

# YÖNETİM BİLİMİ

## ÖZET NOTLAR

### Yönetim - Kamu Yönetimi

#### → Yönetimin Özellikleri

- \*. Yönetim, birden fazla kişinin yer aldığı bir grup içinde ortaya çıkmaktadır.
- \*. Yönetim bir dizi alt süreçten oluşur: planlama, örgütlenme, yönetme (sevki ve idare), koordinasyon ve denetim
- \*. İşin örgütlenmesi ve saptanan amaçların gerçekleştirilebilmesi için bir örgütlenmeye ihtiyaç vardır.
- \*. Yönetim düzenli faaliyetlerden meydana gelir.
- \*. Yönetim, belirli bir amaçın gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda gösterilen çeşitli faaliyetler bütünüdür, oluşur.

#### → Kamu Yönetiminin Elementleri

- \*. İnsan / halk
- \*. Örgüt
- \*. Kamu politikası
- \*. Norm düzeni
- \*. Mali kaynak
- \*. Personel

White

→ Kamu yönetimi, kamu politikasının icra edilmesi / yürütülmesi amacıyla gerçekleştirilen işlemlerin tümü.

Wilson → Hükümet etmenin uygulama / işletme yönüdür.

→ Kamu Yönetimi - Özel Yönetim Farkları

- \*. Kamuda birçok iş/işlen yasayla düzenlenir, özel kesimde tüm faaliyetler kamu kadar detaylı düzenlenmez.
- \*. Kamu yönetiminde denetimler daha detaylıdır.
- \*. KY'de amaç kamu yararı, özelde kârdır.
- \*. KY'de kamu faaliyetleri gerçekleştirirken, kamu gücünü yararlanır (eşitsizlik ilişkisi), özelde ilişkiler eşitlerarasıdır.
- \*. Kamu yönetici / personeli sorumlulukları daha fazladır. Özel yönetici / çalışanları daha serbesttirler.
- \*. Kamu yönetimi yönetici / çalışanları için sorumluluk mevzuatı uygunluk iken, özel için etkililik ve verimliliktir.

→ Kamu Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

# Avrupa'da

- \*. Kamu yönetimi kavramını ilk kullanan Charles Jean Bonnin'dir. (1812, Kamu Yönetiminin İlkeleri) → İngiliz
- \*. Almanya - Avusturya, Kameralizm adı verilen ve yönetim bilimi anlamına gelen bir akımı başlatmışlardır.

# ABD

- \*. İlk çalışma Woodrow Wilson'a aittir. (1887, Yönetimin İncelenmesi adlı makalesiyle)
- \*. Diğer bazı çalışmalar, Frank J. Goodnow (Siyaset ve Yönetim), Leonard D. White (Kamu Yönetiminin İncelenmesine Giriş)

Goodnow →

Hükümetin siyasal ve yönetsel olmak üzere iki farklı işlevinin olduğunu belirterek, hükümetin siyaset

sal işlevinin makro düzeyde politikalar belirlemek / devlet idaresini ortaya koymak olduğunu, yönetsel işlevinin ise belirlenen politikaları yürütmek olduğunu ifade etmiştir.

White → Kamu yönetimi, müstakil bir ilimdir. Kamu yönetiminin temel misyonu; tasarruf ve verimliliktir.

\* Frederick Taylor → Bilimsel Yönetim

\* Henri Fayol → Genel ve Endüstriyel Yönetim

\* Herbert A. Simon → İdari Davranış

Frederick Taylor → İlgisi örgütleniş alt kademeleri üzerindedir.

Henri Fayol

- Planlama
- Örgütlenme
- Emir-kurumda emre
- Eşgüdüm
- Denetim

5 işlevli  
yönetim tasnifi  
yapmıştır.

Herbert A. Simon

→ Siyaset ve yönetim birbirinden ayrılanmaz  
Evensel yönetim ilkeleri söz konusu değildir.

→ Türkiye'de Yönetim Tarihi

\* Yusuf Has Hacıb → Kutadgu Bilig

\* Nizamü'l Mülk → Siyasetname

\* San Mehmet Paşa → Devlet Adamlarına Öğütler

\* vezir Lütfi Paşa → Asaflarname

\* Katip Çelebi → Bozuklukların Düzeltilmesinde

Tutulacak Yollar

↓  
Türk yönetim tarihine ışık tutan eserlerdir.

## → Kamu Yönetiminde Örgütlenme

\*. Kamu yönetiminde örgütlenmenin amaçları 2 taredir.

1- Verimlilik - etkililik

2- Yetki ve Sorumluluk alanlarının belirlenmesi

## # Merkezden Yönetim

wWw.Gonullerkervani.Biz

"Temiz Dokumanin Dogru Adresi"

### \*. Özellikleri

- Tek tüzel kişilik vardır. (devlet)
- Kamu hizmetleri bakanlıklara bölünür
- Gelir - gider merkezde yönetilir.
- Hizmetler merkezde yapılır, yönetilir.
- Faaliyetler taşra örgütleri eliyle yürütülür.
- Görevli memurlar merkezde atanır.

### \*. Faydaları

- Yönetimde birlik, siyasal bütünlük sağlar.
- Kamu hizmetleri ülke genelinde, bölgelere dengeli yapılır.
- Hizmet maliyetleri daha az maliyetlerle yürütülür.
- İdare daha tarafsız kalır.
- Bazı hizmetler yerinde yereime uygun değildir. (milli savunma, adalet vb...)

### \*. Sakıncaları

- Gecikmeler (kamu hizmetlerinde) olur.
- Verimsizlik fazladır.
- Bürokrasi güçlenir. Kırtasiyecilik artar.
- Demokrasie daha az uygun. (halkın katılımı zayıf)
- Yerel gereksinimler hizmet arzında dikkate alınmaz.
- Merkezin hizmet yükü artar, temel fonksiyonları yerine getiremez hal alır, etimsizleşir.

## # Yetki Genişliği

\*. Merkeze den yönetim hizmetleri tasraya taşımadaki olumsuz yönlerle kasut ortaya çıkmıştır.

\*. Anayasamızda (M. 126) yalnızca yetki genişliği ilere tanınmış bir yetkidir.

\*. 2 şekilde uygulanır:

(1) → Coğrafi yetki genişliği → tasra birimlerine yetki devri

(2) → Fonksiyonel yetki genişliği → hizmetleşmiş kurumlara veya onun yöneticilerine yetki devri (KİT gibi)

\*. Merkezin yetki genişliğinde faydalanan birimler üzerinde hiyerarşik denetimi vardır.

## # Yerinden Yönetim

\*. Genel Özellikleri

- Özerklikleri vardır.
- Tüzel kişilikleri vardır.
- Kendilerine özgü bütçeleri vardır.
- Kendi organları eliyle hizmetleri yürütürler.
- Vesayet denetimine tabidirler.

\*. Tasnifi

(1) → Siyasi yerinden yönetim (yasaama - yürütme - yargı)

(2) → İdari yerinden yönetim (sadece yürütme)

(3) → Hizmet yerinden yönetim

a- Hizmet yönünde (fonksiyonel)

b- Yer yönünde (coğrafi)

### \* Hizmet yönünden yerinde yönetimin Faydaları

- Yetersiz merkezi yönetim hizmet arzı, sakinliğini önler
- Yönetimde etkinlik - verimlilik sağlar.

### \* Hizmet Y.Y.Y. Sakıncaları

- İdarenin bütçe ve muhasebe usullerini bozar.
- Kötü gelenek, özel çıkarlara sebep olabilir.

### \* Yer yönünden yerinde yönetim (YYY) Faydaları

- Yerel ihtiyaçlara daha hızlı cevap verir.
- Daha demokratik.

(Ülkemizde İl özel idaresi ve belediyeler)

- Bürokrasi azalır.
- İşbirliği ve ortak fikir çabaları artar.

### \* Y.Y.Y.Y.'in Sakıncaları

- Kamu hizmetinde ülke geneli standart sağlanmaz.
- Bölgearası, gelişmiş farkları artırır.
- Kamu çalışanları daha fazla siyasi baskı yaşar.

## Yönetim Teorileri

### Klasik (Geleneksel) Yönetim Teorileri

#### (1) → Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

→ Kurucusu: Frederick Taylor (1911, Bilimsel Yönetim İlkeleri)

Taylor → Bilimsel yönetim, işlerin en ekonomik şekilde yürütülmesini sağlayacak metodların bulunması ve bu metodlara göre işlerin yapılmasıdır.

## \* Taylorizm'in bazı ilkeleri

- Yönetimde bilimsel ilkeler kullanma ve geliştirme
- İşe alırken işe en uygun kişiyi seçme
- İşçiye bilimsel öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanakları sağlama (işçilerde işbirliği)

- Yönetim - işçiler görevler ayrımı (işbirliğini teşvik)

### Sonraki çalışmalarda yaptığı ilaveler

- İşin hareket etüdüleri ile daha gelişmiş yöntemlerle yapma
- İşte gerekli dinlenme süreleri
- Zaman etüdüleri - belirlenen standartlarda çıktı
- Çıktıya yapılabilecek ödeme: parça başı ücret sistemi

## (2) → Yönetim Süreci Yaklaşımı

\* Kurucusu → Henri Fayol (1916, Genel ve Endüstriyel Yönetim)

Fayol → Tek tip ve yönetim modeli geliştirerek, yönetimin genel ilkelerinin tüm örgütlere uygulanabileceği görüşünü savunur. İşçilere değil, yöneticilerle ilgilenir.

\* Yönetim faaliyetlerini analitik bir şekilde inceleyerek bu faaliyetlerini kendi içinde işlevlere ayırarak ilk yönetim bilimidir.

\* Örgütteki etkinlikler 6 gruptur.

- |          |            |
|----------|------------|
| - Teknik | → Güvenlik |
| - Ticari | → Muhasebe |
| - Mali   | → Yönetim  |

\* Yönetim 5 işlev altında toplanır. (bkz.sh.3)

⇒ Gullick → Bu 5 işlevi yeniden ele alarak yeni fonksiyonlar eklemiştir. (POSDCORB → kısaltması)

## + Gullick'in tasnifi (POSDCORB)

- Planlama
- Örgütlenme
- personel bulma - yerleştirme
- yetiştirme
- Emir - komuta
- Koordinasyon
- Raporlama
- Bütçeleme

www.Gonullerkervani.Biz

"Temiz Dokumanin Dogru Adresi"

+ Gullick, verimlilik iyi olusturulmuş bir işbölümü ile olur.

## (3) → Bürokrasi Yaklaşımı

# Kurucusu : Alman sosyolog Max Weber

\* Bürokrasi, ideal anlamda bir örgütlenme ve yönetim biçimi ve düzenini anlatır.

\* Amacı; etkin ve verimli hizmet arzıdır.

\* Weber, yetkiye 3'e ayırır.

1- Geleneksel yetki: doğuştan kazanım, kalıtsal esasa geçer. Yönetim aile gücüdür

2- Karizmatik yetki: üstün kişisel beceri ve yeteneklere dayanır. (kahramanlık, kutsallık vs..)

3- Meşru yetki: demokratik, akil ve yasal düzenlere. lehin olduğu toplumlarda oluşur.

\* Bürokrasi yaklaşımının Temel İlkeleri

- Fonksiyonel dayanışmaya dayalı iş bölümü
- Hiyerarşik yapı (üst kademe denetiminde alt kademe)
- Her kademe için özgü ayrıntı ilke ve yöntem geliştirme
- Gayrişahsi ilişkiler ağı
- Teknik yeteneğe dayalı personel seçimi ve terfisi
- Örgütlerde kullanılan yetki yasal (meşru) yetki olmalı.



## → Klasik Yönetim yaklaşımlarının Ortak Özellikleri

- 1) İnsan faktörü dışındaki faktörlere verilen ağırlık
- 2) Fonksiyonel bakış açısı, örgüt içi süreçlere odaklanma
- 3) Ekonomik insan (homoekonomikus) temel kabuldür
- 4) Formel örgüt yapısı, örgütlü.
- 5) Uzmanlaşmaya dayalı işbölümü, her işe en uygun kişi
- 6) Örgütle ilgili sorunlara yalnızca ilgilenme, insana önem ve değer vermeme, örgütü insansız gibi düşünme.

## Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi

\*. Klasik yönetim teorisinin eksik bıraktığı insan unsurü üzerine yoğunlaşır.

\*. Temsilcileri: Mayo, Roethlisberger, Bakke, White, Gardner, Moore, Davis, McGregor, Dubin, Likert vd....

\*. Üzerinde durdukları ağırlıklı konular:

- İnsan davranışı
- Motivasyon
- Çalışanlararası ilişkiler
- Önderlik
- grupların oluşumu
- Örgütsel çalışmalar
- informel örgüt
- algı ve tutumlar
- vs...

\*. Bazı varsayımları

- İşçinin verimliliği psikolojik ve sosyal kapasitesine bağlıdır.
- Yöneticiler çalışanlarının sosyal kapasitesi üzerinde yoğunlaşmalı
- Aşırı uzmanlaşma ve işbölümü, monotoni, moral düşüklüğü ve verim azalmasına yol açabilir.
- Ekonomik olmayan ödülleri personeli güdüler - motive eder
- Formel örgütler içindeki doğal örgütler öncelikle araştırılmalı

# Öncü Düşünürler

(1) → Abraham Maslow

# Maslow: "İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi"

④ Kendini Gerçekleştirme - İdealleri  
Realize Etme

③ Benlik ihtiyaçları

(özüver, özsaygınlık)

② Sosyal İhtiyaçlar

(sevme, sevilme, bir gruba  
aldıyet)

① Fizyolojik

İhtiyaçlar

(beslenme, barınma  
cinsellik vs...)

(2) → Chris Argyris

Argyris

→ "Olgun olmayan İnsan - Olgun İnsan"  
Ayrımı

↓

Bireyin sosyal - psikolojik ihtiyaçları ile örgütün sınırları arasındaki tutum ve davranışların değişimleri, örgütlerin strateji ve teknolojik yapısının insanların kişiliği üzerindeki yıkıcı etkilerini araştırmıştır.

Örgütlerin, kişileri olgun insan özelliklerine doğru geliştirme sine elverişli bir yapıya kavuşturulmasını önerir.

Olgun Olmayan İnsanların  
Özellikleri

Olgun İnsanların  
Özellikleri

(11)

- o Pasif → Aktif
- o Bağımlı → Bağımsız
- o Sınırlı davranış gösteren → Değişken davranış gösteren
- o Yüzeysel ilgi → Uzun dönem bakış açısı
- o Kısa görüş → Derin ilgi
- o Ast → Üst
- o Kendine duyarısız → Kendine duyarlı

(3) → Douglas McGregor

McGregor → "X, Y Teorisi"

# X Teorisi, klasik teorinin insana bakış açısını temsil eden hiyerarşik bir modeldir. Y teorisi yeni teorinin insana bakışını temsil eden modern yönetim anlayışıdır.

X Teorisi

- o Pasif, statik birey
- o İşgörenler suçlanır
- o Ekonomik güdü ön planda
- o Birey dış denetim yoluyla denetlenir
- o Örgütün amacına dönük çalışmanın yönetilmesi
- o Karar organı yöneticiler
- o Katı ve sert otorite örgüt için gereklidir.

Y Teorisi

- o Aktif, dinamik birey
- o Yöneticiler suçlanır
- o Sosyo-psikolojik güdüler önde
- o Kendi kendine yönetim/denetim
- o Bireysel ve örgütsel amaçlara yönelik yönetim
- o Kararlara katılma vardır.
- o Hımlı, yumuşak otorite

\*. McGregor, sonuç odaklı yönetim etkili değildir. Dağından dağnya, insan-insana davranma ilişkilerde daha verimlidir.

#### (4) → Chester Bernard

www.Gonullerkervani.Biz

"Temiz Dokumanin Dogru Adresi"

#### # Bernard → "Yönetimin İřlevleri" (1938)

\*. Örgütü toplumsal bir sistem olarak incelemiştir. Bilişimsel örgütü, düzen ve tutarlılık, dağsal örgütü ise örgütün dikanizmi için gerekli saymıştır.

\*. Yetki iletişime bağlıdır.

\*. Kabul Alanı → Örgütte her üyenin emirleri isteyerek kabul edeceği standır. Ancak yetkinin kabulünü kdayaştırıcı sosyal ve psikolojik etmeler de vardır.

#### (5) → Herbert Simon

#### # Simon → "Yönetimin Atasözleri" (1946)

\*. Yönetim, bir karar verme sürecidir.

\*. Geleneksel yaklaşımların, verimlilik ve etkinliği arttırmak için ilkelerin varlığını sert koşmalarına karşı çıkar.

\*. Geleneksel teorideki rasyonel yaklaşımın sınırsızlığını reddeder.

\*. Geleneksellerdeki homoekonomikus yerine "idari insan" kavramını ileri sürmektedir.

#### → Neo Klasik Ynetimcilere Eleştiriler

# Daėsal süreçler üzerinde durmuyor, bilişimsel etkenler üzerinde hiç durmamışlardır.

# Örgüt: mutlu aile, yönetici: sefkattli baba şeklinde yaklaşımın geceklerde, uzaktır.

# İşçinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki geliş-  
kiyi (Klasikler gibi) gözardı etmişlerdir.

# Tek nedenlere dayalı açıklamalarda yetinmişler, çok  
faktörlü ilişkiler - örgüt verimliliği ilişkisini gözde, kasırmışlar.

## Modern Yönetim Kuramları

### (1) → Sistem Yaklaşımı

# Temsilcileri: Ludwig von Bertalanffy, David Easton, Katz, Kahn

\* Sistem, bir/daha çok amaç / sonucu ulaşmak üzere ana-  
larında ilişkiler olan fiziksel / kavramsal birdey çok bileşenin oluş-  
turduğu bütündür.

\* Her sistem çeşitli öğelerde oluşur. Bu öğeler alt sistem  
olarak adlandırılır.

\* Kapalı sistemler, kendisi dışında hiçbir sistem olmayan /  
çevresindeki sistemlerde, hiçbir şekilde etkilenmeyen sistemlerdir.

\* Açık sistemler, mutlak bir çevresi olan ve anlarla i-  
lişkileri olan, haberleşen ve birbirlerini değiştiren sistemlerdir.

\* Açık sistemin özellikleri

- Çevrelerinde aldıkları enerjiyi bir dönüşüm sürecinde,  
geçirirler ve yeni ürünler oluştururlar.

- Dönüştürme süreci sonunda oluşturdukları ürünleri  
içinde buldukları çevreye verirler.

- Açık sistemlerdeki, madde, enerji ve bilgi alışverişi  
devri bir nitelik taşıır.

- Yaşamlarını devam ettirmek için entropi'ye karşı dur-  
mak zorundadırlar.

Entropi → Herhangi bir sistemin evrenle birlikte düzensizlik ve bozulmaya doğru olan eğilimidir.

= Açık sistemlerde feedback mekanizması faaliyet halindedir.

### # Eleştiriler:

\*. Teori olmaktan uzak, kavramsal çerçevedir.

\*. Daha iyi yetişmiş yöneticilerin varlığını ve bu yöneticiler arasında ekip çalışması, alışkanlığını zorunlu kılar.

\*. İyi işleyebilmesi için, pek çok haberleşme kanalinin varlığını gerektirmektedir.

\*. Kamu kesiminde özel kesime göre uygulanması daha zordur. (yapısal nedenler)

### (2) → Durumsallık Yaklaşımı

\*. Örgütsel hedeflere ulaşmak için, ihtiyacın ortaya çıkardığı duruma en uygun yönetimin uygulanması esastır.

\*. Örgüt yapısı basımlı değildir. Örgüt yapısının rasal olması gerektiği, basımsız değişken durumundaki iç ve dış şartların durumuna göre belirlenir.

\*. Örgütü bir sistem olarak ele alır.

\*. Teknoloji bir organizasyonda kişiler, gruplar, örgütsel ilişkiler, yönetim teknikleri üzerinde etkilidir.

\*. Çevre faktörlerinin özelliklerine göre gerek örgüt yapısının, gerekse kullanılan yönetim ve yönetim tekniklerinin farklı olmasını ileri sürer.

### (3) → Amacılara Göre Yönetim (AGY)

(15)

# Kurucusu: Peter Drucker (1954)

# Amacı:

\*. İşteki başarının, performansın değerlendirilmesi

\*. Planlama

\*. Motivasyon

\*. Ast-üst ilişkilerinin ve aralarındaki iletişimin geliştirilmesi

\*. Yönetim potansiyelinin artırılması

\*. Başarıyı geliştirme

\*. Alt kademelerde bilgi toplama

\*. Yöneticilerin görevlerini; aşıkça sorumluluklara olanak sağlanması.

\*. Çeşitli kademelerde ve organizasyon genelinde belirlenen amaçlar arasındaki bütünlüğün sağlanması

# Özellikleri:

\*. Geleceği kestirmek, etkilenmek ve böylece olaylara yön vermek

\*. Yönetime katılmaya davet olmak.

\*. Amaç ve sonuçların gerçekleştirileceğinin belirlenmesinde planlama ve kontrol görevi görür.

\*. Sonuçlar performans değerlendirmede kullanılır.

\*. Personel ve yönetim geliştirmeye imkan tanır.

\*. Çalışanların, yöneticilerle birlikte kararlara katılması, motivasyonu sağlayıcı etki yapar.

\*. Ücretlendirme ve teşvik alt sistemlerine girer.

# Aşamaları

\*. Amaçların belirlenmesi

\*. Faaliyet planlaması

\* Kendi kendine kontrol

\* Periyodik değerlendirme

(4) → Z Teorisi

# Kurucusu: Ouchi

www.Gonullerkervani.Biz

"Temiz Dokumanin Dogru Adresi"

↳ ABD şirketlerinin yönetim anlayışını "A tipi örgüt", Japon şirketlerinin yönetim anlayışını "Z tipi örgüt" olarak nitelendirir.

A Tipi Örgütler  
(ABD)

Z Tipi Örgütler  
(Japonya)

- |                                  |   |                           |
|----------------------------------|---|---------------------------|
| • Kısa süreli istihdan           | → | Uzun süreli               |
| • Bireysel karar alma            | → | Kollektif karar           |
| • Bireysel sorumluluk            | → | Bireysel sorumluluk       |
| • Sık sık başarı değerlendirme   | → | Seyrek başarı değ.        |
| • Formal başarı değerlendirme    | → | İnformel başarı değ.      |
| • Uzmanlığa dayalı kariyer       | → | Uzmanlığa dayanmayan      |
| • Personelin sadece iş hayatıyla | → | İş hayatı + iş dışı hayat |
- ilgilendirilmesi:

Çağdaş (Post Modern) Yönetim Teorileri

(1) → Toplam Kalite Yönetimi

TKY → Uzun vadede müşteri tatminini, başarıyı, kendi gelişimini ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlar, kalite üzerinde yoğunlaşmış ve tüm gelişenlerin katılımına dayanan yönetim modelidir.

# Temsilcileri: Walter E. Shewhart (İstatistiksel Kalite Kontrolü),



W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armond W. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa (Kalite Gemberleri, Neden-Etki Analizleri), Genichi Taguchi (İstatistiksel Deneysel Tasarımı, Kalite Kayıp Fonksiyonu) ve Philip Crosby (Sıfır Hata)

## (2) → Matriks Organizasyonlar

**Matriks Org.** → Matriks, bir yarıdan projenin gerçekleştirilmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yarıdan da proje ile ilgili tüm işlemlerin tek sorumlusu olması temelinde dayanmaktadır.

## (3) → Benchmarking

# Öncüsü: Robert Camp

**Benchmarking** → Öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunu bilincine varıp, kendi işletmenizi diğer işletmelere sektör farkı gözlemeksizin kıyaslayarak takilde yer vermede, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmenizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarmanızı öğreten ve sürekli yenilenen yönetsel bir süreçtir.

## (4) → Değişim Mühendisliği - Süreç Yönetimi

# Öncüsü: Michael Hammer ve James Champ

Stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliğini arttıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde, kökle ve hızlı bir şekilde yeniden tasarlanması.

## (5) → Personel Güçlendirme

Çalışanların kendilerini motive etmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına daha güvenilenlerin arttığı, işlevatif kullanarak hareketlere geçmek amacıyla dışarıda arzuların arttığı, olayları kontrol edebilecekleri ile ihardıkları ve organizasyonun amaçları dışarıda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarına imkan sağlayan uygulamalar ve koşullardır.

## (6) → Öğrenen Organizasyonlar

# İlk öne süren → Peter Senge (5. Disiplin, 1990)

Bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı dışarıdan sonuç çıkarması, bunun aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistemin içinde değişen çevre koşullarına adapte edilebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olmasıdır.

## (7) → Sanal Organizasyonlar

Liyeleri uzun vadeli bir amaç veya hedef için bir araya gelmiş iletişimlerini ve koordinasyonunu bilgi-iletim teknolojileriyle destekleyen, coğrafya olarak geniş alana yayılmış organizasyonlardır.

## (8) → Yalın Organizasyon

Daha az girdi ile az zamanda daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmek.

## (9) → Stratejik Yönetim

Örgütün amaçlarının ve bu amaçların gerçekleştirilmesi yönetiminin düzeylediği süreçtir. SWOT Analizi ile başlar. Ana-

112 sonucunda geleceğe dönük uzun vadeli stratejiler belirlenir. Belirlenen stratejileri gerçekleştirmek için orta vadeli hedefler konularak bu hedeflere ulaşmak için performans kriterleri belirlenir. Performans sistemi kurulduktan sonra uygulanmaya denetlenir.

## Yönetimin Fonksiyonları

### (1) → Planlama

# Yönetimin ilk fonksiyonudur.

# Özellikleri:

\* Geleceğe yönelik bir etkinlikdir.

\* Karar sistemidir.

\* Seçilen bir amaçla yönelik olup, bu amaçla ulaşabilmek için en uygun yöntem ve araçların seçilmesi ile ilgilidir.

# Planlama İlkeleri:

\* Plan; açık, kesin ve geçerli bir amaçla sahip olmalıdır.

\* Açık bir dile sahip olmalıdır.

\* Eldeki mevcut kararlar göz önünde tutulmalı.

\* Öngörüley tahminler; genel, esnek ve değişebilir olmalı.

\* Planı hazırlayanlar arasında koordinasyon olmalıdır.

\* Planlama örgütün her kademesine yapılmalıdır.

\* Örgüt bütün olarak ele alınmalı, hiçbir alt sistemi plan dışı kalmamalıdır.

# Yararları

\* Standartların tespitine imkan tanır.

\*. Örgüt faaliyetlerini tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yönelir.

\*. İşgücünün, personelin, malzeme, para ve yerin en etkili ve en ekonomik kullanımını sağlar.

\*. Zaman ve emek israfını azaltır.

\*. Ait kademe çalışanların katılımı kolaylaştırır.

### # Sakıncaları:

www.Gonullerkervani.Biz

"Temiz Dokumanın Doğru Adresi"

\*. Masraflıdır.

\*. Hizmet personeli gerektirir.

\*. Planın süresinin doğru saptanması çok önemlidir.

\*. Geleceğe dengeli bir hedefle içinde bulunan değişimin göz ardı edilmesine neden olabilir.

### # Aşamaları

\*. Amacın tespiti

\*. Bilgi toplama

\*. Alternatifler tespiti - En uygunun seçimi

\*. Uygulama

\*. Değerleme

### # Türleri

a) Süresine göre

- Uzun vadeli

- Orta vadeli

- Kısa vadeli

b) Kullanım biçimine göre

- Tek amaçlı

- Sabit

c) Uygulama biçimine göre

- Zorlayıcı

- Demokratik

d) Niteliklerine göre

- Stratejik

- Taktik

e) Biçim yönünde

- Yazılı
- Yazılı olmayan

(2) → Örgütlenme

Örgüt → yapı, iskelet, planlanmış ilişkiler (1)  
 → bu yapının oluşturulma süreci, örgütlenme faaliyeti (2)

# Özellikleri:


- \*. İnsanlardan oluşmuştur.
- \*. Belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur.
- \*. Üyelerinin davranışlarını belirleyen ve sınırlan bir yapısı vardır.

Örgütlenme → Amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve olanakları bir düzende toplamaktır.

# Örgütlenme ilkeleri:

- \*. Amacın saptanması ve birliği
- \*. İşbölümü ve uzmanlaşma
- \*. Koordinasyon
- \*. Hiyerarşik yapı
- \*. Emir - komuta birliği
- \*. Sınırlı denetim (her üste ancak kontrol edebileceği kadar astın başlanması)
- \*. Yetki ve sorumluluk dengesi
- \*. Yetki devri
- \*. Yalınlık
- \*. İstisnalara yönetim → Rutin işler ve sorunların çoğunluğunun örgütün alt kademelerine binatılarak üst düzey yöneticilerin sadece ortaya çıkan istisnalara ilgilenmesi

## # Örgütlenme Aşamaları:

- \*. Örgütsel yapıyı kurma
- \*. Amaçların saptanması, 
- \*. İlişkilerin saptanması
- \*. Görev tanımlarının yapılması
- \*. Görevin gerektiği niteliklerin saptanması

## # Örgütlenmenin Yararları:

- \*. Ast-üst ilişkileri nitelik kazanır. Zaman tasarrufu sağlanır ve çalışanlar arası işbirliği kolaylaşır.
- \*. Sorumluluk kolay bulur. Uzmanlaşma olur.
- \*. Teknik gelişmelere kolay ayak uydurulur ve yenilikleri yakından izleme olanağı sağlar.

## # Örgütlenme Şekilleri

- \*. Amaçlara göre
- \*. Görevlere göre
- \*. Yerel örgütlenme
- \*. Projeye göre
- \*. Süreçlere göre
- \*. Sistem yaklaşımına göre

## # Örgüt Türleri:

- \*. Bilimsel - bilimsel olmayan
- \*. Kararların alınış şekline göre
  - Dikey
  - Epösvsel örgütlenme (F. Taylor)
  - Dikey ve Kurmay
  - Komite Tipi

## # Örgütte Birimler:

- \* Asli
- \* Tâli
- \* Kurmay

## (3) → Yönetme

Yönetme → Örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi, çalışmalarına liderlik etmesi, personeli geliştirebilmesidir.

## # Temel Unsurları:

### \* Güç

(Kaynakları) ↓

- Yasal
- Karizmatik
- İdeolojik
- Ödüllerle
- Zorlayıcı

### \* Otorite

### \* Yetki

### \* Emir

### \* Liderlik

(Türleri) ↓

- Babacan
- Otoriter
- Karizmatik
- Liberal
- Bürokratik
- Demokratik

### \* Motivasyon

→ Motivasyon sürecinde temel unsurlar

- Örgütsel amaçlar
- Çalışanların gösterdiği çaba
- Çalışanların ihtiyacı

→ Örgütte mantıksal işbirliği

- iş genişletme
- iş değişimi
- iş zenginleştirme (F. Herzberg)

www.Gonullerkervani.Biz

"Temiz Dokumanın Dogru Adresi"

→ Motivasyon Teorileri

(1). İnsanı motive edici ihtiyaçları vurgulayanlar.

- Maslow (ihtiyaçlar hiyerarşisi)
- F. Herzberg (Çift Faktör Kuramı)
- David McClelland (Başarı Güdüsü Kuramı)

(2). Motivasyon süreci teorileri 2. grubu oluşturur. İhtiyaç karşılayacak dışsal etmenler / ödülleri üzerinde yoğunlaşırlar.

(4) → Koordinasyon (Eş Güdümlü)

Koordinasyon → Örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için ilgili tüm birimlerin ve çalışanların uyum ve işbirliği içinde çalışmasını sağlamaktır. Bu fonksiyon yönetme fonksiyonu ile aynı şeydir. Çünkü, yönetilmeyen bir örgüt / çalışanların koordinasyonu söz konusu olmaz.

# Koordinasyon İlkeleri:

- \*. Plan ve programların uyumlaştırılması
- \*. Etkinlikli koordinasyonu özendirme
- \*. İyi ve basit bir örgüt yapısı
- \*. İyi bir haberleşme ağı

# Koordinasyon Şekilleri:

\*. İç Koordinasyon (örgüt içi)



- \*. Dikey - yatay koordinasyon
- \*. Garpraz koordinasyon
- \*. Komiteler yoluyla koordinasyon
- \*. İnandırı koordinasyon

## B) Dış Koordinasyon (Örgüt dışı)

### (5) → Denetim

Denetim → Örgütlerde gerçekleştirilen eylemlere planların karşılaştırılması, varsa sapmaların nedenlerini bulup giderme süreçleridir.

#### # Kamu yönetiminde denetimin nedenleri

- \*. İdarelerin genişleme eğilimlerini önleme
- \*. Kamuyu teptiklerini dikkate alma
- \*. Mevzuatın keyfi yorumlanmasını önleme
- \*. Kamu personelinin gıkkasal eylemlerini önleme
- \*. Bürokratların otomatik yapıya sahip olmalarını önleme

#### # Denetiminin Amaçları

- \*. Aksayan yönleri tespit
- \*. Aksaklıkların örgüt politikası yönünde değiştirme
- \*. Aksaklıkların gidermek için birimleri harekete geçirme
- \*. Plan - programları yerinde, gözde, geçirme

#### # Denetimin Aşamaları

- \*. Standart saptama
- \*. Gerçekleşmelerin ölçme - Raporlama
- \*. Gerçekleşmelere - standartları karşılaştırma
- \*. Sapmaların giderme - düzeltme kararı verme

## # Denetleme İlkeleri

- \* . Amaç ve planda dayalı
- \* . Denetim, denetleme ile ilgili faaliyetlerin ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- \* . Esnek olmalıdır.
- \* . Örgüt yapısına uygun olmalıdır.
- \* . Tarafsız olmalıdır.
- \* . Düzeltici önlemlerin alınmasına elverişli olmalıdır.

## # Denetim Çeşitleri

### (1). Yönetim içi Denetim (İdari Denetim)

- \* . Hiyerarşik denetim
- \* . İdari teftiş

### (2). Yönetim dışı Denetim

- \* . Siyasal denetim
- \* . Yargı denetimi
- \* . Yargı bazıları organlar denetimi
- \* . Kamuoyu denetimi

## Türkiye'nin Yönetim Yapısı

↳ Bkz. İdare Hukuku notlarımız

- \* . Ayrıntılı bilgi } → Prof. Dr. Bilal ERYILMAZ  
için Bkz. } Kamu Yönetimi (Okutman Yay., 2008)

## Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

### (1) → Yeni Kamu Yönetimi

Hizmet üretimini, piyasa mekanizmasına bırakmaktır. Yeni Kamu Yönetimi kavramı ilk kez Hood tarafından kullanılmıştır. (1994) Neo-Liberal minimal devlet anlayışıyla temellenen YKY anlayışı, bu anlayışların ve çabaların bir sonucu olarak oluşan bir yönetim stratejisidir.

Bürokratik hantallık, aşırı istihdam, kamu yönetimi genelinde yönetim ve sorumluluğun iyi dağıtılmamış olması, engelleyici bürokratik zihniyet, gizlilik ve dışa kaplılık, merkeziyetçilik geleneği, mali kaynak sıkıntısı, bozuk halkla ilişkiler gibi nedenler kamu yönetimi için yeni arayışlara itmektedir.

YKY akımı ile bir taraftan özelleştirme ve kamu hizmetlerinde alternatif hizmet sunum mekanizmalarının devreye sokulması yoluyla devletin küçültülmesi hedeflenmekte, diğer yandan da yerinde yönetim (desantralizasyon) ve yerellik (sübsidiarite) gibi ilkelerin uygulanması ile yerel yönetimler güçlendirilmeye çalışılmakta, öte yandan da sayıları giderek artan bağımsız idari otorite kurularak klasik kamu bürokrasisi dışına taşın ve düzenleyici kararlar alıp uygulayan kamu örgütleri oluşturmak istenmektedir.

### (2) → Yönetişim

"Yönetişim" ilk kez 1989'da Dünya Bankası'nın Afrika için hazırladığı bir Rapor'da kullanılmıştır.

Bu raporda }  
 Yönetişim } → siyasal iktidarın ülkelerin işlerinin çözümünde  
 yeni kullanımı

### # İyi yönetişimin Ana Unsurları

- \* Hesap verme
- \* Saydamlık
- \* Etkin işleyiş
- \* Uyumlu ve bütünleşik politikalar
- \* İretmeye dikkat etme
- \* Hukuk kurallarına uyma
- \* Bağımsız yargının varlığı

www.Gonullerkervani.Biz

"Temiz Dokumanın Doğru Adresi"

# Yönetişimde, devletin görevi yönetme değil yönlendirmedir.

# Yönetişel faaliyetlerin her aşamasında halkın sorumluluğu yanında katkısı ve katılımı da sağlanmalıdır.

# Kamu hizmeti yerine, müşteri tatmini, toplum kalite yönetimi gibi yaklaşımlarla uyumlu bir bütünleşme vurgulanır.

# Kamu hizmeti sunumunda; devlet, özel sektör ve STÖ ile yarın resmi kuruluşlar gibi çok değişik ve farklı örgütlerin bir araya gelmesine önem verilmelidir.

# Kamu hizmeti sunumu açısından, profesyonel yöneticilere uzmanlıklarını kullanma açısından daha fazla özgürlük ve esneklik sağlanmalıdır.

