

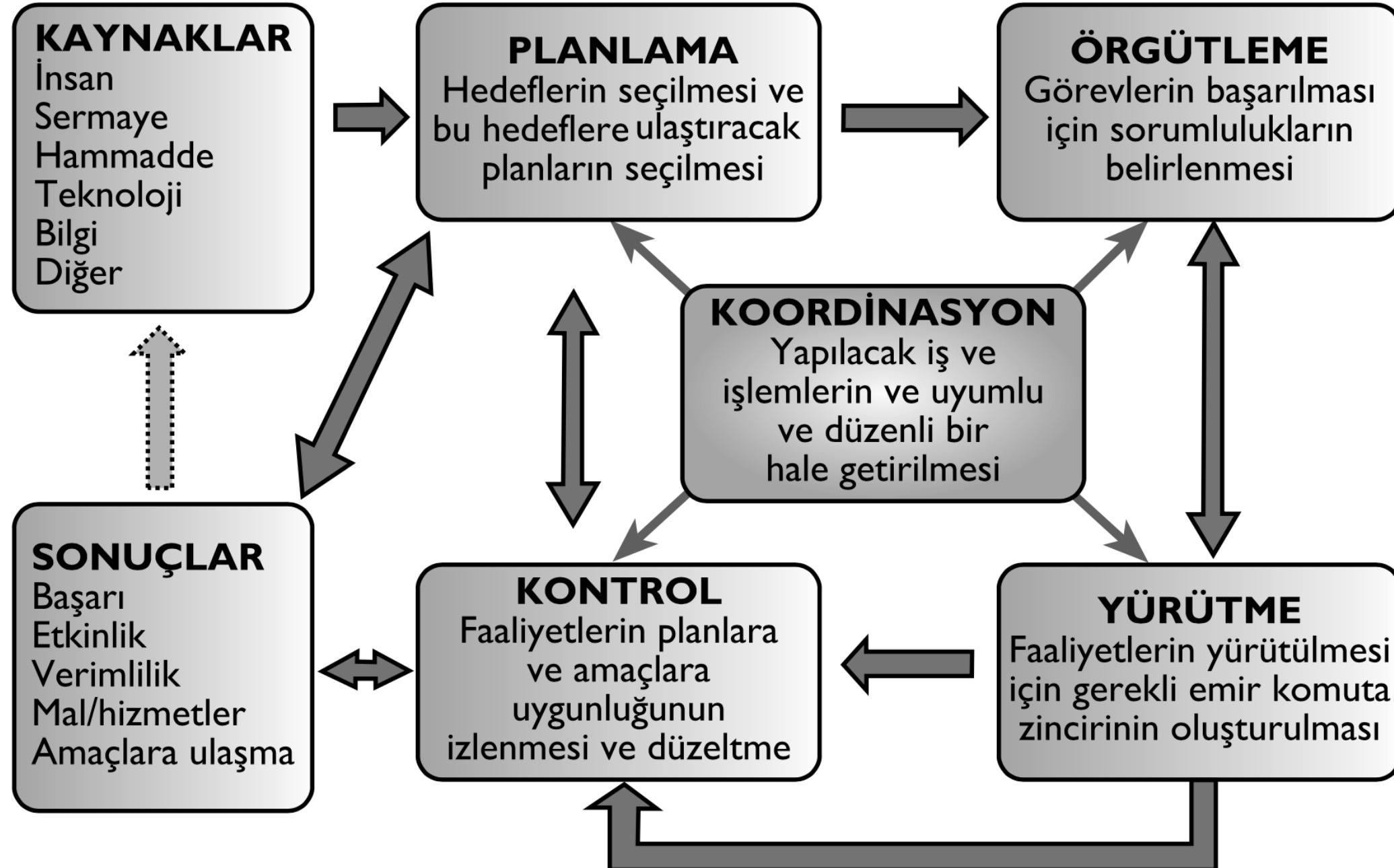


# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

**“Yönetim Fonksiyonları I”**  
*Planlama ve Örgütleme*

**Doç.Dr. Çağatay YILDIRIM**

**2025**



# 1. PLANLAMA (Yönetim Geleceğe Bakmaktır)

- Plan;
  - Bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması
  - Sonuç
- Planlama;
  - Sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmek
  - Süreç



# **Planlamanın Aşamaları**

## **1. Misyon açıklamaları ve vizyon:**

Misyon: Varlık nedeni

Vizyon: Hayal edilen gerçek

## **2. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi:** Ölçülebilir, gerekli aksiyonları işaret eden, zaman boyutu olan

## **3. Amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi:** Nasıl ve ne yaparak hedefe erişilebilir

## **4. Alternatifler arasında seçim yapma:** Karar verme



# Planlama ile Cevap Aranan Sorular

1. Ne yapılacaktır?
2. Kim yapacaktır?
3. Ne zaman yapılacaktır?
4. Nasıl yapılacaktır?
5. Hangi olanaklar kullanılacaktır?
6. Neden yapacaktır?



# Planlamanın Özellikleri

1. Planlama bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir
2. Planlama kapsamlı bir faaliyet ve bir karar sürecidir
3. Planlama geleceğe dönük bir faaliyettir
4. Planlama bir kararlar toplamıdır
5. Planlama belirli bir süreyi kapsar



# Planlamanın Yararları

1. Zaman ve emek savurganlığı azalır
2. İşletme yöneticilerinin dikkatlerini amaçlara yöneltir
3. İşletme faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını mümkün kılar
4. Kaynakların nasıl kullanıldığını izleme ve denetleme olanağı sağlar
5. Yetki devrini sağlayarak, daha esnek yapıların oluşmasına zemin hazırlar



# Planlamanın Yararları

6. Daha akılcı ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesine olanak sağlar
7. Denetimde kullanılacak standartların belirlenmesi ve temel alınmasını sağlar
8. Etkin planlar, yönetici veya astların sinir sistemlerini daha az yıpratır



# Planlamanın Sakıncaları

1. Pahalı şekilde hazırlanan planların istediği gibi uygulanmaması, işletmeyi mali yönden sıkıntıya düşürebilir
2. Planın eksik olması, gereğinden uzun veya kısa süreyi kapsaması ve gerçeklerden ziyade dilek ve istekleri içermesi sorunlara neden olabilir
3. Sayısal yöntemlerde yapılabilecek hatalar, olumsuz sonuçlara yol açabilir



# Planlamanın Sakıncaları

4. Yöneticinin dikkatini gereğinden çok geleceğe çevirmesine ve o anı göz ardı etmesine neden olabilir
5. Uzun süreli planlar doğruluk derecesini, kısa süreli planlar ise beklenen yararı düşük düşürebilir, optimum süre belirlenmemesi etkinliği azaltabilir
6. Planlar, uygulayıcıların girişimci ruhlarını ve inisiyatif kullanma niyetlerini engelleyebilir



# Plan Türleri

## SÜRE AÇISINDAN PLANLAR

Uzun Süreli Planlar  
(>5yıl)

Orta Süreli Planlar  
(1-5yıl)

Kısa Süreli Planlar  
(>1yıl)

## KULLANILMA SEÇENEKLERİ AÇISINDAN PLANLAR

Sürekli Planlar

- Politika
- Prosedür
- Kural

Tek Kullanımlık Planlar

- Program
- Proje
- Bütçe

## HAZIRLANMA DÜZEYİ AÇISINDAN PLANLAR

Stratejik Planlar

Taktik Planlar

Operasyonel Planlar

# 1. Süre açısından planlar

- 1. Uzun vadeli planlar:** Bazı istikrarlı sektörlerde gelecek öngörülebildiğinden 5 yıldan daha uzun planlar yapılabilir
  - Ormancılık, kızılçam 25 yılda yetişir, üretim planı 25 yıllık yapılır
- 2. Orta vadeli planlar:** Belirsizliğin yüksek olduğu, sürekli değişim yaşayan sektörlerde 1-5 yıl arası planlar yapılabilir
  - Aşırı talep karşısında işletmenin üretimini genişletme yatırımları
- 3. Kısa vadeli planlar:** Orta ve alt kademe yöneticilere ana amacı uygulamada yardımcı olmak amacıyla ayrıntılı ve kısa süreli planlar yapılabilir (1 yıldan daha az süreli)
  - Kalkınma planlarındaki yıllık faaliyet programları



## 2. Kullanılma seçenekleri açısından planlar

- 1. Sürekli planlar:** İşletme içerisinde defalarca kullanılan ve belirli amaçlar için hazırlanan planlardır. Birbirine benzer durumlarda izlenecek davranış biçimlerini gösterir.
  - **Politikalar:** Davranış ve faaliyetlerin yapılmasında personele yol gösteren genel davranış planıdır.
  - **Prosedürler:** Belli bir işin tam olarak hangi adımlar ve aşamalarla yapılabileceğini tanımlayan standart bir faaliyet rehberidir.
  - **Kurallar:** Politikalara göre daha dar kapsamlı, kesin ifadelerle özel bir faaliyetin yapılmasında uyulması gereken bir hususu açıklar



## 2. Kullanılma seçenekleri açısından planlar

**2. Tek kullanımımlık planlar:** Tek bir amacı gerçekleştirmek için hazırlanan ve tekrar kullanılmayan planlardır.

- **Programlar:** Bir amacın gerçekleşmesi için gerekli olan aşama ve adımları, sorumlu kişileri ve aşamaların süresini belirleyen plandır.
- **Projeler:** Programların kısımlarıdır. Genel bir programın gerçekleşmesi için çeşitli projeler oluşturulabilir.
- **Bütçeler:** İşletme için yol gösterici bir rol oynar. Beklenen ve tahmin edilen sonuçların sayılarla açıklanmasıdır.



### **3. Hazırlama düzeyi açısından planlar**

- 1. Stratejik planlar:** İşletmenin misyonu, vizyonu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. (üst yönetim)
- 2. Taktik planlar:** Stratejik planlara göre şekillenir ve uygulanmasında yol gösterici olan planlardır. (orta düzey yöneticiler)
- 3. Operasyonel planlar:** Taktik planların uygulanması için faaliyetlere yön veren uygulamalı planlardır. (alt düzey yöneticiler)



## 2.ÖRGÜTLEME (ORGANİZASYON)

- Örgüt;
  - Belirli bir amacı gerçekleştirmek için 2 veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri ile ortaya çıkan iş birliği sistemi
- Örgütleme;
  - Örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisi veya bir süreç



# Örgütleme Süreci

- 1. Görülecek işlerin belirlenmesi:** Planda öngörülen işlerin min. emek ve giderle yapılacak şekilde bölünmesi, sıralanması, düzenlenmesi ve kısımlara ayrılması
- 2. Personelin belirlenip atanması:** İşin gerek ve niteliklerine uygun personelin atanması
- 3. Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi:** İşlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörlerin sağlanması



# Örgütleme İlkeleri

- 1. Amaç birliği ilkesi:** İşletmenin ana hedeflerine odaklanma
- 2. Kumanda birliği ilkesi:** Bir üstten emir alma ve sorumlu olma
- 3. Yeterlilik ilkesi:** Amaçları gerçekleştirmek için taviz vermeme
- 4. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi:** Verimli çalışma
- 5. Görevlerin tanımı ilkesi:** Açık bir görev tanımı
- 6. Basamaklar ilkesi:** Birbiriyle ilgili görevlerin belli sırada yapılması
- 7. Yetki ve sorumluluklar denkliği ilkesi:**



# Örgütleme İlkeleri

- 8. İş, yetki, sorumluluk ve karşılıkların açık olarak belirlenme ilkesi:**
- 9. Ayrıklık ilkesi:** Görevi yapanların bağımsız karar alma yetkisi
- 10. Yönetmeli birliği ilkesi:** Plan, program ve politikayı uyulması
- 11. Değişebilirlik ilkesi:** Değişimlere karşı organizasyon değişebilir
- 12. Sürekllilik ilkesi:** Organizasyonun devamlılığı için tedbirler
- 13. Önderliğin kolaylaştırılması ilkesi:** Yöneticinin bu yetisini kullanabileceği ortamın olması



# Örgütleme İlkeleri

- 14. Fonksiyonel benzerlik ilkesi:** Belirli işlerin bir arada toplanması
- 15. Yönetim alanı ilkesi:** Kontrol edilebilecek sayıda ast olması
- 16. Personeli işe yerleştirme ilkesi:** İşe göre adam alınması
- 17. Sorumluluk ilkesi:** Farkında olunması
- 18. Fonksiyonel büyümeye ilkesi:** Organizasyonda değişiklikler olabilir
- 19. Çapraz ilişkiler ilkesi:** Aynı yönetim kademesindekilerin birbiriyle konuşup yardımlaşması



# Örgütlerde Bölmelere Ayırma

- Bölünen işlerin iş yerinde gruptaştırılarak bömler oluşturulması faaliyeti
  - Amaç; belirli amaçlarla bir araya getirilmiş işlerin yapılmasında yüksek etkinlik ve verimliliğe ulaşmak ve bu şekilde tüm işletmede verimlilik elde etmek



# Bölümlendirme Yaklaşımı

## 1. Geleneksel Bölümlendirme Yaklaşımı

- İşlevsel bölümlendirme
- İş birimine göre bölümlendirme

## 2. Modern Bölümlendirme Yaklaşımı

- Matris bölümlendirme

## 3. Çağdaş Bölümlendirme Yaklaşımı

- Takım esaslı bölümlendirme
- Şebeke esaslı bölümlendirme



# 1. Geleneksel bölümlendirme yaklaşımları

Dikey (yukarıdan-aşağıya) yönetim hiyerarşisi

**1. İşlevsel bölümlendirme:** İşler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir (muhasebe bölümü, pazarlama bölümü).

😊 Kaynakların verimli kullanımı

😊 Ölçek ekonomisi

😊 Derinleşme uzmanlaşma ve gelişme

😊 Üst yönetim yönlendirmesi ve kontrolü

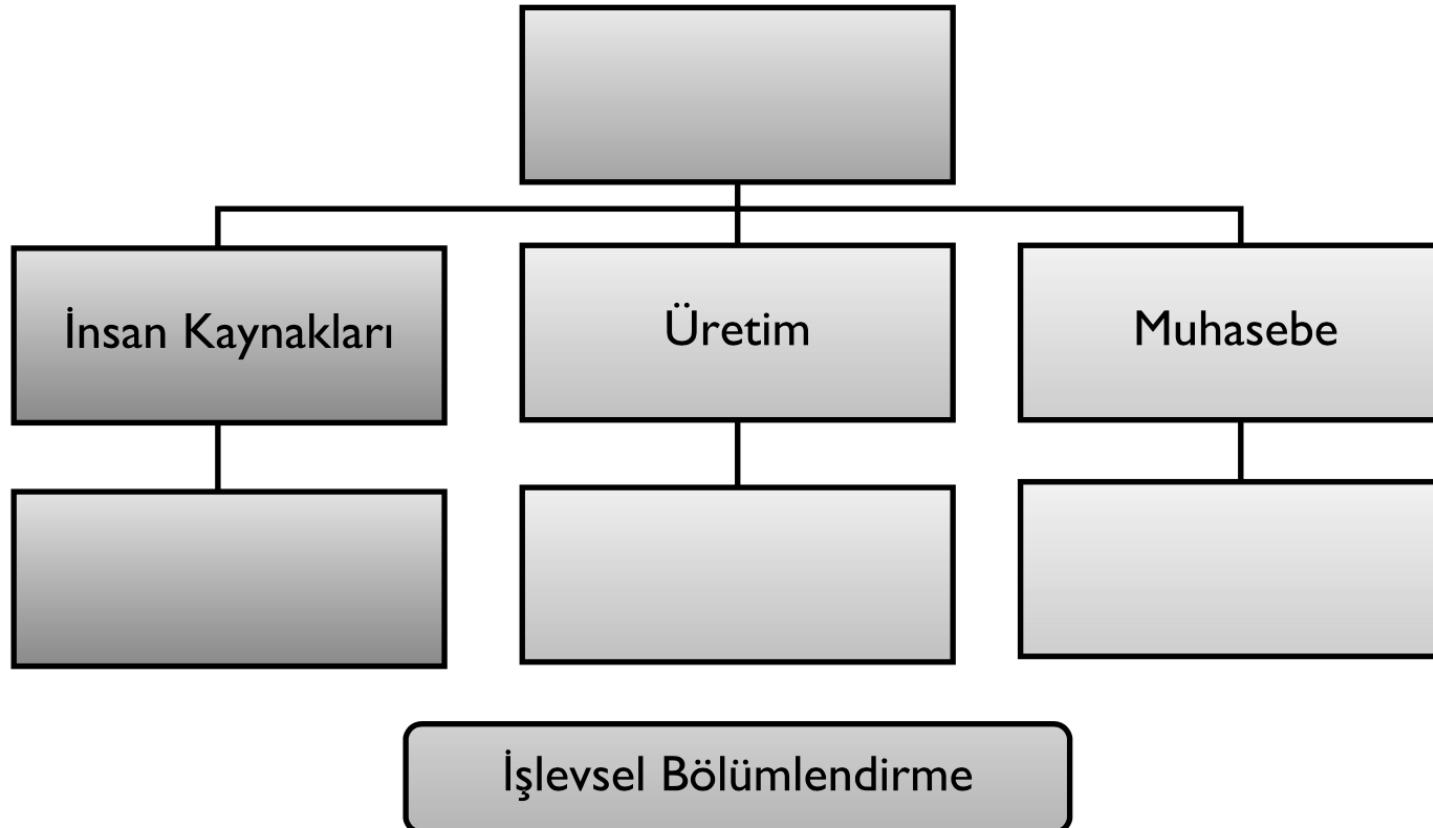
😢 Departmanlar arası zayıf iletişim

😢 Değişime karşı yavaş tepki

😢 Üst yönetimde karar vermede  
merkezileşme, yaratıcılıkta gecikme



# 1. Geleneksel bölümlendirme yaklaşımı



# 1. Geleneksel bölümlendirme yaklaşımları

**2. İş birimine göre bölümlendirme:** Ürün, bölge ve projelerde bağımsız birim oluşturulması, bunların altında işlevsel bölüm

- ✓ Kimya işletmesi: deterjan işbirimi (üretim, muhasebe, İK), boyası işbirimi (üretim, muhasebe, İK)
- ✓ Ege bölge müdürlüğü (İK, muhasebe, pazarlama), Akdeniz bölge müdürlüğü (İK, muhasebe, pazarlama)

😊 Belirsiz çevreye karşı hızlı cevap verme 😞 Ürün çeşitlerinde kullanılan kaynaklarda tekrar  
ve esneklik

😊 Müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili teşvikler

😊 Departmanlar arası mükemmel iletişim

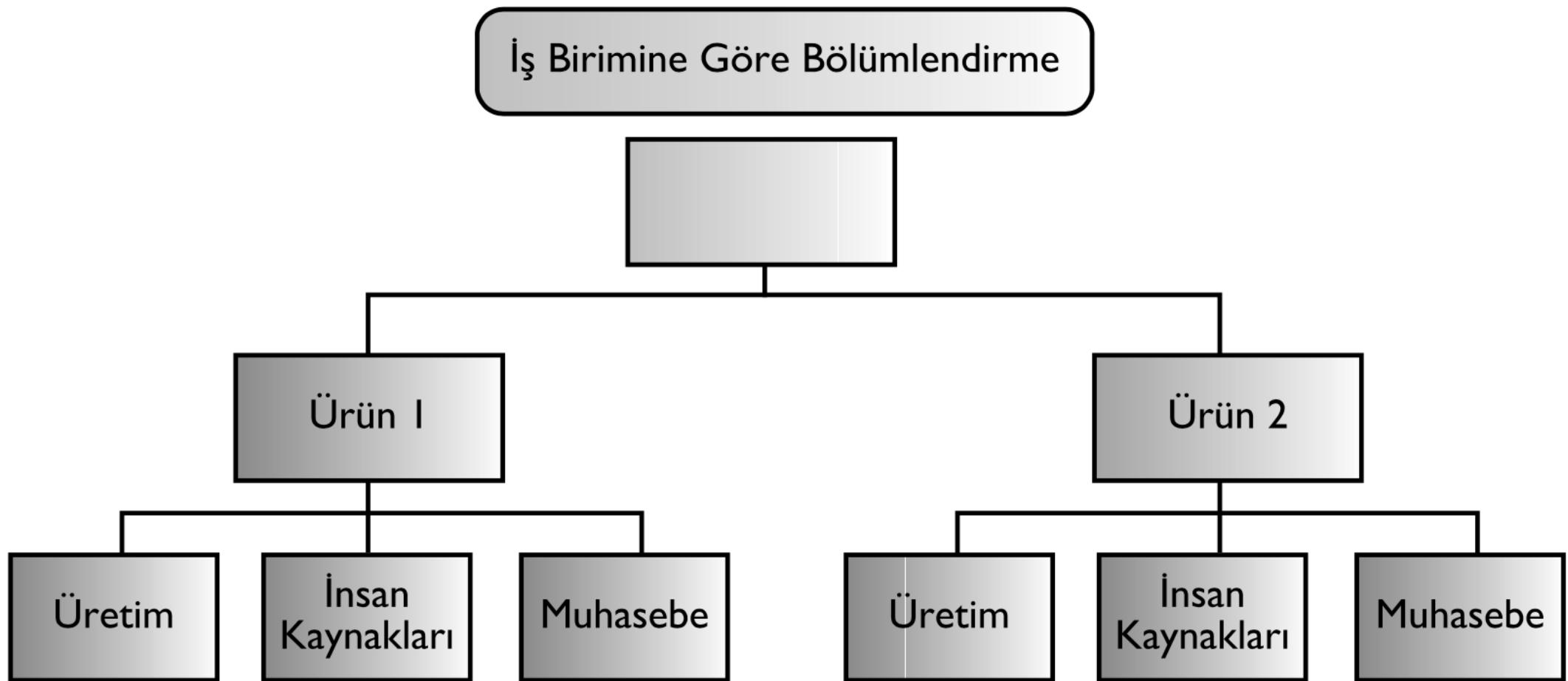
😞 Ürün çeşitlerinde kullanılan kaynaklarda tekrar

😞 Daha düşük teknik derinlik ve uzmanlaşma

😞 Ürün grupları arası zayıf koordinasyon



# 1. Geleneksel bölümlendirme yaklaşımları



## 2. Modern bölümlendirme yaklaşımları

Dikey ve yatay yönetim hiyerarşisi

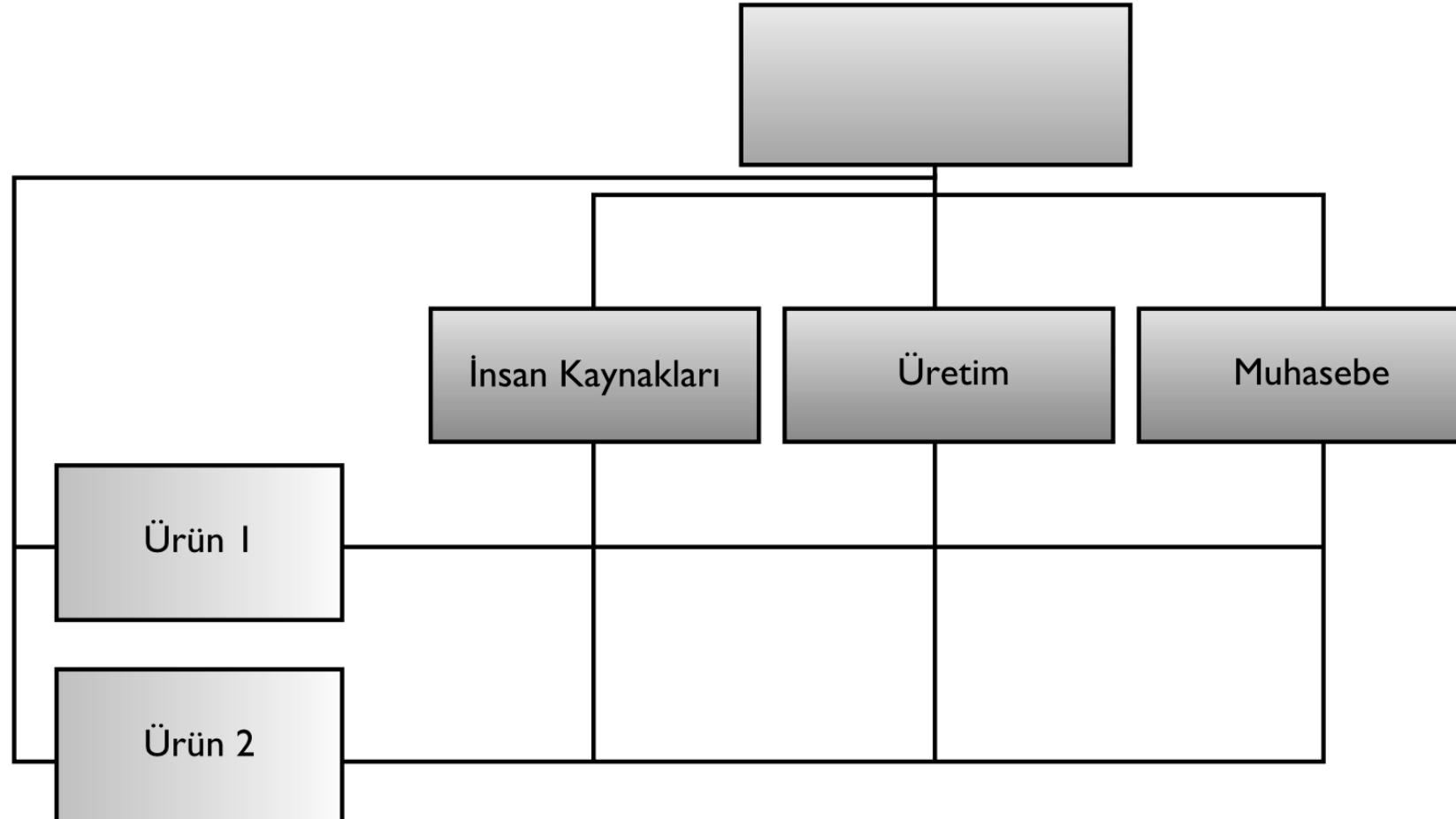
### 1. Matris bölümlendirme: Proje türü işler için

- Uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler)
- Bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde yapılması (yatay ilişkiler)

- |  |   |
|--|---|
| 😊 Tek hiyerarşide nazaran kaynakların daha verimli kullanımı | 😊 Çift emir-komuta zinciri nedeniyle yaşanan kafa karışıklığı |
| 😊 Esneklik, değişen çevreye uyum yeteneği                    | 😊 Matris yapının iki tarafı arasında yüksek düzeyde çatışma   |
| 😊 Disiplinler arası işbirliği                                | 😊 Çok fazla toplantı, faaliyetten daha çok tartışma           |



## 2. Modern bölümlendirme yaklaşımları



Matris Bölümlendirme

### 3. Çağdaş bölümlendirme yaklaşımıları

Yatay yönetim hiyerarşisi

**1. Takım esaslı bölümlendirme:** İşletme belirli görevleri yerine getirmek üzere çalışanlar arasında takım oluşturulur

- Amaç; Dikey yetkileri ve sorumluluğu aşağı düzeylere çekerek katılımcı, aidiyet hissedeni, ekip ruhunu benimsemiş çalışanlar

😊 Departmanlar arasında engellerin ☹ Çift taraflı bağlılık ve çatışma

azalması ve uzlaşma

☹ Toplantılarda harcanan zaman ve kaynaklar

😊 Kısa yanıt süresi

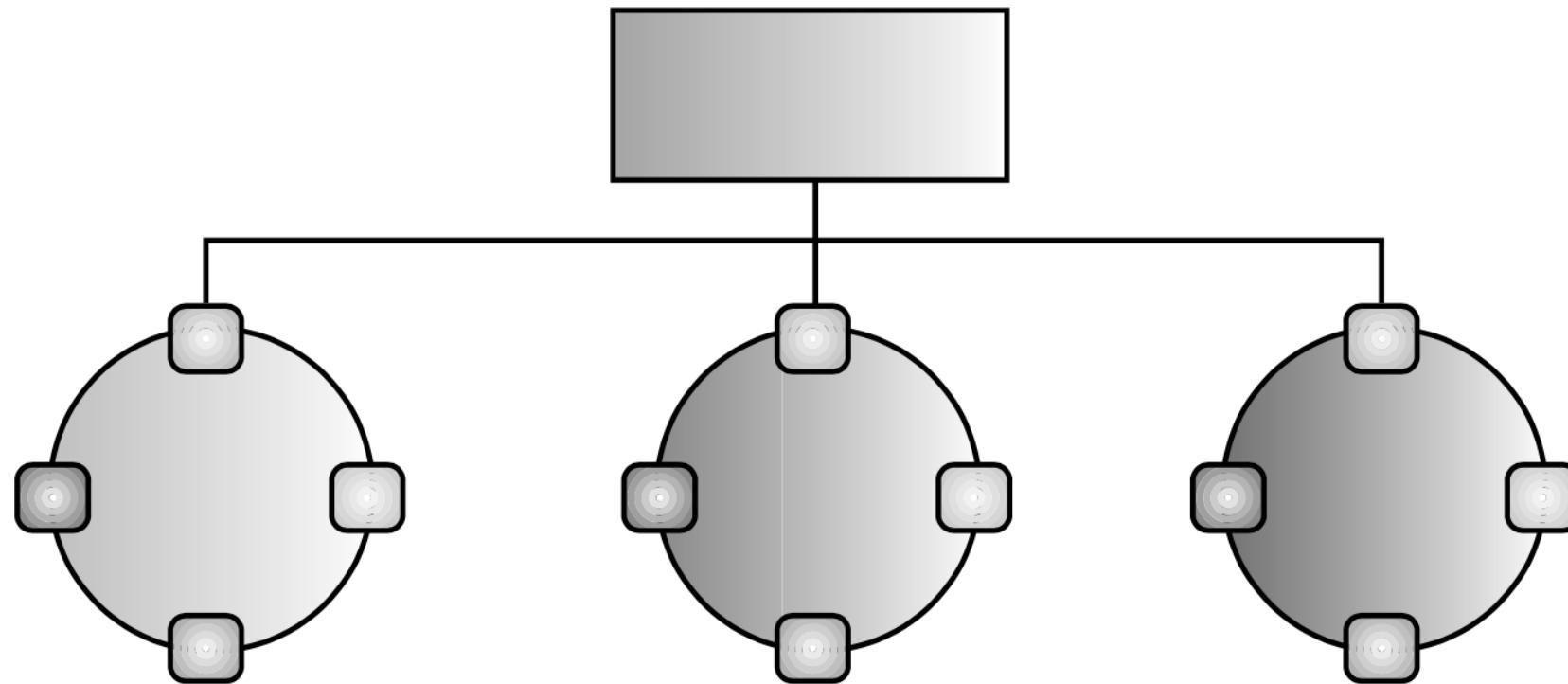
☺ Planlanmış merkezileşmemeye

😊 Hızlı kararlar

😊 Çalışanlarda daha etik ve daha şevkli tutumlar



### 3. Çağdaş bölümlendirme yaklaşımıları



### 3. Çağdaş bölümlendirme yaklaşımıları

**2. Şebeke esaslı bölümlendirme:** Faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılması (stratejik işbirliği, ortak girişim)

- İşletme, işletme dışı alt yüklenicilerin faaliyetlerini koordine eden bir merkez
- Amaç; İşletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayacak en iyi yaptığı iş ve faaliyetlere odaklanıp gerisini alt yüklenici şirkete vermesi

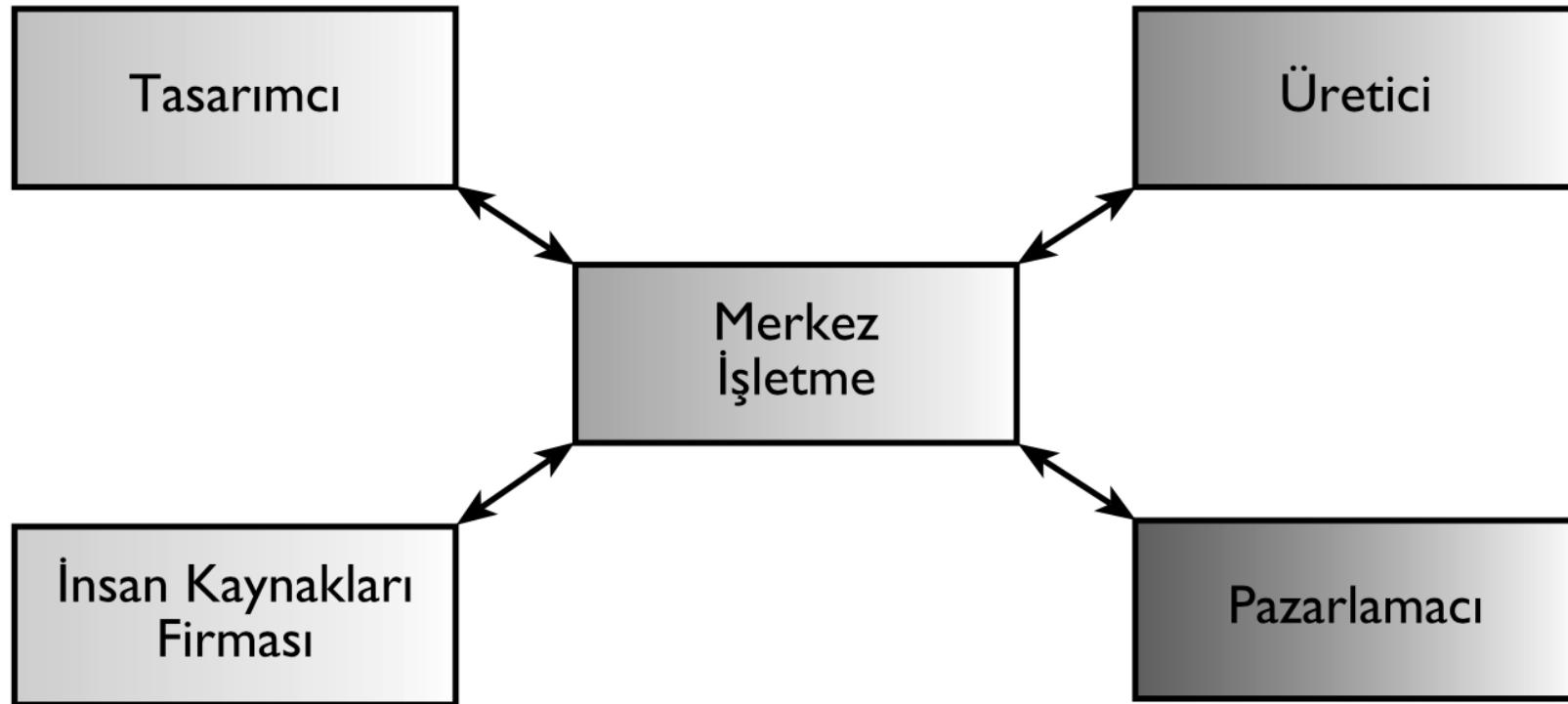
😊 Dünya çapında işin uzmanlarından 🙁 Denetim eksikliği  
yararlanma olanağı 🙁 Zayıf sınırlar

😊 Yüksek düzeyde esneklik ve yanıt süresi 🙁 Çalışan bağlılığında zayıflık

😊 Genel giderlerde azalış



### 3. Çağdaş bölümlendirme yaklaşımı



Şebeke Esaslı Bölümlendirme

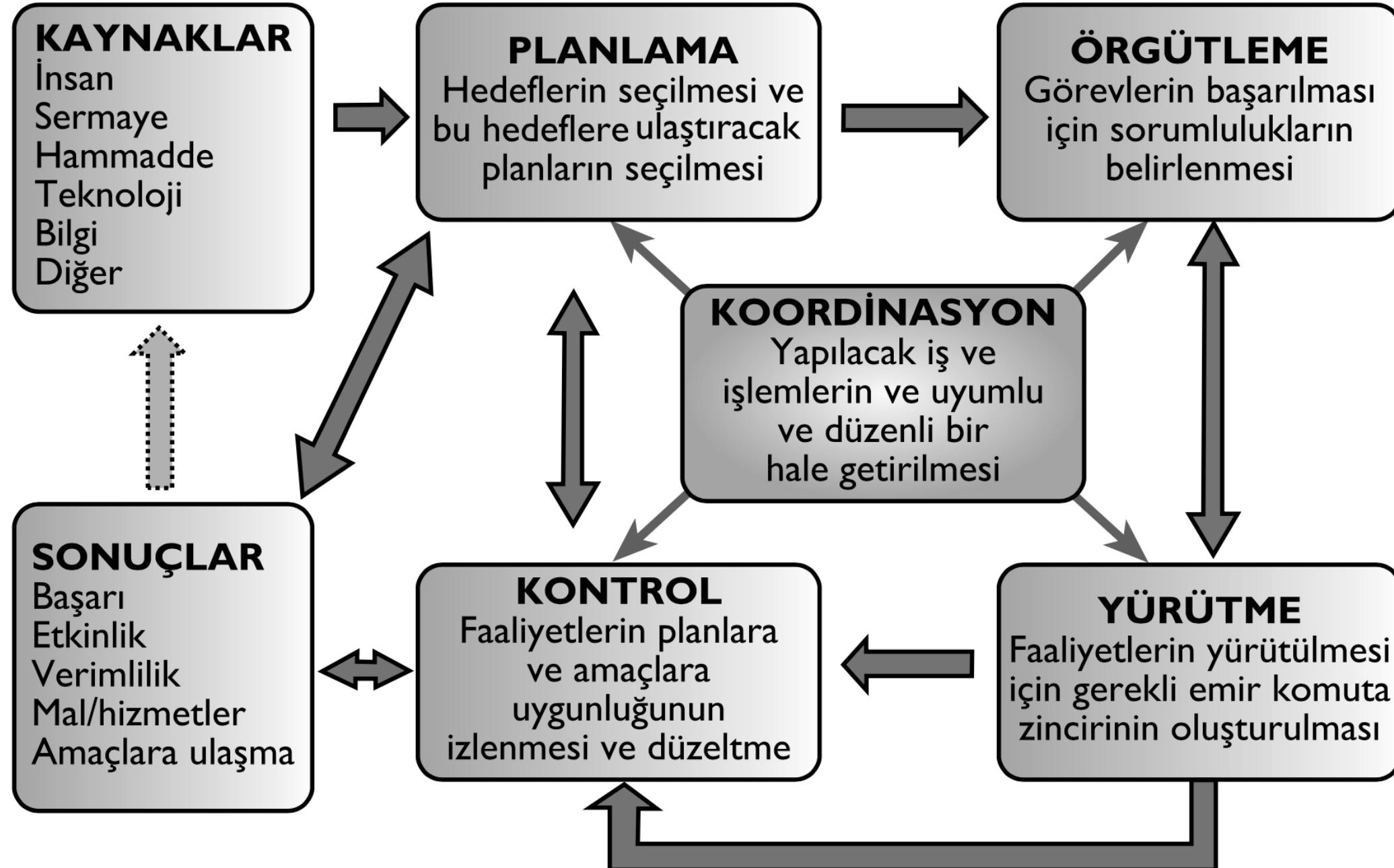


# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

**“Yönetim Fonksiyonları II”**

**Doç.Dr. Çağatay YILDIRIM**

**2025**



## 3.YÜRÜTME

- İşletmedeki kişilere verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmaları için,
  - Emir verebilme, verilen emri yerine getirebilme
- Amaç;
  - Planlanan konuların işletmeye en iyi yararı sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesi



# İyi Bir Emrin Özellikleri

1. Emrin yerine getirilebilir ve makul olması gereklidir.
2. Emir açık olmalıdır.
3. Emir tam olmalıdır.



# Etkin Yürütme Sisteminin Şartları

1. Takım ruhunun olması
2. Personelin iyi tanınması
3. Görev ve sorumlulukları yüklenenecek nitelikte olmayan personelin işletmeden uzaklaştırılması
4. Personel ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından takip edilmesi



# Etkin Bir Yürütmeye Sisteminin Şartları

5. Yöneticinin, benliği ve kişiliği ile iyi bir örnek teşkil etmesi
6. Yöneticinin, personeli sürekli denetim altında tutması
7. Yöneticinin yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapması ve yazılı ve sözlü raporlar alması
8. Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması



# **Yürütmeyenin Temel Unsurları**

- 1. Motivasyon**
- 2. Liderlik**
- 3. İletişim**
- 4. Güç**



# 1. Motivasyon

Bir insanın belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterdiği çabaların toplamı

- Yönetici başarısı astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve becerilerini yönde kullanmasına bağlı
- Motivasyonun özelliği;
  1. Birini motive eden herhangi bir durum/olay başkasını motive etmeyebilir
  2. Motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir



## 2.Liderlik

- Lider;
  - Başka insanları yönetme ve yönlendirme kabiliyeti olan kişi
- Liderlik;
  - Bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olması
- Yöneticilik ile liderlik birbirinin alternatifi değil, tamlayıcısı



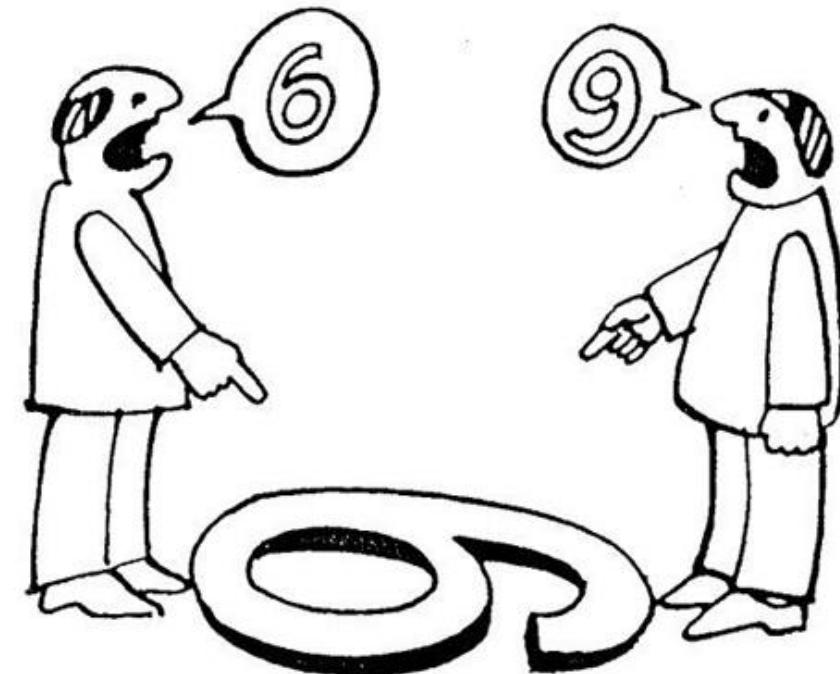
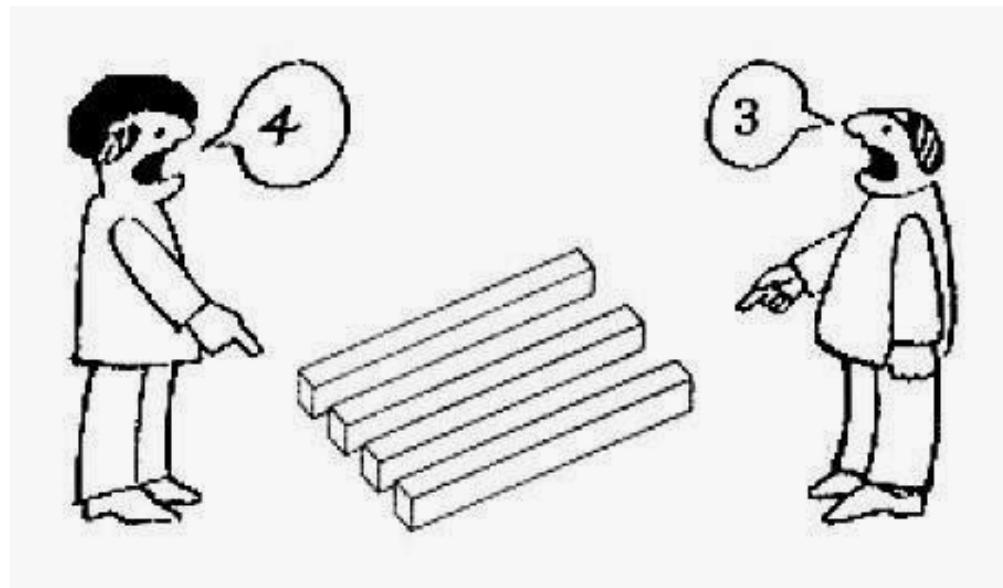
# 3.İletişim

- İletişim;
  - İşletmenin farklı bölümleri ve bireyler arasında, faaliyet ve eylemlerin yapılması sürecinde bağlantı aracı
  - İşletme içi davranışları değiştirmeye ve düzeltmeye, değişimi yönetmeye yardımcı olur
- Etkin iletişim;
  - Doğru kanal ve yöntemlerle edinilen bilgilerin, işletmenin amaç ve hedeflerine daha etkin ve verimli ulaşmasını sağlayabilmek için, doğru kanal ve yöntemlerle gönderici tarafından ilgili birey ve birimlere dağıtılması



# Etkin iletişimimın unsurları

**1. Algılama:** Mesajın iletilmesi sırasında kişinin oluşturduğu filtre



# Etkin iletişimimin unsurları

**2. İletişim kanalı:** Mesajları göndericiden alıcıya taşıyan bağlantı yolu

- Yüksek zenginlikte iletişim kanalları:** Çift yönlü iletişim kanalı (yüz yüze iletişim, video konferans)
- Düşük zenginlikte iletişim kanalları:** Tek yönlü iletişim kanalı (yazılı belgeler)



# Etkin iletişimimin unsurları

## 3. Çevresel koşullar: İletişim çevresinin durumu mesajın iletşim kanalındaki akışını ve iletişimini etkiler



# İletişim türleri

- **Biçimsel/resmi iletişim:** Yönetim hiyerarşisine göre
  - Dikey (üst-ast, ast-üst), yatay (aynı düzeyler arası), çapraz (farklı bölüm ve düzeyler arası)
- **Biçimsel olmayan/gayık resmi iletişim:** Hiyerarşi dışı
  - İşletme dışı sosyal temaslar, kişisel sohbet, dedikodu, hikayeler



## 4.Güç

### Birilerini etkileyebilme yeteneği

- **Etkileme:** Bir kişinin başkasının davranışını değiştirdiği süreç
- **Otorite:** Başkalarını etkileyebilmenin yasallaştığı bir güç şekli
- **Kuvvet:** Gücün uygulanış şekli



# Güçün kaynakları

- **Zorlayıcı güç:** Korkuya dayalı (ceza)
- **Yasal güç:** Hiyerarşik güç (ast-üst)
- **Ödüllendirme gücü:** Üstün astı ödüllendirmesi
- **Uzmanlık gücü:** Sahip olunan bilgi ve beceri
- **Benzeşim gücü ve karizmatik güç:** Kişilik özelliği



## 4.KONTROL (DENETİM)

- Kontrol;
  - Arzulanan amaçlara ulaşılma durumunu araştırmak, gerekiğinde düzeltici tedbirler almak
- Amaç;
  - İşletmenin planlarının gerçekleşmesi

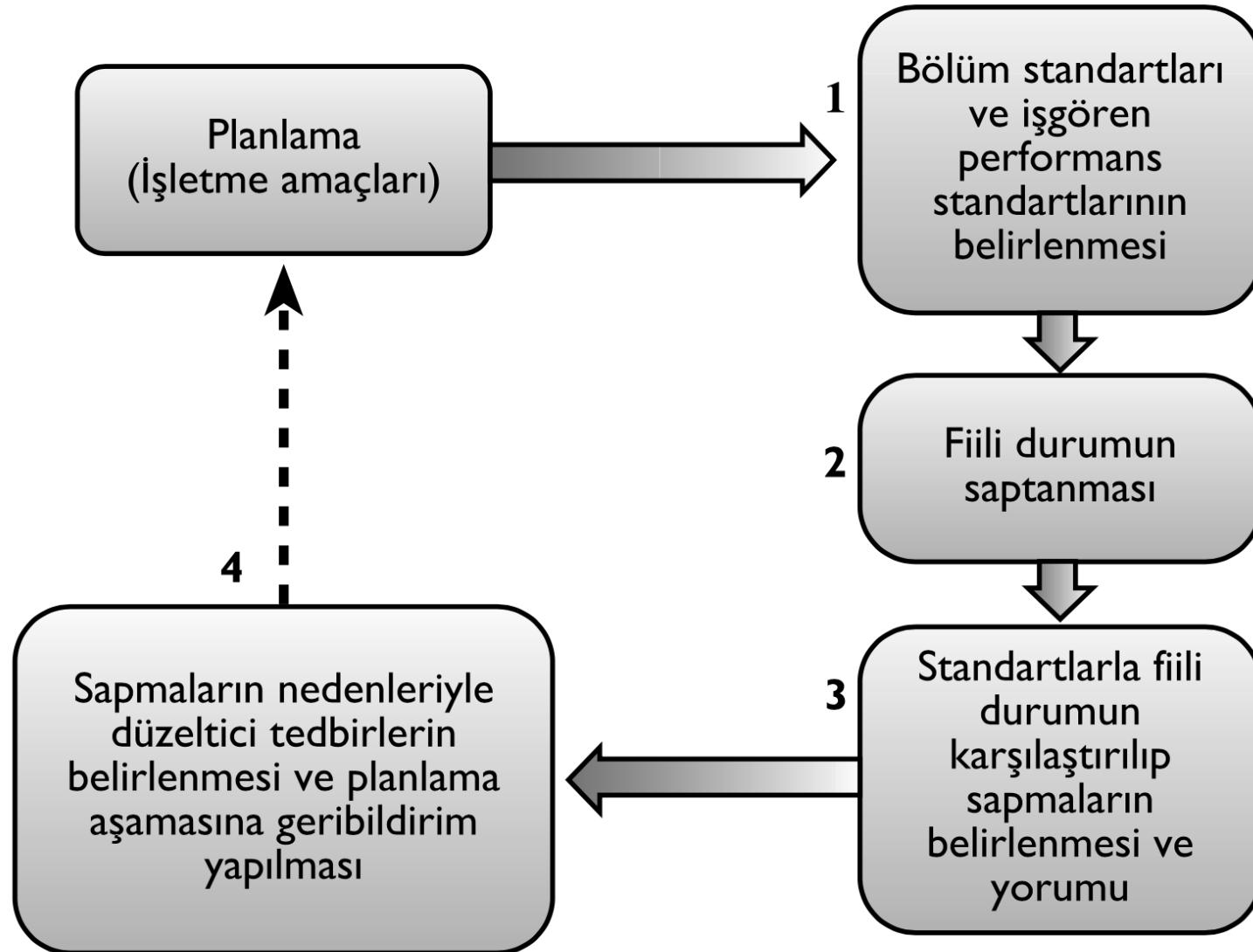


# Kontrolün Özellikleri

1. Amaca ve planlara dayanması
2. Kontrol mekanizmalarının, işletmeye ve kontrol edilen faaliyetlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak geliştirilmesi
3. Kontrol yöntemlerinin esnek olması
4. Kontrolün tarafsız, uygun maliyetli, kapsayıcı olması ve amaca hizmet etmesi
5. Kontrol sürecinin sonucunda düzeltici önlemler alınması



# Kontrol Sürecinin Evreleri



# 1. Standartların belirlenmesi

- Standartlar;
  - Elde edilen sonuçların başlangıçta belirlenen işletme amaçlarına uygunluğunu ortaya koymak için gerekli ölçütler
  - Değişik kademelerdeki yöneticilerden, bölümlerden veya iş görenlerden beklenen başarı düzeylerinin özel ifadeleri



# **1.Standartların belirlenmesi**

- **Standart kaynaklarının belirlenmesi:** İşletme içi planlar (bütçe, program), organizasyon el kitapları, emirler ve işletme dışı (TSE) standartlar
- **Stratejik denetim noktalarının belirlenmesi:** Plan ve programlardan sapmalar olmadan veya kısa zamanda ortaya çıkarılabilen kilit noktalar
- **Standart türlerinin belirlenmesi:** fiziksel standart, sermaye standarı, gelir standarı, maddi olmayan standart vb..



## 2.Fiili durumun saptanması

- Uygulamadan elde edilen sonuçların belirlenmesi



### **3. Standartlar ile fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi ve yorumlanması**

- 1. Standartlarla fiili durumun aynı olması**
- 2. Standartlarla fiili durumun farklı olması**
  - **Olumlu fark:** standartların üzerine çıkmış olması
  - **Olumsuz fark:** standartların altında kalınmış olması

Farkın anlam ve önem derecesi saptanır, ne çeşit önlem alınması gereği belirlenir



## **4.Sapmaların nedenleri ile düzeltici tedbirlerin belirlenmesi**

- Kontrolün asıl amacı cezalandırmak değil;
  - Düzeltici tedbirleri zamanında almak ve gelecekle ilgili hangi tedbirlere başvurulabileceği kararlaştırmak
- Sapmaların nedenlerini bulmak ve tedbirler ile arasında ilişki kurmak,
  - Tedbirlerin etkin ve rasyonel olmasını sağlar.



# Kontrol Türleri

- 1. İleriye yönelik kontrol (ön kontrol):** İş öncesi kullanılacak girdilerin denetlenmesi ile hataların en aza indirilmesi
- 2. Eşzamanlı kontrol:** Ardışık faaliyetlerin her aşamasında işler izlenerek sorunların belirlenmesi ve eş zamanlı çözülmesi
- 3. Geriye yönelik denetim (geleneksel kontrol):** İşin sonuçlarına odaklanılarak değerlendirilmesi ve varsa sorunların gerçekleştikten sonra çözülmesi



# Etkin Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri

1. İşletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmalı
2. Denetim ile ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını dikkate almalı
3. Esnek olmalı
4. Denetim düzeltici tedbirleri almalı

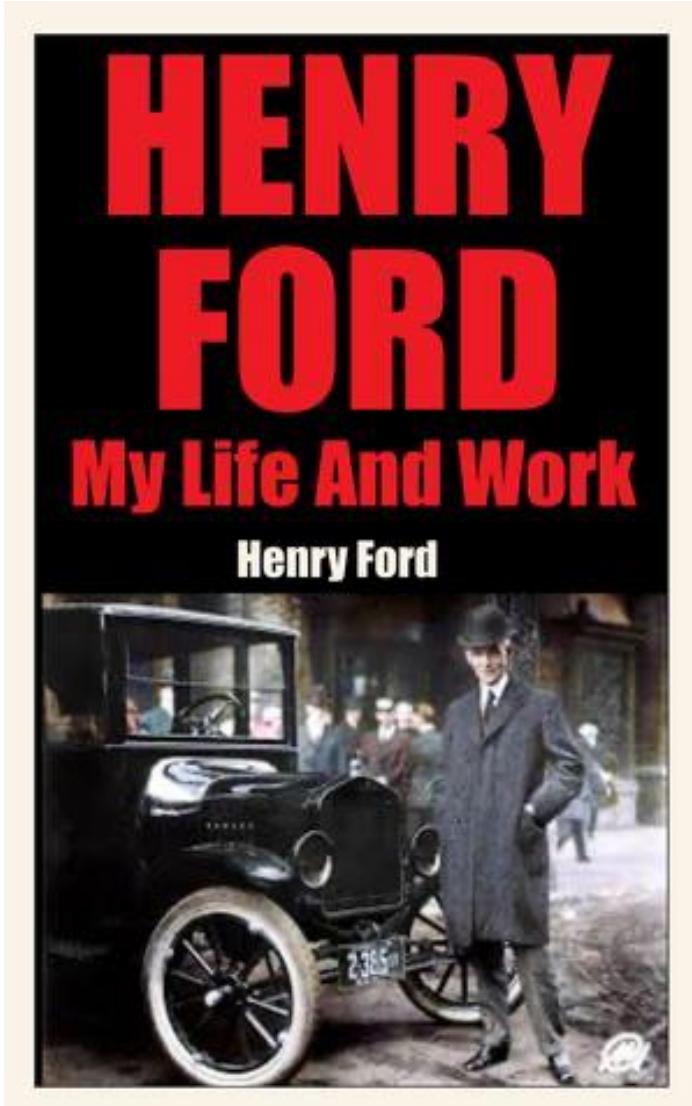


# Etkin Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri

5. Denetim ileri bakmalı
6. Denetim tarafsız olmalı
7. Denetim kapsayıcı olmalıdır
8. Denetim sık sık gözden geçirilmeli
9. Denetim anlaşılabilir olmalı



# Hayatım ve İşim, Henry Ford, 1924



.....uzman kişileri işe almadığını...

Şirket, bunun bir sonucu olarak uzun bir süre yüksek mühendis ya da tasarımcı gibi çalışanları bünyesinde barındırmadı.

Büyük bir jeneratör ile ilgili çıkan bir sorun.....

Charles Proteus Steinmetz sorunu 2 günde yalnızca defter ve kalem kullanarak çözdü.

Jeneratörün üstüne çıktı, bir işaret koydu ve o bölümde bir parçanın çıkarılması gerektiğini söyledi

**Fatura: \$10.000**

- Jeneratörün üzerine işaret koymak **\$1**
- Nereye işaret koyacağını bilmek **\$9.999**