

# YÖNETİM BİLİMİ

Karaçulha Ç. P. L.

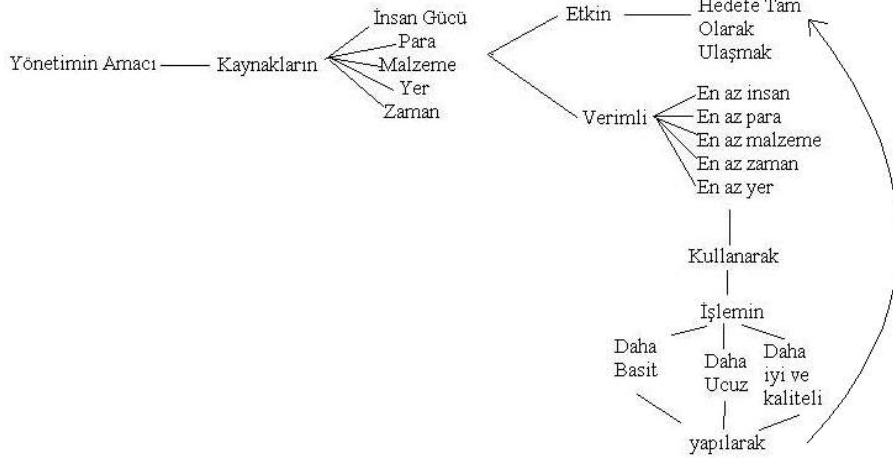
# 2010

[Yönetim belli bir amacın gerçekleştirilmesi için personel, maddi kaynaklar, zaman ve mekân unsurlarının en verimli şekilde kullanılmasıdır. .. (Bu notlar çeşitli kaynaklardan derlenmiş ve öğrencilerin istifadesine sunulmuştur.)]

**Mesut Koç**  
[www.mesutkoc.com](http://www.mesutkoc.com)

## ÜNİTE 1: YÖNETİM BİLİMİNE GİRİŞ

1. **Yönetim:** Belli bir amacın gerçekleştirilmesi için; **personel** (insan kaynakları), **maddi kaynaklar**, **zaman ve mekân** unsurlarının en verimli şekilde kullanılmasıdır.



### Yönetimin Sınıflandırılması

	Özel Yönetim	Kamu Yönetimi
Amaç :	Kâr	Hizmet
Verimlilik :	Nicelik	Nitelik
Eylem :	Rekabetçi	Çoğu kez tek elci
Yasa :	Özel hukuk kuralları	Kamu hukuku
İşleyiş :	Özerk-hızlı	Yasal çerçevede içerisinde-yavaş

**Yönetim Bilimi:** Yönetim biliminin konusu, yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve nasıl olacağına incelenmesidir.

#### Yönetim Biliminin Özellikleri

Yönetim bilimi, kamu yönetimi bilimidir ve bu yönü ile kamu hizmetleri ve bu hizmeti yürüten kurumları inceleme konusu yapar.

Yönetim bilimi yönetsel bir bilimdir, bu yönü ile kamu ve özel tüm örgütleri inceleme konusu yapar.

Yönetim bilimi bir sevk ve idare bilimidir, bu yönü ile en iyi biçimde yönetmeyi amaçlar. Son olarak yönetim bilimi yukarıda sayılan üç anlayışın sentezini yapan bir bilimdir.

## Ülkemizde Kamu Yönetimi

**A) Merkezden yönetim:** Yetki, karar alma ve uygulama merkezde toplanmıştır.,

**a) Başkent Teşkilatı:** Cumhurbaşkanlığı, Başbakanlık, Bakanlıklar  
Merkezi yönetimin yardımcı kuruluşları: Danıştay, Sayıştay, DPT, MGK, YÖK, ÖSYM vb. başkenttedir.

**b) Taşra Teşkilatı:**

- Bölge Müdürlükleri
- İl yönetimi (vali)
- İlçe yönetimi (kaymakam)
- Bucak yönetimi (bucak müdürü) (*Günümüzde pek kalmamıştır.*)

**B) Yerinden yönetim:**

**a) Mahalli İdareler** (Yer bakımından yerinden yönetim)

- İl Genel Meclisi (İl özel idaresi)
- Belediyeler
- Köyler

**b) Hizmet bakımından yerinden yönetim:**

- Özel nitelikteki (özerk) kamu kuruluşları: Üniversite, Posta İşl.
- Mesleki kamu kuruluşları: Ticaret ve sanayi odaları, barolar, birlikler
- KİT'ler (kamu iktisadi teşekkülleri): TCDD, Ziraat Bankası, DMO vb.

*T.C. İdari Teşkilat Yapısı ekte verilmiştir. İnceleyiniz*

## Ülkemizde Yerel Yönetim Kuruluşları

### İL ÖZEL İDARELERİ

İl Özel İdaresinin organları; vali, il genel meclisi ve il encümenidir.

#### İl Genel Meclisi:

İl Özel İdaresinin karar organıdır. Üyeleri seçmenler tarafından 5 yılda bir seçilmektedir. Görevleri;

- Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını kabul etmek,
- Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek,
- İl çevre düzeni planı ile belediye sınırları dışındaki alanın imar planlarını görüşmek ve karar bağlamak,
- Taşınmaz malların satılması ve kiralınması,
- Şartlı başlıkları kabul etmek,
- Encümen üyeleri ve ihtisas komisyonları üyelerini seçmek,
- Ücret tarifelerini belirlemek.

İl Genel Meclisi her ayın ilk haftası meclis tarafından önceden belirlenen günde düzenli olarak toplanır. Kasım ayı toplantısı dönem başı toplantısıdır. Bütçe görüşmesine rastlayan toplantı süresi 20 güne kadar uzayabilir. İl genel meclisi üye tam sayısının **salt çoğunluğu** ile toplanır ve katılanların salt çoğunluğu ile karar verir. İl genel meclisi tarafından alınan kararların tam metni en geç 5 gün içinde valiyeye gönderilir. Vali hukuka aykırı gördüğü kararları 7 gün içinde gerekçesini de belirterek yeniden görüşülmek üzere il genel meclisine iade edebilir. Valiyeye gönderilmeyen meclis kararları yürürlüğe girmez. Vali meclisin ısrarı ile kesinleşen kararlar aleyhine 10 gün içinde idari yargıya başvurabilir.

### **İl Encümeni:**

Valinin başkanlığında, il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye, diğerleri ise biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üye toplam 10 üyeden oluşmaktadır. Görevleri;

*Stratejik plan ve yıllık programı ve bütçe hakkında görüş bildirmek,  
Çalışma programlarına alınan işlerle ilgili olarak kamulaştırma kararlarını almak,  
Öngörülmemen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek,  
Fonksiyonel bütçede ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmaya karar vermek,  
Belediye sınırları dışındaki umuma açık yerlerin açılış-kapanış saatlerini belirlemek,  
Vali tarafından havale edilen konularda görüş bildirmek gibi görevlerdir.*

### **İl Özel İdaresi Başkanı (Vali)**

Vali il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Merkezi idare organı olan il genel idaresinin de başında olan vali, aynı zamanda il özel idaresinin de başkanlığını yapar. İl özel idaresi teşkilatı; genel sekreterlik, mali işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimlerinden oluşur.

### **Gelirleri;**

*Kanunlarda gösterilen il özel idaresi vergi, resim, harç ve harcamalara katılma payları,  
Genel Bütçe vergi gelirlerinden ayrılan paylar (%1,12)  
Genel ve Özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler,  
Taşınır ve taşınmaz malların kiralanması, satışı sonucu elde edilen gelirler,  
Faiz ve ceza gelirleri,  
Bağışlar  
Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığında sağlanacak gelirler.*

## **BELEDİYELER**

Günümüz anlamında ilk belediye teşkilatı 1855 tarihinde İstanbul'da kurulmuştur. Cumhuriyet döneminde 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı Belediye Kanunu ve 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu'na göre görev yapmışlardır. 2004 yılında yapılan düzenleme ile 5372 sayılı yeni yasanın kabulü ile belediye kanunu kabul edilmiştir. 5216 sayılı yasa ile Büyükşehir Belediyeleri Kanunu değiştirilmiştir. Halen ülkemizde 16 büyük şehir belediyesi bulunmaktadır. Türkiye'de 4 ayrı belediye vardır;

- İl ve İlçe Belediyeleri
- Büyükşehir Belediyeleri (16 Büyükşehir Belediyesi vardır.)
- Büyükşehir belediye sınırları içindeki ilçe belediyeleri
- Belde Belediyeleri

### **Belediye'nin Organları**

Belediye'nin üç organı vardır. Belediye meclisi, belediye encümeni ve başkan.

### **Belediye Meclisi:**

Belediyenin karar organıdır.

*Görevleri; personelin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek, bütçe kesin hesabını kabul etmek, belediye imar planını kabul etmek, borçlanmaya karar vermek, kanunlarda vergi, resim, harç gibi mali yükümlülüklerin uygulanacak ücret tarifelerini belirlemek, şartlı bağışları kabul etmek, meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek gibi görevleri vardır.*

Belediye meclisleri her ayın ilk haftası, meclis tarafından önceden belirlenen günde, toplantı yerinde toplanır. Ekim ayı bütçe görüşmesine rastlayan toplantı süreci 20 gün, normal zamanlarda toplantı süresi en çok 5 gün olabilmektedir. Belediye meclisi üye tam sayısının salt çoğunluğu ile toplanır ve katılanların salt çoğunluğu ile karar verir.

### **Belediye Encümeni:**

Yürütme organıdır ve ilgili kanunla gösterilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşur. Seçimler her yıl gizli oylama ile yapılır. Belediye başkanının katılamayacağı toplantılarda belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı ve encümen üyesi encümene başkanlık eder.

*Görevleri; stratejik planlar ile bütçe kesin hesaplarını inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek, kamulaştırma kararını almak ve uygulamak, öngörülmemen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek, kanunlarda öngörülen cezaları vermek, umuma açık yerlerin açılış ve kapanış yerlerini belirlemektir.*

### **Belediye Başkanı:**

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. İlgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilir. Buna göre belediye başkanları halkoyuyla 5 yıllığına seçilmektedir.

*Görevleri; belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare etmek meclise ve encümene başkanlık etmek, belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek, belediyenin gelir ve alacaklarını takip etmek, belediye personelini atamak, şartsız bağışları kabul etmek gibi görevleri vardır.*

### **Belediyenin Görevleri**

- Belde halkının mahalli müşterek ihtiyaçları için her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak,
- Kanunların verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, emir vermek, belediye yasaklarını koymak,

- Gerçek veya tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili izin ve ruhsatı vermek,
- Özel kanunlar gereği belediyelere ait vergi, resim, harç ve bunlar dışındaki doğalgaz, su ile ilgili tarh, tahakkuk ve tahsil işlemlerini yapmak,
- Borç almak, bağış kabul etmek,
- Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek,
- Gayri sihi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek
- Çöp fabrika ve depolama alanları yapmak ve işletmek,
- Toptancı halleri, mezbahalar, balıkhaneleri kurmak ve işletmek,
- Mezarlık hizmetlerini yapmak,
- Su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek,
- Toplu taşıma hizmetlerini yürütmek,
- Meydan, bulvar, cadde ve ana yolları yapmak, meydan, bulvar, cadde, yol ve sokak isimlerini ve numaralarını vermek,

### **Belediyelerin Gelirleri**

- İller Bankasının genel bütçe vergi tahsilatından belediyeler verdiği pay,
- Kanunlarla gösterilen belediye vergi, resim, harç ve katılma payları,
- Genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler,
- Taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve değerlendirilmesinden elde edilecek gelirler,
- Belediye meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler,
- Faiz ve ceza gelirleri,
- Bağışlar,
- Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler,
- Diğer gelirler,

#### Belediye Vergileri

- İlan ve Reklam Vergisi
- Eğlence Vergisi
- Haberleşme Vergisi
- Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisi
- Yangın Sigorta Vergisi
- Çevre Temizlik Vergisi

#### Belediye Harçları

- İşgal Harcı
- Tatil Günlerinde Çalışma Ruhsatı Harcı
- Kaynak Suları Harcı
- Tellallık Harcı,
- Bina Harcı,
- Hayvan Kesimi muayene ve denetleme harcı,
- Sağlık belgesi harcı,
- İşyeri Açma İzni Harcı,

- Kayıt ve Suret Harcı

#### Harcamalara Katılma Payları

- Yol Harcamalarına Katılma Payları,
- Kanalizasyon Harcamalarına Katılma Payları,
- Su tesisleri harcamalarına katılma payları

### **Emlak Vergisi**

Emlak vergileri belediye gelirleri kanunu dışında özel kanunu olan vergilerdir. Emlak vergileri 1971 yılına kadar il özel idareleri tarafından yürütülmüş, bu yıldan sonra vergiler merkezi idare geliri haline getirilmiştir. Ancak 1985 yılında emlak vergisinin tahsili belediyelere bırakılmıştır.

Emlak vergisi arazi, arsa ve bina için ödenmektedir. Bu tür taşınmazı olan bir yurttaş, emlak vergisi vermekle yükümlüdür. Emlak vergisi ödeyecek kişilerin, ilgili belediyelerin Emlak Vergisi birimine başvurmaları gerekmektedir. Başvuru sırasında kişiler yanlarında taşınmaz ile ilgili olan tapuyu ya da tapu örneğini bulundurmalıdır.

Emlak Vergisi birinci taksidi Mart, Nisan ve Mayıs aylarında, ikinci taksidi Kasım ayı içinde olmak üzere iki eşit taksitte ödenir.

## **2. Yönetim Biliminin Gelişimi**

Yönetim biliminin gelişmesinin incelenmesiyle yönetim biliminin gelişmesinin çok eski olmadığı görülür. Yönetimin incelenmesi olgusu uygarlık kadar eskidir. 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda yeni durumlar kendisinin göstermiştir. Tarihi gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır. Yönetim bugüne kadar gelinceye kadar önemli aşamalar kaydetmiştir. Kısaca; klasik dönem, neo-klasik dönem ve modern yönetim anlayışı olarak anlatılır. Her yönetim düşüncesi olumlu ve olumsuz yanlara sahiptir. Her yeni düşüncede bu olumsuz yanlar iyileştirilerek ve yeni katkılarda bulunularak bugünkü son noktaya gelinmiştir. Modern Yönetim Düşüncesi de gelinen son noktadır.

Üç sistemin özelliklerini şöyle özetleyebiliriz: Klasik Yönetim Anlayışı, "İnsansız Örgütler"; Neo-Klasik Yönetim Anlayışı, "Örgütsüz İnsanlar" ve Modern Yönetim Anlayışı da , "Örgütlü İnsanlar" temel varsayımı üzerine kuruludur ve bu üç sistem birbirini tamamlayarak bugünkü noktaya gelmiştir.

Yönetim anlayışının gelişmesine yardım eden ve yeni görüşler getiren araştırmacılara Frederic Taylor, Gantt, Gilbreth, Henry Fayol, Abraham Maslow, Elton Mayo, Douglas Mc Gregor isimlerini verebiliriz.

NOTLARINIZ:

## ÜNİTE 2: YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI – I

### 1. Karar Verme ve Planlama

#### Karar Verme

- a) **Karar verme anlamı:** Karar verme; bir bireyin, bir yöneticinin ya da bir örgütün birkaç seçenek arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme eylemidir.
- b) **Yönetimde karar vermenin önemi:** Karar vermede en önemli etken karar verenin özellikleridir. Kararı veren kişi bütün tarafsızlıkların yanında psikolojik ve biyolojik özelliklerin etkisi altındadır. Bu kişinin aktif bir kişiliğe sahip olması gerekir.



#### c) Karar verme süreci:

1. Sorununun Saptanması
2. Sorunu Doğuran Neden ve Ögelerin Saptanması
3. En Uygun Çözüm Yolunun Bulunması
4. Geçici Kararı Değerlendirme: Seçilen alternatif ile ilgili istenen veya istenmeyen sonuçları öngörmek ve saptamak, sonra da kararın olumlu ve olumsuz etkilerini birer liste haline getirip bunları karşılaştırıp net sonucu ortaya koymak gerekir.
5. Kararın Verilmesi ve Uygulamaya Konulması: Son evredir. Bu evrede cesaret, girişim, sorumluluk yüklenmeyi gibi moral nitelikler ön plandadır.
6. Kararın Uygulanması

#### Planlama

Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenme sürecine **planlama** denir. Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu işlevle, işletmenin amaçlarını ve politikalarını belirleyen bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı olan bilgiler toplanır. Yönetimin, en temel anahtar işlevi olmakla birlikte üzerinde en az durulan işlevlerden biridir.

**1. Planlama ve Planlar:** Örgütsel amaçlar saptandıktan sonra yapılacak şey, bu amaçların nasıl başarılabileceğini belirleyen planların geliştirilmesidir. Bir işletme amaçlardan birisi olarak, yüzde yirmi beş yıllık kârı öngörmüşse, bu otomatik olarak bu oranın başarılabileceği anlamını taşımaz. Bu amacı gerçekleştirmek için neler

yapılması gerektiğini belirten bir planın geliştirmesi zorunludur. Bu planla, daha önce yüzde on ikilerde kalan kârı artırmak için yeni bir ürün daha çıkarma gerekebilir. Ya da harcamaları düşürecek önlemlerle ağırlık verebilir. Amaçları başaracak çeşitli yollar vardır. İşte planlar bu yolları değerlendirerek amaçların nasıl başarılabileceğini ortaya koyarlar.

İş yaşamında çok kişi iyi planlamacı değildir. İşletmecilerin çoğu çabuk kararlar vermeye alışmış ve günlük işlerin üstesinden gelmekle öğünen etkin ve enerjik kişilerdir. Bu nedenle kendilerini geleceğin belirsizliklerini düşünmeye zorlamayı kolayca başaramazlar. Ama planlama en alt kademedeki en üst düzeye kadar bütün yöneticilerin temel görevlerinden biridir.

#### 1.1. Planlama Sürecinin Temel Ögeleri:

**a- Mevcut Durumun Değerlendirilmesi:** Planlama sürecinin temeli mevcut durumun bir değerlendirilmesinin yapılmasıdır. İşletmenin görevinin açık bir biçimde belirlenmesinden sonra işletmenin bu göreve karşı güçlü ve güçsüz noktalarının analiz edilmesi gerekir. Yönetici bunu yaparken, belirlenen hedeflerin başarılabileceği için gerekli kaynakların durumuna bakacaktır. Bu değerlendirme, işletmeyi beklentilerinde daha akla uygun davranması yolunda güdüleyecektir.

**b- Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi:** Etkili planlama toplanan verilerin niceliğiyle yakından ilgilidir. Planlamacı güvenilir bilgi kaynaklarını saptayarak bunları gerekli zamanlarda kullanmalıdır. Ayrıca toplanan bu bilgileri örgütlemeli, değerlendirmeli ve kullanım amaçlarına göre ayırmalıdır. Dosyalama sistemi bu konuda oldukça yardımcıdır. Bilgiler çeşitli kaynaklardan gelebilir. Tecrübe yoluyla bir yönetici bunların önemini ayırt edebilir. Astları, kendi bölümlerinin çalışmasını etkileyecek ve kendi gözünden kaçabilecek bilgileri iletmeleri için uyarabilir. Planlamada kullanılacak bilgiler iç ve dış bilgiler olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç bilgiler masraf, üretim, satış işgücü gerekleri ve diğer ana konulardaki kayıtlardır. Dış bilgiler ise, endüstri, toplum, hükümetin tutumu ve genel ekonomik koşullara ilişkindir. Bilgi toplama an önemli kaynakların başında tahminler gelmektedir. Yöneticiler gelecek olayların tahmini çok yanlış olarak yaparlarsa bu işletme için oldukça masraflı olacaktır. Geleceğe yönelik tahminler yaparken geleceğe ilişkin yönetim ve gelişmeler hakkında kesin bilgiler elde etmek gerekir.

**c- Zaman Etmeni:** planlamanın ne kadar süreyi kapsayacağı konusudur. Bu uzun dönemli olabileceği gibi kısa bir dönemi de içerebilir. Kısa dönem planlama bir aylık, belki de en fazla iki yıla kadar olan geleceğin plan altına alınmasıdır. Eldeki stok malların elden çıkarılmasını öngören ucuza satış planları bu türdendir. Uzun dönem planlama ise on, yirmi hatta gelecek elli yılı kontrol altına almayı hedefleyen planlamadır. Planlamanın süresi işletmenin yaptığı işe göre değişecektir. Uzun ya da kısa dönemli planlama aynı sürekli sürecin iki yüzüdür. Planlamada başarı, bu iki tipi birleştirmede yöneticilerin yeteneğinde yatar. Kısa dönem plan ancak uzun dönemli planın sınırları içinde yürütülürse başarılı olur. Bu nedenle uzun süreli planlarda yapılacak değişikliğe ilişkin uyarlamalar kısa süreliyle yansıtılmalıdır.

**d- Planlar Hiyerarşisi:** Planlamada dördüncü özellik, planların önemlerine göre bir sıralama içinde bulunuşudur. Bu planlar sorumluluk derecesine ve kapsadığı zamana uygun bir düzen içindedirler. Üst kademelerde geniş, uzun zaman perspektifi planlar uygulanırken aşağılara inildikçe kısa dönemi kapsayan ve bu kademelerdeki yöneticilerin günlük olarak karşılaştıkları sorunlara yönelik planlara rastlanır.

### **1.2. Etkili Planlamayı Engellen Etmenler:**

Planlama genellikle yanlış anlaşılabilir bir basitliğe sahipmiş gibi görülür. Bazen en basit işlerin bile planlanması oldukça güç olabilir. Bu nedenle büyük işletmeler bir yana, en küçük işletmelerde bile çok dikkatli davranmak gerekecektir. Yönetici, planlama sürecinde oldukça sınırlı davranma özgürlüğüne sahiptir. Bazı güçler planlamanın sınırlarını yöneticinin kontrolü dışında büyük etkili olabilecektir. Bütün bu etmenler özgürlük sınırını oldukça daraltır. Bu onun kusuru değildir. Bununla birlikte, yönetici engelleri anlamak ve bunların etkisini en alt düzeye indirecek önlemler almak suretiyle daha iyi bir plan yapabilir. Bu engeller şunlardır:

**a- Zamanın Genişliği:** Planın kapsadığı süre genişledikçe kesinliği de azalır. Çünkü zaman uzadıkça beklenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı da artacaktır. Planlama belirsizliği denetim altına almak demektir. Bir yıl içinde neler olabileceği az çok kestirilebilir. Geleceğin tüm olay ve koşullarını kestirmekte öyle kolay bir iş değildir. Bu bakımdan planlama, mevcut bilgilerin geleceğin tahminleri ışığında geliştirilmesi sürecidir. Ortaya yeni yeni olayların çıkması yeni planların yapılmasını ya da eskilerinde değişikliğe gidilmesini gerektirir. Bununla birlikte dikkatli bir planlama ve bilimsel tahmin yöntemlerinden yararlanarak yapılacak yeterli bir tahmin, yöneticilere şirket faaliyetlerini oldukça kararlı bir düzeyde yürütme ve gelecekte ortaya çıkabilecek rahatsız edici değişikliklerin etkisine uyabilme olanağı sağlar.

**b- Yönetmel Sorunlar:** Başarılı ve etkili planlama yapabilmeye ortaya çıkabilecek yönetmel sorunlardan biri, gerekli örgütsel iklimin yaratılmasıdır. Bilgi akımı, planlamada sorumlulukların dağıtımı ve planlamanın maliyeti diğer yönetmel sorunlar arasında sayılabilir. Örgüt yaşamında bunca önemine karşın, bütün yöneticilerin planlamada onayını almak oldukça zordur. Yöneticilik işlevlerinin başında sayılan planlamada, bazı yöneticilerin onu engelleme çabaları içine girmeleri oldukça şaşırtıcıdır. Buna karşılık planlama, hiçbir şey yapmamış görünmekle birlikte fiziksel ve zihinsel büyük çabaları gerektirir. Bunun içindir ki, çoğu yönetici konuyu ayrıntılarıyla planlama yerine, büyük, ama boş sözleri sıralayarak planı oluşturup başından savmağa çalışır. Yeterli bilgi olmaması ya da bilgilerin kesinlik ve nitelik yönünden zayıf olması da planın etkisini kısıtlayan bir etmendir.

**c- İnsan Etmeninin Doğurduğu Sorunlar:** Planlamada engel oluşturan birçok sorun, plancıya ilişkindir ve doğası gereği psikolojiktir. Her şeyden önce planlama ustalık sürecidir. Karar verme konusunda da değinileceği gibi insanların sınırlı oluşları

planlamada da etkisini gösterir. Yöneticiler, herkes gibi mevcut duruma daha fazla önem verirler. Yöneticinin üstünde hissettiği baskı, ilerideki büyük sorunların doğuracağı baskıdan daha korkunç görünür. Mevcut durum, geleceğe oranla daha belirli olmakla kalmayıp daha istenir durumda ve daha gerçektir. İş yaşamında değişikliğe karşı dirence çok rastlanır. Planlama, yöneticilerin genellikle görmezlikten gelecekleri değişikliklerin tanımlanması demektir. Planlamada bireyin düşünceleri geçmişe yönelik tecrübeleriyle kullanılır. İleriye yönelik tahminlerde bulunurken geçmiş tecrübeleri bu tahminleri büyük ölçüde etkiler. Bazen bu tahminleri yaparken gerçekler konusunda yanılığa düşebilir. Plancı bu varsayımların gerçek olduğuna inanarak kendini aldatmamalıdır.

### **1.3. Etkili bir planlama için gerekli koşullar:**

Etkili bir planlama bir yandan üst yönetimin desteğine diğer yandan da kademelerdekilerin katılımlarına gerek duyar. Üst düzeyde yapılan açık ve yararlı olma niteliğini kazanırlar. Bu nedenle planların bazı özellikler göstermesi etkilikleri için gereklidir. Bu özellikler şöyle özetlenebilir.

- Plan iyi bir biçimde tanımlanmış amaçlara yönelik olmalıdır.
- Plan basit ve anlaşılır olmalıdır.
- Planlar esnek olmalıdır.
- Planlar dengeli olmalıdır.
- Planlar elde edilebilir ve akla uygun olmalıdır.
- Farklı uzmanlarca yapılan planlar, uzmanlar arasında yeterli iletişim yoluyla eşgüdümlemelidir.
- Planlama, yönetimin diğer işlevleri için önceden gerekli olan bir kavramdır.



### **1.4. Plan Çeşitleri:**

Yönetici planlama işlevini yerine getirirken ya da bir kez kullanılan ya da sürekli el altında bulunan planlar geliştirir. Çoğu zaman bunların kullanımı birlikte de olabilir. Bir kez kullanılan planlar, belirli bir durumda izlenecek hareket tarzını belirtir ve amaca ulaşıldıktan sonra planın görevi son bulur. Sürekli planlar ise birçok durumlarda kullanılan planlardır. Bunlar; standartlar, politikalar, usul ve kurallar şeklinde incelenebilir.

## A) Sürelerine göre planlar:

### a) Uzun süreli planlar:

- 5-10-15-20 ve daha çok yıl.
- Uzun süreyi kapsayan tahminler gerektirdiği için zordur.
- İzlenecek genel politika ve stratejilerle ilgili amaç ve görüşleri içerir.

### b) Orta süreli planlar:

- Genellikle 5 yıldan az.
- Uzun planların hedefleri ışığında hazırlanan uygulama, proje ve programlardır.
- Hazırlanması kolaydır. Çünkü temel hedef ve stratejiler uzun planla belirlenir.

### c) Kısa süreli planlar:

- Genellikle bir yıldan az.
- Olağanüstü planlar olarak isimlendirilir.

## B) Uygulama biçimlerine göre planlar:

### a) Zorlayıcı planlar:

- Hazırlanmasında ve uygulanmasında demokratik yöntemlere uyulamaz.
- Sektörler için emredicidir.
- Değiştirilme olanakları yoktur.
- Otoriter ülkelerde uygulanır.

### b) Demokratik planlar:

- Hazırlanmasında ve uygulanmasında demokratik yöntemlere uyulur.
- Sektörler için emredici değildir.
- Değiştirilme olanakları vardır.
- Demokratik ülkelerde uygulanır.

## C) Biçim yönünden planlar:

### a) Yazılı planlar:

- Zihinde tutulamayacak kadar uzun süreli planları kapsar.
- Aslında planın yazılı olması esastır. Çünkü ilgilileri bağlar, sorumlulukları bulmak kolaylaştırır.

### b) Yazılı olmayan planlar:

- Kısa süreyi kapsar.
- Zorunluluk halinde başvurulur. Yazılı planın hazırlanmasının olanaksız olduğu durumlarda hazırlanır.

## D) Kullanım biçimine göre planlar:

### a) Birkez kullanılacak planlar:

- Belli bir amaç için hazırlanan ve amaca ulaşıldığında sona eren plandır.

### b) Süreli planlar:

- Sık sık birbirine benzer çalışmalar için plan hazırlamak güç ve olanaksız olur.

## E) Yönetimsel planlar:

### a) Örgüt içi faaliyetlerin planlaması.

### b) Örgüt-çevre ilişkilerinin planlaması.

1) Girdilerin planlaması: Çevreden alınan insan gücü, madde, bilgi ve teknoloji.

2) Çıktıların planlaması: Her örgüt çevresine mal ve hizmet şeklinde hizmet sunar.

3) Üst-Sistem ilişkilerinin planlaması: Üst sistemlerle ilişki kurmak zorundadır.

## Stratejik Planlama ve Yönetim

Stratejik planlama, bir bütün olarak örgüt üzerinde odaklanan uzun dönemli bir planlamadır. Yöneticiler örgütü bir bütün olarak görür ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için uzun dönemde ne yapılması gerektiğini kendilerine sorarlar.

Uzun dönemli bir planlama, genellikle 3-5 yıllık bir dönemi kapsar. Stratejik planlama kavramını daha iyi anlayabilmek için öncelikle strateji kavramını tanımlamak faydalı olacaktır.

**Strateji, uzun dönemli amaçlara ulaşmak üzere geliştirilen, geniş kapsamlı ve genel bir planlama türüdür. Örgütsel stratejiler, pazarlama, finansman, üretim, araştırma ve geliştirme ile personel gibi alanlarda oluşturulur.**

Stratejik yönetim, örgütsel amaçların başarılmasına yardımcı olacak stratejilerin oluşturulmasına yönelik, karar ve eylemlerin belirlenmesine ilişkin bir süreçtir. Stratejik yönetim sürecinde örgütün ihtiyaçlarına en uygun stratejilerin geliştirilmesine çalışılır. Stratejik yönetim birbirini izleyen beş aşamadan oluşur:

- Çevrenin analizi,
- Örgütsel yönelimin belirlenmesi,
- Stratejinin oluşturulması,
- Stratejinin uygulanması,
- Stratejik kontrol.



## 2. Örgütlenme

Örgütsel amaçlar ve planlar belirledikten sonra bunları başarmada yardımcı olacak bir araca ihtiyaç duyulur. Bu araç örgüt yapısıdır. Örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır.

Aristo'nun belirttiği gibi "İnsan toplumsal bir varlıktır." Toplum içinde yaşamasının bir sonucu olarak, her şeyi, her işini, kendisi yapamaz. Başkalarının yardımına ihtiyaç duyar. İşte örgütlenme bu gereksinmeden doğar.

Örgütlenme; Fayol'a göre, bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır. Örgütlenme; amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve olanakları bir düzen içinde toplamaktır.

### Örgütlenmenin yararları:

- 1) Bir kuruluşa görev, yetki ve sorumlulukların iyi dağıtılması ve belirlenmesini sağlar.
- 2) Sorumluluk sınırlarının saptanmasına ve emirlerin kim ve kimin gideceğini belirlenmesini.
- 3) Yönetimin işlerinin yönetilmesine, kolaylaştırılmasına yararlıdır.

Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Bu bir araya getirme sürecine **örgütlenme** denilir. Bir grup olarak insanların birlikte çalıştıkları her örgütün başarılı olmasında bu sürecin önemi büyüktür.

- Başarılacak amaçların saptanması
- Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi
- Fiziksel olanakların değerlendirilmesi
- İşlevlerin, fiziksel olanaklarının ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması
- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının saptanması
- İşin başarılıp başarılmadığının belirlenmesi

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde uyum içinde bir araya getirmektir. İyi bir örgütlenmenin bulunmayışı, amaçları başarmak bir yana, karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlenme işlevi etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi örgütün amacını da anlamış olacaktır. Üstelik çalışanların her biri görevlerinin örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleriyle olan ilişkisini anlayacağı gibi, kime rapor ve hesap verip, sorumluluklarının ne olacağını da göreceklerdir.

Örgütlenme süreci planlamayla çok yakından ilgilidir. Örgütlenmede ilk adım amaçların belirlenmesidir. Yönetici kaynak ve işlevleri gerektiği biçimde saptayabilmek için örgütsel amaçların neler olduğunu bilmek zorundadır. Amaç ve planlar belirlendikten sonradır ki örgütlenme süreci başlar.

\* **İşlevler:** Örgütlenmede ilk aşama, amaçlar saptandıktan sonra, örgüt içinde başarılacak işlevlerin ya da işlerin tiplerini belirlemektir. İşlev bir eylemin diğer işlerden ayrılması ve belirlenmesidir.

Örgütlenmede ilk aşama, amaçlar saptandıktan sonra, örgüt içinde başarılacak işlevlerin ya da işlerin tiplerini belirlemektir. İşlev bir eylemin diğer işlerden ayrılması ve belirlenmesidir. Bir futbol takımı maç kazanmak için müdafaa, orta sahada düzenlenmede bulunup akın geliştirme ve hücum etme gibi işlevler belirler. İşte bunun gibi bir işletmenin de temel işlevleri üretim, pazarlama ve finansman olarak; bir perakendeci firmanın ise malın alınması ve satılması, kredi işlerinin düzenlenmesi gibi işlevleridir. Bir üniversitenin işlevleri ise öğretim, araştırma, yayın ve hizmet verme olarak saptanabilir. Örgütlenmede ilk adım kişilerin başaracağı işlevlerin belirlenip, tanımlanması ve diğer kişilerin yapacağı işlerden ayırt edilmesidir.

\* **Eşgüdümleme:** İşbölümü ve işlevsel farklılaşmanın sonucu eşgüdüm gereğidir. İşbölümünün yoğunlaşmasına paralel olarak eşgüdüm ihtiyacı da artar.

Eşgüdüm gereğini kitle üretiminin, dolayısıyla işbölümü yoğunlaşmasının aşırı olduğu otomobil endüstrisinde daha iyi betimlemek olasıdır. Otomobil yapımında parçaları birleştirme tezgâhına binlerce parça yan tezgâhlardan aynı anda gelir. Bunlar istenen özelliklere göre kısa zamanda işçiler tarafından öylesine bir araya getirilir ki birkaç dakika sonra karşımıza yepyeni bir araba çıkar. Bu nedenle örgütün hangi düzeyinde olursa olsun işbölümünün olduğu her yerde yönetim için eşgüdüm gereği de vardır. Eşgüdümleme örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir.

Yönetim bilimcilerin çoğu, eşgüdümlemeyi ayrı bir işlev olarak görür. Aslında eşgüdümleme diğer işlevlerin birleştirilmesini içerir. Bir başka deyişle, tüm yönetim süreci içinde eşgüdümleme vardır. Bu nedenle eşgüdümleme ayrı bir yönetsel işleve olarak ele alınmamıştır.

\* **Bölümlendirme:** Birbiriyle ilişkili işlevlerin ya da temel işi faaliyetlerinin yönetilebilecek büyüklükteki birimler içinde gruplandırılmasına bölümlendirme adı verilir. Bölümlendirme işbölümü ve eşgüdümleme ihtiyacının sonucu olarak ortaya çıkar. Bölümlendirme sonucunda ortaya çıkan her bir birim, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen bağımsız ünitelerdir.

NOTLARINIZ:



## Örgüt Türleri

**a- İşlevlere Göre Örgütlenme:** En çok kullanılan bölümlendirme türüdür. Bütün işletmeler ya bazı malları ya da bazı hizmetleri sunarlar. Mal ya da hizmet üretmek için gerekli işlevler işletmenin bölümlerini oluşturur. Hemen hemen her işletmede gerekli olan bu işlevler üretim, pazarlama ve finansmandır. Bu işlevler olmadan işletme de olmaz. İşin niteliği gereği bu işlevlerin adları bazı işletmelerde farklı olabilir. Ancak temeldeki amaç aynıdır.

**b- Ürüne Göre Örgütlenme:** Birden çok ürün üreten bazı işletmelerde, üretilen her bir ürün özerk bir birim oluşturur. Ağırılık işleve değil, üretilen ve satılan ürüne yöneliktir. Bu tür bölümlendirmede, bölümlerden her birinin yöneticisi ürüne ilişkin tüm eylemlerden sorumlu olacağı gibi, her bir bölüm ayrı ayrı tüm işlevlerin yerine getirilmesini üstlenmiş olacaktır.

Bu bölümlendirme, büyük bir işletmeyi daha küçük ve esnek yönetsel birimlere böler. Bu bölümler küçük işlevsel örgütlerin üstlendiklerinden yararlanır. Çünkü ürün temeline göre kurulan her bir bölüm, kendi içinde işlevsel olarak bölümlendirilmiş olacaktır. Ancak örgüt büyüdükçe bu yararlar yok olmaya yüz tutar. Ürüne ağırlık vererek bölümlendirme, yayılmayı ve üretilen ürünlerde çeşitlenmeyi teşvik edicidir.

Bu tür bölümlendirme işçi işveren ilişkileri ve mali yönetim dışında oldukça başarılıdır. Genellikle ulusal bir işçi kuruluşu ile yüz yüze gelmenin söz konusu olduğu durumlarda işçi-işveren ilişkileri birimi, her bir bölümün içinde bir alt bölüm olarak değil, merkez de tutulmalıdır. Mali yönetim, araştırma ve geliştirme bölümü içinde merkez de tutmak yararlıdır.

**c- Coğrafik Örgütlenme:** işletmenin dağınık olması durumunda her bir kuruluşun yerine göre olan bölümlendirmedir. Yalnız dağınık olma durumunda değil faaliyetlerin coğrafik bölgelere göre gruplandırılması da bu türdendir. Çoğu kez fiziksel birimlerin ülke içinde yayıldığı ve her bir bölgedeki kuruluşun aynı ya da benzer mal ve hizmetleri sunduğu işletmeler için gidilen bir yoldur. Bu tür bölümlendirmenin de kendine özgü yararları vardır. Her şeyden önce yerel pazara en iyi hizmet eden bir bölümlendirmedir. Yöneticiler kendi bölgelerindeki özel koşulları merkezdekilerden daha iyi görebilirler. Diğer yandan, kullanılan hammaddeyi o bölgeden sağlama olanağı varsa, ulaşım harcamaları ve gecikmeleri ortadan kalkacaktır. Üstelik yönetim bölgeyi iyi bilen yerel satıcılardan yararlanma olanağına kavuşacaktır. Bütün işlevler yerel birimlerde görüleceğinden, yöneticilerin bu konularda tecrübe kazanmaları kendiliğinden eğitim anlamına gelecektir.

### NOTLARINIZ:

## ÜNİTE 3: YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI – II

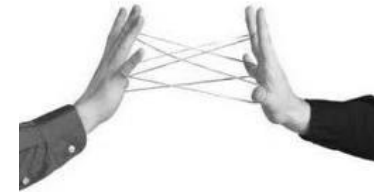
### 1. Yönetme

#### a. Yönetici ve liderin özellikleri

Etkili olabilmek için bir yönetici bazı becerilere sahip olmak ve onları sürekli olarak geliştirmek zorundadır. Bu becerilerin önemi, yöneticinin örgüt içindeki kademesiyle orantılı olarak değişir.

**a. Teknik Beceri:** İşin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. Örgütün faaliyetlerini yapan işgörenlerle doğrudan ilişki içinde bulunan ilk kademe gözetmenlerin etkinliği için bu beceri çok önemlidir. Bu kişiler çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadır. Örneğin bir sorunla karşılaşan işçinin, teknik konuda başvurabileceği kişi ustabaşısı olacaktır. Ustabaşının işçilerin bu tür sorunlarına ya da yeni gelen işçinin teknik konulara uyarlanmasına yardım etmesi onun en önemli görevi olacaktır. Bunu yapamadığı sürece, işçilerin gözünde değerini yitirme sorunu ortaya çıkacaktır. Örgütün üst kademelerine çıkıldıkça doğrudan temas azalacağından bu tür becerinin önemi de azalacaktır.

**b. İletişim (Haberleşme) Becerisi:** Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir. Hayatta bütün insanlar için önemlidir. Ancak diğerlerinin çabalarıyla belirlenen amaçları başaran kişiler olan yöneticiler için önemi daha da büyüktür. Örgütsel düzeyler bakımından bu becerinin önemi bir farklılık göstermez. Kendi altındakilerinin seviyesine inemeyen genel müdür için olduğu kadar, işçilerin dediğini anlamayan ustabaşısı için de aynı önemi taşır.



**c. İnsan İlişkileri Becerisi:** Diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Her düzey yönetim için gerekli olmakla birlikte özellikle alt düzeylerde önemi daha da artar. Çünkü bu yöneticiler, çalışanlarla doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler.

**d. Analitik Beceri:** Sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve teknikler kullanabilme becerisine denir. Örgütte üst basamaklara çıkıldıkça önemi artar. Çünkü alt kademeler genellikle durağan ve daha önceden kestirilebilen bir ortamda ve

çalışmaları için belirlenmiş ilkeler ışığında çalışırlar. Üst basamaklarda karmaşıklıklar ve belirsizlikler artmaya başlar. Bu karmaşıklıkları ve belirsizlikleri çözmek için yöneticiler değişik nicel tekniklerden yararlanırlar.

**e. Karar Verme Becerisi:** Çeşitli seçeneklerden birisini seçmeye, karar verme denir. Karar verme becerisi, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme gibi daha sonra değinilecek yönetsel işlevleri yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yönetici için gereklidir. Ancak örgütlerin üst kademelerine çıkıldıkça kararlarda değer öğeleri artacağı için karar verme becerisinin önemi de artacaktır. Çünkü alt düzeyler faaliyetlerini üst düzeylerin verdiği kararlar ışığında yürütürler. Bu bakımdan alt düzeylerdeki işlevler, üst düzeylerin verdiği değer yargıları ağır basan kararların alt düzeylere birer gerçek olarak nakledilmiş faaliyetleri üzerinde toplanır.

**f. Kavramsal Beceri:** Yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir. Birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denebilir. Örgütü, içinde bulunduğu çevreye uyarlama işlevi gördüğü için üst yönetimce çok büyük önem kazanır. Örgütte alt kademelere inildikçe bu becerinin önemi büyük ölçüde azalır. Yöneticiler, örgütsel ve kişisel amaçlarını başarmak için bu becerilerini kullanmak ve geliştirmek zorundadırlar. Bunlardan birine ya da birkaçına yönelmek yeterli değildir. Bu becerilerin bulunulan yönetim kademesine göre, belirli oranlarda bir bileşimi başarılı bir yöneticilik sergilemede oldukça önemlidir.



Yönetici becerileri genek bir çerçevede açıklanmış bulunuyor; ama "iyi bir yöneticinin nasıl olması gerektiği" konusu da önemlidir. İyi bir yöneticide bulunması gereken belirgin özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme
- Objektif; adil olma
- Mantıklı olma, analiz, sentez ve muhakeme (yargı) gücü
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık-seçik ifade edebilme
- Teknik bilgi ve tecrübe
- Girişken (insiyatif sahibi), dinamik ve azimli olma
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme; tertipli ve düzenli olma

- İyi bir "satıcı" olma; fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma

Konuya olumsuz yönden yaklaşan İsviçre Psikoteknik Kurumu, şu özelliklere sahip kimselerin yönetici olamayacağını ileri sürmüştür.

- Anlayışsız
- Objektif olmayan
- Çabuk etkilenen
- Kararsız
- Sağduyusuz
- Korkak

## YÖNETİCİ & LİDER FARKLI MIDIR?

**Birbirlerine yakın gibi olsalar da, aslında birbirlerinden oldukça farklı iki kavramdır liderlik ve idarecilik** (= yöneticilik ) Fakat ne yazık ki, çokça birbirlerine karıştırılırlar. Ülke siyasetinden tutun da, geniş halk topluluklarına ve dahi daha küçük çaplı örgüt ve organizasyonlara kadar, yönetici ve lider, bulanık bir şekilde yan yana duruyor. **Oysa, "lider" birey yahut bireyler ile, yönetici arasındaki kesin fark, net bir şekilde ortaya konulmalıdır.**

**"Yönetici" ve "lider" birbirlerinin ikâmesi iki kavram değildir.** Yazının sonunda "demek ki yönetici kötü, lider güzel bir şey" gibi çocukça bir çıkarım yapılmaması, hatta daha ileri gidelim, "yönetici kötü bir şey, olmasın" gibi bir yargı oluşmaması için belirtiyorum, bir kere yöneticisiz olmaz. Yönetim, bir sistemi idare etmek için belirlenmiş protokollerdir (kurallar seti) ve sistem içerisinde eksikliği düşünülemez. Bir yönetici aynı zamanda lider olabilir ve dahi olması yemek üzerine tatlı gibidir. Bu sayede klasik yöneticilik anlayışının eksikleri de giderilmiş, optimum bir yönetim ortamı oluşturulmuş olur. Lakin, bir "lider" in illa ki "yönetici" olması gerekmez.

İdareci, adı üzerinde, bir sistemi idare etmekle; yönetmekle yükümlü, sorumluluk ve yetki sahibi birey yahut bireylerden müteşekkil bir grup insandır. **Yöneticinin derdi, var olanı idare etmektir. Elinde yetki ve sorumluluklar vardır. Yönetici, sorumluluklarını yerine getirebilmek için yetkisini kullanır. Yönettiği kesim üzerinde, bu yetkisini kullanarak, "sorumluluk bazlı istekler" inin yerine getirilmesine çalışır.**

Peki yönetici ile ilgili problemler neler olabilir? **Kanımcıca, bu problemlerin sebebinde, yöneticinin, doğası gereği statükoyu (status quo) korumaya çalışmasıdır. Neden statüko? Çünkü yönetici "ilkesel"dir. Muhafazakârdır. Esnek değildir. Yönetim şartını oluşturan protokollere çok sıkı bir şekilde sadıktır. Bu, protokollerin yetersiz kaldığı durumlar; klasik "yönetici"ye sıkıntı oluşturur. Açılım gerektirecek, yenilik gerektirecek noktalarda yöneticiler**

**birçok kez, var olanı korumaya çalışır. Bu, yönetsel problemlerin bir kısmını oluşturur.**

Benzer şekilde, bir yöneticinin en büyük derdi, sorumlu olduğu işlerin bir şekilde yerine getirilmesidir. Yönetici, çoğu zaman "işler bir şekilde yapılsın, ama nasıl yapılırsa yapılsın, umurumda değil" mantığı ile hareket edebilecek rehavete sahip olabilir. Çünkü çoğu durumda, yönetici de kendisinden hiyerarşik olarak daha üstte bulunan başka kişilere hesap verecektir. (Siyaset örneğinde TBMM'nin halka karşı sorumlu olması, şirket partonunun, hissedarlara sorumlu olması gibi) İşte yönetsel sıkıntıların büyük kısmı bu noktada yaşanır. Sorumlu olunan kesim "ciddi" değil ise, (sürekli zarar eden devlet kurumları misali) yönetim doğru düzgün çalışmaz, yönetsel problemlerden ötürü tüm sistem doğru ve verimli çalışmaz.

**Lider ise, "yetki"ye değil, "etki"ye sahiptir. İş değişimdir. İnovasyondur. (İnovasyon, tek kelime ile tanımlayacak olursak, yaratıcılık denilebilir ama kavramı tam olarak yansıtmaz bu kelime. Aslında lideri kişi olarak düşünmekten ziyade, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere, kişileri, grupları "etkileme" süreci olarak ele almak daha doğrudur. Bu süreç dâhilinde her şey, liderlik tanımı altına girer.**

Lider, "etki"sini kullanarak, organizasyondaki bireylerin, ortak amaçların gerçekleştirilmesinde güdüleyen, (=motive eden) istekli kılan kişidir. Grubu kendi peşinden sürükler. Yöneticinin ilkelere, protokollere bağlı kalmasına karşın, lider, vizyonuna bağlıdır.

**Gerçek bir liderin ayakları yerde, başı semadadır. Başı semadadır, çünkü büyük düşünür. Hedefleri zamanının ötesindedir. Aynı zamanda ayakları yere basar; çünkü rasyonalisttir. Gerçekleştirilmesi imkânsız, duygusal hedefler için çalışmaz, gerçekleştirilebilecek, iyileştirilebilecek her şeyi yapmaya çalışır. Kısıtlarını iyi analiz ettiği gibi, kaynaklarını da düzgün yönetir.**

Liderin derdi de çok olur. Çünkü kaygısı çoktur. Her daim konsantrasyonu yüksektir ve zaten olmalıdır da. **Liderlik, yaşam coşkusundan, inanma isteğinden doğan bir yarı-doğal "yetenek" olduğu için, klasik yöneticideki "işler yapıldıktan sonraki rehavet" liderlerde bulunmaz. Sürekli daha iyiye, en iyiye ulaşma çabası, liderlerin yaşam coşkusundan kaynaklanır.**

Lider olunmaz, lider doğulur" tezi, bütünüyle yanlış olmadığı gibi, bütünüyle doğru da değildir. Elbette yaradılıştan gelen özellikler liderlik yetisinin oluşmasında etkili olduğu gibi, kendini geliştirmek (özellikle ruhsal gelişim) liderliğin ortaya çıkmasında daha önde gelen bir etkidir.

**Doğuştan liderlik özelliklerine sahip birçok bireyin de, kendisini geliştirmeyerek, sosyal hayatta pasif, kendine inanmayan tipler olabileceği tarafımdan da gözlemlenmiştir. Aslında liderlik, daha çok "istek enerjisi" ve**

**"yaşam coşkusu" ile açıklanabilecek bir kavramdır. "Neden bir insan, ekstra bir getirisi yokken durduk yere sorumluluk alır?" Sorusunun cevabıdır liderlik biraz da.**

#### **Liderlik Türleri:**

- 1) Durumsallık Yaklaşımı
- 2) Müteşebbis Lider
- 3) Özellik Yaklaşımı
- 4) Demokratik Lider
- 5) Karizmatik Lider
- 6) Doğal Lider
- 7) Organizasyonel Lider

Liderlik özelliklerini başlıca 4 grup altında toplarsak;

**1) Organizasyonel Lider:** Bunlar orkestra şefi gibidir. Organize ederler. Sistemi geliştirir, gelişmeyi izler ve uzaktan yönetir. İş daha çok sistemin algoritmasına bırakır. Karizmatik Lider gibi (birazdan gelcem oraya) bizzat işin peşinde kendisi koşmaz. Bunlar uzun vadeli hedef insanıdırlar ve teşkilatçı olurlar. Sistem geliştirirler.

**2) Karizmatik Lider:** Bunlar doğuştan liderdirler. Her şeyi bilirler. Klasik "patron" durlar. Kendilerine "başkan", "müdür" diye hitap edildiğine sıklıkla rastlanır. Soru cevaplayan tiplerdir bunlar. İstedığı gibi ödüllendirip, istediği gibi cezalandırır. Çok fazla yeniliğe açık oldukları söylenemez, garantidirler. Bunlar aslında liderler sınıfına, kişilik özelliklerinin baskın olmasından, hafiften kontenjandan girerler. Çünkü baskın kişilikler, normal bireyler üzerinde etkileyici ve sürükleyicidir. (Adamın gözüne girmek için dediklerini yaparlar yani.)

**3) Müteşebbis Lider:** Risk İnsanıdırlar. Adından belli zaten, inanılmaz girişimcidirler. Yeniliğe çok açık olurlar, değişim peşinde koşarlar. Yeni şeyler bu tip liderler için her zaman daha fazla motive ettirici olarak kullanılır. Bu liderler, geniş bir vizyon sahibidirler ve trendleri önceden sezebilirler. (Regresyon denklemi gibidirler) İyi tahmin yaparlar bu sebepten. Sürekli "üretmek" peşindedirler. Yüksek oranda sorumluluk almaktan çekinmezler.

**4) Duruma Bağımlı Liderlik:** Diğer 3 liderlik tipinin bir nevi karışımı gibidirler. Süreçleri izler, talimat verirler. Talimat vermeyi severler. Tabi sürekli talimat verdikleri için, ödüllendiricidirler. Sık sık teşekkür ederler. Hem eski kafa ve muhafazakâr, hem de inanılmaz maceraperest ve girişimci olabilirler. Bu, tamamen izledikleri süreçlerden çıkardıkları sonuçlarla alakalıdır.

*İşte Liderler, bu 4 grup altında toplanmış liderlik özelliklerinden, 3 gram ondan 5 gram bundan derken lider olurlar. Son olarak, "lider" kelimesini 6-7 kavram ile kısaca tanımlamamız gerekse idi, en uygun düşen kavramlar sanırım şunlar olurdu; Üretici, Yönetici, Koordinatör, Kontrol Eden, Teşvik Eden, Kılavuz, Yol Gösteren "*

## b. Güdülenme ve yönetim ilişkisi

Gdleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir. Örgütte kişiler iŐlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için gdlenmelidir.

Gdleme oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranıŐları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutmaları gereken temel Şey, her davranıŐın bir nedeni bulunduğudur. Bu nedenle bazı hareketleri anlamsız görüp aptalca saymaması gerekir. Modern yönetici, davranış doğuran gleri anlamak zorundadır. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Böylece yönetici kiŐiyi güdülerken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını yaratmıŐ olacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin, önce kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekir.

İnsan ihtiyaçları çeşitli yönlerden eleŐtirilmesine rağmen, oldukça kabul gören bir görüş Abraham Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisi kuramıdır.



Őekil: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Buna göre, insan ihtiyaçları, hiyerarşik bir biçimde sıralanmıŐtır. Bu merdivenin en altında insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçları vardır. YaŐama ihtiyaçları da denilen bu ihtiyaçlar; hava, su, yiyecek ve cinsellik gibi vcuta gerekli olanlardır. İnsan bunları çalışma yaşamında; ücret, yan ödeme ve iyi çalışma koşulları gibi araçlarla karŐılayabilir. Bu tür ihtiyaçlar karŐılandıktan sonra insan, yine temel sayılabilecek güvenlik ve güven duyma ihtiyacını tatmine yönelir. Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma gibi bu tür ihtiyaçlar, işletmelerin sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı çalışma koŐullarına kavuŐma, yetenekli ve uyumu içinde iyi bir önderlik altında bulunma gibi önlemlerle tatmin edilmeye çalışılır. Söz konusu iki tür temel ihtiyacın yanında, ikinci derecede

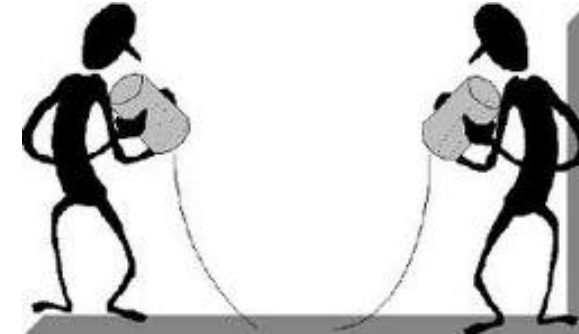
bazı ihtiyaçlarda bulunmaktadır. Başarı, tanınma ve saygınlık sahibi olmak gibi psikolojik ihtiyaçlar, yaptığı iş dolayısıyla takdir edilme, yükseltme ve itibarlı bazı olanaklarla tatmine çalışılır. Son tür ihtiyaç ise, kişinin kendini gerçekleştirme ve yaratıcı yeteneklerini kullanabilme ihtiyacıdır. Yaratıcılık gerektiren çekici işlerde çalışma, kişisel gelişme ve yükselme olanaklarına sahip olma gibi olanaklar bu tür ihtiyacı karŐılayanın örnekleridir.

Kişileri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para, bir iŐletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıŐmada etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır.

İŞletmeler parayı iki biçimde kullanılır: ilkinde başarılı kişileri dlendirmede, ikincisi ise ayırım yapmaksızın herkese o işletmenin mensubu olmak nedeniyle sistem dlleri vermede kullanılır.

## c. Yönetimde İletifimin nemi

İletifim, istenen sonuçları başarmak ve davranıŐları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer **araçlarla anlayış sağlamadır**. Örgütlerde iki amacı vardır. İlki; işletmenin amaçlarını gerçekleŐtirmede aracı olur. Planların uygulaması ve belli bir amacın gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin eŐgdmlenmesi, görevi başaracak kiŐiyi iletilmelidir. İkincisi; işletme yeleri iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve Őevkli bir biçimde başarmak için canlandırır.



İnsanlar sürekli olarak birbirleriyle etkileŐim içindedirler. Bu nedenle insan davranıŐları bir bakıma toplumsal davranış olarak görülebilir. İnsanlar arasındaki etkileŐimi sağlayacak araç iletiŐimdir. Böylelikle kişiler algılarını, isteklerini, duyu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını açığa vurabilirler. Bu gibi davranıŐsal özellikler insan eylemleri yoluyla diğerlerine iletilmektedir. **İletifim sürecinin üç temel öğesi vardır. Bunlar: bir mesajı ileten gönderici, mesajın iletildeği kanal ile mesajı alan ve onu yorumlayan alıcıdır.**

## 2. Eşgüdüm (Koordinasyon)

- a. Eşgüdümün yönetimdeki rolü: Eşgüdüm, bir kurumun düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.
- b. Eşgüdüm ilkeleri
  - i. Sorumlu kişiler birbirleriyle doğrudan görüşüp eşgüdümü sağlamalıdır.
  - ii. Plan yapılıp, amaçlar belirlenip, politikalar oluşturulurken başlangıçta eşgüdüm sağlanmalıdır.
  - iii. Bir sorunla ilgili bütün faktörlerin karşılıklı etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir.
  - iv. Eşgüdüm sürekli ve dinamik bir süreç olarak görülmelidir.
- c. Eşgüdüm türleri
  - 1- İşletme dışı koordinasyon,
  - 2- İşletme içi koordinasyon,
    - a- Dikey koordinasyon,
    - b- Yatay koordinasyon,
    - c- Merkezi koordinasyon.
- d. Yönetimde eşgüdümün faydaları:
  - 1- Yeni fikirlerin gelişmesine ve yayılmasına olanak verir,
  - 2- Problemlerin herkes tarafından paylaşılmasına imkân verir,
  - 3- Karışıklıklar ve tekrarlar daha kolay önlenir,
  - 4- Uygulanan plan, prensip ve politikalar daha kolay anlaşılır,
  - 5- İşlerin düzenli yapılması başarıları artırır,
  - 6- Planların ve programları uygulanması kolaylaşır.
  - 7- İşletme amaçlarına daha kolay ulaşılır.



## 3. Denetleme (Kontrol)

### a. Örgütte denetlemenin önemi

Kontrol, mevcut iş başarısının ölçülmesi ve başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır. Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesindedir. Bu bakımdan planlama ile kontrol birbirinden ayrılmaz iki kardeş gibidir. Kontrol, bir faaliyeti daha önceden belirlenen amaçlara yöneltmede rehberlik eden süreç olarak tanımlanabilir. Kavramın temeli, yapılan bir faaliyetin istenen sonuçları verip vermediği anlamakta yatmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi kontrolün olabilmesi için, istenen sonuçların bilinmesi gerekir.

### b. Denetim türleri

Kontrol işlevi üç ana tipe ayrılır:

Ön kontrol, süreçler sırasında kontrol ve son kontrol. Ön kontrol, kaynakların örgüte girişi sırasında, süreç sırası kontrol, malın üretimi sırasında, son kontrol ise ürün çıktıktan sonra yapılan, kontroldür.

**3.1. Ön Kontrol:** Bu tür kontrol koruma amacı güder. Koruyucu hekimlikte olduğu gibi hastalık çıkmadan kaynaktan kurutma amacındadır. Örgütsel amacın etkili bir biçimde başarılması için kullanılacak araçların örgüte girişi sırasında denetlenmesine yarar. Bunlar; alınan hammaddelerin belirlenen koşullara uygunluğunu denetleyen materyal kontrolleri, alınacak işgücünün niteliklerini belirleyen personel seçme kontrolleri ve sermaye kontrolleridir.

**3.2. Süreç Sırası Kontrol:** Bu tür kontrol, hizmetin ya da ürünün elde edilmesi sırasında yapılan denetimdir. Genellikle gözlem ya da üst ile astın görüşmesiyle yapılır. Alt kademe yöneticileri, zamanlarının büyük bir bölümünü bu tür işlerin yürütülmesi için harcarlar.

**3.3. Son Kontrol:** Ürün elde edildikten sonra standartlarla karşılaştırılmasıdır. Süreç sırası kontrole benzemekle birlikte bazı farklılıkları vardır. Süreç sırası kontrol iş devam ederken, son kontrol ise faaliyet tamamlandıktan sonra yapılır. Ayrıca süreç sırası kontrol yakın amir tarafından, son kontrol ise bu amirle birlikte daha üstteki amirle ya da bu işte uzmanlaşmış kişilerce yapılır. Son olarak süreç sırası kontrol gözlem ya da yüz yüze ilişkilerle yapılır. Yani bu tür kontrolde yönetici, yapılan işi nitelik ve nicelik yönünden değerlendirmekte ve insan ilişkileri becerisini kullanmaktadır. Buna karşılık son kontrol, yalnızca sayısal ve istatistiksel değerlendirmeyi içerir.

Son kontroller, personel yönetimi bölümünde ayrıntılı ele alınan iş gören değerlendirmesini bireyler, bölümler ya da birimler için belirlenen kotaları, kalite kontrollerini, belirli bir projenin gelişmesini denetlemeyi ve finansal analiz yöntemleri yoluyla yapılan kontrolleri içerir.

NOTLARINIZ:

## ÜNİTE 4: YÖNETİM BİLİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

### 1. Sistem Yaklaşımı

a. **Sistem yaklaşımının hayatla ilişkisi:** sistem yaklaşımı, her bir birimi bir sistem olarak ele alıp, yönetim olaylarının ve birimlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini, kısaca yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartlarıyla ilişkili olarak incelemektedir. Yönetimde sistem yaklaşımı, yönetim problemlerinin ele alınmasında kullanılan önemli yollardan birisidir. Organizasyonu tek bir amaca sahip, birbiriyle ilişkili bir grup olarak ele alır. Bir kısımdaki bir faaliyet diğerlerini de etkilemektedir ve yöneticiler parçalarla tek tek ilgilenemezler. Örneğin, üretimde bir sorun ortaya çıktığında bunun çözülmesinin satış faaliyetini etkilemeyeceğini düşünmek yanlış olur. Sistem yaklaşımını kullanarak problem çözmede yöneticiler, organizasyonu dinamik bir bütün olarak incelemeli ve kararlarının maksatlı veya maksatsız etkilerini öngörmeye çalışmalıdırlar.

### 2. Durumsallık Yaklaşımı

a. **Durumsallık yaklaşımı:** Durumsallık yaklaşımı, YÖNETİMDE HER ZAMAN GEÇERLİ OLABİLECEK EN İYİ YOL olmadığını, en iyinin içinde bulunan duruma bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir. Durumsallık teorisine göre yöneticiler, çevrelerini etkin bir şekilde yönetebilmek için organizasyon yapılarını, içinde faaliyet gösterdikleri çevreye uyum sağlayabilecek şekilde tasarlamalı ve çevredeki değişikliklere göre organizasyon yapısında değişiklikler yapmalıdır. Durumsallık yaklaşımı; organizasyon büyüklüğü, teknoloji ve çevre üzerinde durmuştur.

### 3. Z Teorisi

a. **Z teorisi ile X, Y teorisi:** X Teorisini uygulayan yöneticiler; insanların esasında aylaklığa meyilli, tembelenmeye inanan ve ancak çalışanları işten çıkarma ile tehdit ederek verimi yükseltmeye çalışır. X Tipi motivasyonda 'Emir demiri keser' ve yöneticinin bir elinde sopa bir elinde havuç vardır. Köylülerin eşekleri ve inatçı katırları yürütmek için kullandığı bu araçlar, yöneticilerin ajandasında başarı durumunda ödüle, başarısızlık durumunda ise cezaya ve işten kovmaya dönüşür. Bu yöntemde motivasyon, yani dar ve kaba anlamı ile güdüleme, insanları koyun güder gibi bir hedefe yöneltme anlamında kullanılır. Demokrasinin eksik, insanların genel eğitim düzeyinin çok düşük olduğu dönemlerde yaygın olan bu motivasyon yöntemi, sanayileşmiş ülkelerde giderek gözden düşüyor.

'X' Yönteminin uygulanması ancak kısa vadede ve kalifikasyon düzeyinin düşük olduğu işlerde sonuç verebilir. Çalışanlardan işlerine gönüllerini ve yaratıcılıklarını katmaları istendiğinde havuç da işe yaramaz, sopa da.

'Z' Teorisi; Japonya'da son yıllara kadar uygulanan ve ömür boyu istihdama dayanan motivasyon sistemi. Bu yöntemde işyerine sadakat duygusu, motivasyon sorununu çözüyor. Küreselleşme fırtınası en büyük Japon şirketlerini bile bu sistemi terketmeye zorladı ve 'Z' Teorisi etkinliğini kaybetti.

'Y' Teorisinde yönetici, insanları manipüle etmeyi ve onları gütmeyi bir tarafa bırakır. Amaç çalışanın kendi kendini motive etmesidir. (self-motivation) Yönetici, insanların kendini geliştireceği ve aşacağı alt yapıyı, ortamı oluşturduktan sonra geriye çekilir. Bu yöntemde, sonu gelmez öğütler, ev konferansları yoktur. Adil bir ücret sistemi, testi kırın ile suyu getirenin ayrılması, 'Y' Teorisinin iyi çalışmasını sağlar. Yöneticiye coşkun ve hareketli çalışma ortamını koordine etme görevi kalır.

### 4. Toplam Kalite Yönetimi

a. **TKY uygulamaları:** Toplam Kalite Yönetimi (TKY), insan unsurunu ön plana çıkaran, her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, bütün kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören bir yönetim şeklidir. Unsurları: müşteri odaklılık, sürekli gelişme, tam katılım, kurum kültürü, önce insan anlayışı, ekip çalışması ve liderliktir.

### 5. Çatışma ve Kriz Yönetimi

a. **Çatışma ve Kriz yönetimi:** Çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması ve bunu sonucu olarak karar verme mekânizmalarında bozulma olarak tanımlanabilir. Çağdaş yönetim anlayışına göre çatışma kaçınılmazdır ve çatışmanın çözülmesi değil yönetilmesi esas alınmıştır.

b. **Çatışma yönetimi teknikleri:**

#### **Çatışma yönetiminde kullanılan teknikler şunlardır:**

**Problem çözme:** Çatışma yönetiminde kullanılan çağdaş yöntemlerden biridir. Özellikle gruplar arası çatışmaların çözümünde etkili olduğu şeklinde görüşler yaygındır. Bu yöntemin amacı, haklı ya da haksız tarafı ayırt etmek değil, sorunu çözmektir. Çatışmanın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilir. Bu yaklaşımın önemli varsayımı, çatışan tarafların bile paylaştıkları ortak noktalar olduğuna ilişkindir. Çatışmada farklılıklar üzerinde durulmakta, ortak noktalar ihmal edilmektedir. Özellikle bilgi eksikliği ve iletişim sorunları yüzünden çıkan çatışmalarda etkilidir. Değer yargılarının çatışması ve karmaşık sorunlarda daha az başarılı olmaktadır.

**Üstün amaçlar saptama:** Çatışma içinde olan ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olan grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı amaçlar, gruplar üstü amaçlar vardır. Bu amaçlar çatışan grupların birinin

gerçekleştiremeyeceği kapsam ve niteliktedir; ancak grupların ortak çabalarıyla gerçekleştirilebilir. Bu yöntem bu tür amaçlar bulunduğu etkili olur. Ancak böyle amaçların bulunması kolay değildir. Yine etkili olabilmesi için tarafların bu amaçlara inanması şarttır. Bu nedenle buna inandırma yöntemi de denir. Çatışmanın amaçlarda olması durumunda etkili olması zordur.

**Kaynakların artırılması:** Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir yöntemdir. Kaynaklar artırıldığında

<b>Buldok</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Saldırgan, katı, kavgaya meyilli, gol atma derdinde, uyarmadan saldırıya geçebilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kemirmeleri için bir kemik verin.</li><li>• Söyledikleri ile söyleme şeklini birbirinden ayırın.</li><li>• Soğukkanlı davranın.</li></ul>
<b>At</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Her şeyi kitabına göre yaparlar.</li><li>• Zekidir ama her zaman tökezleyebilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onları suya götürün.</li><li>• Yapmaları için bir şeyler verin.</li><li>• Yeniden tekrarlayarak ve özetleyerek görüşlerinden faydalanın.</li></ul>
<b>Tilki</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Üç kâğıtçı, toplantının altını oyar.</li><li>• Çok fazla dedikodu yapar.</li><li>• Potansiyel bir sabotajcı.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Görüşlerini açık seçik ortaya koymaları için onları zorlayın.</li><li>• Gizli gündemlerini ortaya çıkarın.</li><li>• Buldokları üzerlerine salın.</li></ul>
<b>Maymun</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Çok bilmiş, her konuda uzman, çaktırmadan dedikodu yapar.</li><li>• Daldan dala atlar.</li><li>• Her şeye gönüllü olarak balıklama dalar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prosedürü kontrol edin.</li><li>• Kapalı sorular sorun.</li><li>• Yapmaları için onlara zor bir iş verin.</li></ul>
<b>Kirpi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dikenli, devamlı mızızlanırlar.</li><li>• Herkesi küçümser, muhtemelen bir kaç kez ezilmiştir.</li><li>• Şüpheli, yardımı sevmez, işleri karıştırma eğilimi vardır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onları gıdıklayın.</li><li>• Uzmanlık alanlarına saygı gösterin.</li><li>• Yardım etmelerini isteyin.</li><li>• Sorumluluk vererek onlara belli bir statü kazandırın (ve tabii ki bir bardak sıcak süt).</li></ul>

tarafların çatışması nedeni ortadan kalkacaktır. Bir müdür yardımcılığı için, çatışan taraflara üç müdür yardımcısı kadrosu oluşturarak her birine bu makamın sağlanması, bu yönetime örnek olarak gösterilebilir. Kaynakların artırılması her zaman mümkün olmaması, bu yöntemin uygulanabilirliğini sınırlamaktadır

**Kaçınma:** Bu yöntem verimli olması da sıkça kullanılır. İnsanlar çoğunlukla, çatışma durumlarından kaçınırlar. Kısa dönemde bu geçici bir yöntem olarak kullanılabilir, ancak uzun dönemde faydalı olamaz. Çatışma konusunun önemli olmadığı durumlarda etkili olabilir. Çatışma durumundan uzak durma (geri çekilme) ve bireyin çatışma nedenini baskı altında tutarak açığa vurulması şeklinde uygulanır.,

**Yumuşatma:** Durumu olduğundan daha iyi gösterme de çatışmalarda kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yöntemde yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, esas nedenleri ele almamaktadır. Bu yüzden kısa vadeli. Yönetici

çatışma yerine işbirliğinin yararları üzerinde durmaktadır. Biz bir aile gibiyiz yaklaşımları buna örnek olarak verilebilir. Kısa vadede bir çözüm gibi görülebilir.

**Uzlaştırma:** Bu yöntemde açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Çatışmanın tarafları pazarlığa girerek çatışmayı çözmeye çalışırlar. Bir orta nokta aranır. Toplu sözleşmeler buna örnek olarak gösterilebilir. Çatışmanın çözümü için kaçınmaya benzer sonuçlar verir.

**Yetki kullanma:** Çatışma yönetiminde eski, fakat etkisi tartışılır bir yöntem de yetki kullanmadır. Yönetici gücünü ve yetkisini kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışır. "Burada amir benim" yaklaşımı vardır. Etkisi kısa dönemli olan yaklaşımdır.

**Politik yaklaşım:** Bu yöntemde yönetici taraflara kaybetmesi durumunda destek sözü verir. Yönetici her grubun önerisine yer vererek sorunu çözmeye çalışır. Takas, pazarlık ve uzlaşma başlıca politik yaklaşımlardandır. Çatışmanın çözümünden çok tarafları tatmin edici yollar bulunmaya çalışılır. Büyük örgütlerde kullanılmaya daha elverişli, ancak etkili değildir.

**Hakeme başvurma:** Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yöneticide onları inandıramıyorsa, sorun tarafsızlığına güvenilen birinin hakemliğine bırakılır.

**Yapısal değişkenleri değiştirme:** Örgütün formal yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.

**Davranış değiştirme:** Grup üyelerinin davranışlarını eğitim yoluyla değiştirme, çatışmanın yönetilmesinde etkili bir yöntemdir. Örgüt geliştirme yollarından olan "t grubu" ya da "duyarlılık eğitimi" denen yaklaşımlar buna örnek olarak verilebilir.

## SORUNLU İNSANLAR ve ONLARLA BAŞA ÇIKMA YOLLARI

**c. Kriz:** Kriz kavramı, reform gerektiren istikrarsız bir durumu, kurumun rutin sistemini bozan acil bir durumu ifade eder. Krizin temel özellikleri, kurumun hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi, kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik ve ani değişiklikler getirmesi, karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, kurumun imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir.

**d. Kriz nedenleri:** Turner'a göre, bir krizin altı evresi vardır: Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir. Kuluçka dönemi, krize yol açacak olayların fark edilmeden birikmesidir. Belirleme anı, krizin, karar

## ÜNİTE 5: TÜRKİYE'NİN İDARİ ÖRGÜTLENMESİ

### 1. Türkiye'nin İdari Örgütlenmesini Etkileyen Temel İlkeler

#### a. Merkezden yönetimin temel ilkeleri:

- Kamu yönetiminin kuruluş ve işleyişinde, idarenin bütünlüğü esastır.
- Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; sürekli gelişim, katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik, öngörülebilirlik, yerindelik, beyana güven ile hizmetten yararlananların ihtiyacına ve hizmetlerin sonucuna odaklılık esas alınır.
- Yapılacak yeni düzenlemeler ve kurulacak birimler için düzenleyici etki analizi yapılır.
- Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde ve bu hizmetlerden yararlandırmada ayırimcılık; bu hizmetlerle ilgili olarak insan hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı düzenleme ve uygulama yapılamaz.
- Görev, yetki ve sorumluluklar, hizmetten yararlananlara en uygun ve en yakın birime verilir.
- Kamu hizmetlerine ilişkin kararların alınmasında, ilgili kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve sivil toplum örgütlerinin görüş ve önerilerinden yararlanılır.
- Kamu kurum ve kuruluşları, halkın bilgi edinme hakkını kullanması için gerekli tedbirleri alır.
- Kamu hizmetlerinde bilgi teknolojilerinden etkili ve yaygın şekilde yararlanılır.
- Kamu kurum ve kuruluşları, insan gücü, bilgi birikimi ve maddî kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanır, bu amaçla kendi aralarında işbirliği yapar.
- Kamu hizmetlerinin usul ve standartları belirlenerek, hizmetten yararlananların bunları önceden bilmesi sağlanır. Kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticileri, hizmetlerin bu standartlara uygun şekilde yerine getirilmesinden ve hizmetten yararlananların ihtiyacına uygunluğunu sağlamaktan sorumludur.
- Kamu kurum ve kuruluşlarınca, gerçek ve tüzel kişilerden, sadece hizmet usul ve standartlarında öngörülen bilgi ve belgeler istenebilir. Bilgi ve belge istemine ilişkin usul ve standartlar; etkililiği, verimliliği ve basitleştirmeyi sağlamak amacıyla düzenli olarak gözden geçirilir.
- Kamu kurum ve kuruluşları, kanunlarla kendilerine açıkça görev olarak verilmeyen ve kuruluşun amacıyla doğrudan ilgili olmayan alanlarda işletme kuramaz, mal ve hizmet üretimi yapamaz, bu amaçla personel, bina, araç, gereç ve kaynak tahsis edemez.

#### b. Merkezden yönetimin fayda ve sakıncaları:

##### Faydaları:

- Başkentten başlayarak kademeli bir biçimde ülkenin en küçük yönetim birimine kadar uzanan örgütleriyle, ülkenin birlik ve bütünlüğüne yönelik tehlikelerin denetim altında tutulmasını kolaylaştırır.

vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır. Hücum safhasında, kriz kurum üyeleri tarafından anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır. Kurtarma safhasında, krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılır. Yeniden yapılanma safhasında ise, kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır.



### 6. Zaman Yönetimi ve Stratejik Yönetim

a. **Zaman Yönetimi:** Zaman yönetimi, zamanı akılcı kullanarak daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlar. Günümüz koşullarında gündelik yaşamın gereklerini yerine getirmek zamana karşı gerçekleştirilen bir uğraş halini almıştır. Bu yüzden zamanı iyi değerlendirmeyi öğrenmek herkes için stresi azaltacak, yararlı bir beceridir.

b. **Stratejik zaman yönetimi:** Zamanın etkin kullanımını sağlayan yöntem ve tekniklerin bir kısmı şunlardır:

- Zaman tutanağı hazırlama
- Öncelikleri belirlemek
- Yöneticinin kendini yönetmeyi bilmesi.
- Zamanı programlama
- Yetki Devretmek ve Tersine Yetki Devrinden Kaçınmak
- Çalışma zamanındaki kesintilerin ortadan kaldırılması.
- Etkili iletişim
- İşlerin sürüncemede bırakılmaması.
- Yöneticinin hayır demeyi öğrenmesi.

#### NOTLARINIZ:



2. Ülke düzeyinde yapılacak merkezî bir planla, kamu hizmetlerinin dengeli dağılımına ve bu hizmetlerden yararlanmada bölgesel farklılıkların giderilmesinde yardımcı olur.

3. Kamu hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli olan uzman görevlilerin temini ve bölgeler arasında dağılımı konusunda kolaylık sağlar.

4. Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde yöresel çıkar gruplarının olumsuz etkilerini azaltır.

#### Sakıncaları:

1. Kararlar birden fazla makamın katılması ile alındığından, kırtasiyeciliğin ve bürokratik engellerin çoğalmasına sebep olur.

2. Bölgesel ihtiyaçların yerinden ve doğru bir şekilde tespit edilerek karşılanmasına uygun değildir.

3. Mahalli kararların alınmasında halkın katılımına imkân vermediği için demokratik değildir.

4. Memurlar amirlerinin gözüne girmek için, halkın ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, kuralları uygulamaya özen gösterirler; gereksiz engeller çıkararak halkın taleplerini geri çevirirler.

c. **Yerinden yönetim kuruluşlarının görev, yetki ve sorumlulukları:** Gerek yer bakımından ve gerekse hizmet bakımından yerinden yönetim ilkesine göre örgütlenen yönetim birimlerinin hepsi merkezî idarenin hiyerarşisi dışında yer alan ve kendi başına karar alma yetkisi bulunan kuruluşlardır.

Her birinin merkezî yönetimin gelir ve harcamalarını gösteren, genel bütçeden ayrı birer bütçeleri vardır. Buna rağmen çalışmalarını tamamen merkezî idarenin kontrolü dışında yürütemezler, merkezî yönetim bu kuruluşların çalışmasını, ülkenin genel yönetim politikasına uygunluk açısından denetler. Ayrıca, gelirleri giderlerini karşılamadığından, bütçelerini genel bütçeden almış oldukları yardımlarla denkleştirirler.

d. **Yerinden yönetimin fayda ve sakıncaları:**

#### Yararları:

1. Kırtasiyecilik ve bürokratik engeller fazla olmadığı için kararların alınması ve uygulanmasında çabukluk sağlanır.

2. Hizmetlerin yürütülmesi yerinden izlendiği için, mahalli ihtiyaçların gerçeklere uygun olarak tanınmasına ve daha kolay karşılanmasına imkân sağlar.

#### NOTLARINIZ:

3. Gerek organlarının oluşmasında ve gerekse kararların alınmasında halkın katılımına imkân verdiği için merkezden yönetime göre daha demokratiktir.

#### Sakıncaları:

1. Yerel baskı güçlerinin olumsuz etkilerine, kayırma ve benzeri kötü alışkanlıkların yerleşmesine ortam hazırlar.

2. Yerel yönetimlerin malî imkânları birbirinden farklı olduğundan, hizmetlerin yurt düzeyindeki dağılımında dengesizliklere neden olur.

3. Yeni teknikleri bulmada ve bu teknikleri uygulayacak uzmanları teminde güçlük çektiklerinden, hizmetlerin ortaya çıkan yeni ihtiyaçların karşılanmasına yetecek nitelikte gelişmeleri sağlanamaz.

## 2. Türkiye’de Planlamanın Gelişimi

### Türkiye’de planlamanın gelişimi

Türkiye’de planlama deneyimi, temel olarak üç süreçten oluşmaktadır:

1930’ların Sanayii Planları; 1960-1980 yılları arasındaki Kalkınma Plancılığı; 1990-2004 yılları Şirket Temelli Stratejik Plancılığa ve Üç Yıllık Ön Ulusal Kalkınma sistematiğine geçiş. Tüm bu süreçlerin içinde 1960’larla birlikte Türkiye’de yaşanan kalkınma plancılığı deneyimlerinin, 1930’ların sanayii planlaması mantığından farklı olduğu kabul edilmekle birlikte, bunun temel nedeninin 27 Mayıs 1960 ile yaşanan sürecin planlama konusunda bambaşka bir anlayış sergilemesi olduğu açıktır.

Burada önemli bir ayırım noktasının da vurgulanması gerekmektedir. 1960 öncesinde uluslararası örgütlerin ve kuruluşların öngördükleri planlama türü, “sosyal hedefler” amaçlamazken, 1960 sonrasında iktisadi ve toplumsal sorunlar içiçe ele alınmış ve planlamanın her iki yönünün de işlenmesine karar verilmiştir.

Sonuçta 1930’ların hedeflerini 1960 sonrası hedeflerden farklılaştıran, “kalkınma” kavramı gibi görünmektedir. Çünkü kalkınma bir toplumun, ülkenin ve/veya ulus-devletin toplumsal, iktisadi ve kültürel vb. gelişmesinin tümünü kapsayan geniş bir tanım ve süreçtir.

#### NOTLARINIZ:

# TÜRKİYE İDARİ TEŞKİLATI

## MERKEZİ YÖNETİM

## YERİNDEN YÖNETİM

