları

Bağılı bulundukları Bakanlık ve Genel Müdürlüklerle,yapılacak işler hususunda karara varmak ;alınan bu kararlara paralel olarak yapılacak işler için emrindeki büroları, ihtisaslarına göre görevlendirmek ve bütün büroların koordine halinde çalışmalarını kontrol ve temin etmek; kontrol amirliği ve diğer büro şefleri ile zaman zaman toplantılar yapıp işlerin genel gidişi hakkında bilgi ve gerekli kararları almak; muhtelif organlardan gelen raporları incelemek ve gerekli tedbirleri almak gibi vazifeleri görürler.

#### b)Teknik Büro

Bu büroda her ihtisas dalı için ayrı bir büro şefi ile, teşkilatın büyüklüğü oranında her dereceden mühendis, mimar, teknisyen ve ressamı bulunur. Bunların görevleri, yapılacak yapının, kendi ihtisasları çerçevesi içinde kalan işlerini gerçekleştirmektir.

Teknik büroya bağlı olarak mimari büro, statik bürosu, tesisat bürosu, keşif ve metraj bürosu vardır.

Mimari Büro: Arazi ve şehircilik etüd ve projelerini hazırlamak, mimari proje ve detay resimlerini yapmak, maket ve modlaj işlerini yapmak gibi vazifeler görür.

Statik Bürosu: Yapılacak yapının statik ve betonarme hesap ve projelerini hazırlar.

Tesisat Bürosu: Sıhhi tesisat, kalorifer tesisatı, asansör ve elektrik tesisatı işlerine ait proje ve hesapları hazırlar.

Keşif ve Metraj Bürosu: Yapının tahmini keşif, takribi metraj, birinci keşif özeti, özel ve fenni şartnameler, sözleşme taslağı hazırlanması gibi, ihale ile ilgili evrakı düzenleyip muntazam dosyalar halinde ihaleye hazır duruma getirir.

#### c)Kontrol Amirliği

Bu bölümde her ihtisas dalı için mimar, mühendis ve bir kontrol amiri bulunur.

Bu büro daha ziyade müteahhit ve şantiyelerle ilgili işlerle uğraşır. İşlerin ihaleye çıkarılması, müteahhitlerle sözleşme yapılması, müteahhitlere ait hakedişlerin tetkik ve vize edilerek ödettirilmesi bu bölümden geçtiği gibi; bu bölüme bağlı olarak şantiyelerde çalışan kontrol şeflikleri ile daimi temas halinde bulunarak onlara görevlerini dağıtmak ve onları denetlemek; yapıda kullanılacak malzeme konusunda prensip anlaşmaları yapmak; zaman zaman yapılan işleri kontrol etmek; iş programlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini incelemek, geri kalma vs. varsa sebeplerini araştırmak, çarelerini bulmak; idare eliyle yapılacak satın almalarda, malzeme seçimlerinde yardımcı olmak; işlerin tamamlanmasında geçici ve kesin kabul heyetlerini teşkil etmek ve kabulleri yaptırmak; müteahhitlerle anlaşmazlık çıkması halinde teknik konularda hakemlik etmek gibi işler de gene bu bölümün görevlerindendir.

#### d)Kontrol Şefliği

Şantiyede veya şantiyeye çok yakın bir yerde çalışan bu teşkilat, ya kontrol amirliğine veya doğrudan doğruya inşaat müdürlüğüne bağlı olabilir.

Kadrosu, bir kontrol şefi, işin önemine göre bir kontrol şef yardımcısı, yine işin hacmi ile orantılı olarak bir veya birkaç kısım mühendisi, tesisat ve elektrik mühendisleri ile yeteri kadar çeşitli branşlardan sürveyan, muamele memuru, sekreter ve odacıdan meydana gelen bu teşkilatın görevi; müteahhit ve şantiye şefliği ile yakinen temasta bulunup, işlerin proje sözleşme ve teknik şartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetlemek, beğenilmeyen işleri söktürüp yeniden yaptırmak, beğenilmeyen malzemeyi kullandırmamak, bütün işlerin detaylara uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmek, ataşman ve rölöveleri yapmak, kesin metraj ve hesapları ya bizzat yapmak veya sözleşme gereğince bu işleri müteahhit yapıyorsa bunları kontrol etmek, yapılan işlere göre müteahhidin hakediş raporlarını düzenlemek, işlerin iş programına göre muntazam yapılmasını sağlamak, gerekli fiyat tutanaklarını düzenlemek, iş bitiminde kabullerde hazır bulunmak, gerekirse müteahhit adına işçi çalıştırmak vs. gibi işlerdir.

Bu denetimler ek-1 de verilen yönetmeliklere uygun olarak yapılmalıdır.

#### e) Hesap İşleri Müdürlüğü

Bu bölümde, bir hesap işleri müdürü, işlerin büyüklüğüne göre bir veya birkaç muhasebe şefi, anbar şefi, personel şefi ve bu şefliklere bağlı muamele memurluğu, satınalma memuru, veznedar ve yeteri kadar memur, sekreter, anbarcı ve odacı bulunur. Bunların görevleri; yapılacak yapı ile her türlü alım-satım işleri, bunların hesap defterlerinin tutulması, müteahhitlerin hakediş raporlarının incelenmesi ve hesapların tutulması, gerekli personel işleri, sigorta, ücret, maaş işleri gibi genel ve idari işleri görmektir.

#### MÜTEAHHİTİN ŞANTIYE ORGANİZASYONU

Şantiye kurulmadan önce işin niteliğine ve büyüklüğüne uygun bir şantiye şefi seçilmelidir. Müteahhit ve şantiye şefi arasında karşılıklı rızaya dayalı bir sözleşme yapılmalıdır. Bu sözleşmede karşılıklı sorumluluklar, yetki ve görevler açık olarak belirtilmelidir. Ayrıca, çalışma saatleri, ücret, izin, sözleşme süresi anlaşmazlık ve sözleşmenin feshi vb. gibi konularda sözleşme maddeleri olarak yazılıp karşılıklı olarak imzalanmalıdır.

Aşağıda şantiye şefliği sözleşmesine esas olabilecek şantiye şefinin görevleri, yetki ve sorumlulukları, işverenin sorumlulukları gibi genel konular açıklanmaya çalışılmıştır. Bunların dışında olabilecek işin özelliğine bağlı hususlar da sözleşmelere eklenebilir.

#### MÜTEAHHİT

İdarenin ihale yolu ile verildiği herhangi bir iş, sözleşme ve eklerine uygun olarak bizzat kendisi veya taşeronları eliyle yaptıran gerçek veya tüzel kişiye Müteahhit denir. Müteahhit, birkaç kişiden kurulu bir firma, bir şirket veya bir tek şahıs olabilir. Yüklendiği işin önemine ve büyüklüğüne göre kendi sorumluluğu altında olmak üzere kuracağı teknik ve idari bir kadro ile işi yürütür.

İşin hacmi küçük ve kendisi de mühendis veya mimar ünvanına sahip ise şantiye şefliğini de kendisi yürütebilir. İşin hacmi büyükse, bu büyüklükle orantılı olarak teknik işleri için bir şantiye şefliği teşkil eder ve kendisi işin idarecisi olarak çalışır.

Kadrosunda bulunan yardımcılar ile, inşaata gerekli malzemeyi ve işi yapacak kalfa, ustabaşı, usta, işçi, taşaron gibi kişileri temin eder. İdare ile gerekli temasları yaparak iş hakkında genel kararları alır. Hakedişlerin izlenmesi gibi işleri görür ve emrinde çalışan teşkilatın çalışmalarını kontrol eder. İnşaatta meydana gelebilecek her türlü kazadan birinci dereceden sorumlu olduğu için gerekli iş emniyetini temine çalışır. Kısaca, almış olduğu işi sözleşme ve eklerine göre süresi içinde tamamlayarak, idareye kabullerini yaptırıp teslim etmek için gerekli hertürlü faaliyette bulunur.

#### ŞANTIYE ŞEFİ

Müteahhit adın, müteahhitin almış olduğu işin teknik uygulama ve yönetimi sorumluluğunu üstlenen kişiye verilen görevdir. İşin proje ve eklerine, şartname ve sözleşmelere göre tam ve eksiksiz yapılmasını sağlamak görevlidir. İşin büyüklüğüne göre kadrosunda gerekli olduğu kadar inşaat, tesisat, elektrik mühendisi ve teknikeri, mimar ve sürveyan bulabilir.

Kontrol şefliği ile devamlı temas halinde çalışan şantiye şefliği, uygulanacak proje ve detayları en ince ayrıntılarına kadar etüd eder, statik ve tesisat projeleri ile mimari projelerin uygunluğunu inceler. Malzeme ve işçilik durumlarını, iş programını, şantiye kuruluşunu tespit eder ve karara bağlar. Yapılması gereken işleri kalfa, usta ve işçilere bizzat tarif ederek yaptırır. Bunların teknik kurallara uygun olarak yapılmasını sürveyanlara işi sürekli takip ettirerek sağlar.



İşe başlarken, şantiyenin, işçi barakalarının, malzeme anbarlarının yerleri, yolların giriş çıkışları ve bekçi kulübesinin yerleri tespit edilir. Tahta perde veya tel örgü ile şantiye alanının çevrilmesi, inşaat su elektrik temini gibi işler şantiye şefliğince planlı bir şekilde hazırlanıp uygulanır.

## ŞANTIYE ŞEFİNİN GÖREVLERİ

1. İdare ile gereken görüşmeleri yaparak işyerini teslim almak, işyeri tamamen teslim edilmiyorsa yer teslimi tutanağında bunları belirtmek.
2. Şantiye tesislerinin kurulması ve imalatların başlayabilmesi için gerekli planlamaları yapmak ve bunların uygulanması için gerekli tedbirleri almak, işverene talepleri iletmek.
3. Ödenek ve süreleri dikkate alarak imalat ve ihrazat iş programlarını düzenlemek., onaylatmak. Bu programların yürütülmesi için gerekli malzeme, teçhizat ve ekiplerin sağlanmasını planlamak gerekirse yeni durumlara göre yeni iş programları düzenlemek.
4. Malzeme ocakları için idare ile anlaşıp taşıma mesafelerini birer tutanak ile belirleyip, taşıma birim fiyatlarını düzenlemek. Ocakların işletilmesinin ve nakliyelerin en verimli halde yürütülmesini sağlamak.
5. Sözleşmede belirtilmeyen yeni imalatların yapılması gerektiğinde, gerekirse yeni birim fiyat analizlerinin ve tutanaklarının hazırlanmasını sağlayıp bunları onaylatmak.
6. Hakediş raporlarına esas olacak belgeleri zamanında temin edip, ataşman ve metrajları hazırlayıp, hakedişin gecikmeden onaylanmasını sağlamak.
7. Gerekli uygulama ve detay projelerini hazırlamak veya hazırlatmak. Gerektiğinde mukayeseli keşifleri hazırlamak veya hazırlatmak.
8. İdare ile yapılan sözleşme, kanun ve yönetmeliklere göre şantiyede tutulması gereken defter ve ataşmanların uygun şekilde ve zamanda düzenlenmesini sağlamak.
9. İşçilerin puantajının düzgün tutulmasını sağlamak, taşeron ve malzeme veren firmaların hesaplarının zamanında düzenlenmesini sağlamak, işçilik taşeronlarına yapılan ödemelerin işçilere zamanında ödenmesini takip etmek.
10. Kesin hesaba esas olacak belgeleri ve metrajları zamanında temin edip düzenlemek.
11. İmalatların iş programına, tatbikat projelerine ve fenni usullerine uygun olarak yapılmasını denetlemek.
12. Süre uzatımı sebeplerini belgelemek, gerekli tutanakları zamanında düzenlemek ve idare ile gerekli yazışmaları zamanında yapmak.
13. İmalatları geçici kabul heyetine takdim etmek ve kabul işleminin pürüzsüz yürütmesine çalışmak.
14. İnşaatla kullanılacak malzemeler ile yapılan işlerin şartnamelerine uygunluğunu kontrol etmek, uygun olmayanları uzaklaştırmak yaptırmamak. Şantiyede mevcut hertürlü malzemenin yerinde kullanılması, zarara uğramaması için gerekli tedbirleri almak ve bunları kontrol etmek.
15. Şantiyede personelin iş kanunu, sözleşme hükümleri ve hizmetin gereklerine göre çalışmasını sağlamak, karşılıklı hakları korumak. Şantiyede iş güvenliğini sağlayacak hertürlü tedbiri almak.
16. İş makineleri ve teçhizatın verimli şekilde kullanılmasını sağlamak ve gereksiz hırpalanmaları önlemek.
17. Şantiyede proje, uygulama, arazi işleri, metraj, kesin hesap ve diğer işler için gerekli yardımcı personel ile iş bölümü yapmak, bunların işlerini koordine etmek, kontrol etmek.
18. İmalatlar sırasında ; ihmal ve ehliyetsizliğini veya itaatsizliğini gördüğü işçilerin düzelmesi için çaba göstermek veya bunları işten uzaklaştırmak.
19. Malzeme temin edilen firmalarla ve taşeronlarla ilişkilerin düzgün

yürümesini sağlamak, gerektiğinde yeni firma ve taşeronlar bulmak ve bunlarla yeni sözleşmeler yapmak.

#### Şantiye şefinin yetki ve sorumlulukları

Şantiye şefi işverenin ticari temsilcisidir. Şantiye şefi idare nezdinde tebligatları almak, yazışmalar yapmak sözleşmeler, protokoller, tutanaklar, defterler ve projeler düzenlemek, imzalamak, müzakereleri yürütmekle görevlidir.

Şantiye ile ilgili konularda işin yürütülmesi için resmi ve özel kurumlar ve kişiler nezdinde tebligatları almak, yazışmalar yapmak, sözleşmeler, protokoller, tutanaklar düzenlemek ve imzalamak ve müzakereleri yürütmekle görevlidir.

Şantiyede çalışan kişilerle ilgili her türlü emir ve talimatlar vermeye, bunlar arasında iş bölümü yapmaya, değiştirmeye, çalışma saat, şekil ve şartlarını belirlemeye tam yetkilidir. Şantiyenin yürütülmesi için yeni elemanlar almaya ve bunların işinbe son vermeye işverenin talimatları doğrultusunda yetkilidir.

Şantiye şefi görevlerini dikkat ve itina içinde yürütmek zorundadır. Şantiyede can ve mal güvenliğini sağlamak için gerekli imkanları bulamıyor ise işverene bunu zamanında bildirmek ve gereken tedbirleri almadan işe başlatmak zorundadır.

Şantiye şefinin işveren adına takip ettiği her işin, sorumluluğunu aldığı, yetkisini kullandığı her konunun noterden tasdikli bir vekaletnamede yer almasını isteme hakkı vardır.

#### İşverenin yetki ve sorumlulukları

İşveren; şantiye şefinin teknik bilgi ve becerisinin, emeğinin, görevlerini yerine getirmek amacı ile en uygun şekilde değerlendirilmesini sağlayacak maddi ve manevi imkanları sağlamakla yükümlüdür.

İşveren iş programlarına uygun olarak şantiye şefi tarafından talep edilen malzeme, teçhizat ve makinelerin zamanında işyerinde bulunmasını sağlayacaktır.

İşveren; kalfa ve taşeronlarla yapacağı sözleşmelerde, bunların işyerindeki ihmal ve tedbirsizlikleri yüzünden meydana gelecek kaza ve hasarlarda maddi ve hukuki bakımdan sorumlu olmalarını sağlayacak özel maddeler koyacaktır.

İşveren; şantiye ile ilgili talimatlarını şantiye şefine verecektir. Şantiye şefi ile görüşmeden işin düzenini değiştirecek kararlar alarak uygulamaya müdahale etmeyecektir. Şantiye şefinin, işvereni temsilen yapmış olduğu faaliyetlerden dolayı muhatap olacağı her türlü maddi, manevi sorumluluk işverene aittir.

İşveren; şantiye şefi tarafından hazırlanan aylık ödeme planının uygulaması için gerekli kaynaklar sağlayacaktır. Şantiye şefinin bir iş hastalığına tutulması veya iş kazasına uğraması halinde işveren, Sosyal güvenlik ve sigorta örgütlerinin ödemelerini beklemeden en iyi olanakların sağlanması için gereken tedbirleri alacak ve gerekli ödemeleri yapacaktır. Muhasebe teşkilatı

Yüklenilmiş olan iş için gerekli tüm malzemelerin temini, iş yerine taşınması, hesapların görülmesi, işçi temini ve bunların puvantaj, bordro ve ücret hesaplarının tutulması, sigorta ve vergi işlerinin takibi gibi idari ve mali işleri şantiyelerde müteahhit adına muhasebe bürosu görür.

Bu kısmın kadrosunda, işin büyüklüğü ile orantılı olarak bir muhasebeci, bir muamelat memuru, veznedar, yeteri kadar alım-satım ve ambar memuru, puvantör, gece bekçileri ile işin yeri ve büyüklüğü icabı olarak işçilere yemek verilecekse yeteri kadar aşçı ve yamakları vb.