



Yönetim Fonksiyonlarına Giriş

Ders Özeti ve Sınav Hazırlık Seti

Yönetim ve İşletme: Temel Kavramlar

İşletme Nedir?

İşletme, kar veya değer maksimizasyonu amacıyla üretim yapan örgütlenir yapıdır. Modern yaklaşımda sadece kar değil, **sürdürülebilir değer yaratma** ön plandadır.

Yönetim ise amaçlara ulaşmak için kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönltilmesi ve denetlenmesi sürecidir. Kaynaklar şunları içerir: insan, zaman, para ve bilgi.

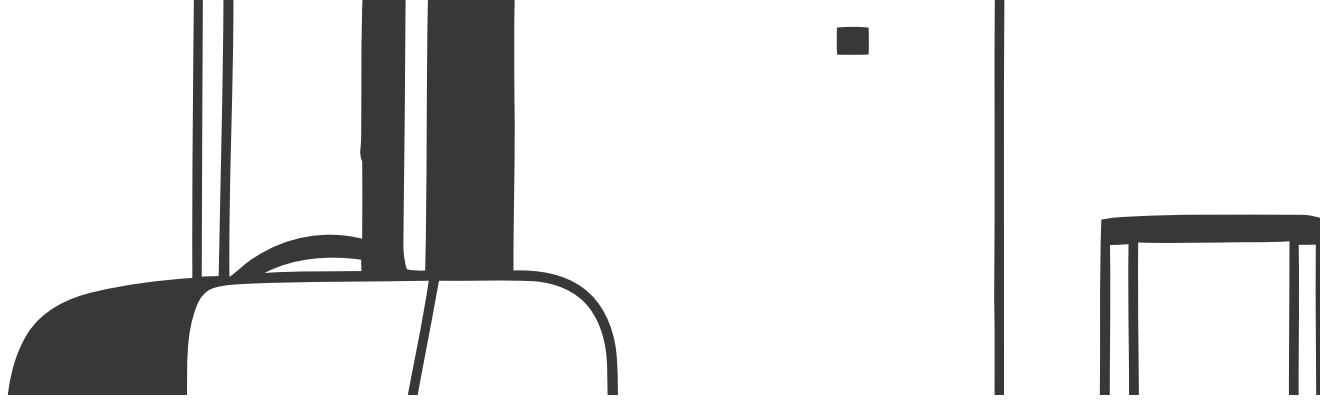
Etkinlik ve Verimlilik

Etkinlik (Effectiveness): Doğru işi yapmak. Stratejik hedeflere ulaşmayı ifade eder.

Verimlilik (Efficiency): İş doğru yapmak. Kaynakları en az israfla kullanmayı belirtir.



Altın Kural: "Planlamayanı planlarlar." Kendi planınız yoksa başkalarının planına göre yaşarsınız.



Yönetim Düzeyleri ve Roller

Üst Düzey Yönetim

Roller: CEO, Genel Müdür

Odak: Strateji belirleme, vizyon oluşturma, dış ilişkiler yönetimi, uzun vadeli planlar

Organizasyonun geleceğini şekillendiren stratejik kararlar alır.

Orta Düzey Yönetim

Roller: Müdürler, Bölüm Şefleri

Odak: Taktik planlar, koordinasyon, stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesi

Üst yönetimin hedeflerini operasyonel eylem planlarına çevirir.

Alt Düzey Yönetim

Roller: Vardiya şefleri, takım liderleri

Odak: Günlük operasyon, doğrudan denetim, rutin işlerin yürütülmesi

Planların sahada uygulanmasını ve günlük verimliliği sağlar.

Beş Temel Yönetim Fonksiyonu

01

Planlama

Amaç ve stratejilerin belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için yol haritasının çizilmesi. "Ne yapmak istiyoruz?" sorusuna cevap arar.

02

Örgütleme

Görevlerin, sorumlulukların ve yetkilerin dağıtılması. İş bölümü ve koordinasyon yapısının kurulması.

03

Yöneltme

İnsanları harekete geçirme, liderlik yapma, motivasyon sağlama ve etkili iletişim kurma.

04

Koordinasyon

Birimler arası uyumun sağlanması, farklı departmanların ortak hedefe yönlendirilmesi.

05

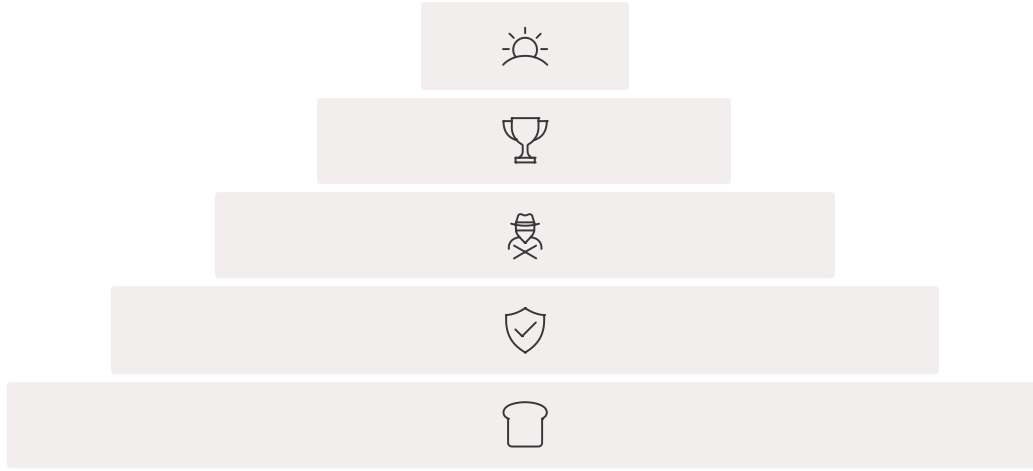
Denetim

Gerçekleşen sonuçların planla karşılaştırılması, sapmaların tespit edilmesi ve düzeltici eylemlerin alınması.

Bu beş fonksiyon birbirini tamamlayan ve sürekli tekrarlanan bir döngü oluşturur. Başarılı yönetim, bu fonksiyonların dengeli ve uyumlu şekilde yürütülmesini gerektirir.

Motivasyon Teorileri: İnsan Davranışını Anlamak

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kendini Gerçekleştirme



Saygınlık



Sosyal İhtiyaçlar



Güvenlik



Fizyolojik

Diğer Temel Teoriler

Vroom Beklenti Teorisi

Çaba → Performans → Sonuç → Ödül

Çalışanlar çabalarının performansla, performansın sonuca, sonucun ödüle dönüşeceğine inanmalıdır.

Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi

İnsan emeğinin karşılığını **adaletli** görmek ister. Adaletsizlik algısı motivasyonu ciddi şekilde düşürür.

Motivasyon Motifleri

- **Güç motifi:** Türk toplumunda baskın
- **Bağlanma motifi:** İlişki odaklı
- **Yarışma motifi:** Rekabet güdüsü
- **Başarma motifi:** Hedefe ulaşma arzusu

Örgüt Yapıları: Mekanik ve Organik Sistemler

Mekanik Yapı

Özellikler:

- Yüksek biçimsellik ve kurallar
- Merkezileşmiş karar alma
- Katı hiyerarşi
- Değişime kapalı
- Rutin işler için ideal

Örnek: Devlet kurumları, geleneksel imalat işletmeleri

Organik Yapı

Özellikler:

- Esnek ve uyarlanabilir
- Dağıtılmış karar alma
- Öğrenen organizasyon kültürü
- Yaratıcılığa ve yeniliğe açık
- Dinamik çevre için uygun

Örnek: Teknoloji startupları, danışmanlık firmaları



📌 **Üç Temel Boyut:** Örgüt yapısını belirleyen faktörler: **Biçimsellik**, **Merkezileşme** ve **Karmaşıklık**

Planlama Türleri ve Zaman Ufku

Stratejik Planlar

Süre: 3-5 yıl

Soru: "Ne olacağız?"

Organizasyonun vizyonu, misyonu ve uzun vadeli hedeflerini belirler.
Üst düzey yönetim sorumluluğundadır.

1

Operasyonel Planlar

Süre: Günlük/Haftalık

Soru: "Kim, ne zaman yapacak?"

Günlük operasyonların detaylı programlanması. Alt düzey yönetim tarafından uygulanır.

3

2

Taktik Planlar

Süre: 1 yıl

Soru: "Nasıl yapacağız?"

Stratejik hedeflere ulaşmak için yıllık eylem planları ve bütçeler hazırlanır. Orta düzey yönetim devrededir.

Başarılı organizasyonlarda bu üç plan türü **mükemmel uyum** içinde çalışır. Stratejik hatalar taktik başarılarla kapatılamaz çünkü **yanlış yöne hızla gitmek** sizi hedefe ulaştırmaz.

Kurumsallaşma: Sistemli Büyümenin Temeli

Kurumsallaşma, şirketin kişilere bağımlı olmadan sistemle yürümesi anlamına gelir.

"Ahmet veya Mehmet giderse sistem çökmemeli" prensibiyle ifade edilir.

Kurumsallaşmanın Faydaları

- Sürdürülebilir büyüme ve istikrar
- Profesyonel yönetim anlayışı
- Şeffaf ve ölçülebilir süreçler
- Sisteme dayalı karar mekanizmaları
- İnsan kaynağı bağımlılığının azalması

Kurumsal Yönetim İlkeleri

Şeffaflık

Tüm paydaşlarla açık iletişim

Hesap Verebilirlik

Kararların sorgulanabilir olması

Sorumluluk

Rollerin net tanımlanması

Adillik

Tüm paydaşlara eşit muamele



📌 **Türkiye'de KOBİ Gerçeği:** "Küçük olsun benim olsun" kültürü kurumsallaşmayı engelleyen en büyük faktördür. Büyüme korkusu ve kontrol kaybı endişesi yöneticileri sistem kurmaktan alıkoyar.

Liderlik ve Motivasyon: İnsanları Harekete Geçirmek

Etkili Liderin Özellikleri

Lider sadece yönetmez, **ilham verir**.
Vizyon koyar, motive eder ve en önemlisi **yetki devreder**.

Yetki Devri Neden Kritik?

Yetki devredilmezse iş tıkanır. "Yetki göçermez" anlayışı **yanlıştır** ve organizasyonel büyümeyi engeller. Yetki devretmek yönetimin cesaret testidir.

Pratik Gerçek: "Büyük parçalar yağlanır, küçük parçalar fırçalanır." Ast-üst ilişkilerinde denge ve politik farkındalık gereklidir.

Motivasyon Stratejileri

- **Tanınma:** Başarıların görünür kılınması
- **Adil ücretlendirme:** Emek-ödül dengesi
- **Gelişim fırsatları:** Kariyer yolu sunma
- **Anlamlı iş:** Çalışanın değer hissetmesi
- **Özerklik:** Karar verme yetkisi

Maaş dışı ödüller (tanınma, saygı) genellikle **daha kalıcı motivasyon** sağlar. Hakkaniyet bozulursa verim düşer.



Yaban Kazları: Takım Çalışmasının Gücü



V Formu Verimliliği

V şeklinde uçan kazlar, tek başına uçan kazlara göre **%70 daha fazla menzil** kat eder. İşbirliği gücü, bireysel çabayı kat be kat artırır.



Dönüşümlü Liderlik

Yorulan lider kaz arkaya geçer, yeni bir lider öne çıkar. Liderlik **paylaşılmalı** ve dönüşümlüdür. Herkes sorumluluk almalıdır.



Motivasyon Desteği

Arkadaki kazların ötüşü, öndeki kazı motive eder. Takım arkadaşlarına **sürekli destek ve cesaret** vermek performansı artırır.



Dayanışma ve Vefa

Yaralanan veya hasta kaz yalnız bırakılmaz; iki kaz yanında kalır ve onu korur. **Vefa ve dayanışma**, güçlü takımların temel değeridir.

Bu metafor, başarılı takım çalışmasının dört temel ilkesini gösterir: **sinerjik işbirliği, paylaşımlı liderlik, sürekli motivasyon ve koşulsuz dayanışma**.

Yönetim Bilgisi: Akılda Kalacak Sözler

“

"Planlamayanı planlarlar."

— Stratejik Düşünme İlkesi

“

"Hiyerarşide yapılan stratejik hatalar taktik başarılarla kapatılamaz."

— Yönetim Gerçeği

”

”

“

"Çıraklığını yapmadığın işin patronu olamazsın."

— Deneyim Önceliği

“

"Kapitalist akı başında cimridir; cimri ise aklını yitirmiş kapitalisttir."

— Karl Marx

”

”

Yönetim Biliminin Gelişimi

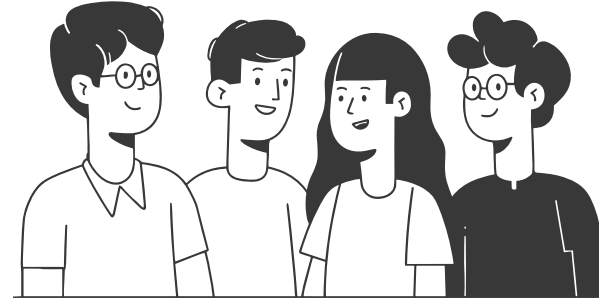
Tarihsel Evrim

Sanayi devrimi sonrası **Frederick Taylor'ın bilimsel yönetim** yaklaşımı, verimlilik odaklı sistemlerin temelini attı. İşleri parçalara bölerek ve standartlaştırarak üretkenliği artırmayı hedefledi.

Max Weber ise bürokrasi ilkesini geliştirdi: kurallar, hiyerarşi, uzmanlaşma ve rasyonel karar alma. Bu sistem, örgütlü toplumların omurgası haline geldi.

Modern Dönem

Günümüzde örgütler **öğrenen organizasyonlar** haline gelmelidir. Dijitalleşme, veri temelli karar alma ve çevik yönetim anlayışı ön plandadır.



Günümüzün Dini: Veri

Yuval Noah Harari'nin deyiimiyle, modern çağda "veri dini" hakimdir. Kararlar artık sezgiden çok, **veri analitiğine** dayanır.

İşletmenin Amaçları: Değer Yaratma Ekseninde



"Özgürlüğün olduğu yerde eşitlik olamaz, eşitliğin olduğu yerde özgürlük olamaz."

— Özgürlük-Eşitlik Dengesi

Modern işletmeler bu ikisi arasında **hassas bir denge** kurmak zorundadır: bireysel inisiyatif ve adil paylaşım.

Yönetim Fonksiyonları: Detaylı İnceleme

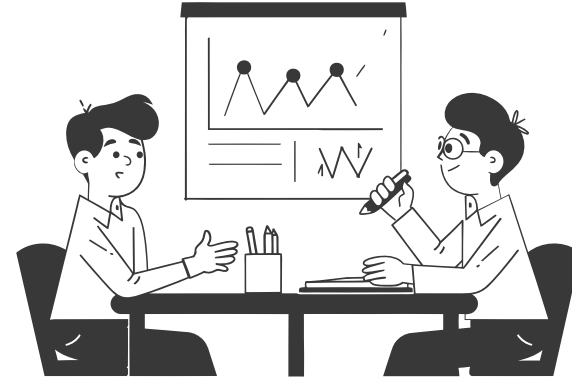
a) Planlama: Geleceği Şekillendirmek

Amaç: Doğru işleri yapmak (effectiveness). Planlama olmadan organizasyon, "gemisiz denizciler" gibi yönünü kaybeder.

Planlama Aşamaları

1. **Amaç belirleme:** Nereye varmak istiyoruz?
2. **Alternatifleri analiz:** Hangi yollar mümkün?
3. **Karar verme:** En iyi yolu seçmek
4. **Uygulama:** Planı hayata geçirmek
5. **Kontrol:** Sonuçları izlemek ve düzeltmek

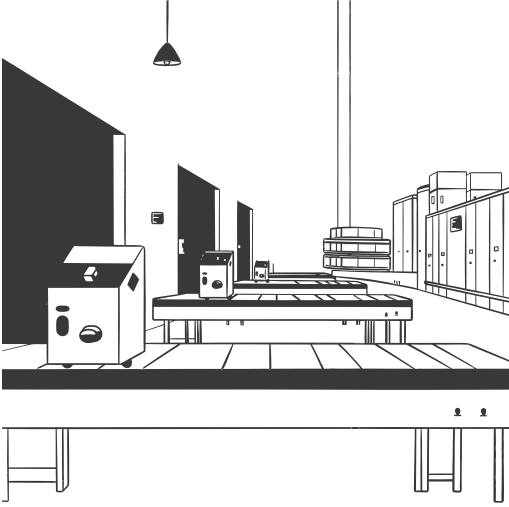
Türkiye Örneği: Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kaldırıldı ancak stratejik plan zorunluluğu tekrar geldi. Bu, **planlamanın vazgeçilmezliğini** gösterir.



Uyarı: Aşırı planlama da zararlıdır. Sovyet ekonomisi gibi fazla planlama kontrolü, sistemi katılaştırır ve esnekliği öldürür.

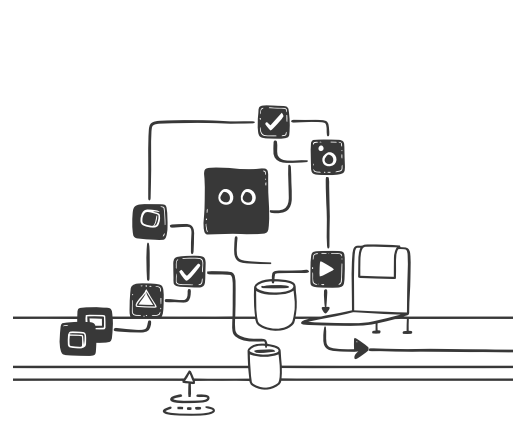
b) Örgütlenme: Yapıyı Kurmak

Örgütlenme, "Kimlerle, hangi işleri, nasıl yapacağız?" sorularına cevap arar. Planı gerçekleştirecek yapıyı kurmak ve kaynakları doğru dağıtmak amaçlanır.



Fonksiyonel Yapı

İşletme fonksiyonlara (pazarlama, üretim, finans) göre örgütlenir. Uzmanlaşma avantajı sağlar.



Ürün Yapısı

Her ürün grubu kendi bağımsız birimiyle yönetilir. Pazar odaklı yaklaşım sunar.



Matris Yapı

Fonksiyon ve proje bazlı iki boyutlu yönetim. Esneklik sağlar ancak karmaşıktır.



Coğrafi Yapı

Farklı bölgelerde özerk birimler. Yerel pazarlara uyum kolaylaşır.

Kritik İlke: Verimlilik ve koordinasyon birlikte olmalı. Bürokrasi tamamen azaltılamaz; biçimsellik düzenlenerek optimize edilir.



c) Yöneltilme: İnsanları Harekete Geçirme

Yöneltilme fonksiyonu, insan davranışı, liderlik ve iletişim üzerine kuruludur. Motivasyon bu fonksiyonun kalbidir.

Liderlik Stilleri

- **Otoriter:** Merkezî karar, hızlı eylem
- **Demokratik:** Katılımcı, yüksek motivasyon
- **Serbest bırakan:** Özerk ekipler, yaratıcılık

Kültürel Faktörler

Türk iş kültüründe **güç motifi** baskındır. "Oğlum büyüyünce milletvekili olacak" gibi ifadeler bunu yansıtır.

Yetki Devri: Cesaret Testi

Yetki devretmek, yöneticinin en büyük korkusudur ancak organizasyonel büyüme için **şarttır**.

📌 **Pratik Gerçek:** "Patronlar işi devretmez" Türkiye'nin en büyük yönetim sorunlarından biri. Merkezileşme yüksek, verim düşük.

d) Koordinasyon: Uyumun Sanatı

Koordinasyon, organizasyonun "sinir sistemi" gibidir. Birimler arası uyum olmadan en iyi planlar bile başarısız olur.



Stratejik Plan

Uzun vadeli hedefler ve büyük resim



Taktik Plan

Yıllık eylem planları ve bütçeler



Operasyonel Plan

Günlük iş akışı ve detaylar

Hiyerarşi Uyum: Alt planlar üst planları desteklemelidir. Stratejik, taktik ve operasyonel planlar birbirini besleyen bir **ekosistem** oluşturmalıdır.

e) Denetim: Performansı İzlemek



Denetim, gerçekleşen sonuçların planla karşılaştırılması ve sapmaların düzeltilmesidir. Performans değerlendirme için **360 derece model** etkilidir: ast, üst, meslektaş ve kendi değerlendirmesi.

Geri Bildirim Döngüsü

1. Performans ölçümü
2. Standartlarla karşılaştırma
3. Sapmaların belirlenmesi
4. Düzeltici eylem planı
5. Uygulama ve tekrar ölçüm

📌 **Dikkat:** Fazla denetim motivasyonu düşürür. "Üniversitede sürekli YÖK denetimi" örneğinde olduğu gibi, aşırı kontrol çalışanın özerklik hissini yok eder.

Stratejik Yönetim: Büyük Resmi Görmek

Stratejik hatalar taktik başarılarla kapatılamaz

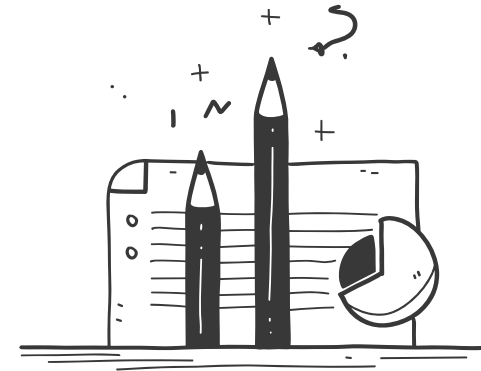
Bu altın kural, yönetim hiyerarşisinin en temel gerçeğini ifade eder. Yanlış stratejide ne kadar iyi çalışırsanız çalışın, **sadece iflası geciktirebilirsiniz.**

Türk Şirketlerinden Örnekler

Koç–Sabancı Strateji Farkı: Biri geniş alanlara yayılım stratejisi izlerken, diğeri odaklanma stratejisi benimsedi. Her ikisi de başarılı oldu çünkü stratejileri **tutarlı ve kararlıydı.**

SWOT Analizi

- Güçlü Yönler (Strengths)
- Zayıf Yönler (Weaknesses)
- Fırsatlar (Opportunities)
- Tehditler (Threats)



Plan Süresi ve Kapsam

- Stratejik plan: 3–5 yıl
- Taktik plan: Yıllık hedefler
- Operasyonel plan: Günlük ölçüm

Bu üç seviye arasında **mükemmel uyum** sağlanmalı; aksi takdirde organizasyon farklı yönlerle çeker.

Motivasyon: Detaylı Teorik Çerçeve



1 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

1

5 basamaklı piramit: Fizyolojik → Güvenlik → Sosyal → Saygınlık → Kendini gerçekleştirme. Alt basamak tatmin edilmeden üst basamak motive etmez.

2 Herzberg Çift Faktör Teorisi

2

Hijyen faktörleri (ücret, iş koşulları, yönetim): Yokluğu memnuniyetsizlik yaratır ama varlığı motivasyon sağlamaz. **Motivasyon faktörleri** (başarı, tanınma, sorumluluk): Gerçek motivasyonu bunlar sağlar.

3 Vroom Beklenti Teorisi

3

$Motivasyon = Beklenti \times Araçsalılık \times Değer$. Çalışan çabasının performansına, performansın ödüle dönüşeceğine ve ödülün değerli olduğuna inanmalıdır.

4 Adams Hakkaniyet Teorisi

4

İnsanlar kendi girdi/çıktı oranını başkalarınıninkiyi karşılaştırır. Adaletsizlik algısı motivasyonu **ciddi şekilde düşürür**.

Öğrenen Organizasyon: Geleceğin Şirketi

Öğrenemeyen Organizasyon

Tek Tip Düşünce

"Herkes aynı şeyi söylüyorsa kimse düşünmüyordur"

Dedikodu Kültürü

İletişim tıkanır, bilgi kirlenir

Değişime Kapalılık

"Biz hep böyle yaptık" mantığı

Hata Cezalandırma

Risk almaktan kaçınma kültürü

Öğrenen Organizasyon

Çeşitli Perspektifler

Farklı görüşler dinlenir, değerlendirilir

Açık İletişim

Bilgi paylaşımı teşvik edilir

Değişime Açıklık

Yenilik kültürü yerleşiktir

Hatadan Öğrenme

Deneme-yanılma desteklenir

"Farklılıktan korkmamak gerekir. Herkes aynı şeyi söylüyorsa, kimse gerçekten düşünmüyor demektir."

Liderlik, Güç ve Kültür: Organizasyonel Dinamikler

Güç Kaynakları



Yasal Güç

Resmi pozisyondan gelen otorite. Hiyerarşik yapılarda en yaygın güç kaynağıdır.



Zorlayıcı Güç

Cezalandırma yeteneği. Kısa vadeli uyum sağlar ama motivasyonu düşürür.



Ödül Gücü

Ödüllendirme kapasitesi. Performans yönetiminin temel aracıdır.



Uzmanlık Gücü

Bilgi ve beceriye dayalı otorite. Bilgi çağında en değerli güç biçimi.



Karizmatik Güç

Kişisel çekicilik ve etkileme yeteneği. Transformasyonel liderliğin temeli.

Kültürel Boyutlar (Hofstede)

- **Güç mesafesi:** Türkiye'de yüksek – hiyerarşiye saygı baskın
- **Belirsizlikten kaçınma:** Yüksek – kurallar ve planlama önemli
- **Bireycilik–Toplulukçuluk:** Toplulukçu kültür – aile ve grup bağları güçlü

📌 **"İmparatorluk Tarzı Yönetim":** Yetki merkezli ama riskten kaçan yapı. Türk yönetim kültürünün ayırt edici özelliklerinden biridir.

Türk İş Kültürü: Fırsatlar ve Zorluklar



Bireysel Başarı - Takım Zayıflığı

Türkler bireysel sporlarda (güreş, halter) başarılı ancak takım işlerinde zayıf. Koordinasyon eksikliği kronik bir sorundur.



Merkezileşme Eğilimi

Patronlar işi devretmez, her şeyi kontrol etmek ister. Bu da büyümeyi engelleyen **darboğaz** yaratır.



"Küçük Olsun Benim Olsun"

Büyüme korkusu ve kontrolü kaybetme endişesi. Bu zihniyet KOBİ'lerin uluslararası oyuncu olmasını engelliyor.



"Kuru İnat" Sendromu

Değişime direnç ve "biz hep böyle yaptık" mantığı. Yenilikçiliğin önündeki en büyük engel.

Buna rağmen Türk girişimciliği **son derece dinamik** tir. Sorun teknik yetenek değil, **sistemli düşünce ve kurumsallaşma** eksikliğidir.

"Teşkilatçınız deriz ama 16 devlet kurmuşuz; iyi teşkilatçı olsaydık birini korurduk."



Dijitalleşme ve Veri Odaklı Yönetim

"Ürün bedavaysa, ürün sizsiniz"

Bu söz, dijital ekonominin temel gerçeğini özetler. Veri yeni "petrol"dür ve organizasyonların en değerli varlığıdır.

1

Yapay Zekâ ve Otomasyon

Rutin işlerin otomasyonu insan kaynağını stratejik işlere yönlendirir

2

Büyük Veri Analitiği

Karar alma artık sezgiye değil, **veriye** dayanıyor

3

KPI ve Dashboard Yönetimi

Gerçek zamanlı performans izleme organizasyonel şeffaflığı artırıyor

4

Tahmine Dayalı Modeller

Gelecek senaryoları veriyle simüle edilerek risk azaltılıyor

Günümüzde **veriyle karar vermeyen** organizasyonlar rekabette geride kalıyor. Ancak veri tek başına yeterli değil; **doğru analiz ve yorumlama** kritiktir.



Pratik Yönetim Öğütleri: Hayata Geçirilebilir Bilgiler

Hayır Demeyi Öğrenin

Çok iyi niyet performansı düşürür. Her talebi kabul etmek sizi asıl işinizden uzaklaştırır.



Öncelik Sırası Geliş Sırasından Önemlidir

Acil olan her zaman önemli değildir. Eisenhower matrisini kullanın: Önemli-Acil dengesi.



Detaylarda Kaybolmayın

Paratoner gibi büyük hedefe odaklanın. Mikroyönetim hem sizi hem ekibinizi yorar.

Planlama Abartılırsa Sistem Çöker

Sovyet örneği: Fazla planlama esnekliği öldürür. Çevik olun ama kaotik olmayın.

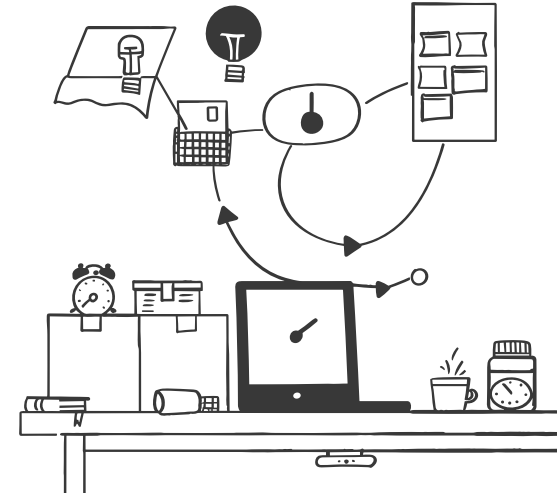


Yağmur Yağdı, Trafik Felç

Bu **planlama eksikliğinin** göstergesidir. Olağanüstü durumlar için de plan B olmalı.

Zaman Yönetimi İpuçları

- Günü plan yaparak başlayın
- En zor işi en enerjik olduğunuz saatte yapın
- E-posta ve mesajları belirli saatlerde kontrol edin
- Toplantıları kısa ve etkili tutun
- Delege edebileceğiniz işleri devredin



Sınav Hazırlık: Anahtar Sorular ve Cevaplar

- Yönetimin beş temel fonksiyonu nelerdir?

Cevap: Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim

- Effectiveness ve efficiency arasındaki fark nedir?

Cevap: Effectiveness (etkinlik) doğru işi yapmak; efficiency (verimlilik) işi doğru yapmaktır

- "Planlamayanı planlarlar" ne anlama gelir?

Cevap: Kendi planı olmayan kişi, başkalarının planlarına göre yaşar ve kontrol kaybeder

- Stratejik hata taktik başarıyla kapatılabilir mi?

Cevap: Hayır. Sadece iflası geciktirebilir çünkü yanlış yöne hızla gitmek sizi hedefe ulaştırmaz

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağı nedir?

Cevap: Kendini gerçekleştirme

- Beklenti teorisinde motivasyonu belirleyen zincir nedir?

Cevap: Çaba → Performans → Sonuç → Ödül

- Hakkaniyet teorisi neyi açıklar?

Cevap: Adil olmayan durumlarda çalışan motivasyonu düşer; insanlar emek-ödül dengesine çok duyarlıdır

- Mekanik ve organik örgüt yapıları arasındaki fark nedir?

Cevap: Mekanik: katı, formal, merkezileşmiş. Organik: esnek, öğrenen, yenilikçi

Sınav Hazırlık: Devam Eden Sorular

→ Kurumsallaşmanın temel amacı nedir?

Cevap: İşlerin kişilere değil sisteme bağlı yürütülmesi; "Ahmet gidince sistem çökmemeli"

→ Bürokrasi kavramını kim geliştirdi?

Cevap: Max Weber

→ Yaban kazları metaforunun yönetim dersi nedir?

Cevap: Takım çalışması verimliliği %70 artırır; dönüşümlü liderlik, motivasyon ve dayanışma esastır

→ Yetki devretmeyen yöneticinin sorunu nedir?

Cevap: İş tıkanır, verim düşer, organizasyon büyüyemez

→ Kurumsal yönetim ilkeleri nelerdir?

Cevap: Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adillik

→ Güç, bağlanma, yarışma, başarıma motiflerinden hangisi Türk kültüründe baskındır?

Cevap: Güç motifi

→ Öğrenen organizasyon ne demektir?

Cevap: Hatalardan öğrenen, farklı görüşleri dinleyen, değişime açık organizasyon

→ Stratejik, taktik ve operasyonel planların süre farkı nedir?

Cevap: Stratejik: 3-5 yıl, Taktik: 1 yıl, Operasyonel: günlük/haftalık

Son Notlar: Yönetim Sanatının Özü

Yönetim, bilim kadar sanattır

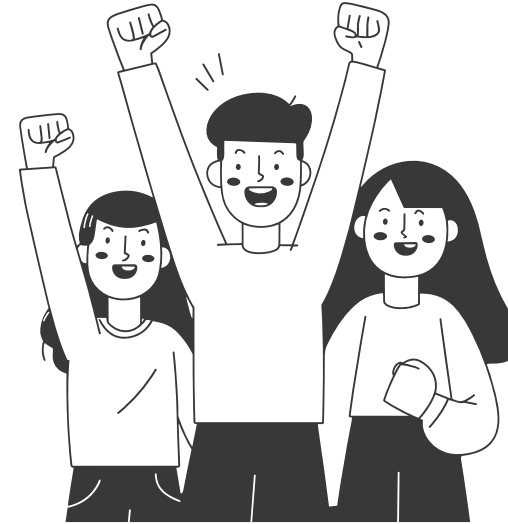
Yönetim sadece teorik bilgi değildir; "**yapa yapa öğrenilir**" bir sanattır.

En iyi yöneticiler, kitaplardan öğrendiklerini sahada test ederek ustalaşanlardır.

Son Öğütler

- Etkili lider doğru insanları doğru yere koyar
- Zaman yönetimi en kıt kaynaktır – dikkatli kullanın
- Hayır diyemeyen yönetici, öncelik sırasını kaybeder
- Çıraklığını yapmadığın işin patronu olamazsın
- Farklılıklardan korkmayın, onları güce dönüştürün

📌 **Başarı formülü:** Planlama + Örgütlenme + Yönelme + Koordinasyon + Denetim = Sürdürülebilir Başarı



"Yönetim, insanları ve kaynakları ortak bir hedefe yönlendirerek, imkansız görüneni başarılabılır kılma sanatıdır."

Sınavlarınızda başarılar dileriz! Bu notlar, yönetim biliminin temellerini sizlere aktarmak ve kariyerinizde kullanabileceğiniz pratik bilgiler sunmak için hazırlanmıştır.