

LİSE DERS PROGRAMLARINA UYGUN

YÖNETİM BİLİMİ

DERS NOTLARI

Derleyen
Ömer YILDIRIM

<http://www.felsefe.gen.tr>

ÖN SÖZ	4
GİRİŞ	5

ÜNİTE 1: YÖNETİM BİLİMİNE GİRİŞ **6**

1. YÖNETİM	6
2. BİLİM VE BİLİMSEL DÜŞÜNME	6
2.1. BİLİM	6
2.2. BİLİMSEL DÜŞÜNME	7
3. YÖNETİM BİLİMİ	8
3.1. YÖNETİM BİLİMİNİN KAPSAMI	8
3.2. YÖNETİM BİLİMİNİN AMACI	9
3.3. YÖNETİM BİLİMİNİN DİĞER BİLİM DALLARIYLA İLİŞKİSİ	9
3.4. KAMU YÖNETİMİ VE İŞLETME YÖNETİMİ	11
3.5. ETKİLİLİK VE VERİMLİLİK	12
3.6. YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHÇESİ	14

ÜNİTE 2: YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI **17**

1. KARAR VERME	17
1.1. KARAR VERME SÜRECİ	18
2. PLANLAMA	18
2.1. PLANLAMA SÜRECİ	19
2.2. PLAN TÜRLERİ	21
3. ÖRGÜTLEME	24
3.1. ÖRGÜTLEME SÜRECİ	25
3.2. ÖRGÜTLEME TÜRLERİ	25
3.3. ÖRGÜT TÜRLERİ	25

ÜNİTE 3: YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI – II **27**

1. YÖNETİCİ VE LİDERİN ÖZELLİKLERİ	27
1.1. YÖNETİCİ	27
2. PERSONEL YÖNETİMİ	29
2.2. PERSONEL YÖNETİM SÜRECİ	30
3. GÜDÜLENME (MOTİVASYON) VE YÖNETİM	30
3.1. YÖNETİMDE MOTİVASYON (GÜDÜLENME)	31
4. YÖNETİMDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ	31
4.1. İLETİŞİM SÜRECİ	32
5. EŞGÜDÜM (KOORDİNASYON)	32
5.1. EŞGÜDÜM (KOORDİNASYON) İLKELERİ	33
5.2. EŞGÜDÜM (KOORDİNASYON) TÜRLERİ	33
5.3. YÖNETİMDE EŞGÜDÜMÜN FAYDALARI	34
6. DENETİM	34
6.1. DENETİM TÜRLERİ	35

ÜNİTE 4: YÖNETİM BİLİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR **36**

1. SİSTEM YAKLAŞIMI	36
2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI	37

2.1. DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARININ NEDENLERİ VE SONUÇLARI	38
3. Z TEORİSİ	38
4. X ve Y TEORİSİ	38
5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	39
5.1. KALİTE KAVRAMI	40
5.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI	41
5.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ AŞAMALARI	42
5.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİ	43
6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	44
6.1. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ	45
6.2. ÇATIŞMANIN YÖNETİLMESİ	46
7. KRİZ YÖNETİMİ	48
7.1. KRİZİN NEDENLERİ	49
8. ZAMAN YÖNETİMİ	50
9. STRATEJİK YÖNETİM	52

ÜNİTE 5: TÜRKİYE’NİN İDARİ ÖRGÜTLENMESİ **53**

1. MERKEZDEN YÖNETİM	53
1.1. MERKEZDEN YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	54
1.2. MERKEZDEN YÖNETİMİN YARARLARI	54
1.3. MERKEZDEN YÖNETİMİN SAKINICALARI	55
2. YERİNDEN YÖNETİM	55
2.1. YERİNDEN YÖNETİM KURULUŞLARI	56
2.2. YERİNDEN YÖNETİMİN YARARLARI	60
2.3. YERİNDEN YÖNETİMİN ZARARLARI	61
3. TÜRKİYE CUMHURİYETİ DEVLETİ’NİN İDARİ ÖRGÜT ŞEMASI	61
4. TÜRKİYE’DE PLANLAMANIN GELİŞİMİ	64

ÖN SÖZ

Bilineceği üzere “Seçmeli Yönetim Bilimi” dersi, lise düzeyinde okutulan seçmeli derslerden bir tanesidir. Bu ders için de hemen hemen bütün seçmeli derslerde olduğu gibi hem öğretmenlerin, hem de öğrencilerin işine yarayabilecek, lise müfredatına uygun bir kaynak kitap bulabilmek oldukça güçtür. Bu koşulları göz önünde bulundurularak böyle bir kitap çalışması yapmaya karar verdim.

“Yönetim Bilimi Ders Notları” adı altında toplanan içerikle oluşturduğum bu e-kitabı, hiçbir şekilde maddi karşılık beklenmeksizin, sadece lise düzeyinde bu dersi okutacak olan değerli meslektaşlarıma ve okuyacak olan kıymetli öğrencilere “Seçmeli Yönetim Bilimi” dersi kapsamında bir kaynak olabilmesi adına, farklı kaynaklardan derleyerek hazırladım.

Kitabın içeriğini, Talim ve Terbiye Kurulu’nun 11.09.2009 tarih ve 154 sayılı Kararı ile kabul edilen Seçmeli Yönetim Bilimi Dersi Öğretim Programı’nı esas alarak oluşturduğum ve Seçmeli Yönetim Bilimi dersi için hazırlanan ünitelendirilmiş yıllık planlara göre düzenledim.

Faydalı olması dilekleriyle...

Ömer YILDIRIM

21 Kasım 2013

GİRİŞ

Yönetme ihtiyacı insanların tek başlarına başaramayacakları amaçlarını, bir grup çabasıyla gerçekleştirme gerekliliğinden doğmuştur. Bu nedenle yönetimin, insanlık tarihi kadar eskiye dayandığı rahatlıkla söylenebilir. İnsan, toplumsal yaşamın gereği olarak diğer insanlarla sürekli bir ilişki içindedir. Bu ilişki bağlamında, insanın var olduğu her dönemde ve her yerde, farklı amaçlara yönelik olarak ve farklı yol ve yöntemler kullanılarak yönetim faaliyeti yerine getirilmektedir. Örneğin anne ve babalar işlerini ve çocuklarını, öğrenciler derslerini, okul müdürü okulunu, müsteşar bakanlığını, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yönetmek durumundadır. Kâr amacı güden/gütmeyen tüm örgütlerde, kurum ve kuruluşlarda, aile idaresinden devlet yönetimine kadar günlük yaşamın her kesitinde yönetim faaliyeti yer almaktadır. Uğraş alanları farklı olsa da her kurumun ortak çabası, örgüt içerisinde yapılması gereken işlerin çalışanlar tarafından en uygun ve en verimli şekilde yapılmasını sağlamaktır. Bu da yönetimin en temel hedefidir.

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi, 19. yüzyılın bir ürünüdür. Yönetimin kendisi ilk insan topluluklarında sanat yönüyle ifadesini bulurken, bilimsel olarak incelenmesi yaklaşık yüz seksen yıllık oldukça yakın sayılabilecek bir geçmişe dayanır. Bu anlamda yönetim, "genç bir bilim" dalıdır. Sosyal bilimler içinde gelişmekte olan ve gittikçe önem kazanan bir disiplin olan yönetim bilimi, bir amaç için bir araya gelen insanların amaca ulaşmak için yaptıkları işlemleri, eylemleri ve bu eylemlerin sonuçlarını araştırarak, tecrübe ederek ve gözlem yaparak inceleyen bir bilim dalıdır.

ÜNİTE 1: YÖNETİM BİLİMİNE GİRİŞ

1. YÖNETİM

Geçmişten günümüze her yerde, her zaman diliminde ve her tür iş ve faaliyette kendini gösteren yönetim olgusu bugün bir meslek, bir bilim ve bir sanat olarak kabul edilmekte ve incelenmektedir. Kaynakların kıtlığı, iletişim ve üretim teknolojilerinin hızlı gelişimi, çalışan beklentilerinin sürekli değişimi, kurumların büyümesi ve karmaşıklaşması yönetimi çok daha önemli ve zor bir faaliyet olarak karşımıza çıkarmıştır. Bu durumda yöneticinin başarıya ulaşmasını sağlayan unsur, yönetimi bir bilimsel araç olarak kullanmasının yanında sezgilerine de güvenerek doğru kararlar almasıdır. Bu bağlamda yönetim kavramları ve uygulamaları bilinmeli ve bunlar üzerinde düşünülmelidir.

Yönetim, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. İnsanın var olduğu her dönemde ve her yerde, farklı amaçlara yönelik olarak ve farklı yol ve yöntemler kullanılarak yönetim faaliyetinin gerçekleştirilmiştir. Yönetim kavramının tarihsel süreç içindeki evrimine bakıldığında sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerin yarattığı karmaşık sorunlar sonucu değişime uğradığı ve geliştiği görülmektedir. Bu nedenle yönetim konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Daft, 2000, s.8; Özalp, 2010, s.6; Koçel, 2010, s.59):

- Yönetim, basit olarak başkaları aracılığıyla iş görmektir.
- Yönetim, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir.
- Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir.
- Yönetim, iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getirildiği faaliyetler bütünüdür.
- Yönetim, bir işletmede amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışanların bu amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesidir.
- Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürebilmek için bir araya gelip planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreçtir.

2. BİLİM ve BİLİMSEL DÜŞÜNME

2.1. BİLİM

TDK sözlüğünde bilim şöyle tanımlanıyor:

- “Evrenin ya da olayların bir bölümünü konu olarak seçen, deneysel yöntemlere ve gerçekliğe dayanarak yasalar çıkarmaya çalışan düzenli bilgi.”
- “Genel geçerlik ve kesinlik nitelikleri gösteren yöntemli ve dizgesel bilgi.”

- “Belli bir konuyu bilme isteğinden yola çıkan, belli bir ereğe yönelen bir bilgi edinme ve yöntemli araştırma süreci.”

Bunların haricinde, bilimin asıl uğraşı alanı doğa olaylarıdır. Yalnızca fiziksel olgular değil; sosyolojik, psikolojik, ekonomik, kültürel vb. bilgi alanlarının hepsi doğa olayları olarak kabul edilir. Özetle, insanla ve çevresiyle ilgili olan her olgu, bir doğa olayıdır.

İnsanoğlu, bu olguları bilmek ve kendi yararına yönlendirmek için var olduğundan beri tükenmez bir tutkuyla ve sabırla uğraşmaktadır.

Bilim, yüzyıllar süren bilimsel bilgi üretme sürecinde kendi niteliğini, geleneklerini ve standartlarını koymuştur.

A. Bilimin Nitelikleri

Çeşitlilik: İlgilendiği konular çeşitlidir.

Süreklilik: Bilimsel bilgi üretme süreci hiçbir zaman durmaz.

Yenilik: Bilime yeni bilgiler eklenir.

Ayıklanma: Yanlış olduğu anlaşılan bilgiler kendiliğinden ayıklanır; yerine yenisi konulur.

B. Bilimin Özellikleri

- Bilim olgusaldır. Olgusal olmak demek bilimin gözlenebilir olgulara dayanması demektir.

- Bilim mantıksaldır. Araştırma sonuçlarının kendi içerisinde tutarlı olması gerekir.

- Bilim genelleyicidir. Bilim tek tek olgularla değil olgu türleriyle uğraşır.

- Bilim neseldir (Objektif). Bilimsel bilgi, bireyin kişisel görüşünden bağımsızdır.

- Bilim eleştiricidir.

2.2. BİLİMSEL DÜŞÜNME



Genel olarak *düşünme*, bir gerçeğe ulaşmak amacıyla, kavramlar, yargılar ve akıl yürütmeler yaparak ve çaba göstererek, analiz ve sentez yollarını izleyen bir zihin çalışmasıdır. Düşünme, ruhun en karışık ve aynı zamanda en yüksek bir çalışma alanı sayılır.

Kavramlar, yargılar, akıl yürütmeler bilimsel düşünmenin temel elemanlarıdır. Bu elemanlar, düşünme sayesinde, birleşik gayeler ve uzun zincirler oluştururlar. Örneğin: Bir geometri teoreminin ispatında birçok yargı ve akıl yürütme birbiri ardı sıra dizilerek bu teorem ispat edilmeye çalışılır.

Bilimsel düşünme, bilimsel bilgilere dayalı olarak fikir ve kavramlar arasında mantıksal ilişkiler kurarak doğru sonuçlara varan düşünme biçimidir. Burada mantıksal ilişkiden amaç, aklın düşünme yasalarına uyumlu olarak çalışmasıdır. Mantıksal yönden doğru düşünme konusuna uygun olan düşünmedir. Zihnin düşünme alanında yer alan bilgilerle açıklanan nesnel varlık, aklın oluşturduğu yargılarla uyum sağlıyorsa buna gerçek,

dođru, hakikat denir. Bilimsel dűşünme deneyin ve bilimsel bilgilerin ilerlediđi ölçűde zenginleşip gelişmiştir.

3. YÖNETİM BİLİMİ



Yönetim bir bilim alanıdır. **Bilim**, evrenin veya olayların bir bölümünü konu olarak seçen, deneye dayanan yöntemler ve gerçeklikten yararlanarak sonuç çıkarmaya çalışan düzenli bilgidir. Bilim; doğa bilimleri (astronomi, jeoloji, tıp, fizik, kimya, biyoloji v.s.), formel bilimler (mantık, matematik) ve sosyal bilimler (iktisat, sosyoloji, psikoloji, yönetim, tarih, hukuk v.s.) olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

Bir sosyal bilim disiplini olarak yönetim bilimi, inceleme ve araştırma açısından doğa bilimlerine nazaran bazı sınırlamalara tabidir. Doğa bilimleri, araştırmalarını doğada doğal ortamında veya laboratuvar ortamında yapabilmektedirler; fakat yönetim, deneylere konu olamaz. Yönetim biliminde birey ya da grup, bilim insanının yapacağı incelemeden etkilenebilir. Oysa doğa bilimlerinde olaylar, incelemeden etkilenmez. Ancak sosyal bilimlerin bilim olma ölçütlerine baktığımızda iki temel ölçűde karşılaşırız. Bunlardan ilki o alanda sistematik bilgi kümesinin oluşması, diğeri ise doğruluğu kanıtlanmış kuram, kural ve ilkelerin ortaya konulmasıdır. 19. yüzyıl sonlarından bu yana, yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili olgu ve olayların nedenlerinin belirlenmesi amacı ile araştırmalara girişilmiş, yönetim ve organizasyonla sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunun birikimi için gerekli fiziksel (deney, gözlem) ve zihinsel (hipotez tespiti ve hipotezlerin test edilmesi gibi) çabalar sarf edilmiştir. Başka bir deyişle yönetim olgusunun incelenmesinde ve organizasyon sorunlarının çözülmesinde "bilimsel metot" uygulanmaya başlamıştır. Böylece, bilimsel nitelik taşıyan sistematik bilgi birikiminden yönetim bilimi oluşmaya başlamıştır (Baransel, 1979, s.27).

Bu oluşum, yönetimin kendine özgü kavramlarını, yöntemlerini, ilkelerini ve teorilerini ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler bu sayede bilimin gösterdiği yolda verilere ve tekniklere dayalı olarak hareket etmekte ve bir olguyu tanımlama, analiz etme ve biçimde bilime dayalı teknikleri kullanmaktadırlar.

3.1. YÖNETİM BİLİMİNİN KAPSAMI

Yönetim biliminin konusunu, yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili olgu ve olaylar oluşturur (Baransel, 1979, s.53). Yönetim süreci daha önce yönetim kavramını tanımlarken de ele aldığımız üzere planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim işlevlerinden oluşan bir süreçtir. Dolayısıyla örgütler, gelecekteki amaçlarına ulaşmak için planlar yapacak, planlara uygun bir şekilde elindeki iş gücü dâhil tüm kaynakları organize edecek, emir-komuta işlevini gerçekleştirerek örgüt içindeki herkesi amaçlar doğrultusunda harekete geçirecek ve son olarak da bütün bunların plana uygun olarak yürütölüp yürütölmediğini denetleyerek gerekli düzeltmeleri yapacaklardır. İşte yönetim biliminin ilk ayağını yönetim sürecindeki tüm aşamalar, faaliyetler ve unsurlar oluşturmaktadır.

İkinci olarak, yönetim biliminin konusuna örgüt içerisinde görev yapan insanların davranışları girmektedir. Yönetimin odağında insanın olması ve insanın da sosyolojik ve psikolojik bir varlık olması yönetim bilimi açısından insan davranışlarının incelenmesini zorunlu hâle getirmektedir. Bu açıdan insan davranışlarını etkileyen psikolojik, sosyolojik, ekonomik, siyasal, hukuksal tüm olaylar yönetim biliminin araştırma konuları arasına girmektedir. Zaten bu nedenle de yönetim bilimi sosyal bilim disiplini niteliğini taşımaktadır.

Aynı şekilde yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve yönetimin nasıl olacağı da yönetim biliminin uğraş konuları içindedir. Yönetimin nasıl işlediğinin, sorunlarının neler olduğu ve niçin bu sorunlarla karşılaştığının bilinmesi gerekir. Bu inceleme tamamen tarafsız nesnel bir inceleme olup yönetimin iyi işlemesine yarayacak ilkeleri bulmaya çalışır (Tortop ve diğerleri, 2010, s.4).

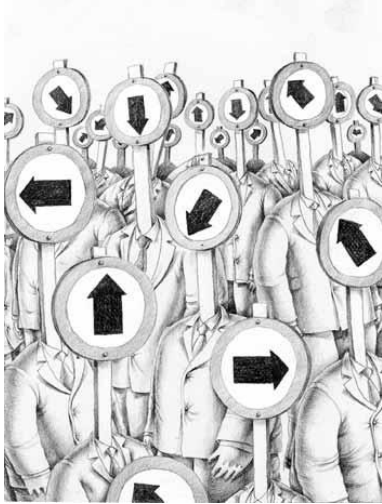
Bunların dışında, yönetim bilimi çalıştığı alan açısından iki gruba ayrılarak incelenebilir: kamu yönetimi, işletme yönetimi.

3.2. YÖNETİM BİLİMİNİN AMACI

Yönetimin amaçları şunlardır:

- Organizasyonda etkinlik ve verimliliği artırmak.
- İş gücü, sermaye, teknik donanım vb. örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getirilmesi ve bunlarla beraber mümkün olan en iyi verime ulaşmak.
- Bir işletmede amaçlara ulaşmak için iş birliğinin yapılmasını ve çalışanların bu amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayabilmek.
- Planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmek.

3.3. YÖNETİM BİLİMİNİN DİĞER BİLİM DALLARIYLA İLİŞKİSİ



Yönetim Bilimi ve Sosyoloji: Sosyoloji, toplumsal grupları, örgütlenmeleri, kurumları, kurumlar arası ilişkileri, toplumsal yapıda meydana gelen değişim ve gelişim süreçlerini, toplumsal olay ve olguları bilimsel yöntem ve araştırma teknikleri kullanarak inceleyen ve bilimsel sonuçlara ulaşan bir sosyal bilimdir. Sosyolojinin araştırma konusu toplum ve toplumsal yaşamla ilgili olgu ve olaylardır. Sosyoloji; insanların toplumsal yaşamlarının, grupların ve toplumların incelenmesidir. Sosyolojinin ana konusu, toplumdur. Dar anlamıyla sosyoloji; toplumun yapısına, toplumsal kurumlara, toplumsal ilişkilere, sosyal gruplara, kültüre ve bu unsurlardan meydana gelen değişim ve gelişmelere eğilen bir sosyal bilim alanıdır. Sosyolojinin amacı; toplumların değişimini, gelişimini, yapısını araştırmak; yapılan araştırma ve açıklamaların ortaya çıkardığı bilgilere genellemeler yapmaktır. Bu açıdan bakıldığında sosyal bir bilim olan yönetim bilimi hem kendi içindeki hem de toplum içindeki birey ve grupların yapısı ile ilgili açıklamaları sosyolojiden ödünç almaktadır.



Yönetim Bilimi ve Psikoloji: Psikoloji, organizmanın davranışlarını inceleyen pozitif bir bilim dalıdır. Yönetimin de insanlarla ilgili bir olgu olduğunu hatırlayacak olursak psikolojiyle çok yakından ilişkili olduğunu anlayabiliriz. Tabii ki burada insan unsurunu kurum içinde çalışan kişilerle sınırlandırmak doğru olmayacaktır. Yönetim bilimi, kurumda çalışanların yanında kurum dışında yerine getirdiği faaliyetlerle muhatap olduğu ve etkileşimde bulunduğu tüm kişilerin tutum ve davranışları, çalışan-toplum ilişkileri ve bu davranış ve ilişkilerin bireysel ve toplumsal yönleriyle ilgilenmek durumundadır. Yöneticiler çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda davranışa sevk edebilmenin ya da müşterileri tüketime yönlendirebilmenin yollarını aradıklarından psikolojiden sıkı bir şekilde yararlanırlar.

Yönetim Bilimi ve Ekonomi: Ekonomi, insanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlerin üretimini, bölüşümünü ve tüketimini konu alan bir sosyal bilimdir. Ekonomi bilimi bir ülkenin ekonomisini mikro ve makro olmak üzere iki açıdan ele almaktadır. *Mikroekonomi*, tüketicilerin ve işletmelerin davranış biçimlerini incelerken *makroekonomi* ise bir ülke ekonomisinin işleyişini bütünüyle ele almaktadır. İşletme yönetimi mikroekonominin, kamu yönetimi makroekonominin araştırmalarından, verilerinden, bilgilerinden ve sonuçlarından yararlanılmaktadır.



Yönetim Bilimi ve Hukuk: Hukuk, toplumda insanlar arası ilişkileri düzenleyen, uyulması zorunlu kurallar bütünüdür. Bir işletme veya bir kamu kuruluşunun faaliyet alanını kanunlar yoluyla hukuk düzenlemektedir. Kamu örgütlerinde bu kurallar daha dar ve belirleyicidir. İşletmelerin faaliyetleri ile ilgili olmak üzere daha geniş ve esnek bir alan vardır. Bilimsel bir disiplin olarak hukuk, kendi içinde temel olarak ikiye ayrılır. Genel olarak hukukun kişiler arası ilişkileri konu alan kısmına *Özel Hukuk*, kişiler ile devlet veya devleti oluşturan kurumlar arası ilişkileri düzenleyen

kısmına ise *Kamu Hukuku* adı verilir. Dolayısıyla işletme yönetiminin ilgisi büyük çoğunlukla özel hukuk alanında yoğunlaşırken, kamu yönetiminin hukukla ilişkisi büyük ölçüde kamu hukuku alanındadır.

$$\frac{a^m}{b^m} = \left(\frac{a}{b} \right)^m$$

Yönetim Bilimi ve Matematik: Bir düşünce biçimi ve evrensel bir dil olan matematik, günümüzün gelişen dünyasında birey, toplum, bilim ve teknoloji için vazgeçilmez bir alandır. Şekil, sayı, çoklukların özelliklerini ve aralarındaki ilişkileri inceleyen bilimdir. Matematik, karşılaştığımız olayları ve problemleri inceleme ve araştırma yapmak suretiyle doğruyu bulmamızı sağlar. Bu bağlamda yönetim bilimi de açıklamak istediği olaylara ilişkin kavramları tanımlama, biçme ve değerlendirmelerde

matematikten yoğun bir şekilde yararlanmaktadır.

3.4. KAMU YÖNETİMİ ve İŞLETME YÖNETİMİ

A. Kamu Yönetimi

İnceleme alanı kamu kuruluşları, kamu görevlileri ve kamu kuruluşlarının organizasyon yapıları, yönetsel faaliyetleri, sorunları ve her türlü unsurları olmaktadır. Araştırma konusuna, devletin yapısı, işleyişi, siyasal partiler, hükümet, yerel yönetimler, parlamento, seçimler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, baskı ve çıkar grupları olarak sivil toplum örgütleri gibi örgütler ve bu örgütlerin çalışmaları girmektedir (Öztekin, 2010, s.21). Toplumun refahı, mutluluğu, güvenliği, sağlığı, eğitimi, esenliği, geleceği, ülkenin kaynakları, doğası, güzellikleri için, sadece “kamu yararına” yönelik kamu hizmeti üretmek için devletin asli ve sürekli görevlerini yerine getirmek amacı ile oluşturulan kamu kurumu ve kuruluşlarının ve sivil toplum örgütlerinin yapılarını, görevlerini, işleyişlerini, işlem ve eylemlerini araştırır (Öztekin, 2010, 28). Kâr, kazanç, büyüme gibi özel sektör yönetiminin önceliklerinden olan faktörleri gerektiğinde göz ardı eder.



Kamu yönetimi, kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamaya ve geliştirmeye yönelik pratik ve teoriden meydana gelen bir disiplindir. Bu disiplin, devletin yürütmeye ilişkin kolunun daha etkili ve verimli işlemesini sağlayacak organizasyon, personel, uygulamalar ve yöntemlerle ilgilenmektedir. Kamu yönetimi bir disiplin olduğu kadar, aynı zamanda kamu politikalarını oluşturma ve bunları uygulama, planlama, organize etme, yönlendirme, denetleme gibi eylem ve işlemlerden meydana gelen faaliyetler bütünüdür (Parlak, 2011, 5.8).

B. İşletme Yönetimi

Batı ülkelerinde sanayi devriminin çeşitli buluşlarla desteklenerek güç kazandığı ve işletmelerin hızlı büyüme sürecine girdiği 1880'lerden itibaren işletme yönetimi ile ilgili gelişmeler hız kazanmıştır. Dolayısıyla üretimin küçük ve dağınık birimlerden büyük ve belli yerlerde merkezleşmiş birimlere-fabrikalara dönüşmesi (bu üretim birimleri daha sonra "işletme" adı altında tanımlanmış) ile bugün anladığımız ve kullandığımız anlamda yönetim faaliyeti ortaya çıkmıştır. Ayrı bir disiplin olarak işletme yönetimi sanayi devriminden sonra hızla gelişmiştir (Koçel, 2010, s.46).



3.5. ETKİLİLİK ve VERİMLİLİK

Etkinlik, etkililik ve verimlilik işletmelerin teknik performans göstergeleri arasında yer almaktadır. Teknik performans göstergeleri performansın tüm boyutlarıyla ölçülmesine olanak tanımaktadır. Teknik göstergeler, faaliyetlerin, üretim faktörlerinin, çalışanların performansının ölçümünde kullanılmaktadır. Ancak finansal göstergelere göre anlaşılmaları daha güçtür. Ayrıca kavramlar konusunda da bir kargaşa yaşanmaktadır. Kavramlar farklı değerleri ifade etmektedir. Kullanım yerleri farklıdır, bu nedenle birbirlerinden ayrılarak doğru kullanılmalarında yarar vardır.

A. Etkililik

Etkililik kavramının yönetim bilimlerinde kullanımı, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamıştır ve bu terim ekonomi biliminden diğer bilim dallarına yayılmıştır. Etkililik, örgütlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur (Horngren, vd.,2000:229).

Örgütsel etkililiği, örgütün çeşitli grupların taleplerini ne ölçüde iyi karşıladığının "dışsal bir standardı" olarak ele almışlardır. Bu yazarlar, örgütün yaptığı işin yararlılığını ve bu işin yapılması sırasında kaynakların ne ölçüde "iyi" değerlendirildiğini de örgütsel etkililik kavramına dâhil etmişlerdir. Yaklaşım farklılıklarına rağmen örgütsel etkililik literatürde genelde, örgütün ulaşmayı amaçladığı "sonucu" elde etme düzeyi olarak açıklanmaktadır (Ergeneli,2009:188). Örgütsel etkililiğin sağlanması yönetimin görevidir. Yönetim sürecini işleten yönetici, üstünde bu konuda sorumluluk bulunan kişidir. Bu nedenle, yöneticiler duruma uygun her bir koşul için etkililik ölçütü hazırlamaya ve eşleştirmeye ihtiyaç duyarlar (Kreitner ve Kinicki'nin 1995). Ortaya koyduğu bazı genel etkililik ölçütleri dört ana başlık altında özetlenmiştir (Karlı, 1998:11).

1. Amacın gerçekleşmesi - belirlenen amaçlara ulaşma
2. Kaynak elde etme - gerekli üretim girdilerin genişletilmesi
3. İç süreçler - sağlıklı örgüt sistemleri kurma ve devam ettirme,
4. Stratejik oluşumların doyumu - tüm önemli ve kilit hissedarların veya katılımcıların doyumunun sağlanması.

Etkililik kavramı, daha çok örgütün istediği sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesini ifade etmektedir. Sonuç, fiziksel değerlerle ifade edilen çıktıdan daha farklı bir anlam taşımaktadır. Örneğin; bir işletmenin araştırma ve geliştirme bölümünün geliştirdiği yeni ürün sayısı çıktıdır, ancak bu ürünler içinde talebi ya da pazarı hazır olanların sayısı da sonuçtur. Bir başka örnek vermek gerekirse, bir işletmenin bilgi işlem merkezinde hazırlanan programların sayısı çıktıyı belirler, ancak bu programlar içinde uygulanabilir nitelikte olanlar ve gereksinimlere cevap verenler sonuçtur (Akal, 2005: 37).

B. Verimlilik

En genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir.

Bundan dolayı teknik anlamda verimlilik, “üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran” olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı/girdi olarak formüle edilir (Prokopenko, 2005:19).



Ancak, ekonominin dışındaki alanların da giderek daha çok incelemeye tabi tutulması ve ülkelerin gündemlerinin ön sıralarında yer alır hale gelmesi sonucu, verimlilik tanımında da değişiklik gözlenmeye başlanmıştır. Verimlilik denince artık, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim

miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmektedir. Toplam verimlilik anlayışı içinde ise verimliliği, çeşitli üretim ve çevre faktörleriyle teknolojik, ekonomik ve örgütsel yeteneklerin bir bileşimi olarak tanımlamak mümkündür.

Verimlilik çoğu işletmede kullanılabilme kolaylığından ve basit bir ölçüt olması nedeniyle yaygın şekilde kullanılan bir performans ölçütüdür (Akdeniz, Durmaz: 1998, 85-99).

Verimlilik ilkeleri:

- Doğru ürün/hizmetin
- Doğru zamanda
- Doğru miktarda
- En az maliyetle
- Müşteri beklentilerine uygun olarak
- Daha yüksek katma değer yaratacak biçimde
- İnsan kaynaklarını da gözeterek
- Çevreye zarar vermeden üretilmesidir (Büyükkılıç, 2004:44).

3.6. YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHÇESİ

KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	NEO-KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI
1880-1930	1930-1950	1950 Sonrası
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Yönetim Süreci Yaklaşımı Bürokrasi Yaklaşımı	Hawthorne Araştırmaları Tavistock Enstitüsü Araştırması Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı	Sistem Yaklaşımı Durumsallık Yaklaşımı

Tablo 1: Yönetim Biliminin Tarihsel Gelişimi

Yönetimin insanlık tarihi kadar eskiye dayandığından bahsetmiştik. İnsanların bir araya gelip kendilerini yönetecek birimler kurmaya başlamalarına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Yönetim her dönemin koşullarına göre biçimlenmiş ve ekonomik, sosyal ve politik faktörlerin etkisi altında şekil almıştır. Özellikle *Sanayi Devrimi*'nden sonraki değişme ve gelişmelerden önemli ölçüde etkilenmiş, değişmiş ve gelişmiştir. Yönetim biliminin, hukuk ve siyasetin dışında birçok yönlerinin bulunduğu ve bu nedenle de ayrı bir alan olarak bilimsel bir incelemeye konu olması 19. yüzyılın sonlarında ABD'de ortaya çıkmıştır. İlk olarak Woodrow Wilson, 1887 yılında "The Study of Administration" (Yönetimin İncelenmesi) adlı makalesinde kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrı bir bilim dalı olduğunu savunmuş ve yönetimi geliştirmek için onu bilimsel bir açıdan incelemek gerektiğini belirtmiştir. Bu makaleden sonra bu konuda çeşitli yayınlar yapılmıştır. Bunlar arasında, Frank J. Goodnow'un "Politics and Administration" (Siyaset ve Yönetim) ve Leonard D. White'in "Introduction to the Study of Public Administration" (Kamu Yönetiminin İncelenmesine Giriş) yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda odaklanılan temel konu kamu politikalarının belirlenmesi ile yürütülmesinin birbirinden ayrılması olmuştur.

20. yüzyılın ilk yarısında ABD'de özellikle 1920 ve 1930 yıllarda yönetim biliminin iki alanı olan "Kamu Yönetimi" (Public Administration) alanında W.F. Willoughby, Luther H. Gulick ve Lyndall Urwick gibi yazarlar araştırmalar ve yayınlar yapmışlardır. Bu yazarlar kamu yönetiminde dikkate alınması gerekli ilkelerden bahsetmişlerdir. "İşletme yönetimi" (Management) alanında ise Frederick W. Taylor, F. B. Gilbert, E. Mayo, Henri Fayol gibi yazarlar araştırmalar yapmışlardır. Bu alanda çalışan yazarlar da yönetimin evrensel ilkeler anlamında planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim işlevlerine sahip olduğunu vurgulamışlardır. 20. yüzyılın ikinci yarısında yukarıdaki akıma karşıt olabilecek birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bunlar arasında Herbert A. Simon'un "Administrative Behavior" (İdari Davranış) adlı eseri gelmektedir. Simon eserinde, siyaset ile yönetimin birbirinden ayrılamayacağını, evrensel yönetim ilkelerinden bahsetmenin mümkün olamayacağını savunmuş ve konumda çalışan kişi ve grupların davranışlarının incelenmesi gerekliliği

üzerinde durmuştur. Bir başka ifadeyle yönetim, psikolog ve sosyologların ilgisi ile zenginleşmeye başlamıştır.

1970'li yıllardan sonra devletin artan görevleri ve kamu hizmeti veren kuruluşların çoğalması kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrı incelenmesi gerekliliğini yeniden ortaya çıkarmıştır. Ancak 1990'lı yıllar dünyanın hızla kapitalist bir modele doğru yönlendiği yıllar olduğundan, devletin temel görevleri dışındaki görevleri tümünden ya da kısmen özel sektöre bırakma çabaları yoğunlaşmıştır. Bu da yönetim bilimi araştırmalarını kamu yönetimi alanından işletme yönetimi alanına yönlendirmiştir. Özel sektöre yönelik araştırmalar uluslararası ve çok uluslu işletmeler üzerine yoğunlaşmıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra ekonomik anlamda devletten daha güçlü çok uluslu işletmeler ve holdinglerin oluşması devletin sınırlarını yeniden sorgulanmasına neden olmuştur. Avrupa'da ise yönetim bilimi konuları çoğunlukla "İdare Hukuku" kapsamı içinde incelenmiştir. Yönetim biliminin kendine özgü bir bilim dalı olduğu düşüncesi ABD'den sonra Avrupa'da gelişmiştir. Fransa'da Charles Jean Bonnin, Almanya'da Lorenz Vont Stein yönetimi gerçek bil bilim gibi algılamış ve tasarlamışlardır. Kamu yönetiminin İdare Hukukundan ayrılarak ayrı bir bilim dalı olması son yirmi yılın gelişmesidir. 1960'lı yıllardan sonra bürokrasi, kamu yönetimi, kamu personeli konularında Max Weber, Northcote Parkinson, Laurence Peter gibi değerli bilim adamları önemli katkılarda bulunmuşlardır.

Ülkemizde yönetim bilimi Avrupa'da gelişen İdare Hukukunun etkisi altında kalmış ve 1950'lere kadar İdare Hukuku içinde incelenmiştir. 1859'da Mülkiye Mektebi ile başlayan yönetici kadrosu oluşturma çalışmaları okulun Siyasal Bilgiler Fakültesine dönüştürülmesiyle devam etmiştir. Hukuk ve siyaset dışında ayrı bir bilim dalı olarak incelenmeye başlaması Birleşmiş Milletler'in yardımıyla 1953 yılında Ankara'da kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü (TODAIE) ile olmuştur. Bu kurum, yöneticileri yetiştirmekte, eğitmekte, araştırma, deneme ve yayın çalışmalarında bulunarak Türk kamu yönetiminin gelişmesine hizmet etmektedir.

A. Klasik Yönetim Yaklaşımı

1880-1930 yılları arasında ortaya konulan ve klasik dönem olarak adlandırılan bu yaklaşım kendi içinde üç yönetim akımına ayrılmaktadır. Bunlardan ilkinin yönetim bilimine ilk bilimsel ve sistematik bakış açısı sağlayan Frederick W. Taylor'un geliştirdiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" oluşturmaktadır. Taylorizm olarak adlandırılan bu yaklaşım işletmelerde ortaya çıkan israf ve her türlü kayıpları en aza indirmeye ve verimliliği arttırmaya odaklanmıştır. İşlerin bilimsel olarak incelenmesi gerektiğini savunmuş ve tüm görüşlerini 1911'de yayınlanan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitabında toplamıştır. Klasik yönetim düşüncesinin ikinci yaklaşımı Henry Fayol'un öncülüğünü yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı"dır. Fayol da Taylor gibi işletmelerde etkinlik ve verimliliği sağlamanın yollarını aramış, Taylor'dan farklı olarak örgüte tepeden bakarak iyi bir yönetim ve örgüt yapısının nasıl olması gerektiği üzerinde durmuştur. Bu doğrultuda işletme fonksiyonlarını (yönetim, üretim, muhasebe, finans vb.) ilk kez ortaya koymuş ve yönetimin fonksiyonlarını (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme) geliştirmiştir. Fayol çalışmalarını 1916 yılında yazdığı "Endüstriyel ve Genel Yönetim" adlı kitabında toplamıştır. Klasik yönetimin son yaklaşımı bir sosyolog olan Max Weber tarafından geliştirilen "Bürokrasi Yaklaşımı"dır. Etkinlik ve verimlilik konusundaki ilkelerin uygulanması ile etkin, ideal, kişiye göre değişmeyen ve rasyonel bir örgüt yapısının oluşturulması üzerinde durmuştur.

Klâsik Yönetim Yaklaşımının vurguladığı iki temel görüş vardır. Bunlardan birincisi, örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması, ikincisi ise bunu sağlayacak olan formel organizasyon yapısının ve bunun içindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir.

B. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı

1929 Dünya Ekonomik Buhran'ın meydana gelmesiyle klâsik yönetimin ortaya koyduğu görüşler işletmelerdeki problemleri çözmede yetersiz kalmış ve klasik teorinin eksik bıraktığı yön olan insan unsurunu ele almıştır. Neo-Klasik yaklaşım, örgüt içinde kişilerin davranışlarını incelemiş, çalışanların neden ve nasıl davrandıklarını ve örgüt yapısı ile davranışları arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmıştır. Etkinlik ve verimliliği etkileyen fiziksel ortamın dışında sosyal faktörlerdeki değişimin de etkili olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. İnsan İlişkileri Yaklaşımı olarak da adlandırılan Neo-Klasik Yaklaşım, motivasyon, liderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve iletişim gibi konulara odaklanmış, daha çok biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistem olarak örgütleri inceleyerek “örgütsel davranış” akımı haline gelmiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalar arasında Hawthorne araştırmaları, Tavistock Enstitüsü araştırmaları, McGregor'un X-Y Teorisi, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli, Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı yer almaktadır.

C. Modern Yönetim Yaklaşımı

1950'li yılların sonlarından itibaren geliştirilen bu yaklaşımlar, Klâsik ve Neo-Klâsik yönetim anlayışlarının eksik bıraktığı yönü yani işletme çevresini incelemiştir. Sistem Yaklaşımı, örgütleri açık sistem olarak ele almakta ve içindeki alt sistemlerin bütünle ve dış çevre ile ilişkisini de incelemektedir. Durumsallık Yaklaşımı, sistem yaklaşımı üzerine kurulmuş, tamamlayıcı bir yaklaşımdır. Değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını değişik kavram, teknik ve davranışlarda aramaktadır. Bu yaklaşım, örgütün çevre ve teknoloji gibi unsurlarının örgüt yapılarını etkilediği ve tüm ortamlarda ve şartlarda geçerli olabilecek en iyi bir tek yolun olmadığı düşüncesini savunmaktadır.

ÜNİTE 2: YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI

Yönetim; karar verme, planlama ve örgütlenme olmak üzere üç temel fonksiyona sahiptir. Organizasyon türü veya yöneticinin konumu ne olursa olsun tüm kurumlarda bu yönetim fonksiyonları aynı süreci takip ederek yerine getirilmektedir.

1. KARAR VERME



Yaşadığımız sosyal çevre içerisindeki problemlerimiz veya davranışlarımıza yönelik tutumumuzu belirlerken bir tercihte veya seçimde bulunuruz. İşte bu tercih veya seçim, **kararı** ifade etmektedir. O hâlde seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme ifadeleri karar verme ile yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm olarak benimsediği yol, kişinin kararını ifade eder. Karar verme ister doğru olsun ister yanlış

ister iyi olsun ister kötü, daima birden fazla alternatif arasından seçim yapma ile eşdeğerdir (Koçel, 2011, s.109). Örneğin, üst kademe yöneticiler, üretim tesislerinin nereye yerleştirileceği, hangi yeni pazarlara girileceği ve hangi ürün ve hizmetlerin sunulacağı gibi örgüt amaçları ile ilgili kararlar verirler. Orta ve alt kademe yöneticileri, haftalık veya aylık üretim programlarının oluşturulması, ortaya çıkan problemlerin ele alınması, ücret zamlarının dağıtılması ve çalışanların seçilmesi ve disiplin altına alınması gibi kararları alırlar. Ancak karar verme sadece yöneticilerin yaptığı bir iş değildir. Tüm örgüt üyeleri, yaptıkları işi ve çalıştıkları örgütü etkileyecek kararlar verirler (Robbins ve Coulter, 2002, s.150).

Buna göre **karar vermeyi**; çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz. Örgüt üyeleri mümkün olduğu sürece işlerini yaptıkları kurumun amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem araç ve imkânlarının neler olduğunu bilmeli ve çeşitli alternatifler ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdır. Değerlendirmeye alınan birçok alternatif arasından yapılacak seçim, işletmenin içinde bulunduğu koşullar ve yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimi bakımından en uygun olanıdır (Eren, 2011, s.197).

Ayrıca kararsızlık, karar verememe, seçim yapamamayı ifade etmektedir. Yöneticilik işinin temeli de karar vermeden geçer. Bu nedenle karar veremeyen yönetici de işini yapamaz. Kararın tek kişi veya bir grup tarafından veriliyor olması, karar verme işinin alternatif kararlar arasından seçim yapma faaliyeti olduğu gerçeğini değiştirmez.

1.1. KARAR VERME SÜRECİ

Karar, yönetimin kalbidir. Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek ya da çözüme ve örgüt üyelerini etkilemek amaçları ile kullanılır (Bursalıoğlu, 2002, 79).

Karar verme sürecinin aşamaları ise şunlardır:

- Problemin anlaşılması
- Probleme ilişkin bilginin toplanması
- Toplanan bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması
- Seçeneklerin değerlendirilmesi
- En iyi seçeneğin bulunması
- Uygulama
- Değerlendirme

2. PLANLAMA

Plan, bir şeyin gerçekleştirilmesi için alınan sistematik kararlar topluluğudur. Planlar, bir eserin, nesnenin ya da makinenin belirli bölümlerinin çizimini gösterebileceği gibi bir düşünce, niyet ya da amaç barındıran bir süreci de ifade etmektedir. Yönetimin ilk işlevi olan **planlama**, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesidir. Amaçlar belirlenmeden nereye varılacağı, neye erişilmek istendiği bilinmeden bir işletmenin kurulması, faaliyetini sürdürmesi söz konusu olamaz. Bu nedenle bu yönetim işlevinde, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara hangi araçlarla, ne zaman ve hangi sürelerde erişileceğinin saptanması, daha sonra işletmeyi amaçlarına ulaştıracak çeşitli plan ve araçlar arasından seçim yapılması gibi konular ön plana çıkmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 195; Ülgen ve Mirze, 2007, s.23).

Planlama, uygulamanın öncesinde yapılan zihinsel bir eylemdir. Bu eylem, önceden belirlenmiş amaçlara doğru akılcı bir yaklaşımı ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik yapılan hazırlıkları içerir. Bütün bu hazırlıklar ise geleceğe yönelik karar verememe durumunu ortadan kaldırır. Aynı zamanda dikkatin amaçlar üzerinde odaklanmasını sağlar, ekonomik işletmeye yol açar ve kontrolü kolaylaştırır.

Yönetim faaliyetini yerine getirirken ilk olarak yapılması gereken şey **planlamadır**. Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Daha basit bir ifadeyle planlama, ne yapılacağını önceden kararlaştırılmasıdır. Kurumların gelecekte olmak istedikleri yere nasıl ulaşacaklarının tayinidir. Bu bağlamda planlama şu sorulara yanıt aramaktadır: Ne, kim tarafından, ne zaman, nasıl, hangi kaynaklarla, niçin yapılacaktır? Bütün bunlar dikkate



alınarak seçenekler arasında bir tercih yapılır. Yöneticilerin bu hareket tarzlarından en optimum olanı seçmesi kurumların amaçlarına ulaşması açısından çok önemlidir. Bu anlamda planlama bir seçim ve tercih faaliyetidir. Aynı zamanda planlama sürekli bir faaliyettir. Bir kere yapılıp bırakılan bir faaliyet olmayıp örgütlerin çevresel koşullardaki değişime uyumlu ve esnek olmasını sağlayan bir faaliyettir. Planlamanın diğer bir özelliği her yönetim düzeyinde yerine getiriliyor olmasıdır. Genellikle üst düzey yönetim kademelerindeki yöneticilerin görevi gibi görülse de planlamaya her yönetim düzeyinde ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak karar verme yetkisi üst yönetimde olduğu için zaman ve emek açısından üst basamaklarda planlamaya daha fazla önem verilmektedir. Kararların alınmasında daha rasyonel ve gerçeğe dayalı yöntemlerin kullanılmasıyla planlama, yönetim işlevinin en temel fonksiyonunu oluşturmakta ve yönetimde risk ve belirsizliği en alt düzeye indirmede en etkili araç olmaktadır.

Planlamanın yararlarına gelince tüm faaliyetlerin amaca yönelik olmasını, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını, yöneticilerin zamandan tasarruf etmesini sağlar ve yöneticileri rasyonel ve iktisadi olmaya yöneltir.

2.1. PLANLAMA SÜRECİ

İşletme amaçlarıyla uyumlu bir şekilde yapılan, ileriye dönük bir faaliyet olarak planlama, şu sorulara cevap bulma işlevini görür:

- **Ne?** Yapılacak işin niteliğinin belirlenmesine ve amaçların tekrar gözden geçirilmesine yardımcı olur. İşletme faaliyete geçmeden önce ne yapacağına karar vermesi gerektiği için amaçlarını belirlemelidir.
- **Ne zaman?** İşletmelerde yerine getirilen tüm faaliyetlerin birbirini tamamlaması gerekir. Bu nedenle işlerin yerine getirilme sırası ve zamanı önceden saptanmalıdır.
- **Nasıl?** Gerçekleştirilecek olan amaca nasıl ulaşılacağı, hangi yolun izlenmesi gerektiği, hangi metodun uygulanması gerektiği konusunda yardımcı olur. Öncelikle faaliyetlerin, projelerin ve programların hazırlanması gerekir. Daha sonra stratejiler, politikalar, yöntemler ve bütçeler düzenlenir.
- **Nerede?** Yerine getirilecek tüm faaliyetlerin hangi birimlerde ve hangi mekânlarda gerçekleştirileceği saptanmalıdır.
- **Niçin?** Bu soru planlama sürecinin kontrol edilmesine imkân tanır. Yukarıda açıklanan ne, ne zaman, nasıl ve nerede sorularına niçin sorusu yöneltildiği zaman, planlamanın başarıyla gerçekleşip gerçekleşmeyeceği belli olur. İşletmedeki çabaların dolaylı ya da dolaysız olarak belirlenen amaca hizmet etmesi gerekir. Bu yüzden her eylem iyi analiz edilmelidir. Gereksiz çabalar ayıklanmalıdır.
- **Kim tarafından?** Planlanan faaliyetlerin her biri kim tarafından yapılacak? Bu faaliyetleri yerine getirecek kişilerin yetki ve sorumlulukları ne olacak? Ast-üst ilişkileri nasıl düzenlenecek? soruları cevaplanmalıdır.
- **Hangi maliyetle?** Faaliyetlerin mali yükünün belirlenmesi, gerekli parasal önlemlerin alınması açısından önemlidir.

- **Hangi sürede?** Faaliyetlerin yerine getirilme sürelerinin saptanması birbirine bağlı faaliyetlerin aksamamasını sağlayacaktır ve planlanan amaca ulaşma yolunda harcanan toplam zamanı ortaya çıkaracaktır.

Ayrıca planlama, belli ilkeler doğrultusunda gerçekleşmelidir. Bu ilkeler şunlardır:

- Amaca yönelik olma
- Bütünlük
- Ölçülebilirlik
- Geliştirilebilirlik
- Güvenirlik
- Tutumluluk
- Yalınlık

Bir yönetim fonksiyonu olarak planlama, birbirini izleyen bir dizi alt faaliyetten oluştuğu için bir süreç olarak ele alınabilir. Bu faaliyetler aşağıda açıklanmaktadır (Koçel, 2011, ss. 159-164; Şimşek ve Çelik, 2011, ss. 49-50; Ülgen ve Mirze, 2007, ss. 68-70):

A. Planlamanın Başlangıcı: Misyon Açıklamaları ve Vizyon



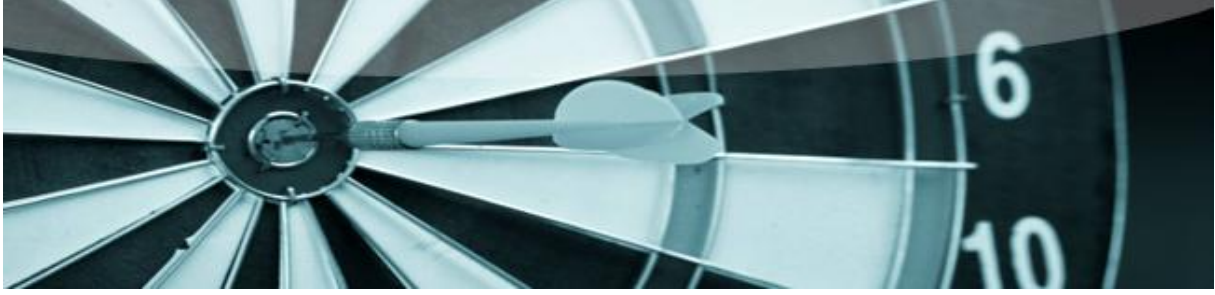
Yöneticinin çevresinde yararlanabileceği birtakım fırsatlar olabileceği veya kendisini zora sokabilecek birtakım olayların gelişebileceği düşüncesine sahip olması gerekmektedir. Planlama, proaktif (önlem alıcı) davranışın temel aracıdır. Özellikle uzun vadeli ve stratejik nitelikteki planlamada

böyle bir anlayışa gelebilmek için yöneticilerin öncelikle işletmenin varlık nedeni ve nasıl bir işletme olduğu konusundaki fikir ve anlayışlarını netleştirmeleri gerekmektedir. İşletmenin bu konudaki açıklamasına misyon açıklaması denmektedir. Misyonun belirlenebilmesi için önce çevre koşullarını analiz etmek daha sonra da işletmenin işini belirlemek gerekmektedir. Çünkü misyonun bir bölümü, işletmenin yaptığı işi de açıklamaktadır. Ancak misyon, sadece işletmenin yaptığı iş de değildir. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedeni, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağı tanımlanmış olacaktır. İşletmenin varlığını veya rekabetçi üstünlüğünü sürdürebilmesi için belirli aralıklarla misyon değişikliğine gidilebilir.

İşletmelerin vizyonu, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. Misyon ve vizyon kavramları birbirlerinin yerine kullanılmakla birlikte birbirlerinden anlam olarak farklıdır. Vizyon, işletme stratejileri için bir pusula niteliği taşımaktadır. Misyon ise işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesajdır. İşletmenin vizyonu, genellikle gelecekle ilgili olup belli bir süreyi kapsar. Bu arada, aynı işletmenin içinde bulunduğu döneme yönelik olarak da belirlenmiş ve uygulanmakta olan bir vizyonu vardır. Bu nedenle bir işletmenin vizyonunu, işletmenin içinde bulunduğu dönem için vizyonu ve gelecek dönemler için vizyonu olarak ayırabiliriz. Bir işletmenin yöresel, ulusal veya küresel boyutlarda farklı vizyonları olabileceği gibi üst düzey yönetimi, stratejik işletme birimleri ve fonksiyonel boyutlarda da birbirine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonları olabilir.

B. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

İşletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesinin ardından gelecekle ilgili stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekir. Bu aşama, işletmenin bütününe veya işletme bölümünün gelecekte belli bir süre içinde neyi, ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri veya nerede ve hangi konumda olmak istediklerine karar vermeleridir. İşletmenin başarılı olabilmesi için amaçlar belirgin ve ölçülebilir olmalı, gerekli faaliyetlere yönelik olmalı ve belirlenen süre içerisinde sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamalıdır.



C. Amaçlara Ulaşmayı Kolaylaştırıcı/Sınırlayıcı Faktörlerin Belirlenmesi

Bu aşama, amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran üstünlük ve fırsatların ya da sınırlayan yetersizlik ve tehditlerin değerlendirilmesini oluşturur. Bu faktörler, işletme içi ve dışından kaynaklanabilir. İşletme içi faktörler, az ya da çok yönetim tarafından denetlenebilen içsel değişkenlerdir. Örnek olarak; örgütlenme biçimi, üretim tekniği, yönetim tarzı, personel politikası gibi faktörler. İşletme dışı faktörler, genellikle parametre (değişmez) niteliğinde olup çoğu kez işletme yönetiminin denetimi ve etkisi dışında kalmaktadır. Örnek olarak; küresel rekabet, dış ticaret kısıtlamaları, ambargolar, hisse senetleri fiyatları, savaşlar, ekonomik krizler, banka faizleri, hammadde fiyatları, vergi oranları, siyasal dalgalanmalar, nüfus artışı gibi faktörler.

D. Amaçlara Ulaştıracak Alternatiflerin Belirlenmesi

Bu aşamada, gelecekte belli bir süre sonunda ulaşılması kararlaştırılmış durum veya konuma nasıl, ne yaparak ulaşılabileceğinin incelenmesi ve bu yolların belirlenmesini kapsamaktadır. Karar verme sürecindeki aşamanın bir benzeridir. Yöneticilerin uzman ve danışmanlardan en çok yararlanabilecekleri bir aşamadır.

E. Alternatifler Arasından Seçim Yapma

Yönetici, belirlenen amaçlara ulaştıracak alternatiflerden birini seçecek ya da karar verecektir. Bir başka deyişle, işletmenin kaynaklarının nasıl, ne yaparak kullanılacağı belirlenmesi işidir. Böylelikle plan, yöneticilerin belli bir konuda yapmış oldukları seçimlerin toplamından oluşan bir belge olacaktır.

2.2. PLAN TÜRLERİ

Planlama süreci ve bu süreç sonucunda ortaya çıkan planlar çok farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Tortop vd., 2007, ss.48-50; Can vd.,

2011, ss. 155-156; Koçel, 2011, ss.164-165; Şimşek ve Çelik, 2011, ss. 40-42; Eren, 2011, ss.186-191; Robbins ve Coulter, 2002, ss. 180-181; Ülgen ve Mirze, 2007, s.34):

A. Zamana Göre Sınıflandırma

Planlara ilişkin bu sınıflandırmada, ne kadar süre için yapıldıkları göz önünde tutulmuştur. Buna göre; uzun, orta ve kısa süreli planlar olarak sınıflandırılmaktadır.

Uzun süreli planlar, mümkün olan uzun süreyi ve bu sürede istenen sonuçları tasarlamayı ifade eder. Uzun süreli plan deyince, işletmeden işletmeye değişen 5 yıldan daha uzun süreyi kapsayan planlar akla gelmelidir. Bu tür planları hazırlamak, uzun süreli tahminler yapmayı gerektirdiği için güçtür. İşletmenin izleyeceği genel politika ve stratejik hedefleriyle ilgili amaç ve görüşleri içermektedir. İşletmelerin kâr elde etmek dışında büyüme, istikrar gibi daha dinamik amaçları da bulunmaktadır.

Orta süreli planlar, uzun süreli planların hedef ve stratejisinin ışığı altında hazırlanan 1-5 yıl arasını kapsayan planlardır. Temel hedef ve stratejiler uzun süreli planlarda belirlendiği için bu tür planların hazırlanması daha az belirsizlik içermektedir. Ürünlerine karşı aşırı talep olan bir işletmenin, bu talebi karşılayabilmek için genişleme yatırımlarına girişip hazırlayacağı planlar orta süreli planlar için bir örnek olabilir.

Kısa süreli planlar, uzun süreli planların öngördüğü hedeflere uygun olarak hazırlanan ve kısa bir süreyi, genellikle 1 yıl ya da daha kısa süreyi kapsayan planlardır. Bugünün hızlı gelişmeleri ve teknolojik ilerlemeleri dolayısıyla uzun süreli planların geçerliliği azalabilir veya kaybolabilir. Uygulamada uzun süreli planlarda görülen aksaklıklar ve eksiklikler kısa süreli planlarla giderilebilir. Uzun süreli planların kusur payı daha çoktur, geçerlilik derecesi daha azdır. Planların denetlenmesi ve izlenmesi sırasında karşılaşılabilecek eksikliklerin giderilmesinin çareleri aranır. Bu çarelerden biri de kısa süreli planlardır.

B. Kullanım Sıklığına Göre Sınıflandırma

Yöneticiler planlama işlevini yerine getirirken ya bir kez kullanılan ya da sürekli el altında bulunan planlar geliştirirler.

Bir kez kullanılan planlar, belirli bir durumda izlenecek hareket tarzını belirtir ve amaca ulaşıldıktan sonra planın görevi son bulur. Bunlar, uygulama koşulları zaman içinde değiştiği için tekrar kullanılma şansına sahip değildir. Planlama dönemini etkileyeceği öngörülen değişkenlerin (yapıldığı döneme ilişkin ülkenin enşasyon oranları, vergi oranları, ücret politikaları vb.) kontrol edilemediği durumlarda bu planlara başvurulur. Bir kez kullanılan planlara programlar, projeler ve bütçeler gösterilebilir. Bu planlara en çok verilen örnek, örgütün kuruluş planıdır.

Program, herhangi bir hedefe ulaşmak için gerekli temel adımları, bu adımların her birinden sorumlu olacak birey veya örgütü, nihayet söz konusu adımların tamamlanmasında izlenecek sıra ve zamanlamayı gösterir. Kalkınma planlarımızdaki yıllık faaliyet programları örnek verilebilir.

Proje, programların içinde bulunan ve onların alt bölümünü oluşturan, onlardan daha kısa süreye sahip olan bir kez kullanılan planlardır. Bütçe, gelecek dönemde ulaşılması

gereken amaçları rakamlarla ifade eden planlara denir. İşletmeler, faaliyet konularına göre satış bütçesi, nakit bütçesi gibi çeşitli bütçeler hazırlayıp uygulamaya çalışırlar.

Sürekli planlar, örgüt içinde yürütülen faaliyetlere rehberlik etmekte ve birden fazla uygulanabilme imkânına sahip olmaktadır. Sık sık birbirine benzeyen uygulamalar için planlar hazırlamak güç ve imkânsız olacağı için belli bir durumla karşılaşıldıkça uygulanabilme özelliğine sahiptirler. Uygulamada sürekli planlar olarak genellikle, politikalar, yöntemler ve kurallar anlaşılmaktadır.

Politika, karar verme sürecine yol gösteren genel açıklamaları kapsar. Kararların bağlı olacağı sınırları belirleyerek, onları amaçlara yöneltirler. Örnek olarak satış politikası, terfi politikası, bakım politikası verilebilir.

Yöntem, özel bir amaca ulaşmak için aşama aşama yapılacak işlemlerin neler olduğunu belirtir.

Kural, işletmede çalışanların davranışlarını etkileyen ifadelerdir. Kurallar, neyin yapıp neyin yapılmayacağını kesin olarak belirtirler. İşletmelerdeki güvenlik nedeniyle oluşturulan baret takma kuralı örnek verilebilir.

C. Kapsama Göre Sınıflandırma

İşletmelerin tüm yönetim düzeylerinde, örgütün bütününe ilgilendiren amaçları oluşturan ve içinde yer aldığı çevreye göre örgütün durumunu ele alan planlardan, bu amaçlara nasıl ulaşılacağı ile ilgili ayrıntılı adımları belirleyen planlara kadar olan planlama işlevi yerine getirilir. Buna göre bu sınıflandırma; stratejik, taktik ve operasyonel (işlemsel) planlardan oluşmaktadır.

Stratejik planlama, işletmenin misyonu, vizyonu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. Uzun dönem, farklı işletmelere, sektörlere ve tahmin yapabilme süresine göre değişir. Futbol maçında uzun dönem 90 dakika iken Japonların Sumo güreşinde 30 saniyedir. Bu süre zarfında sporcu, stratejisini yapmak ve uygulamak zorundadır. Planlama süreci sonucunda oluşan plan, hesaplama ve rakama dayanan bir öngörüdür. Oysa stratejiler her zaman yazılı olmayabilir. Ancak yazılı hâle getirilerek kesin bir kimlik kazandırılan stratejiler, stratejik planlama olarak ele alınabilir. **Stratejik planlar**, işletmenin nereye ve neden gitmek istediğini belirten planlardır. Örgütün bütünü için ana amaçların ne olacağını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde örgütçe izlenecek politikaların kararlaştırılmasını içerirler. İşletmenin denetimi dışındaki ekonomik ve teknolojik çevrenin yarattığı faktörlerle ilgilidir. Bu tür planları üst düzey yönetim hazırlamaktadır. Stratejik planlamaya yapılan eleştiriler arasında, işletmenin yalnızca dış çevresini detaylı olarak incelediği, iç çevresini bir başka deyişle davranışsal boyutunu göz ardı ettiği (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.197).

Stratejik planlar yapıldıktan sonra bunların icrası için taktik planlara ihtiyaç vardır. **Taktik planlar**, işletmenin stratejisinin bölümlere ayrılarak uygulanmasını gerekli kılar. Kuruluştaki her işletme fonksiyonu için taktik plan geliştirilmesi gerekir. İşletmenin orta kademe yöneticileri kendi fonksiyonlarına ilişkin taktik planları geliştirirler.

Operasyonel (işlemsel) planlar, taktik planların uygulanmasını kolaylaştırmak ve onlara destek olmak için örgütün alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanırlar. Bu planlar,

normal olarak kesin, somut ve rakamlarla ifade edilebilen belirsizlik riskini en az taşıyan eylem programlarından oluşmaktadır. Bu nedenle bu tür planlar, bölüm yöneticilerinin aylık, haftalık, günlük programlarını oluşturmaktadır.

3. ÖRGÜTLEME

Örgüt kavramını, insanoğlunun tarihi kadar eski bir kavram olarak nitelendirebiliriz. İnsanların giriştiği birçok iş, bireysel çabalarla değil, belli bir insan topluluğuyla bir arada, etkili ve verimli bir şekilde çalışarak başarılabilmektedir. Amaç ne olursa olsun, belli bir işi başarmak için o işe ilişkin belirli bir plan yapılmalıdır. Planlama süreci, örgütleme süreci için bir ön koşuldur. Örgütleme planlama sürecini veri olarak değerlendirmekte ve neyin, nasıl yapılması gerektiğine ilişkin çözümler üretmektedir. Bu açıdan, örgütleme yönetim sürecinin değişmez bir bileşenidir.

Örgütleme evrenseldir. Bu durum, yönetimin evrenselliğinin doğal bir sonucudur. İşletmeler, kamu kuruluşları, kâr amacı gütmeyen örgütler ve hatta bireysel işlerimiz bile, istisnasız örgütlemenin etki alanına girmektedir. Bu ünite kapsamında, kamu veya özel sektör ayırımı yapmaksızın, evrensel anlamda örgütleme kavramı üzerinde durulacak ve bu sayede yönetim sürecinin tam ve doğru bir şekilde anlaşılması sağlanacaktır.



Yönetim sürecinin bir başka evresini de örgütleme (organize etme) faaliyeti oluşturmaktadır. Kurumların amaçlarına ulaşması için gerekli faaliyetleri yerine getirecek kişileri, fiziksel araçları ve işlevleri koordineli bir şekilde bir araya getirmesi gereklidir. İşte bu bir araya getirme sürecine **örgütleme** denir. Amaçların ortaya konması, bu amaçlar doğrultusunda gerekli işlerin belirlenmesi, insan kaynakları ve fiziksel olanakların değerlendirilmesi, işlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, belirlenen görev ve sorumlulukların örgüt çalışanlarına dağıtılması örgütleme sürecinin

aşamalarıdır. Bir kurumda amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için insan ve fiziksel tüm kaynakların iyi bir şekilde organize edilmesi gereklidir. Bu nedenle örgütleme fonksiyonunun önemi büyüktür.

Örgütleme sürecindeki karşımıza çıkacak kavramların açıklamaları ise şu şekildedir:

Örgüt: iş ve işlev bölümü yaparak bir yetke sıradizini içinde ortak amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş insanların etkinliklerinin eşgüdümlemesidir.

Örgütleme: örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel yapı değişmelerini uygulamak, örgütsel yapıyı kurmak, iç güçleri birleştirmek ve bütünleştirmektir.

Yeniden yapılandırma: örgütün yapısını yeni koşullara uyarlamayı amaçlayan stratejik yenileştirme girişimidir (Başaran ve Çinkır, 2012, 305).

3.1. ÖRGÜTLEME SÜRECİ

A. Yapıyı kurma: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için işlerin belirlenmesi, bölümlere ayrılması, önem sırasına göre önceliklendirilmesi, basamaklandırılması, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptamasıdır.



B. Kadrolama: Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereken görevleri yapacak uygun nitelik ve nicelikteki personelin görevlendirilmesidir.

C. Donatım: İş görenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak çalışma ortamının sağlanmasıdır.

3.2. ÖRGÜTLEME TÜRLERİ

A. Dik (Kumanda-merkezi) örgütlenme: Örgütün merkez yöneticilerinden örgütün diğer birimlerine giden tek emir zinciri vardır. Bu model merkezi yönetim anlayışını temsil eder.

B. Yatık örgütlenme: Yerel yönetim anlayışını temsil eder. Taşra düzeyindeki örgütlerin karar verme ve emir konusunda daha çok özgürlüğe sahip olması söz konusudur (Balcı ve Aydın, Bursalıoğlu, 2003, 81).

3.3. ÖRGÜT TÜRLERİ

Toplumsal yaşamda insanlar, örgütlerle iç içe bir yaşam sürmektedirler. İnsan bazı örgütler için girdi, bazıları için örgütsel süreçleri yerine getiren bir örgüt üyesi ve bazı örgütler için de bir çıktı olarak nitelenebilir. İnsan-örgüt etkileşimi, oldukça yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bazı durumlarda bizler, farkında olmasak da bazı örgütlerin bünyesine katılabilmekte, bu örgütlerin çeşitli amaçları için çaba harcayabilmekteyiz. Çevremizi yoğun bir şekilde kuşatan örgütleri tanımamız, bu yapıların işleyişini anlamamıza ve kendimizi örgüt-insan etkileşiminde daha bilinçli bir şekilde konumlandırmamıza imkân sağlayacaktır.

A. Biçimsel Olmayan Örgütler

Biçimsel olmayan örgütler, bireylerin başkalarıyla bir arada olma isteklerine dayanan sosyal bir güdüyle ortaya çıkmaktadır. Biçimsel olmayan örgütlerin oluşumunda, benzer yörelerin insanı olmak, belli alanlarda çıkar birliği etmiş olmak, benzer mesleklerde çalışıyor olmak veya bazı konularda fikir birliğine varmış olmak gibi nedenler rol oynamış olabilir. Biçimsel olmayan örgütlerin, herhangi bir resmi dayanağı yoktur. Biçimsel olmayan örgütler, biçimsel örgütler bünyesinde var olabilecekleri gibi, böyle bir ortam olmadan da oluşabilirler. Örgütsel anlamda biçimsel olmayan örgütler, yöneticiler tarafından dikkatle izlenmeli ve varlıklarından haberdar olunmalıdır. Biçimsel örgütün, örgütsel amaçlar doğrultusunda yöneltilmesi etkili bir liderin en önemli özelliklerinden biridir. Bu yönetim sürecini başarıya ulaştıran en önemli ön koşul, biçimsel olmayan örgütü doğru analiz edebilmektir (Parlak, 2011, ss.173-174).

Biçimsel olmayan örgüt, bireylerin sosyalleşme ihtiyaçlarının dışı vurumudur.

B. Biçimsel Örgütler

Biçimsel olmayan örgütlerin aksine, biçimsel örgütler, ortak özellikleri daha fazla olan bireylerden oluşmaktadır. Biçimsel örgütler, önceden belirlenmiş kurallara göre oluşmakta ve belli kurallar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu tür örgütlerin, belli bir hiyerarşileri, görev dağılımları ve işleyiş süreçleri vardır. Biçimsel örgütlerin faaliyetlerinde genellikle süreklilik göstermeleri beklenmektedir. Bu tür örgütlerde, bireyleri bir araya getiren temel unsur, beşeri ilişkiler değil, örgütsel amaçlardır. Biçimsel örgütlerin yönetsel süreçleri planlanmakta, örgütlenmekte, yöneltilmekte ve denetime tabii tutulmaktadır. Biçimsel örgütler sosyologlar tarafından üç alt başlık altında incelenmektedir (Öztekin, 2010, s.87):

- Birincil Örgütler: Kamu kuruluşları,
- İkincil Örgütler: Kâr, kazanç ve büyüme amaçlı özel sektör örgütleri,
- Üçüncül Örgütler: Sivil toplum örgütleri.

Bu ünite kapsamında ele alınacak, örgütlemeye ilişkin konulara hem birincil, hem ikincil hem de üçüncül örgüt türlerinde rastlanabilmektedir. Ünite, biçimsel örgüt yapılarının örgütlenme süreçlerine ve örgüt yapılarına ilişkin genel anlamda bir bilinç düzeyi yaratmayı amaçlamaktadır.

Biçimsel örgüt, insanların önceden belirlenmiş bazı kurallar çerçevesinde bir araya gelmeleriyle ortaya çıkmaktadır.

ÜNİTE 3: YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI – II

1. YÖNETİCİ ve LİDERİN ÖZELLİKLERİ

1.1. YÖNETİCİ

Yönetimi “başkaları aracılığıyla iş görmek” olarak tanımlarsak yönetici de “başkaları aracılığıyla iş gören kişi”dir. Bir başka ifadeyle örgütsel amaçları başarmak için örgütsel kaynakları, iş birliği ve uyum içerisinde kullanan kişidir. Peter F. Drucker yöneticiyi “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak ifade etmektedir (Drucker, 2001, s.102). Yine yöneticiyi anlatan güzel bir tanımlama da şöyledir: “Yönetici, yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir” (Ülgen, 2004, s.4).



Kaynakların yararlı mal ve hizmetlere dönüştürülmesinde önemli faktörlerden biri de yönetim bilgi ve yeteneğidir. Yönetici, çeşitli amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak çeşitli araç ve olanaklar arasında sürekli olarak karşılaştırma ve seçim yapan, kısaca çeşitli alternatifler arasından sayısız seçimler yapan, tek kelime ile kararları veren bir kişidir. Bu nedenle yöneticilerin örgütler üzerinde çok önemli bir rolü vardır.

A. Yöneticinin Özellikleri

Yöneticiler görevlerini yerine getirirken bir dizi beceriye de sahip olmak zorundadırlar. Hangi yönetim düzeyinde bulunursa bulunsun, her yöneticide bulunması gerekli becerileri üç grupta toplayabiliriz. Bunlar; teknik, beşeri ve kavramsal yeteneklerdir (Özalp, 2010, s.24).

Teknik yetenek, uzmanlaşmış bilgiyi, deneyimi ve özel araç ve teknikleri kullanmayı gerektiren yetenektir. Üst yönetim düzeylerinde bu yeteneğe daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bu yetenek daha çok işlerin teknik kısmıyla ilgili olduğu için alt düzey yönetim kademelerinde sahip olunması gereken bir yetenektir. Yönetimin daha önce bir iş birliği faaliyeti olduğundan bahsetmiştik. Yöneticiler hem iç çevrede çalışanlarla hem de dış çevrede bulunan insanlarla iletişim kurmak ve ilişkileri güçlendirmek zorundadırlar. İşte yöneticinin bu yeteneği beşeri yetenek olarak adlandırılmakta ve her yönetim kademesi açısından eşit düzeyde önem arz etmektedir. İşletmeyi bir bütün olarak görebilme, faaliyetler arasında koordinasyon sağlayabilme yeteneği ise kavramsal yetenektir. Bu yeteneğe daha çok üst yönetim kademelerinde ihtiyaç duyulmaktadır. Kavramsal yetenek yöneticiye, örgütü oluşturan unsurlar arasında anlamlı ilişkiler kurma ve örgütü bir sistem hâlinde uyum içinde yönetme yeteneği kazandırmaktadır. Örgütlerde örgütsel hiyerarşinin üst kademelerine çıkıldıkça kavramsal yetenek artarken alt kademelere inildikçe teknik becerinin önemi artmaktadır.

İyi bir yöneticinin temel özellikleri ise maddeler hâlinde yazmak gerekirse şunlardır:

a. Objektif Olmak: İyi bir yönetici, her durumda, herkese karşı eşit uzaklıkta olabilmeli, objektiflik ve tarafsızlığını koruyabilmelidir.

b. Analitik Düşünebilmek: Yönetici, çalışanlardan bir işin yapılmasını isterken ya da çalışmalar sırasında bir sorunlar karşı karşıya kaldığı zaman, konunun tüm kollarını hem kendi içinde, hem de bütünle bağlantılı olarak incelemeli, parçaların birbirine etkilerini görebilmelidir.

c. Doğru İfade Yeteneğine Sahip Olmak: İyi bir yöneticinin kendini doğru ve rahat ifade edebilmesi çok önemli. Üzerinde çalışılacak iş konusundaki beklentilerini, çalışanlardan hangi noktaları yapmalarını istediğini doğru ve net olarak ifade edebilmelidir ki, geri dönüşlerde problem yaşanmasın. Ayrıca, bir işin iyi yapılması kadar, ortaya çıkan çalışmanın üst yönetime iyi sunulması da o çalışmanın nihai başarısı açısından çok önemli bir nokta. Bu sebeple çalışmaların yönetime aktarılması noktasında, yöneticinin doğru ifade ve temsil yeteneği öne çıkıyor.

e. Kontrolü Kaybetmemek: İyi bir yönetici, koşullar ne olursa olsun, durumu kontrol altında tutabilmelidir. Çalışmaların ve ekibin başarısını olumsuz yönde etkileyecek her türlü kriz ya da beklenmedik durum karşısında soğukkanlı olmalı, ekibi rahatlıkla toparlayabilmelidir.

f. Öngörü Yeteneğine Sahip Olmak ve B Planı Yapabilmek: Her zaman en azından birkaç adım sonrasını görebilmeli, olasılıkları değerlendirmeli ve bir B planı bulundurmalıdır. Mutlak başarıya ulaşmak ve çalışanların güvenini yitirmemek için, herkesin telaşa kapıldığı anda bir B planı çıkarmak, herkesin gözünde prestijinizi artıracaktır.

g. Kendi Hatalarını Açıklıkla Üstlenebilmek: Yöneticiler de hata yapar. Yaptığı hatayı yüreklilikle üstlenebilen ve bunu kısa sürede düzelten yöneticinin bu davranışı, yaptığı hatanın yarattığı etkiyi azaltacak ve yöneticinin saygınlığını korumasını sağlayacaktır.

h. Ekibinin Başarılarını Ödüllendirmek: Elde edilen başarılar, sadece yöneticinin değil, aynı zamanda ona bağlı çalışan ekibin emeğinin bir eseridir. Başarının sürekliliğini sağlamanın yolu, ekibi doğru motive etmekten, motivasyonu sağlamanın yolu da, başarıları takdir etmekten geçer. Başarıların devamlılığını sağlayabilmek için, iyi bir yöneticinin yapması gereken, ekibinin başarılarını ödüllendirmektir. Bu bazen küçük bir hediye, bazen ofiste küçük bir kutlama, bazen tüm şirketin bulunduğu bir ortamda ekibin başarısından övgüyle söz etmek olabilir.

i. Ekibin Birlik ve Devamlılığını Korumak: Bir yöneticinin başarısı, ekibin birlik bütünlüğünden de anlaşılıyor. Ekip sürekli mutsuzsa, o ekipteki çalışan sirkülasyonu normalden fazlaysa ve ayrılış gerekçeleri hep yönetim kaynaklıysa, çıkan işler ne denli başarılı olursa olsun, bu başarıda süreklilik ve ilerleme sağlanamaz. Ekip sürekli yenileneceğinden, her gelene işleri yeniden öğretmek gerekir ki, bu zaman ve enerji kaybı, başarıların en iyi ihtimalle aynı noktada kalmasına neden olacak, istenen ilerleme ve yükselmenin önüne geçecektir.

j. Yeniliklere Açık Olmak: İyi bir yönetici olmak, yenilikleri ve gelişmeleri devamlı takip etmeyi ve gerektiğinde geleneksel bilgi ve alışkanlıklardan uzaklaşmayı gerektirir.

Teknoloji geliyor, dünya değişiyor. Şirket yönetimleri geleneksel anlayıştan uzaklaşıyor, yerini modern yönetim tekniklerine bırakıyor. İyi bir yönetici, iş dünyasının yeniliklerine açık olmalı, hızlı öğrenmeli ve uygulamaya koyabilmelidir.

k. İşleri Takip ve Kontrol Etmek: Yöneticilik, talimatları verip kontrolü tamamıyla ekibe bırakmak değildir. Elbette çalışmalarını rahatça yürütebilmeleri için sürekli müdahale etmemek gerekir. Fakat önceden belirlenen aşamalarda çalışmayı kontrol etmek, değerlendirmeleri yapmak, hem ekibin takibi hem de çalışmada yaşanacak olası bir problemin erken tespit edilip düzeltilebilmesi adına gereklidir.

2. PERSONEL YÖNETİMİ

Personel yönetimi, örgütleme eylemi sonunda örgütte belirlenen ve blmlendirilen işleri ya da görevleri üstlenecek iş görenlerin ya da personelin tedariki ve bunların etkili biçimde yönetilmesi anlamına gelir.

Gerek yönetici ve gerekse yönetilen durumunda olan tüm iş görenlerin (alışanların) ya da personelin etkili yönetimi, sadece ye-tenekli iş görenlerin seçimi ve bunların en verimli olabilecekleri işlere yerleştirilmesi yani kısaca iş görenlerin tedariki (sağlanması) kap-samında dar açıdan ele alınmamalıdır. İş görenlerin etkili yönetimi kap-samına, tedarik işlevi dışında aynı zamanda iş gücü ya insan gücünün planlaması, verimli biçimde çalışmalarını güdülemek için personelin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi, etkili cretlendirme, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması ve olumlu çalışma ilişkilerinin (işçi-işveren ilişkilerinin) düzenlenmesi de girer. İşte tedarik işlevini de içine alan tüm bu faaliyetlerin yönetimine, geniş an-lamda bir sistem yaklaşım içinde yorumlandığında, personel yönetimi işlevi demek daha isabetli olacaktır. Kısaca iş görenlerin tedariki işlevinin, değişik aşamalardan oluşan daha geniş kapsamlı personel yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi süreci içinde ele alınması daha uygun olacaktır.



Yukarıdaki açıklamaların ışığında personel yönetimi, "rgtsel amaçlara ulaşmak için insan kaynakları ya da iş görenlerin en verimli yollardan sağlanmasına, bunların etkili biçimde yönlendirilmesi ve kullanılmasına yönelik faaliyetlerin yönetimi" biçiminde tanımlanabilir. Personel yönetiminin nihai amacı, örgütte tüm çalışanların verimini en üst düzeye çıkarmak ve rgt alışanlar açısından uyumlu duruma getirmektir.

Bir işletmedeki her türlü faaliyet ve bu arada yönetimin diğer fonksiyonları başta iş grenlerce ve onların yardımlarıyla yrtldğine göre personelin yönetimi en önemli yönetim ve hatta işletme fonksiyonudur, denilebilir. Personel yönetiminin örgütteki yeri, yöneticilerin personele, işletmelerin sosyal sorumluluğa verdikleri öneme ve örgütün byklğine göre değişir. Küçük işletmelerde personel işlerinden sorumlu bir yöneticinin istihdam edilmesi gerekli olmadığı gibi, ekonomik de değildir. Orta büyüklükteki işletmelerde personel yönetimi işlevi, diğer alanlardan pek ayrılmaz ve genellikle müdür yardımcısı, muhasebe sorumlusu ya da sekreter gibi yöneticilerin yönetimine bırakılır. Olgunlaşmasını tamamlamış büyük işletmelerde ise, bu işlevin ayrı ya da özel bir personel yönetimi bölümünün uzmanlığı ile yürütülmesi gerekir. Hatta bu tür işletmelerde iş görenlerin yönetimi işlevlerinin sadece personel yönetimi bölümü yöneticilerince yrtlmelerini beklemek yanlış

olur. Çünkü personel yönetimi, her türlü işletme fonksiyonunun içine girip, yayılmıştır. Diğer bir deyişle, işletmenin her bölümündeki veya yönetim basa-mağındaki yöneticiler, işleri üstlenen kişilerin etkinliğini sağlamak du-rumunda olduklarına göre, bir personel yöneticisi durumundadırlar. Böylece, personel yönetimi, işletmenin her bölüm ve basamağına yayılma niteliği gösterir. Üretim, pazarlama ve finansman bölümlerinin başları, yönettikleri iş görenlerden en verimli sonucu al-mayı hedeflediklerine göre, bu yönleri ile bir çeşit personel yöneticisi durumundadırlar.

2.2. PERSONEL YÖNETİM SÜRECİ

Personel yönetimi, insan kaynakları ya da iş görenlere ilişkin altı temel işlevi yerine getiren, diğer bir deyişle altı aşamalı bir süreçtir. Bunlar:

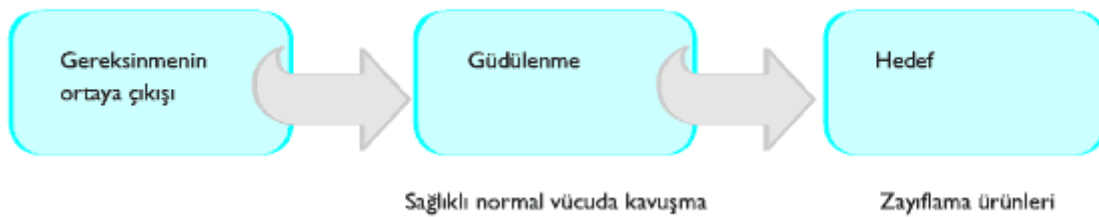
1. İnsan kaynakları (personel) planlaması,
2. Personel tedariki,
3. Personelin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi,
4. Personelin ücretlendirilmesi,
5. Personelin sağlık ve güvenliğinin korunması ve
6. Çalışma ilişkilerinin (işçi-işveren ilişkilerinin) düzenlenmesi, fonksiyonlarıdır.

3. GÜDÜLENME (MOTİVASYON) ve YÖNETİM

Bir örgütte farklı birçok insan çalışır. Bu insanlar farklı ailelerde yetişmiş, farklı okullara gitmiş, farklı siyasi görüşlerin peşinden gitmiş, farklı takımların taraftarı olmuş, kısaca hayata farklı gözlüklerden bakarlar. Bu kişilerin doğal olarak algıları da farklıdır. Yeni bir iş modelini bazıları memnuniyetle karşılarken bazıları da rahatsız olabilir. Peki böyle farklı kişileri aynı, ortak hedef doğrultusunda çalıştırmak, onlardan yüksek performans beklemek nasıl başarılır? İşte yönetimin, yöneticiliğin en zor yanı budur. Hayata farklı bakan kişileri ortak bir hedef çevresinde kenetlemek. Yöneticiler, çalışanları motive ederek yönlendirmeye çalışırlar.

Motivasyon, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011, s. 619).

İnsanlar, hoşlanmadıkları ve istemeden yaptıkları işlerde başarısız olurlar. Çalışanların başarı elde etmeleri ve verimlerini artırabilmeleri için davranışlarını yönlendiren tüm ihtiyaçlarını ve sorunlarını bilmek ve örgütün amaçları doğrultusunda onları yönlendirmek gerekmektedir. Motive olmuş çalışan, örgüt amaçlarını benimser, takım çalışmalarına uyum sağlar, verimli olarak çalışır ve işletmenin üreteceği katma değeri artırır.



Tablo 2: Güdülenmenin İşleyiş Süreci

Güdülenme, davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Gözle görülmeyen varsayımsal bir olgudur. Güdü terimi Latince “movere”den türetilmiştir. “Movere” harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak güdüyü “davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum” olarak tanımlayabilmek de mümkündür.

“ Motive “ temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir.

3.1. YÖNETİMDE MOTİVASYON (GÜDÜLENME)

Yönetici motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticisinin başarısı, astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışmalarıdır. Motivasyon kişisel bir olaydır.

4. YÖNETİMDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ

İletişim kelimesi ortak, paylaşılan anlamına gelen ‘communis’ kökünden gelmektedir. İletişim, kişiler, gruplar ve örgütler arasında bilgi, duygu ve düşünce alışverişini sağlayan sosyal bir kavramdır. Bir başka deyişle iletişim, kişilerarası gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgi alış verişidir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 263).

İletişim yöneltme işlevinin önemli bir dinamiğidir. İşletmelerde “çalışanlar ile çalışanlar”, “yöneticiler ile yöneticiler” ve “yöneticiler ile çalışanlar” arasındaki iletişime örgütsel iletişim denir. İşletmelerde yöneticiler ve çalışanların karşılıklı isteklerinin bilinmesi ve bu doğrultuda faaliyetlerin gerçekleşmesi için sağlıklı bir iletişim ortamı gerekmektedir. İşletmelerde doğru iletişim sağlanmadığı takdirde işletme içi motivasyon zayıflar ve yöneltme fonksiyonu etkin bir şekilde yerine getirilemez.

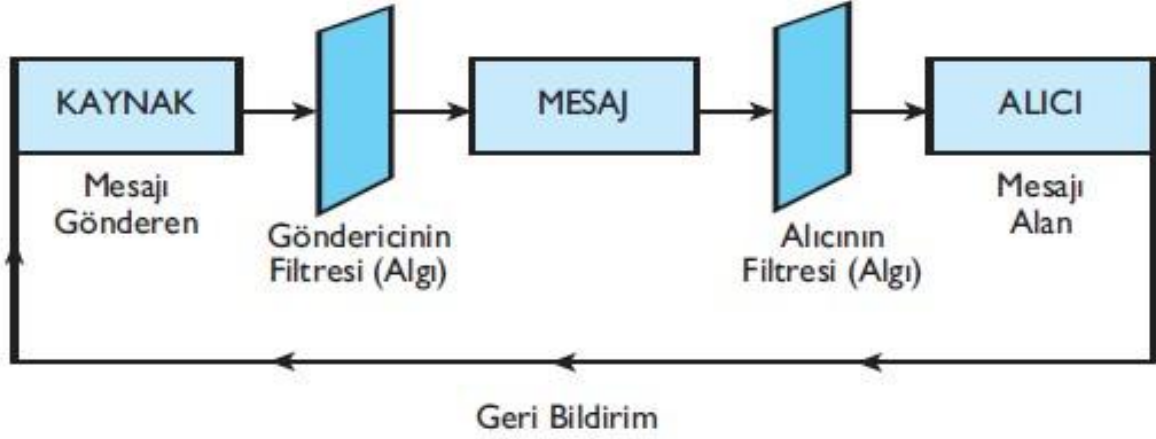


İletişim, kaynaktan alıcıya bilgi, duygu ve düşünce aktarımını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç gönderilen mesajın alıcı tarafından algılanması ile sona ermektedir.

İletişim için ayrıca belirli duyguların, düşüncelerin, bilgilerin iki ya da daha çok kişi arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması sürecidir de denilebilir. Yönetimsel işlevleri yerine getirmek için tüm bilgiler iletişim yolu ile toplanır ve iletişimi yolu ile diğer insanlara yayılır (Balcı ve Aydın, 2003, 84).

4.1. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim süreci, kaynağın bir duygu, düşünce veya isteği alıcıya aktarmak istemesi ile başlar. Gönderici mesajını dil, ses tonu, yüz ifadesi ya da fiziksel hareketleri ile kodlayarak alıcıya iletmeye çalışır. Mesaj iletişim kanalı ile alıcıya ulaşır. Algı mesaja yüklenen anlamdır. Sağlıklı bir iletişimin söz konusu olabilmesi için, gönderici ve alıcının aynı mesaja yükledikleri anlamın bir olması gerekir. Başka bir deyişle, algılar örtüşmelidir. Eğer gönderici yolladığı mesaja bir anlam yükler, alıcı aynı mesajdan başka bir anlam çıkarırsa etkin bir iletişim olmaz. “Ben şöyle dedim, sen böyle anlamışsın.” diyalogları algıların örtüşmediği iletişime örnektir (Bkz: Tablo 3: İletişim Süreci).



Tablo 3: İletişim Süreci

(Kaynak: Koçel, Tamer (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.fi., İstanbul, s.522.)

Alıcının göndericinin mesajına yanıtı geri bildirimdir (feedback). Geriye bilgi akışı olmayan iletişim tek yönlüdür. Geri bildirimle iletişim iki yönlü olur. Göndericinin mesajına alıcı karşılık verdiğinde geri bildirim gerçekleşir. Bu geri bildirim sözlü, yazılı ya da beden diliyle (başıyla onaylayarak, eliyle tamam işareti yaparak vb.) olabilir. Askerlikte yapılan “emir tekrarı” geri bildirim örneği olarak verilebilir. Geri bildirim yapılması mesajın doğru aktarılma olasılığını yükseltir.

İletişimde etkinliği azaltan tüm unsurlara gürültü denmektedir. Gürültü, dışarıdaki veya ortamdaki sesteki kaynaklı fiziksel gürültü, duyu organlarından kaynaklanan ve anlama sorunlarını ifade eden fizyolojik gürültü ve o anki ruh hâlinde veya ön yargılardan kaynaklanan psikolojik gürültü olmak üzere üç grup altında özetlenebilir.

Etkili bir iletişim için gönderici, alıcıyı iyi tanımalıdır ve mesajını hangi kanaldan ve hangi kodlarla göndereceğini iyi bilmelidir. Aynı zamanda alıcı da iyi bir dinleyici olmalı, gürültüden etkilenmemeli ve göndericiyi iyi tanımalıdır.

5. EŞGÜDÜM (KOORDİNASYON)

Eşgüdüm süreci, “işbölümü ile birbirinden ayrılan insan gücü kaynağını dikeyine ve yatayına tümleştirerek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye güdüleme sürecidir” (Başaran, 2000, 242).

En iyi eşgüdüm, çalışanların örgütün amaçlarını başarmalarına katkılarını gördüklerinde sağlanır (Aydın, 2007, 162).

İş bölümü ve işlevsel farklılaşmanın sonucu eşgüdüm gereğidir. İş bölümünün 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 uyuşum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir.

Yönetim bilimcilerin çoğu, eşgüdümlemeyi ayrı bir işlev olarak görülür. 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.

Eşgüdüm, bir kurumun düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.

5.1. EŞGÜDÜM (KOORDİNASYON) İLKELERİ

- a. Sorumlu kişiler birbirleriyle doğrudan görüşüp eşgüdümü sağlamalıdır.
- b. Plan yapılıp, amaçlar belirlenip, politikalar oluşturulurken başlangıçta eşgüdüm sağlanmalıdır.
- c. Bir sorunla ilgili bütün faktörlerin karşılıklı etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir.
- d. Eşgüdüm sürekli ve dinamik bir süreç olarak görülmelidir.

5.2. EŞGÜDÜM (KOORDİNASYON) TÜRLERİ

- A. İşletme dışı koordinasyon
- B. İşletme içi koordinasyon
 - B.1. Dikey koordinasyon
 - B.2. Yatay koordinasyon,
- C. Merkezi koordinasyon

5.3. YÖNETİMDE EŞGÜDÜMÜN FAYDALARI

Eşgüdüm;

- Yeni fikirlerin gelişmesine ve yayılmasına olanak sağlar,
- Problemlerin herkes tarafından paylaşılmasına imkân tanır,
- Karışıklıkları ve tekrarları önler,
- Uygulanan plan, prensip ve politikaları anlaşılır kılar,
- İşlerin düzenli bir biçimde yapılmasına katkı verir,
- Planların ve programların uygulanmasını kolaylaştırır.
- İşletme amaçlarına daha kolay ulaşılır.

6. DENETİM

Denetim, planlanan amaçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesidir. Planlananın gerçekleşenden az ya da fazla olması kurum için istenmeyen bir durumdur. Amaçlanan hedefler sonuçlardan fazlaysa *olumsuz sapma*, amaçlanandan daha fazla sonuç alınmış ise *olumlu sapma* oluşmuş demektir.

Denetim, örgüt faaliyetlerinin planlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının ortaya konulmasıdır. Denetim fonksiyonu ile arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığı araştırılır. Öncelikle standartlar belirlenir. Bu standartlar kontrole konu olan alana göre farklılık gösterebilir. Örgütlerin amaçlarına ulaşması için yapılması gereken faaliyetler, standart görevi görürler. Daha sonra gerçekleşen durum (performans) ölçülür. Faaliyetler nitelik ve nicelik yönünden ölçülerek kontrol sürecinde kullanılacak veriler elde edilir. Standartlar saptanıp performans ölçüldükten sonra belirlenen standartlarla gerçekleşen durum karşılaştırılır. Aralarında sapma ya da farklar var ise farkların nedenleri incelenir ve son aşamada ise yöneticiler tarafından gerekli görüldüğü takdirde birtakım düzeltici önlemler alınır.



Yönetimin en son işlevi olan denetim, planlanan amaçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesidir. Denetim, sözlük anlamı ile bir işin doğru olarak yapılıp yapılmadığını incelemek ve kontrol etmektir. Denetimle neyin, nasıl yapıldığı ve hangi ölçüde hedeflerin yakalandığı anlaşılır. Sağlıklı bir denetim yapabilmek için nelerin nasıl yapıldığını iyi bir şekilde ölçmek gerekir. Başka bir deyişle iyi bir ölçüm olmadan denetim mümkün değildir. Çünkü ancak ölçebildiğiniz şeyleri düzeltebilirsiniz.

Denetimin üç temel şartı vardır (Öztekin, 2002, s.112):

- İşletmelerde kabul görmüş planlar, emirler ve belirli bir şekilde konulmuş ilkeler olmalıdır.
- Kabul edilen planlara, verilmiş emirlere ve konulmuş ilkelere uygun ve etkin bir yönetim faaliyeti olmalıdır.

3. İşletmede etkin ve uygun bir yönetimin olup olmadığını denetleyecek bir birim veya kişi olmalıdır.

6.1. DENETİM TÜRLERİ

A. İleriye Yönelik Denetim

Bu denetime “ön denetim” veya “önleyici denetim” de denilmektedir. İşletmede faaliyetler gerçekleşmeden önce kullanılacak girdilerin denetlenmesi ile yapılır. İleriye yönelik denetim işletmelerde koruyucu bir nitelik taşır. Üretim süreci için gerekli olan tüm girdiler denetlenerek hataların en aza indirilmesi sağlanır. Bu denetimin amacı girdilerin kalitesini garanti altına alarak hata oranını azaltmaktır. İşletmelerde ön denetim birimleri materyal denetimleri, personel seçme denetimleri ve sermaye denetimleridir.

B. Eşzamanlı Denetim

Birbiri ile bağlantılı ve eş zamanlı faaliyetlerin her aşamasındaki işler incelenir ve eğer aşamalarda sorunlar saptanırsa eş zamanlı olarak çözümlenmesi sağlanır. Genellikle gözlem yapılarak ya da yönetici ile faaliyetten sorumlu çalışan arası görüşme ile sorunlar saptanmaya çalışılır. Alt kademe yöneticileri zamanlarının çoğunu bu faaliyet için harcarlar.

C. Geriye Yönelik Denetim

Faaliyet sonuçlarına odaklanan ve sorunları gerçekleştikten sonra çözen ve en yaygın biçimde kullanılan geleneksel denetimdir. Ürünler elde edildikten sonra standartlarla karşılaştırılır. Son denetimde eş zamanlı denetimdeki gözlemin aksine sayısal ve istatistiksel bilgiler denetlenir. Son denetimler, işgücünün değerlendirilmesini, bireyi bölüm ya da birim için belirtilmiş kotaları (performans hedefleri), kalite denetimlerini, proje denetimlerini ve finansal analizleri içerir.

ÜNİTE 4: YÖNETİM BİLİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

1. SİSTEM YAKLAŞIMI

Genel olarak sistem, birbiriyle ilişkili parçalardan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanabilir. Güneş sistemi, insan vücudu, iletişim ağları ve sosyal sistemler bu tür bir yapıya örnek olarak verilebilir (Cole, 2004, s.74). Sistem birbiriyle ilişkili belirli parçalardan (alt sistemlerden) oluşmuş, dış çevresiyle ilişki hâlinde olan bir bütündür (Koçel, 2010, s.248). Sistem birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli sınırları olan ve diğer sistemlerden ayırt edilebilen örgütlenmiş bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2009, s.49). Sıralanan tanımlar incelendiğinde sisteme ilişkin üç temel noktaya vurgu yaptıkları görülmektedir (Tortop vd., 2010, s.160):

- Sistem belli parçalardan (bileşenler, alt sistemler) meydana gelmiş bir bütündür.
- Sistemi oluşturan parçaların aralarında sıkı bir ilişki vardır.
- Sistem ve sistemi oluşturan parçalar çevreyle etkileşim hâlinindedirler.

Sistem yaklaşımı, bütünü kendisini oluşturan parçalardan daha farklı bir şey olarak değerlendirmektedir. Araştırmacılar sistem analizini hücrelerin, canlı organizmaların, kendi kendine yeten makinelerin, insan topluluklarının, galaksilerin ve örgütlerin anlaşılmasında kullanmışlardır. Sistem yaklaşımının bu denli yaygın bir uygulama sahası bulmasının altında yatan nedenin ise diğer yaklaşımlara göre daha güçlü ve kapsamlı bir açıklama yeteneğine sahip olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Tompkins, 2005, s.183).

Örgütsel bağlamda ele aldığımızda ise sistem yaklaşımı, araştırmacıların örgütleri, bünyelerinde yer alan etkileşimli bileşenler ve çevreleriyle birlikte araştırma konusu yapmalarını olanaklı kılmaktadır. Geçmişte, örgütü anlamaya dönük analizler sadece yapıya (klasik teori) veya sadece insana (davranışsal teori) yönelik olarak yürütülürken, sistem yaklaşımı ile örgütlerde bireyleri, yapıyı ve teknolojiyi eş zamanlı olarak analiz etme imkânı doğmuştur (Cole, 2004, s.74).



“Sistem birbirleriyle ve çevreyle ilişkili çeşitli bileşenlerden (alt sistemlerden) meydana gelmiş bir bütündür.”

“Sistem yaklaşımı, bütün kendisini oluşturan bileşenlerden farklı yapı olduğunu varsaymaktadır.”

Sistem Yaklaşımı veya Sistem Teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde

kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır.

Sistem;

a) Belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan,

- b) Bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan,
c) Bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir bütün olarak tanımlamak mümkündür.

Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini vurgulamıştır.

Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler **açık sistem**; yoksa **kapalı sistem** olarak adlandırılır.

Eğer bir organizasyon incelenirken, sadece bu organizasyonun yapı ve fonksiyonlarından söz ediliyor, fakat dış çevreden söz edilmiyorsa, organizasyonla ilgili konulara kapalı bir sistem açısından bakılıyor demektir.

Kapalı sistemler, bünyelerinde mevcut olan entropi (tanım/negatif entropi) nedeni ile bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalırlar. Oysa açık sistemler, dinamik denge veya dengeli durum adı verilen bir şekilde faaliyetlerini sürdürürler.

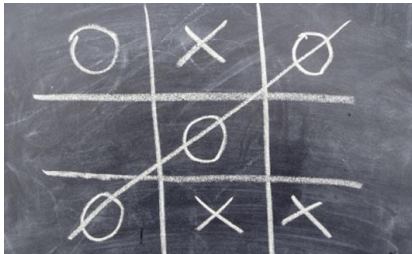
Sınır, sistemin kontrolü altında olan iç değişkenlerle sistemin kontrolü dışında olan dış çevreye ilişkin değişkenleri birbirinden ayırır.

Sınırsal birim rolü oynayan bu tür örgüt elemanlarının önemi büyüktür. Bu birimler sürekli olarak dış çevredeki değişmelerle karşı karşıyadırlar. Sınırsal birimler, bu gibi değişmelerden sistemin karar organlarını haberdar etmek durumundadırlar.

2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Durumsallık yaklaşımı, yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi 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.

Durumsallık yaklaşımı, yöneticinin daha iyi karar verebilmesi için, organizasyonun içinde bulunduğu durumu iyi tanınması gerektiği fikrine yönelik bir yaklaşımdır.



Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bağımlı bir değişkendir.

Organizasyonun yapısını etkileyen içsel ve dışsal faktörler ise şunlardır:

Dışsal faktör olarak; müşteriler, pazar koşulları, rekabet, devlet müdahalesi, sosyal-kültürel koşullar; **içsel faktör olarak**; yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji, amaçlar, misyon-vizyon.

2.1. DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARININ NEDENLERİ ve SONUÇLARI

Sistem yaklaşımı örgütsel analize ilişkin oldukça önemli açılımlar sağlamış olsa da soyut kavramlara dayanıyor olması ve oldukça genel bir bakış açısıyla hareket etmesi noktasında eleştirilmiştir. Niteliksel sosyal olguları doğa bilimlerinden uyarlanan tekniklerle açıklamaya çalışmanın güçlüğü bu noktada kendini yoğun bir şekilde göstermektedir. Örgütsel analize klasiklerin katı kurallarıyla yaklaşmanın da sistem yaklaşımının genel ve soyut bakış açısından yola çıkmanın da tek başına yetersiz kaldığı görüşü giderek yaygın bir kabul görmüştür. Bu durum özellikle 1970'li yıllarda yürütülen araştırmalar ekseninde gelişen ve örgütleri anlama çabalarımıza oldukça önemli katkılar sağlayan durumsallık yaklaşımının ortaya çıkışını hızlandırmıştır (Eren, 2009, ss. 71-72).

3. Z TEORİSİ

Yönetimde insan boyutunu ele alan çalışmalardan birisi William G. Ouchi'nin Z Teorisi'dir. Ouchi, 1981 yılında yayınlanan Z Teorisi adlı eserinde insanların verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunu araştırmıştır. Ouchi, Z teorisini başlıca şu kriterleri ele alarak oluşturmuştur:

- Çalışanların işte kalma süresi (istihdam süresi),
- Kararların verilmiş biçimi,
- Sorumluluk kaynağı,
- Kontrol mekanizmaları,
- Çalışanların uzmanlaşma derecesi,
- Çalışanlara verilen değer,
- Çalışanların performans değerlendirilmesi ve yükseltilmesi.

4. X ve Y TEORİSİ

X ve Y Teorisinin temel mantığı, yöneticilerin davranışlarının insanlar hakkında ne düşündüklerine ve onları nasıl algıladıklarına bağlı olduğudur. McGregor, önce klasikler tarafından (Taylor, Fayol, Weber gibi) geliştirilen yönetim anlayışını ve bu görüşü temsil eden yöneticilerin insana bakış açısını tanımlamış ve buna X Teorisi adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi eleştirerek Y Teorisini geliştirmiştir.

McGregor'a göre X Teorisinin varsayımları şunlardır:

- İnsan doğası gereği işi sevmez ve işten kaçmaya eğilimlidir. Bu nedenle yönetim, insanın bu eğilimini engelleyici önlemleri almalı, disipline önem vermeli ve onları çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

- İnsan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir. Bu nedenle ayrıntılı iş tanımları, ilkeler ve prosedürler belirlenmeli ve çok az yetki devri yapılmalıdır.

- İnsan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.

- İnsanın güvenliğe olan tutkusu fazladır, yenilikten ve değişiklikten hoşlanmaz ve bunlara karşı direnir, alışkanlıklarını değiştirmek istemez. Bu nedenle değişim sırasında baskı uygulanmalıdır.

McGregor klasiklerin bu katı mantığının insanları teknik kurallar ve basit ekonomik motivasyon uygulamalarıyla bir robot hâline getirdiğini ileri sürmüştür. Bu bakış açısına sahip bir yöneticinin başarılı olması mümkün değildir. Etkili ve başarılı bir yönetim ancak Y Teorisinin uygulanmasıyla gerçekleşebilir.

McGregor'a göre Y Teorisinin varsayımları şunlardır:

- İnsanlar aslında işten nefret etmez. İşyerinde harcadıkları çaba, onlar için oyun gibi doğal bir şeydir. Aslında bir birey için işi başarı ve tatmin kaynağıdır.

- İnsanlar tembel değildir. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlı olurlarsa, işlerini ve arkadaşlarını severlerse kendi kendilerini yönetme ve denetleme yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya çalışırlar.

- Örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanlar motive edilmelidir. Ancak insanlar sadece para ile motive olmazlar. Para dışında saygı görme, takdir edilme, sevme ve sevilme, başarıma ihtiyaçları karşılandığında da motive olurlar.

- İnsanlar koşullar uygun olduğunda sadece kendilerine verilen sorumluluğu kabul etmeyi değil, aynı zamanda yeni sorumluluklar istemeyi de öğrenirler.

- İnsanlar örgütsel sorunların çözümü konusunda yaratıcı fikirler ileri sürebilirler. Bu nedenle mümkün olduğunca kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

Yönetim tarzları ve davranışları X Teorisinde tanımlanan varsayımlara uyan yöneticiler insanı maddi örgütün gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul etmekte ve otoriter davranmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da insan davranışlarını dıştan kontrol etme, insanları mümkün olduğunca yumuşak başlı ve itaatkâr hâle getirme, söyleneni tepki göstermeksizin aynen yerine getirecekleri koşulları hazırlama yolunu seçmektedirler. Buna karşılık Y Teorisi insanının sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam yaratılarak geliştirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen yönetici, katılımcı bir yönetim yaklaşımı benimseyecek, kararlara katılma, yetki devri, rotasyon ve iş genişletme gibi somut uygulamalar yapacak, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve onların motivasyonlarını sağlayacak koşulları yaratacaktır.

5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite yönetimi pek çok isimle anılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) (Total Quality Management -TQM) bunların en yaygın kullanıma sahip olanıdır. Kalite Yönetimi Kuramı (Quality Management Theory), Toplam Kalite Kontrolü (Total Quality Control), Sürekli Kalite İyileştirme (Total Quality Improvement-TQI) literatürde karşılaşılan çeşitli kullanımlardan bazılarıdır.

Adı konusunda farklılıklar yaşansa da özü itibarıyla literatürde bu farklı isimlendirmelerle ne kastedildiği hakkında ana hatlarıyla üzerinde hem fikir olunan bir görüş birliğinin olduğu söylenebilmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin temel argümanı şudur: Bir örgütte, müşteri (kamu örgütünde vatandaş) beklentilerini karşılayan veya bu beklentileri aşan mal ve/veya hizmetler tasarlandığında; ürün ve/veya hizmet kalitesini düşüren her tür unsur

tespit edip ortadan kaldırma yetkisi çalışanlara verildiğinde bir örgütün performansı artmaktadır (Tompkins, 2005: 332). Başka bir ifadeyle ister kamu sektöründe isterse özel sektörde faaliyette bulunsun; ister mal ister hizmet üretsün, örgütlerin başarısı müşterilerin kalite beklentilerini karşılamaktan geçmektedir.

Kalite yönetimi düşüncesinin kökleri 1920'lere kadar geri götürülebilmektedir. Amerikalı Walter Shewhart'ın geliştirdiği İstatistikî Süreç Kontrolü yöntemi genellikle referans olarak gösterilen ilk sistematik kalite düşüncesi ve uygulamasıdır. Başlangıçta ve o dönemde egemen olan klasik yönetim uygulamalarında kalite, üretimden sonra kontrol edilerek sağlanan; kalite sorunları, satış sonrası şikâyetlerle düzeltilen; daha çok üretim birimlerinin, ustabaşlarının, mühendislerin sorumluluğunda olarak görülmüştür.

Toplam Kalite Yönetimi günümüzde birçok işletme tarafından kullanılan yeni denetim sistemi yaklaşımlarındandır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımında istenilen sonuç, takım çalışmasına, çalışanların güçlendirilmesine, müşterilerin memnuniyetinin artırılmasına ve işletme içi sürekli gelişim (kaizen) ve iyileştirmeye yönelerek hata sapmalarını azaltıp (altı sigma) verimliliği arttırarak rekabette üstünlük sağlamaktır.

Not: Kalite yönetimi bir örgütlenme, yönetim ve üretim tekniği ve felsefesidir.

5.1.

KALİTE

KAVRAMI

Toplam kalite yönetimi ya da kısaca TKY olarak bilinen yöntem, müşteri ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için kullanılan insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalitelerinin sistematik bir yaklaşım ile tüm çalışanların katkıları ile sağlanmasıdır. Bu yönetim şeklinde uygulanan her süreçte tüm çalışanların fikir ve hedefleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar kaliteye dâhil edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlar ve kalite üzerine yoğunlaşır. Tüm personelin katılıma dayalı bir yönetim modelidir.[]



Toplam Kalite Yönetiminin temel kavramı olan kalite, akademik hayatta olduğu kadar gündelik hayatta da çok sık kullanılan bir kavram; ekonomik aktörlerin birbirleriyle ilişkilerinde bir kriter; çalışanın, iş ortağının, siyasal iktidarı kullananların, mahallî idareyi

yönetenlerin performansını değerlendirmede bir standart olmuş durumdadır. Kamu örgütlerinin ürettikleri mal ve hizmetlerden yararlanan vatandaşlardan söz ederken özellikle son 20-30 yıldır, “vatandaşın kaliteli hizmet beklediğinden” ona “kaliteli hizmet sunulması” gerektiğinden söz edilir olmuş; kamu örgütlerinin vizyon, misyon ve hedefleri arasında kaliteye bolca ve hatta her yerde yer verilir hâle gelinmiştir. Benzer şekilde özel sektör örgütlerinin ürettikleri “ürünlerin kaliteli” olması gerektiği; “müşterinin kaliteli mal ya da hizmet beklediği”; “müşteriyi memnun etmenin örgütün başarı ve varlığını sürdürmesinin zorunlu koşulu olduğu” sıkça başvurulan cümleler hâline gelmiştir.

Literatürde sıkça atıfta bulunulan bazı kurumsal ve/veya kalite gurularınca yapılmış kalite tanımları şunlardır (Klefsjö, 2003):

- “Üründe bulunan özelliklerin ihtiyaç olan, beklenen ya da zorunlu olan gereklilikleri karşılama derecesidir.” ISO 9000:2000

- “Kalitesizlik, bir ürün dağıtıldıktan sonra topluma yüklenen maliyettir.” Genichi Taguchi

- “Kalite, müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarının hedeflenmesidir.” W. Edwards Deming

- “Kalite, bir iş ilişkisinin tamamında, müşteriye de temin ediciye de beklenen değer sağlanmasıdır.” M. Harry, Altı Sigma Akademisi

- “Kalitenin iki yönü vardır. Birisi, herhangi bir nesnenin, kişilerin dışında ve onların öznel değerlendirmelerinden bağımsız olarak sahip olduğu kalite gerçekliğidir. Diğeri ise bu nesnel gerçeklik hakkında ne düşündüğümüz, ne hissettiğimiz, ne algıladığımızla alakalıdır. Başka bir ifadeyle kalitenin bir de subjektif yönü vardır.” Walter Shewhart.

5.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

A. Kalite Ödülleri ve Standartları

Dünyada kalite konusunda verilen pek çok ödül vardır. Bunlar arasında bazı önemli olanlar şunlardır:

The Malcolm Baldrige National Quality Award: 1987 yılında Amerikan Kongresi tarafında vermeye başlanmıştır. Ödül, kalite artırılması ve kalitenin önemsetilmesi konusunda Amerikan iş dünyasında çok çaba harcamış eski Ticaret Bakanının adı verilmiştir. Ödül üretim, hizmet ve küçük iş yerleri kategorilerinde kalite konusunda mükemmeliyet ve en iyi uygulama örnekleri gösteren firmalara verilir. Motorola, Xerox, FedEx, 3M, Ritz-Carlton bu ödülü alan firmalar arasındadır. Uzun bir başvuru sürecini tamamlayan firmalar yerinde incelenerek toplam yedi kategoride ayrıntılı bir değerlendirmeye tabi tutulurlar: Liderlik, stratejik planlama, müşteri ve pazar odaklılık, bilgi ve analiz, insan kaynakları, süreç yönetimi ve iş sonuçları.

Deming Ödülü: Japonların 1951’den beri örgütlerin kalite geliştirme çabalarına verdikleri bir ödüldür. Japonlara II. Dünya Savaşı ardından verdiği kalite eğitimlerinin etkisiyle ödül Deming’in adı verilmiştir. 1984’ten beri Japonya dışı örgütlerin başvurularına açılmış bir ödüldür. 1969 yılında Japonya’da düzenlenen ilk Uluslar arası Kalite Kontrol

Konferansı'ndan bugüne kadar da Deming Büyük Ödülü (eski adıyla Japonya Kalite Madalyası) Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) tarafından verilmektedir. Toyota, Komatsu, Corona, Nikkon, Bridgestone, Phillips, Fuji gibi firmalar kazananlar arasındadır.

TÜRK Ulusal Kalite Ödülü: 1992 yılından beri Türkiye Kalite Derneği ve TÜSİAD iş birliğiyle Toplam Kalite Yönetimi ve kalite uygulamalarında mükemmeliyet çabalarına verilen ödüldür. Ülkemizde kalite kültürünün yaygınlaşması ve kalite çabalarının teşvik edilmesi amacıyla başvuran özel sektör ve kamu sektörü örgütlerinden belirli kriterleri sağlayanlara verilmektedir. BOSCH, İGDAfi, Karabük Devlet Hastanesi, Coca-Cola ve FARBA 2011 yılı ödülleri kazananlarıdır.



ISO 9000 Standartları: 1980'lerden itibaren hızla küreselleşen dünyada artan uluslararası ekonomik ilişkiler müşterek bir kalite standardı ihtiyacını ortaya çıkartmıştır. 1987 yılında İsviçre'de bulunan Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization-ISO) kalite yönetimi standartları setinin ilkinin ISO 9000 adıyla yayımlamıştır. ISO 9000 hem kalite standartlarını belirlemek, hem dünya genelinde teşvik etmek hem de şirketler için bir sertifikalandırma süreci meydana getirmek amacıyla oluşturulmuştur.

5.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ AŞAMALARI

Kalite yönetimi sistemi her biri kendine özgü araçları kullanan üç alt süreçten oluşmaktadır. Bunlar kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite ilerlemesidir.

A. Kalitenin Planlanması

Ürün ve üretim sürecinin hizmetten yararlananların ihtiyaçlarına uygunluğunun sağlanması, kalitenin planlanmasıdır. Kalite planlaması beş aşamada gerçekleşir:

- Hizmetten yararlanan kitlenin belirlenmesi
- Hizmetten yararlananların ihtiyaçlarının belirlenmesi
- İhtiyaçlara cevap verebilecek özelliklerde ürünler geliştirilmesi
- En uygun hizmet veya mal üretim sürecinin geliştirilmesi
- Plan sonuçlarının uygulama alanına transferi

B. Kalitenin Kontrolü

Ürün ve sürece ilişkin plan hedeflerine uygunluğun sağlanması aşaması, kalitenin kontrolü aşamasıdır. Bu aşama üç farklı basamakta gerçekleşir:

- Gerçekleşen performansın ölçülerek değerlendirilmesi
- Gerçekleşen performansın amaçlar ile karşılaştırılması
- Belirlenen farkı gidermek üzere harekete geçilmesi

C. Kalitenin Geliştirilmesi

Geçmişte erişilmiş olan performansın daha üstüne çıkılmasına ve geliştirilmesine çalışılmasına, kalitenin geliştirilmesi süreci denir. Kalite kontrol süreci hataların önlenmesi ya

da mevcut hataların düzeltilmesi yoluyla belli düzeyde bir kalitenin korunması üzerinde durmaktadır. Oysa TKY'nin can alıcı noktası, geliştirme sürecidir.

Kaliteyi iyileştirmeyi etkileyen faktörler şunlardır:

- Misyonun açıklanması ve amaçların sürekli kılınması
- Hizmetten yararlananlara, yöneticilere ve çalışanlara yönelik açık politikalar oluşturulması,
- Önemli başarı kriterlerinin belirlenmesi,
- Kalite kültürü ve davranışlarının oluşturulması
- Süreçten sorumlu olanların açıkça sorumlu tutulması

5.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİ

A. Standartlaşma

Standart, standartlaşma çalışması sonucunda ortaya çıkan ve uyulması istenen ölçüler, birimler, kurallar seti veya değerler ölçüsüdür. Standartlaşma ise standart yapma veya yapılan standarda uyabilmek için yapılan işlemler serisidir. ISO'ya göre standartlaşma belirli bir faaliyetin o faaliyetle ilgili bulunanların, özellikle ekonominin yararına yapılabilmesi için tüm tarafların katkı ve iş birliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir.

B. Klasik Organizasyonun Değişimi

Toplam kalitenin gerektirdiği yapılanma ihmal edilerek, sadece kalite tekniklerini uygulayarak toplam kalite gerçekleştirilemez. Yönetim biçimleri üzerinde yapılan açıklamalar katılımcı yönetimlerin daha yüksek verimlilik sağladığını saptamıştır.

C. Eğitim

İnsan kaynağından yararlanılması eğitime bağlıdır. Değişim, her düzeydeki çalışanın eğitim ihtiyacının karşılanmasını gerekli kılar.

D. Açıklık, İletişim ve Motivasyon

İletişim kanallarının açıklığı, kararlarda ve işlemlerde şeffaflık, başarının ödüllendirilerek motivasyonun artırılması kalite yönetiminin kurulmasının önemli koşuludur.

E. Katılım

Katılımı sağlamak için yetki ve sorumluluk paylaşımının sağlanması gerekir. Takım çalışmasının gerçekleştirilmesi, grup üyelerinin her birinin katılımını zorunlu kılar.

F. Müşteri Odaklılık

Hizmeti kullananların ve hizmetten faydalananların istek ve beklentilerinin karşılanması ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda mal ve hizmet kalitesini hedefleyen yaklaşımdır. Bu yaklaşım, beklentilerin ve memnuniyetin belirlenmesi için alan çalışması yapmayı da içerir.

G. Sürekli Gelişim

Kalite geliştirme sürekli devam eden bir süreçtir. Her alanda sürekli mükemmeli arayış söz konusudur.

6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan konulardan biri de örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmalar ve bunların yönetimidir. Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, kişiler arası olabileceği gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde olabilir. Örgütün yöneticisi de işte bu farklılıkları yöneten kişidir. Bu farklılıklarla örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kimsedir.



Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara yol açar. Çatışmalar da çeşitli sorunlara yol açabileceği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olabilirler.

Çatışmanın tek tanımını yapmak güçtür. Bu tanımlardan birine göre çatışma aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyumsuzluk, ikircikliklerdir.

Bir başka tanıma göre ise çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlüğüle karşılaşması ve bunu sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak tanımlanmaktadır.

Çatışma ile ilgili tanımlar analiz edildiğinde, çatışmanın üç unsuru olduğu görülebilir. Bunlar çatışmaya giren (kişi, grup ya da örgüt gibi), çatışmaya neden olan şey, durum ve çatışmanın sonucunda ortaya çıkan durum. Bu üç unsurdaki farklılıklar çatışma tanımlarındaki farklılıkları doğurur ve çatışma türlerini ortaya çıkarır. Çağdaş yönetim anlayışında örgütlerde çatışmanın kaçınılmazlığı, bastırılması değil yönetilmesi ve örgütün gelişmesi için kullanılması anlayışları hâkimdir. Bu nedenle çatışma örgütlerde son derece önemlidir ve başarıyla yönetilmesi gerekir. Çatışmaları yönetemeyen, onlardan korkarak bastırmaya çalışan ve onları örgütün amaçlarına yönlendiremeyen yöneticiler başarısız olmaya mahkûmdur.

6.1. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Örgütlerde cereyan eden çeşitli türdeki çatışmaların nedenleri de oldukça fazla ve çeşitlidir. Bu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

İşbölümü: Örgütte işbölümü “toplu çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek biçimde, ussal olarak öğelerine ayrılması” olarak tanımlanabilir. Örgütlerdeki işbölümü arttıkça bölüm ve birimler arası ilişkileri dengeleştirmek, çeşitli gelişmeler, örgütlerdeki işbölümünün ve örgütsel etkinliklerin karmaşıklaşmasına ve bunun gereği olarak da çeşitli rol farklılıklarına yol açmaktadır.

Karşılıklı bağımlılık: Örgütlerde birimlerin üretimi diğerlerinin üretimine bağlıdır. Bir birimin çıktısı diğer birimin girdisini oluşturur. Bu da bir çatışmayı doğurabilir. Bu tür çatışma iyi bir plânlama ve bağımlılığın karşılıklı olduğunun açıklanması gibi önlemlerle giderilebilir.

Sınırlı kaynakların paylaşılması: Örgütte kaynakların sınırlı olması ve bunların paylaşılması çatışmalara neden olur. Her birim kendi kaynağını arttırmak ister. Bu çatışmanın giderilmesinin yolu da yöneticinin plânlama becerisinden geçer. Sınırlı kaynakların akılcı ve işlevsel dağılımı gereklidir.



Ortak karar vermek: Örgütteki kıt kaynaklar ve etkinliklerin zamanlaması, birimler arası karşılıklı bağımlılık doğurmaktadır. Ortak kararın verilmesi de çatışmaya neden olur. Kaynaklar arttırıldıkça ortak karar verme ihtiyacı da azalır. Örgütler geliştikçe ortak karar verme zorunluluğu da artmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkacak çatışmaların önlenmesi, karar verme becerisinin gelişmesi ile mümkündür.

Amaç farklılıkları: Örgütlerde çatışma ihtimalini arttıran bir diğer durum da kişiler ve grupların amaçlarındaki farklılıklardır. Bu amaç farklılıkları çok değişik şekillerde görülebilir. Bireysel amaçlarda farklılık olabileceği gibi uzmanlaşmanın sonucunda birimler arası amaç farklılıkları da görülebilir.

Algılama farklılıkları: Kişi veya grupların olayları farklı algılamaları çatışmalara neden olabilir. Bu algılama farklılıkları, amaçlarda, değer yargılarında, veri ve bilgilerde, yöneticilerin görüş ve uygulamalarını algılamada olabilir.

Uzmanlaşma: örgütlerde görülen çatışmaların en yaygın olanı uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalardır. Uzmanlaşmanın artması yeni uzmanlık alanlarının ve uzmanların görev almasına yol açmaktadır. Uzmanlık ve bürokratik roller çoğu zaman çatışır. Uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalar dört grupta incelenebilir.

İletişim sistemi: Örgütteki çatışmaların bir de iletişim alt sistemindeki bozukluklardır. Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların süzülmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanamaması gibi bozukluklar bunlardan bazılarıdır.

Örgütün büyüklüğü: Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır; ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır; çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama

ihtimali artar; her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimler de çatışma ihtimalini arttırır.

Örgütteki görev ve sorumlulukların karmaşıklığı: İyi belirlenemeyen örgütsel görev ve sorumluluklar da çatışmaların muhtemel nedenlerindedir. Bireylerin çalışma alanlarını ve görevlerinin karışması çatışmalara neden olur. Örgütlerde görev ve sorumlulukların karmaşıklığı kontrol alanı ile ilgili belirsizliklere de bağlı olabilir. Örgütlerde zaman zaman hangi görevlinin ya da birimin hangi amire ya da bölüme bağlı olduğu karışmaktadır.

Rekabetçi ödüllendirme sistemi: Örgütlerde işbirliği yerine rekabetin teşvik edilmesi ve ödüllendirme sisteminin buna göre kurulması çatışmayı arttıran unsurlardan biridir. Örgütteki rekabet ortamı zaman zaman bireyleri birer rakip haline getirebilmektedir.

Yöneticilik biçiminin farklılığı: Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu biçimin algılanması konusunda farklılıklar varsa bu çatışmaya neden olabilir. Onun için bir yöneticinin bir örgüte geldiğinde ilk yapması gereken şeylerden birisi, astlarına kendi yönetim anlayışını açıklamaktır.



Ortak değer ve görüşlerin yokluğu: Örgütte örgütü amaçları yönünde çalıştıracak ortak değer ve görüşlere ihtiyaç vardır. Bunların olmaması da çatışma nedeni olabilir.

Örgütsel yenileşme sonucu değişen durum: Her örgütsel yenileşme çabasının direnmesiyle karşılaşması muhtemeldir. Yenileşme sonucunda görev, rol ve statülerinde değişimler olacağı kuşkusunu duyan personel bu yenileşmeye direnir. Bu direnmenin aşılması durumunda ise görev, rol ve statüsü değişen personel arasında çatışma olur. Bu nedenle örgütte bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Personelin benimsemediği yeniliğin başarıya ulaşması çok zordur.

Personeldeki farklılıklar: Örgütte çalışan personelin farklı kişilik, yetenek, eğitim ve alışkanlıklara ve çıkarılara sahip olması da çatışmalara neden olan diğer durumlardır.

6.2. ÇATIŞMANIN YÖNETİLMESİ

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Çatışmaya bakış açısı yönetim anlayışlarından etkilenir. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan – yıkıcı niteliği gereği- kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşım ise çatışmayı olağan hatta kaçınılmaz olarak görür. Çatışmayı sonuçlarına göre; fonksiyonel (örgüte faydalı) ve difonksiyonel (engelleyci) olarak ikiye ayırır. Bu görüş gereği olarak da çatışmanın çözülmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılır. Çatışmanın yönetilmesinde değişik yaklaşımlar kullanılabilir. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir:



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 arttırılması: Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir yöntemdir. Kaynaklar arttırıldığında 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 arttırılması 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 vurmaması şeklinde uygulanır.

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

7. KRİZ YÖNETİMİ

İşletmeler, çevredeki belirsizlikler ve değişikliklerden dolayı, sürekli beklenmedik tehlike veya fırsatlarla da karşılaşmakta ve yaşamlarını sürdürebilmeleri de bu tehlikelerden korunmaya ve fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı olmaktadır. Öte yandan, sürekli değişen çevre şartları karşısında bünyesinde stratejik çalışmalara yer vermeyen işletmelerin başarılı olma şansı da oldukça az görünmektedir.



Stratejik yönetim konuları içinde yer alan kriz yönetimi konusu artık işletmeler için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Çünkü tam anlayışla kriz yönetiminden yararlanıldığı takdirde işletmeler beklenmeyen olaylara hazırlıklı olmakta ve krizleri en az zararla atlatabilmektedir. Öte yandan kriz yönetimi anlayışının işletmeler tarafından kullanılmaya başlanması ile işletmeler belirsizliklere karşı hazırlanabilmekte, kriz durumunun olumsuzlukları önlenmekte, çalışanlar zor durumda kalmamakta, zaman kaybı en aza inmekte ve en

önemlisi de işletmenin varlığı tehlikeye girmemektedir.

Birer açık sistem olarak örgütler oldukça dinamik bir çevre içerisinde yaşamlarını sürdürürler. Örgütlerin başarısı ve yaşamlarını sürdürmeleri büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıtlılıkları ve olanakları zamanında görüp değerlendirmelerine bağlıdır.

Örgütler yaşamlarını sürdürürken değişik krizlerle yüz yüze kalabilir. Krizin nedeni örgüt içi etmenler olabileceği gibi, örgüt dışı etmenler de olabilir. Yine deprem gibi bir dış etmen olan bir doğa olayı da örgütte krize yol açabilir.

Kriz, bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz, belirsizliği ve zarar görme olasılığını, riski içeren bir kavramdır. Bir kriz durumu yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir.

Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılabilecek nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Kriz örgütün yeni

bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürmesine de olanak sağlayarak bir dönüm noktası olabilir.

Kriz, örgütün hedeflerini tehdit edebilir ve yaşamını tehlikeye sokabilir.

Kriz durumunun özelliklerini şöyle belirtebiliriz:

- Kriz durumu tahmin edilemez.
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder. Çünkü, işletmenin tüm faaliyetlerini ve yapısını derinden etkilediği için genellikle radikal değişim ihtiyacı ortaya çıkar.
- Kriz, ortaya çıkış şekli ve önceden öngörülemeyen bir durum olması nedeniyle işletmelerin hareket yeteneklerini azalttığından genellikle uyum mekanizmalarını etkisizleştirir.
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz, ivedi müdahale gerektirir. Kriz görmezden gelinir veya hazırlık için yavaş bilgi toplama veya yavaş ilerleyen karar mekanizmaları nedeniyle cevap geç verilirse başarı oranı düşer.
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, iş gören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Kriz mutlaka bir felaket değildir. Fırsata dönüşebilir.

7.1. KRİZİN NEDENLERİ

Krizin belirtilerini oluşturan bazı işletme sorunları, bozulan bilançolar, devamlı aksayan nakit akışları, artan fakat cevapsız kalan müşteri şikâyetleri, iadeler, sabit sermaye, çalışma sermayesi dengesi, düşen satışlar, azalan pazar payı, rakiplerin pazardaki yeni hammaddeleri olarak sayılabilir.

A. Çevresel Nedenler

Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynamaktadır. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir.

Krizye yol açan çevresel etmenleri şöyle sıralayabiliriz:

- a. Ekonomik sistem ve durum,
- b. Teknolojik gelişmeler,
- c. Toplumsal ve kültürel etmenler,
- d. Hukuki ve siyasi etmenler,
- e. Uluslararası çevre etmenleri,
- f. Doğal etmenler.

B. Örgütsel Nedenler

Örgütsel Yapı: Örgütsel yapı, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıda oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır.

Yönetimin Niteliği: Örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin belki de en önemli nedeni, örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir.

8. ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman yönetimi; üreticiliği ve verimliliği arttırmak amaçlı olarak, belirli aktiviteler üzerinde harcanan zamanı bilinçli bir şekilde kontrol etme yöntemidir. Zaman yönetimi, belirli görevleri, projeleri bitirirken kullanılan çeşitli beceriler, araçlar ve teknikler ile desteklenebilir. Bu beceri, araç ve teknikler; planlama, dağıtma, hedef belirleme, yetkilendirme, zaman analizi, gözlemlenme, tertipleme, zamanlama ve önceliklendirme ve benzerlerini içerir. Önceleri, zaman yönetimi sadece iş ve çalışma etkinlikleri için kullanılırken, sonraları kişisel aktiviteler için de kullanılmaya başlanmıştır. Bir zaman yönetimi sistemi; süreçlerin, araçların, tekniklerin ve metotların tasarımı bileşimidir. Zaman yönetimi genel olarak proje geliştirmede bir gerekliliktir, zaman yönetimi projenin tamamlanma zamanını ve ölçeğini belirler.

Zaman; Yerine konması, geri döndürülmesi, yenilenmesi, depolanması, satın alınması mümkün olmayan bir kaynaktır. Yapılacak her iş için bir zaman gereklidir. Zamanı, mümkün olduğunca etkin ve etkili bir biçimde kullanma ve denetleme sistemine de zaman yönetimi denir.



Zaman yönetiminin faydaları şöyle sıralanabilir:

- Fırsatları önceden görmenize yardımcı olur.
- Özgürlük sağlar. Gününüzün bir bölümünün de daha ciddi bir kontrol, geri kalan bölümünde esneklik sağlar.
- Zaman uyuşmazlıklarından kurtarır.
- Aynı anda birden fazla iş yapmamızı sağlar.
- Kendinizi suçlu hissetmemenize yardımcı olur.
- Büyük resmi görmenize yardımcı olur.
- Daha çok değil daha akıllıca çalışmanıza yardımcı olur.
- Düzenli bir yaşam sağlar.
- Hayatta ve gelecekte başarı sağlar.
- İşleri zamanında bitirmeyi sağlar.
- Gereksiz yerde gereksiz işler yapılmaz.
- Unutma olayını kaldırır.
- İşlerdeki karışıklık kargaşayı kaldırır.
- İnsanın kendisini daha iyi hissetmesini sağlar.
- Sıkıntılarını ortadan kaldırır.
- Kendine güven sağlar.
- Geç kalmaları ortadan kaldırır. Randevulara zamanında yetişilir.
- İnsan nelerin yapılacağını, nelere dikkat edilmesini gösterir.
- Ev işlerini düzene sokar.
- Uykuyu düzenler.
- Mesleğinde başarılı insan olunur.
- Az çaba ile çok iş yapılabilir.
- Hayatı kontrol duygusu oluşturur.
- Belirsizliklerin oluşturduğu stresi ortadan kaldırır.

- Başarabilirim inancı ve özgüveni oluşturur.
- Kişisel özellikleri düzenler.

9. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.

Stratejik yönetim, strateji geliştirme, uygulama ve sonuçları değerlendirme ve kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetlerdir. İşletme yönetimin temel iş ve görevleri (planlama, organizasyon, koordinasyon ve yönlendirme ve kontrol) stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu sorumluluklar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır.



Stratejik yönetim, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleme ve rakiplere üstünlük sağlamak için işletme kaynaklarının kullanılmasıdır. Stratejik yönetim hiyerarşik yapı içinde koordinasyon sağlar. Strateji ile üst yönetimde hedefler oluşturulmakta ve işletme içinde amaçlar hiyerarşisi oluşturularak, farklı birim ve kademelerin birbirinden bağımsız amaç belirlemesini önlemekte ve işletme içinde bütünlük ve koordinasyon sağlamaktadır.

ÜNİTE 5: TÜRKİYE’NİN İDARİ ÖRGÜTLENMESİ

Türkiye’nin yönetim yapısı idari (genel), askeri, adli ve akademik olmak üzere dört alan üzerinde yükselmektedir. Bunlardan idari alan merkezi yönetim (başkent ve taşra örgütü) ile yerel yönetim parçalarından oluşur.

Türkiye’de “devlet” örgütlenmesi denildiği zaman akla gelen özellikler; devletin ulus devlet biçiminde belirlenmesi, merkezîyetçiliğe dayanması, hukuk devleti olması, toplumsal iradenin mecliste olması ve laiklik ilkesi temelinde kurulmuş üniter bir devlet olmasıdır. Modern devletin temeli olan bu öğeler Türkiye’de Osmanlı Devleti’nin son dönemlerini de içine alan beş anayasal dönemde oluşmuştur. Bunlar ilk anayasa olarak bilenen 1876 tarihli Kanuni Esasi, Kurtuluş Savaşı dönemine ait olan 1921 Anayasası, Cumhuriyet rejiminin “kuruluş anayasası” olan 1924 Anayasası, 1961 Anayasası ve bugün için yürürlükte olan 1982 Anayasasıdır (Güler, 2009: 112, 133). Ancak günümüzde 1982 Anayasasının değiştirilmesi gündemdedir. Bu amaçla Mecliste kurulmuş olan bir komisyon çalışmalarını sürdürmektedir.

Türkiye’nin yönetim yapısının genel ilkesi 1982 Anayasasının 123. maddesinde belirlenmiştir. Buna göre idare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri “merkezden yönetim” ve “yerinden yönetim” esaslarına dayanır.

Türkiye’de merkezi yönetim Cumhurbaşkanlığı-Başbakanlık-Bakanlar Kurulu makamları üzerinden yükselir. Başbakanlık ve bakanlıklara bağlı kuruluşların merkez ve taşra teşkilatları da merkezi yönetim kapsamında değerlendirilmektedir.

Merkezi yönetim başkent ve taşra olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Bununla birlikte merkezi yönetime danışmanlık yapan, görevlerini yerine getirmesinde yardımcı olan kurumlar bulunmaktadır.

1. MERKEZDEN YÖNETİM

Merkezden yönetim, kamu hizmetlerinde birlik ve bütünlüğü sağlamak amacıyla söz konusu hizmetlere ilişkin karar ve faaliyetlerin merkezi hükümet ve onun hiyerarşik yapısı içinde yer alan örgütlerce yürütülmesi demektir. Merkezden yönetim ilkesi, "siyasi" ve "idari" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.



Siyasi bakımdan merkezden yönetim, bir ülkede yasama organının ve hükümetin tek olmasını ve dolayısıyla siyasi otoritenin tamamen merkezdeki iktidarda toplanmasını ve hukuki birliğin mevcut bulunmasını ifade eder. Böyle bir örgütlenme biçiminde kanun yapan ulusal meclisin dışında başka bir yasama organı bulunmaz. Dolayısıyla, farklı bölgelere ve yerleşme birimlerine göre değişen değişik kanunlar da söz konusu olmaz. Siyasi merkezîyetçiliğe göre örgütlenmiş devlete "üniter devlet" (tekçi devlet) denilir. Türkiye, Fransa ve Japonya üniter devlet biçimine birer örnektir.

İdari bakımdan merkezden yönetim ise, daha dar bir anlamı ifade eder. İdari merkeziyetçilik, kamu otoritesinin merkezileştirilmesini gerektirir. Kamu hiz-metlerine ilişkin politikaların belirlenmesi ve kararların alınması yetkisi merke-zi organlarda toplandığı gibi bunların yürütülmesine ilişkin inisiyatif de bu organların eline verilmiştir. Merkezin hiyerarşik yapısı içinde yer alan alt bi-rimlere, bölge ve il kuruluşlarına geniş takdir yetkisi tanınmaz.

İdari merkeziyetçilik, siyasi merkeziyetçiliğin bir sonucudur. Çünkü siyasi ba-kımdan merkeziyetçi yönetim olmayan bir devlette, idari merkeziyetçilik ger-çekleşmez. Ancak, siyasi merkeziyetçiliğin varlığı, her zaman idari merkeziyet-çiliği de ortaya çıkarmaz. Örneğin siyasi merkeziyetçiliğe sahip İngiltere'de geniş bir idari yerinden yönetim uygulanmaktadır. Türkiye'de hem siyasi mer-keziyet, hem de idari merkeziyet söz konusudur.

1.1. MERKEZDEN YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

a. Kamu hizmetlerine ilişkin politika belirleme, karar alma ve yürütme yetkisi merkezi bir organın ya da organların elinde toplanmıştır. Böylece kamusal mal ve hizmetler, başkentteki bir organ tarafından planlanmakta ve yöne-tilmektedir. Merkezi organ, söz konusu hizmetlere ilişkin faaliyetleri bölge ve il düzeyindeki kuruluşları aracılığıyla yürütür. Bu kuruluşların görevleri, merkezden gelen emir ve talimatları aynen uygulamaktır.

b. Kamu hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin gerekli gelir ve giderler merkez-den yönetilmektedir.

c. Merkezi idare birimlerinde görev alacak personelin atanması işlemi merkez tarafından yürütülmektedir. Merkezi idare kamu personelinin yer değiştir-me ve terfi gibi bazı işlemlerini kendine bilgi vermek şartıyla hiyerarşik ya-pısı içinde yer alan bölge ya da ildeki kuruluşlarına da bırakabilir.

1.2. MERKEZDEN YÖNETİMİN YARARLARI

Merkezden yönetim ilkesi, bütün ülkelerde çeşitli alanlarda uygulandığına göre, bazı hizmetlerin yürütülmesinde önemli bir takım avantajlara sahiptir.

Merkezden yönetim, merkezi hükümetin siyasi ve idari bakımdan güçlen-mesine imkân sağlar ve yönetimde birlik ve bütünlüğün gerçekleşmesine yardımcı olur.

Mahalli yönetim ünitelerine yasama ve yürütme konularında kısmi bir bağımsızlık verilmektedir. Ancak bunlar, ulusal hükümet karşısında ikinci derecedeki egemen kuruluşlardır. Bu mahalli yöne-tim birimlerinin yetkileri federal anayasa tarafından düzenlenmektedir.

Merkezden yönetim, tüm ülkenin tek bir otorite altında toplanmasını ve böylece güçlü bir devlet yönetimi kurulmasını mümkün kılar. Gerçekten tarihî gelişim içinde modern ve güçlü devletlerin merkezden yönetim sisteminin uygulanması sonucu kuruldukları gözlemlenmiştir.

Merkezden yönetim, idari hizmetlerin yürütülmesinde tasarruf sağlayacağı gibi, idari hizmetlerin daha rasyonel bir biçimde yürütülmesini de mümkün kılar. Bu sistemde ülkedeki

tüm beşerî ve malî kaynaklar merkezde birleştirildiğinden, bu kaynakların en verimli bir biçimde toplum yararına kullanılması sağlanılmış olmaktadır.

Merkezden yönetim, tüm ülkenin tek bir otorite altında toplanması dolayısıyla, idarî hizmetlerin tüm ülke düzeyinde yeknesak bir biçimde yürütülmesini sağlar. Bu yönetim biçimi, idari hizmetlerin yürütülmesi bakımından yöreler ve vatandaşlar arasında birlik ve eşitliği mümkün kılar. İdarî hizmetlerin yürütülmesi için gerekli tüm parasal kaynaklar, araç ve gereçler merkezde toplandığı için, merkezden yönetim sisteminde idarî hizmetlerin çeşitli yörelerde yürütülmesi, o yörelerin malî olanakları ile bağımlı ve orantılı değildir.

1.3. MERKEZDEN YÖNETİMİN SAKINCALARI

Merkezden yönetimin en büyük sakıncası, gereksiz bürokrasi ve kırtasiyeciliğe yol açmasıdır. Merkezden yönetimde, tüm yetki ve sorumluluklar merkezde toplanmış olduğundan merkezi idarenin taşra örgütünde görevli memurları tek başlarına karar alamazlar ve kararları yürütemezler. Taşra örgütünde görevli memurlar, yetkili olmadıklarından ve sorumluluk altına da girmek istemediklerinden, her konuda merkeze danışmak ve merkezin görüşünü alarak bu görüş doğrultusunda hareket etmek isterler. Bu ise, uzun yazışma ve muamelelere yol açar. Sonuç olarak idari hizmetler gecikme ile yürütülür.

Merkezden yönetim sisteminde, idari hizmetlerin yürütüleceği yörelerin ihtiyaçlarının saptanmasında ve hizmetlerin bu ihtiyaçlara uygun bir biçimde yürütülmesinde de bazı güçlükler ortaya çıkar. Gerçi, merkezi idarenin taşra örgütünde görevli memurlar aracılığı ile, yöresel ihtiyaçların saptanmasının ve hizmetlerin bu ihtiyaçlara uygun bir biçimde yürütülmesinin mümkün olduğu düşünülebilir. Ancak taşra teşkilatındaki memurlar merkez tarafından atandıkları için, daha ziyade merkeze hoş görünmeyi yeğleyerek görevli buldukları yörenin ihtiyaçlarına ve o yörede yaşayan insanların isteklerine önem vermeyebilirler; dolayısıyla, hizmetler çoğu kez yöresel ihtiyaçlara göre değil, merkezdeki yetkililerin istek ve heveslerine göre yürütülmüş olur.

Merkezden yönetim, demokratik ilkelere de pek uygun değildir. Zira bu yönetim biçiminde, yöresel işler doğrudan doğruya merkezin kontrolü altında ve merkeze ait görevliler tarafından görüldüğü için, halk kendini doğrudan doğruya ilgilendiren işlerden uzak kalır. Bu durum, halkın büyük ölçüde siyasal görevlerini ihmal etmesine ve yönetime katılmamasına yol açar.

2. YERİNDEN YÖNETİM

Yerinden yönetim Fransız idari hukuku öğretisinden ortaya çıkan bir kavramdır. Topluma sunulacak yerel hizmetlerin; devlet mekanizmasınca tek elden değil; merkezi teşkilat içinde yer almayan ve merkezi yönetim hiyerarşisine dâhil olmayan, nispi özerkliğe sahip tüzel kişiler tarafından yürütülmesidir (Nalbant 1997:39).

İdari yerinden yönetim, yerel nitelikteki kamu hizmetleriyle iktisadi, ticari, kültürel ve teknik bazı fonksiyonların merkezi idarenin hiyerarşi yapısı dışında-ki kamu tüzel kişiliklerince yürütülmesidir. Bu kamu tüzel kişileri, ya belli bir coğrafi bölgede yaşayan halkı, ya da eğitim, ticaret, sanayi, kültür gibi belirli bazı hizmetleri (fonksiyonları) temsil ederler. Bu kurumlara, federalizmde olduğu gibi anayasayla egemenliğe ilişkin bir statü tanınmamıştır.

İdari yerinden yönetim, bütün ülkelerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bununla güdülen amaç, aşın merkeziyetçiliğin sakıncalarını ortadan kaldırmak, halkın yönetime katılmasını sağlamak, yerel ihtiyaçlarla mahalli hizmetler arasında denge kurmak ve kamu hizmetlerindeki verimi ya da etkinliği artırmaktır.

İdari yerinden yönetim ilkesiyle ortaya çıkan kuruluşlar, özerk bir statüye sahiptir. Özerklik, kendi kendine yeterli ve yönetimde serbestlik demektir. Yoksa özerklik bağımsızlık ve dokunulmazlık değildir.

Merkezden yönetimde, hizmetten yararlananlar, hizmete ilişkin konulardaki kararlara katılmadıkları ve daha çok pasif bir durumda (edilgen) oldukları halde, idari yerinden yönetimle aktif ve katılımcı bir duruma geçmektedirler.

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra, en çok gelişen ve büyüyen özerk statülü kamu kurumları, bugün en çok eleştirilen ve devletin özelleştirmeye çalıştığı organların başında gelmektedir. Özellikle iktisadi sahada faaliyet gösteren kamu kurumları, devlet kapitalizmine neden olduğu, özel girişimciliği baltaladığı ve dolayısıyla çalışma ve teşebbüs özgürlüğünü sınırladığı gerekçesiyle yoğun şekilde eleştirilmektedir.

2.1. YERİNDEN YÖNETİM KURULUŞLARI

Yerinden yönetim kuruluşları “yerel yönetim kuruluşları”, “hizmet yerinden yönetim kuruluşları” ve “bağımsız idari otoriteler” olmak üzere üç grupta incelenebilir.

Yerinden yönetim kuruluşlarının özellikleri ise şunlardır:

- Kendilerine ait tüzel kişilikleri vardır
- Kendi bütçeleri vardır
- Merkezden ayrı olarak kendi personelleri vardır
- Merkezin hiyerarşisine tabi değildirler
- Yönetmelik çıkarabilirler
- Merkezin vesayet denetimine tabidirler

A. Yerel Yönetim Kuruluşları

İl Özel İdaresi

İl özel idaresi 2005 tarihli 5302 sayılı Kanunda, il halkının mahalli ve müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmaktadır.

İl özel idaresinin görev alanı tüm il sınıridir. Bu anlamda alansal bir yönetim olup, belediyelerden daha geniş alanlara kamu hizmeti götürmek amacıyla oluşturulmuşlardır.



Kanunla bir yerleşim biriminin il olmasıyla birlikte, otomatik olarak il özel idaresi de kurulur. Aslında merkezi yönetimin taşra örgütü olan il ile yerel yönetim birimi olan il özel idaresi aynı alanda hizmet yürütür.

Vali hem il genel yönetiminin başı hem de il özel idaresinin yürütme organıdır. Ancak bu iki birimin birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Çünkü il genel yönetimi merkezi yönetimin taşra uzantısıdır. İl özel idareleri ise kendi kamu tüzel kişilikleri, bütçeleri, karar organları olan yerel yönetim birimleridir.

İl özel idaresi teşkilatı; genel sekreterlik, malî işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimlerinden oluşur.

İlin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal, kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak norm kadro sistemine ve ihtiyaca göre oluşturulacak diğer birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi il genel meclisinin kararıyla olur. Bu birimler büyükşehir belediyesi olan illerde daire başkanlığı ve müdürlük, diğer illerde müdürlük şeklinde kurulur.

İl özel idarelerinde iç ve dış denetim yapılmaktadır. Denetim, iş ve işlemlerin hukuka uygunluk, mali ve performans denetimini kapsamaktadır. İç ve dış denetim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununa göre yapılmaktadır. Ayrıca il özel idaresinin mali işlemler dışında kalan diğer işlemleri, idarenin bütünlüğüne, kalkınma plan ve stratejilerine uygunluğu açısından İçişleri Bakanlığı, vali veya görevlendireceği elemanlar tarafından da denetlenir.

Yukarıda da belirtildiği üzere il özel idaresinin vali, il genel meclisi ve il encümeni olmak üzere üç organı vardır.

Belediye İdaresi

5393 sayılı Kanunda belediye, belde sakinlerinin mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur. 5393 sayılı Kanun bir önceki kanuna kıyasla belediye sistemine önemli değişiklikler getirmiştir: Öncelikle bir yerleşim yerinde belediye kurulabilmesi için gerekli nüfus ölçütü iki binden beş bine çıkarılmıştır.

Bunun dışında belediyelerin yerel hizmet konusundaki yetki ve görevleri arttırılmıştır. Belediyeler ağırlıklı olarak alt yapıya ilişkin görev ve sorumlulukları olan kuruluşlar olarak eğitim, sağlık, sosyal yardım, kültür, ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi gibi alanlarda da yetkilendirilmişlerdir.

5393 sayılı Kanun göre belediyeler; imar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı, coğrafi ve kent bilgi sistemleri, çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık, zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans, şehir içi trafik, defin ve mezarlıklar, ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar, konut, kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor, sosyal hizmet ve yardım, nikah, mesleki beceri kazandırma, ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Yani belediyeler bu hizmetlerin hepsini kendi yapmaz, ihale yoluyla dışarıya da gördürebilir.



Belediyelerin bu verilen hizmetleri yerine getirebilmesi elbette ki gelir kaynaklarına bağlıdır. 1982 Anayasasına göre yerel yönetimlere görevleriyle orantılı gelir kaynakları sağlanır. Ancak bu ilkenin Türkiye’de tam olarak uygulandığını söylemek pek mümkün gözükmemektedir. Belediyelerin gelir kaynakları “genel bütçe vergi gelirinden ayrılan paylar”, “öz gelirler” ve “denkleştirme ödeneği”dir.

Köy İdaresi

Köylerin yönetimi 1924 tarihli 442 sayılı Köy Kanununa göre olmaktadır. Kanun köyü üç değişik açıdan tanımlamıştır. Bunlardan ilkinine göre, nüfusu iki binden aşağı olan yerleşme birimi köydür. Ayrıca cami, okul, yaylak, baltalık gibi orta malları bulunan toplu ve dağınık evlerde oturan insanlar bağ, bahçe ve tarlaları ile birlikte bir köy oluşturur. Üçüncü olarak köy, bir yerden bir yere götürülebilen veya götürülmeyen mallara sahip olan ve kanunla kendisine verilen işleri yapan başlı başına bir varlık, yani bir tüzel kişidir. Köyün kurulabilmesi için o yerleşim yerinin, nüfusu yüz elliden çok ve iki binden az olması gerekir. Türkiye’de köylerden şehirlere yoğun bir göç söz konusudur.



Köye ait işler iki grupta toplanmıştır: Zorunlu işler ve isteğe bağlı işler. Zorunlu işler sağlık, temizlik, bayındırlık, tarım ve eğitim konularıyla ilgiliyken isteğe bağlı işler daha çok köyün, ekonomik ve sosyal yönden gelişmesi ve güzelleşmesi ile ilgili hizmetlerden oluşmaktadır.

Köy yönetimi, muhtar, köy derneği ve köy ihtiyar meclisi olmak üzere üç organdan oluşur.

B. Hizmet Yerinden Yönetim Kuruluşları

Demokratik idari sistemlere sahip bütün ülkelerde, merkezi ve yerel yönetimlerden başka, özerk nitelikte örgütlenmiş kamu kurumlarının da varlığı söz konusudur.

Bu kurumlar, hizmet yönünden yerinden yönetim ilkesinin veya işlevsel adem-i merkeziyetçiliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmışlardır.

Kamu yönetiminin yapısında, merkezi yönetim ile yerel yönetim kuruluşlarından sonra üçüncü grup yönetim birimlerini meydana getirirler.

Her biri ayrı bir kamu hizmetinde uzmanlaşmış bu kurumların başlıca özellikleri şunlardır:

- Tüzel kişilikleri, kendilerine ait mal varlıkları, gelir kaynakları ve bütçeleri vardır.
- Belirli ölçüde özerkliğe sahiptirler. Kendi organlarınca yönetilirler.
- Kanunla veya kanunun verdiği yetkiye dayanarak kurulular.

- Kamu yönetiminin bütünlüğü içerisinde faaliyet yürütürler. Bu bütünlüğü sağlamak açısından üst kurullar hariç olmak üzere vesayet denetimine tabidirler.
- Hizmet konuları belirli işlevlerle sınırlıdır.
- Kamu yararına yönelik çalışırlar.

B.1. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)

Geleneksel fonksiyonlarına ek olarak 1930lu yılların ardından devlet, ekonomik ve sosyal hizmetleri de görevleri arasına alarak refah devleti veya hizmet devleti anlayışı doğrultusunda yapılanmıştır.

Devletin iktisadi ve ticari kurumları meydana getirmesinin çeşitli sebepleri mevcuttur. Bunları, «iktisadi», «sosyal» ve «siyasi» olarak üç grupta toplamak olasıdır.

İktisadi Sebepler

Devlet, ekonomiyi makro planda kontrol etme arzusundadır. Anahtar sektörlerin özel girişimcilere bırakılması durumunda, ekonomik düzenin olumsuz etkilenebileceği varsayılmıştır.

Devlet, piyasalardaki tekel gücünü kontrol etme arzusundadır. Devlet özel girişimcilerin tekelleşmesini önlemek amacıyla düzenleyici ve işletmeci olarak sisteme dahil olmuştur.

Devlet yatırımlar aracılığıyla ekonomik sistem üzerinde güçlü bir otorite oluşturma arzusundadır.

Devlet, özel sektöre önderlik ederek, ekonomik sistem ve özellikle her açıdan piyasaların işleyişine katkı verme arzusundadır.

Sosyal Sebepler

Devlet, iktisadi sektörlerle özellikle kar elde etmek amacıyla değil; sosyal fayda yaratmak amacıyla girmektedir.

Kamu yararı ve sosyal fayda gibi olgular bağlamında iktisadi faaliyetlere yönelen devlet, özel sektörün bu açıdan kusurlarının önüne de geçmeyi arzulamaktadır.

Siyasi Sebepler

Devlet, stratejik faaliyetleri kontrol altına alarak siyasi otoritesini güçlendirme arzusundadır.

Devletçilik ilkesinin gereği olarak devlet, iktisadi alana girişimleriyle müdahale etme arzusundadır.

Gelişmekte olan ülkelerde devlet, milliyetçi düşünceler ve ulusal kalkınma yaklaşımı ekseninde iktisadi teşebbüslere yönelme arzusundadır. Bu durum, siyasi bağımsızlığı ekonomik bağımsızlıkla da güçlendirme eğiliminin çıktısıdır.

B.2. Mesleki Kamu Kurumları

Her bir mesleğin bütün mensuplarını bir araya getiren, onları denetleyen; kamu otoriteleri önünde onları temsil eden; üyelerin ortak sorunlarını dile getiren; devlet ile üyeler arasında bu yönüyle köprü olup siyasi ve idari karar alma süreçlerine aktif olarak katılan hizmet yerinden yönetim kuruluşlarına denir.

Ticaret ve sanayi odaları, tabip odaları, eczacı odaları, ziraat odaları, mimar ve mühendis odaları ile barolar bunların başlıcalarıdır.

B.3. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar

Siyasetin alanını daraltmaya ve bu alanları teknokratlara bırakmaya yönelik bir yaklaşımın sonucu olarak ortaya çıkan bu kurumlar; «piyasa sisteminin kurallarına uygun olarak yetkili oldukları konularda serbest karar verebilen, böylece siyasi otoritenin popülist politikalarının önüne geçerek piyasaların işleyişine rasyonellik kazandıran» yapıları ifade etmektedir.

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, faaliyet alanları itibariyle genellikle «piyasa ekonomisinin düzenlenmesi (sermaye piyasası, bankacılık, enerji gibi)»; «temel hak ve özgürlüklerin güvence altına alınması (RTÜK gibi)» ve «idarenin keyfiliklerinin önlenmesi» gibi faaliyet alanlarına işlev üstlenirler.

Birkaçı şunlardır:

SPK (1981)
RTÜK (1994)
Rekabet Kurumu (1994)
BDDK (1999)
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (2000)
EPDK (2002)
Kamu İhale Kurumu (2002)

2.2. YERİNDEN YÖNETİMİN YARARLARI

Yerel yerinden yönetim demokratik esaslara daha uygun düşmektedir. Zira yerinden yönetim sisteminin yer yönünden uygulanması ile, belli bir yörede yaşayan insanlar, o yörede yaşamaktan doğan ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile yürütülecek hizmetlerin ne şekilde yürütülmesi gerektiğine kendileri karar verebilmek ve kendilerini yakından ilgilendiren hizmetleri çevirebilmek imkânına sahip olmaktadır. Böylece, vatandaşlar bir yandan yerel yönetime katılabilmekte, öte yandan ise tüm ülke düzeyinde yürütülen hizmetlerin önemini ve bu hizmetlerin yürütülmesinde karşılaşılan sorunları daha da iyi anlayabilmekte, dolayısıyla merkezî yönetime katılabilmek için iyi bir hazırlık eğitiminden geçmektedirler.

Merkezden yönetim sisteminin uygulanması sonucu ortaya çıkan kırtasiyecilik ve hizmetin yürütülmesindeki aksaklık ve gecikmeler, yerinden yönetim sisteminin uygulanması ile büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır.

Yerel yerinden yönetim uygulaması ile hizmetin görüldüğü yörenin ihtiyaçlarına uygunluğu sağlandığı gibi; hizmet yerinden yönetim uygulaması ile hizmetin teknik bilgi ve uzmanlığın ışığı altında daha rasyonel ve gereklerine daha uygun bir biçimde yürütülebilmesi mümkün olmaktadır.

2.3. YERİNDEN YÖNETİMİN ZARARLARI

Yerinden yönetim sisteminin uygulanması sonucu ortaya çıkan en önemli sakınca, ülke bütünlüğünün ve milli birliğin sarsılma tehlikesidir.

Yerel yerinden yönetim demokratik ilkelere daha uygun olmakla beraber, partizanca uygulama ve çekişmelere yol açabilme tehlikesini de içinde taşımaktadır. Belli bir süre için seçilmiş bulunan yerel yönetim organları, başarıları belli bir süre geçtikten sonra anlaşılabilir yatırımlardan kaçınma ve bunların yerine kısa vadeli işlerle uğraşma eğilimi gösterebilirler. Gene bu nedenle, bu idareler ellerindeki kaynakları ki bu kaynaklar genellikle yetersizdir, oy getirecek gösteriş harcamalarında kullanabilir ve israf edebilirler. Nihayet yerel yönetim organları üzerindeki parti çıkarları vatandaşlar arasında ayırım yapılmasına ve onlara eşitliğe aykırı işlemler uygulanmasına yol açabilir.

Yerel yerinden yönetim bazı hizmetlerin merkezi idare dışında yer alan belli bir yöredeki idari kuruluşlar tarafından yürütülmesini ifade ettiğine göre, aynı idari hizmetler çeşitli yörelerde farklı bir biçimde yürütülebilir. Bu nedenle, ülkenin az gelişmiş veya gelişmemiş yörelerinin kalkınma ve gelişme şartları azalabileceği gibi, gelişmiş yöreler ile gelişmemiş veya az gelişmiş yöreler arasındaki denge daha da bozulabilir.

Hizmet yerinden yönetim kuruluşları büyük ölçüde devletin bütçe ve muhasebe usullerinden ayrı tutuldukları için, mali yönden daha güçlükle denetlenebilirler. Bu durum ise, kuruluşlar içinde mali idaresizliklere, kötü uygulamalara ve hatta suistimallere yol açabilir.

3. TÜRKİYE CUMHURİYETİ DEVLETİ’NİN İDARİ ÖRGÜT ŞEMASI

Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin idari örgütlenmesi “Yasama”, “Yürütme” ve “Yargı” ayakları üzerinde yükselir.



Yasama ayağını, Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) ve onun alt kurulları oluşturur.

Yürütme ayağı, “Merkezi Yönetim” ve “Yerinden Yönetim” olmak üzere iki birimden meydana gelir.



Merkezi Yönetim “Cumhurbaşkanlığı”, “Başbakanlık”, “Bakanlıklar” ve “Bağımsız/Düzenleyici Denetleyici Kurum ve Kuruluşlar”dan oluşur.

Yerinden Yönetim ise “Hizmet Yönünden Yerinden Yönetim Kuruluşları” ve “Yerel Yönetim Kuruluşları” olmak üzere iki parçada ele alınabilir.

Yargı ayağını oluşturan yapılar ise “Yüksek Yargı Kuruluşları”, “Adli Yargı Kuruluşları”, “Askeri Yargı Kuruluşları” ve “İdari Yargı Kuruluşları”dır.

TÜRKİYE CUMHURİYETİ DEVLETİ İDARİ ÖRGÜT ŞEMASI

1. Merkezi Yönetim

1.1. Başkent Örgütü

- 1.1.1. Cumhurbaşkanı
- 1.1.2. Bakanlar Kurulu
- 1.1.3. Yardımcı Kuruluşlar

1.2. Taşra Örgütü

- 1.2.1. İl Yönetimi
- 1.2.2. İlçe Yönetimi
- 1.2.3. Bucak Yönetimi
- 1.2.4. Bölge Kuruluşları

2. Yerel Yönetimler

2.1. İl Özel İdaresi

- 2.1.1. Vali
- 2.1.2. İl Genel Meclisi
- 2.1.3. İl Encümeni

2.2. Belediye Yönetimi

- 2.2.1. Belediyeler
 - 2.2.1.1. Belediye Başkanı
 - 2.2.1.2. Belediye Meclisi
 - 2.2.1.3. Belediye Encümeni
- 2.2.2. Büyükşehir Belediyeleri
 - 2.2.2.1. Büyükşehir Belediye Meclisi
 - 2.2.2.2. Büyükşehir Belediye Encümeni
 - 2.2.2.3. Büyükşehir Belediye Başkanı

3. Köyler

3.1. Muhtar

3.2. Köy Derneği

3.3. Köy İhtiyar Meclisi

4. TÜRKİYE’DE PLANLAMANIN GELİŞİMİ

Türkiye’de planlama deneyiminin tartışılması, öncelikle bir “tarih okuması” denemesi yapmayı gerektirir. Ancak bu bakış açısı, tarihin kuru, tekdüze ve sıradan anlatımlı bir kronolojiden çok, olguların analitik bir içerikle yeniden ele alınmasını zorunlu kılar. Bu noktada belli uğraklara, dönemlere gönderme yapmamız, im koymamız gerekecektir.

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 iç içe ele alınmış ve planlamanın her iki yönünün de içerilmesine 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.

Planlama, temelde bir çok disiplinle birlikte ele alınması gereken bir süreçtir. Buna göre, iktisat, siyaset bilimi, idare hukuku ve anayasa, yönetim bilimi disiplinleri planlama süreci ve deneyimleriyle yakından ilişkilidir. Türkiye’de planlamanın ve planlı karma bir ekonomi yapısının kurulmasındaki temel amaç, siyasi kanallardan gelen isteklerin bilimsel ve teknik bir süzgeçten geçirilerek plana yansıtılmasıdır. Ancak çok iyi niyetli gibi görünen bu çerçevede, dönemselsel politik ve sosyal koşulların değişmesi ile farklılıklar göstermiştir.

Sosyalizm ve kapitalizmi birer “iktisadi sistem”, planlamayı ise bir “iktisat politikası” olarak tanımladıktan sonra Türkiye’de planlamanın nasıl boy gösterdiğine şöyle bir giriş yapabiliriz. Türkiye Cumhuriyeti, kuruluşu sırasında “iktisadi sistemini” İzmir İktisat Kongresi’nde (1923) özel sermaye birikimine dayandırarak, kapitalist bir yönelimin işaretini vermiş ve on yıl sonra da (İzmir İktisat Kongresi-1933) yaptığı “iktisat politikası” tercihiyle, ülkede planlama uygulamasına geçilmiştir. Ancak Türkiye’nin bu ilk planlama deneyimi olağandışı tarihsel bir uğrakta gerçekleşmiştir.

Türkiye’de bugüne kadar hazırlanmış olan planlar, planlama uygulamaları ve süreçleri, nitelikleri itibarıyla oldukça farklılık arz eder. Planların biçimi ve kapsamı da niteliklerine paralel olarak çeşitlilik gösterir. Ancak Türkiye’nin planlama serüvenini genel olarak nesnel ve öznel, özel olarak da evrimsel bir çizgiye oturtmamız ve bu evrimin farklı dönemlerinde plan anlayışının ve modelinin nasıl bir değişim geçirdiğini tespit etmemiz, anlamlı bir tablo ortaya çıkaracaktır. Elbette burada yapılacak olan salt bir çizim faaliyeti değil, sürecin karşılaştırmalı bir eleştirisini ve tartışmasını da içerecektir.

Başlangıçta belirttiğimiz gibi, Türkiye’nin planlama dönemlerini, sanayi plancılığı, kalkınma plancılığı ve şirket temelli plancılık olarak kategorize edebiliriz. Üçüncü kategorideki atipik plancılık örnekleri, planlamanın piyasayı kontrol etmeyip önünü açan bir mekanizmalar demetine dönüştüğü dönemi ifade eder. Bu dönemin planlama modelleri “stratejik plan” ve “ön ulusal kalkınma planı”dır.

Türkiye’de planlama süreci ise şöyle işlemiştir:

1. Sınai Plancılık:

1.1. 1930’lar: Beş Yıllık Sanayi Planları

2. Geçiş Dönemi

2.1. 1940’lar: İvedili Plan ve Vaner Planı

3. 1950’ler: Plansız Kalkınma

4. Kalkınma Plancılığı

4.1. 1960 Sonrası Kalkınma Plancılığı

4.2. DPT: Örgütsel ve Kurumsal Yapı

4.3. Planlama ve Hukuk İlişkisi

5. Planlamada yeniden yapılanma

5.1. Kalkınma Plancılığının Tasfiyesi ve Ön Ulusal Kalkınma Planı

5.2. Şirket Temelli Stratejik Planlama

KAYNAKÇA

- Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4, 2009 7
- T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını NO: 2644, Açıköğretim Fakültesi Yayını NO: 1611
- İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç:ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi,1995, s.29
- Derya Kubalı, Toplam Kalite Yönetimi: <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der28m9.pdf>
- Doç. Dr. Gürhan Uysal, Stratejik Yönetim Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Samsun
- Yrd. Doç. Dr. İpek Özkal Sayan, Türkiye’de İdari Sistem ve Örgütlenme