

STRATEJİK YÖNETİM

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmak suretiyle örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çabaları kapsayan bir süreçtir.

Yönetim süreci, örgütsel amaçlara insanlar aracılığıyla ve yönetimin fonksiyonlarını kullanmak suretiyle ulaşmayı içerir. Dolayısıyla yönetim, örgütsel amaçlara planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kullanarak etkili ve verimli bir biçimde ulaşmayı amaçlar.

Stratejik yönetim, yönetim biliminin ve yönetimin bir parçasıdır. Bu bağlamda, stratejik yönetim en basit ifadeyle **yönetim stratejik perspektif kazandırılması**dır.

STRATEJİK YÖNETİM, stratejik bilinç ve stratejistlerin seçimi; durum analizi; stratejik yön; amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi ile uygulama ve kontrol aşamalarından meydana gelen bir süreçtir. (DS 2015)

Stratejik planlama, örgütün bulunduğu konum ile ulaşmak istediği konum arasında bağlantıyı sağlayacak kararların alındığı, faaliyetlerin belirlendiği bir süreçtir. (AS 2013)

ETKİLİLİK: Önceden belirlenmiş **amaçlara ulaşma derecesi**dir. (AS 2015), (AS 2013), (DS 2014), (DS 2013)

Verimlilik: **En az girdi ve maliyetle amaçlara ulaşabilmektir**.

Rekabet Üstünlüğü: Bir kurumun, sahip olduğu varlık ve yetenekleri kullanarak yarattığı değer aracılığıyla **rakiplerine üstünlük kurması** ve ortalamanın üzerinde kâr elde etmesidir. (DS 2015)

Stratejik Düşünme: Kurumun, insanlar aracılığı ile temel stratejilerini, hatta içinde bulunduğu endüstriyi yeniden tanımlamasına olanak verecek bir yenilikçiliğe, yeni ve farklı bir geleceği ulaşma kapasitesidir.

Etkili bir stratejik yönetim süreci stratejik düşünmeyi geliştirir. Buna göre yönetici ve personel, kurumun vizyonu çerçevesinde ne yöne gittiğini, neyi başarmaya çalıştığının farkına vararak davranışlarını buna göre ayarlayabilir. Kurumun ürettiği ürün ve hizmetlerin muhtelif alt sistemlerin ortak bir sonucu olduğunun farkına vararak bütüncül bir bakış açısı benimser. Geçmişten öğrenir, mevcut durumu değerlendirir ve geleceğe odaklanır. (AS 2014)

Stratejik yönetim geleneksel yönetim gibi yönetimin fonksiyonlarından faydalanarak örgütsel amaçlara etkili ve verimli bir biçimde ulaşmayı içerir. **Stratejik yönetimin farkı**, örgüte stratejik bir perspektif kazandırması, hazırlanan stratejik plan aracılığıyla, yönetimin diğer fonksiyonlarını da kullanarak, geleceğe odaklı ve örgütsel çevrede yaşanan değişime duyarlı bir yönetim anlayışını hayata geçirmesidir. (DS 2014)

Yeni Kamu İşletmeciliği: 1980'lerden itibaren etkili olan, katı-bürokratik geleneksel yönetim anlayışını; esnek, pazar odaklı, performans çıktıları ve maliyet etkinliğine önem veren kamu politikalarıyla dönüştürmeyi amaçlayan kamu yönetimi anlayışdır.

Kamu Mali Yönetimi Kanunu: Kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak amacıyla çıkarılmış olan reform niteliğinde bir kanundur.

Mekanik Örgütlenme: Örgütlerin makine, rutin, verimli, güvenilir ve tahmin edilebilir biçimde çalıştığını varsayan, çevrede yaşanan değişime ve adaptasyona gereken önemi vermeyen örgütlenme anlayışdır.

DURUM ANALİZİ

DURUM ANALİZİ: Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşamasını oluşturur. Bu aşamada, geleceğe yönelik olarak amaç,



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

hedef ve stratejiler geliştirecek olan kurum öncelikle mevcut durumunu analiz eder. Durum analizi, kurumun geçmişini dikkate alan bir anlayışla, bulunduğu mevcut konumunu anlamasına, "neredeyiz" sorusuna cevap aramasına olanak verir. (AS 2014)

DURUM ANALİZİ

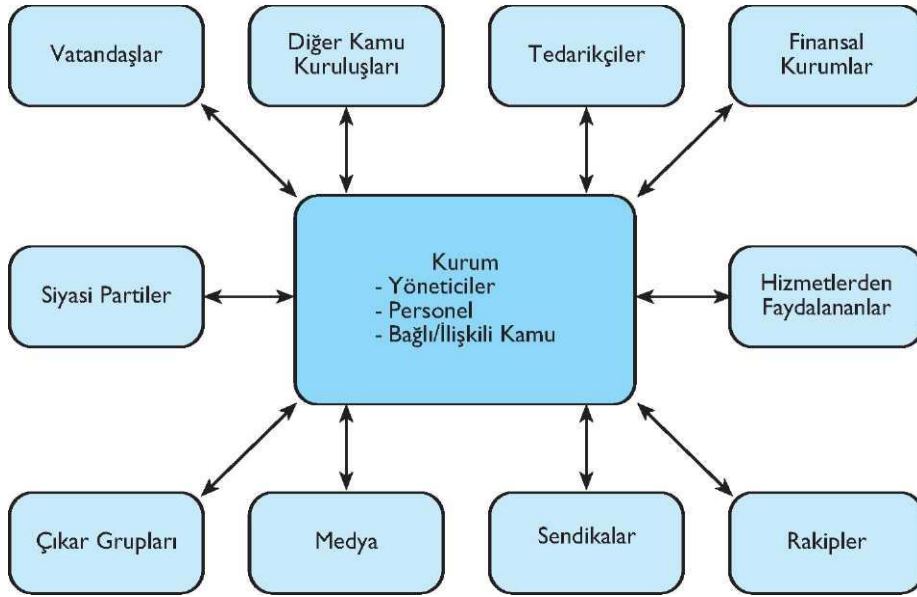
- Geçmişin Analizi
- Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi
- Faaliyet Alanları ile Üretilen Mal ve Hizmetler
- Paydaş Analizi
- Çevre Analizi
 - İç Çevre Analizi
 - Dış Çevre Analizi

(AS 2013)

İdari Reform: Kamu kuruluşlarının, millî amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacak hızda, nitelikte ve verimde mal ve hizmet üretecek yapıya kavuşturulması ve bu çerçevede faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacak çabaların tümüdür.

Düzenleyici İşlemler: İdarenin genel durumlara ilişkin olarak, belirli bir şahsı hedeflemeyen (kişilik dışı) hukuki sonuç doğurmaya yönelik irade açıklamaları olup, başlıcaları kanun hükmünde kararname, tüzük ve yönetmeliklerdir.

Yönetişim: Birey-devlet ilişkilerinde karşılıklı etkileşimi arttıracak ve demokrasiyi geliştirecek şekilde kamu hizmetlerine ilişkin kararların alınması, uygulanması ve denetimi sürecinde kamu, özel ve sivil toplumun farklı katmanlarından katılımcıların yönetim sistemine dahil edilmesidir.



Transfer Harcamaları: Her hangi bir mal veya hizmet karşılığı olmayan, devletin millî geliri yeniden dağıtmak amacıyla kişilere ya da sosyal gruplara doğrudan veya dolaylı olarak, iktisadi, sosyal ya da mali nedenlerle yaptığı kaynak aktarımlarıdır.

Tedarikçi: Bir kuruma mal ve hizmet üretimi sürecinde kullanılmak üzere ham madde, enerji, insan kaynağı vb. girdi sağlayan kişi ya da kuruluşlardır. (AS 2013)

İkame Mallar: Başka bir endüstride üretilmekle birlikte kurumun içinde bulunduğu endüstride üretilen mal ve hizmetlerin yerine kullanılabilen mal ve hizmetlerdir. Örneğin, sinema filmleri, romanlar açısından ikame maldır.

SWOT ANALİZİ: SWOT analizi, iç çevre analizi sonucunda ortaya konulan kuvvetli ve zayıf yanlarla, dış çevre analizi sonucunda ortaya konulan fırsat ve tehditlerin listelendiği, önceliklerinin belirlendiği ve stratejik konuların ortaya konmasına olanak sağlayan bir analizdir. SWOT analizi, esas itibarıyla İngilizce bir terim olup strengths (güçlü yanlar), weak-



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

nesses (zayıflıklar), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. SWOT yerine GZFT ya da FÜTZ ibareleri de Türkçe kısaltmalar olarak kullanılmaktadır. **(AS 2013)**

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none">Kurumun köklü sanat geçmişiKonularında yetişmiş kadroya sahip olması.Çok yetenekli sanatçıların bulunması.	<ul style="list-style-type: none">Tanıtım, duyuru, iletişim yetersizlikleriGenç ve yeni yetişen opera bale sanatçılarına gereken desteğin verilememesi.Taşrada opera, bale, müzikli sahne sanatlarının tanıtımının ve sürekliliğinin sağlanamaması.
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">Genç neslin opera, bale, çok sesli müzik ve müzikli sahne sanatlarına yönelik eğilimlerinin yüksek olmasıÜlkemizdeki kültürel çeşitliliğin yüksek olması.Ülkemizin köklü sanat geçmişi.	<ul style="list-style-type: none">Sanat eserlerine yönelik telif hakkı bilincinin yetersizliği.Sanatsal faaliyetlere (sponsorluk) yeterli kaynağın ayrılmaması.Toplumun opera, bale, müzikli sahne sanatlarına ve çok sesli müzik konserlerine yeterli ilgiyi göstermemesi.

Dış Çevre Analizi: Kurumun genel çevresinde bulunan faktör ve eğilimlerin başlıcaları, sosyokültürel, ekonomik, demografik, yasal, siyasal, teknolojik ve uluslararası çevre bağlamında değerlendirilir.

Sosyokültürel çevre, toplum ya da bir toplum kesimi ile söz konusu toplum ya da toplum kesiminin kendine özgü kültürünü ilgilendiren çevresel unsurları kapsar. Belirli bir toplumda yaşayan bireylerin davranış kalıpları, inançları, tutumları, yaşam biçimleri, değer yargılarını sosyokültürel çevreyi oluşturur. Çevre sorunlarına duyarlılık, terör, farklı inanç ve etnik gruplara gösterilen tolerans, sigara ile mücadele, dinî, sportif hassasiyetler, kadına yönelik şiddet sosyokültürel çevremizde yer alan faktör ya da eğilimlere örneklerdir.

Ekonomik çevre, bir bölgede, ülkede ya da dünyada mal ve hizmetlerin üretildiği, dağıtıldığı, değiştiği, elde edilen gelirin bölüşüldüğü çevredir. Kamu, özel veya sivil her kurum, içinde bulunduğu ekonomik çevreden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirmelidir. Bir ülkede mevcut **enflasyon, işsizlik, döviz kurları, milli gelir, para ve maliye politikaları, hükümet tarafından gerçekleştirilen transfer harcamaları, yaşanan ekonomik krizler, faiz oranları, dış ödemeler dengesi,** ekonomik çevreyi meydana getiren unsurlara örnektir. **(AS 2015)**

İç Çevre Analizinde Ele Alınan Unsurlar:

- Yetenekler
- Performans çıktıları
- Mevcut stratejiler
- Varlıklar

(AS 2013)

STRATEJİK YÖN

Kurumsal (Temel) Değerler: Değer kavramı en basit tanımla belirli bir davranış kalıbı ya da ulaşılmak istenilen sonucun kişisel ya da sosyal olarak aksi davranış kalıbı ya da sonuca tercih edilmesine neden olan **kanaat ve inancı** ifade eder. Dürüstlük ya da müşterilere saygılı olma davranış kalıpları yönüyle birer değer ifadesidir. Diğer yandan barış içinde bir dünya, konforlu bir hayat, eşitlik, mutluluk gibi tercihlerimiz ise ulaşılmak istenilen sonuçlar itibarıyla birer değer ifadesidir. Değerler kişisel hayatımıza yön verirler.

Misyon: Misyon, bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, onun temel amacını, varlık sebebini, kimlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere, ne tür temel faaliyetleri hangi pazarlarda hangi prensiplerle gerçekleştirdiğini ortaya koyan yazılı ifadedir. **(AS 2014)**

Vizyon: Vizyon kurumun gelecekte hangi konumda olacağı, nasıl görüneceği ve neleri başaracağına ilişkin olarak ortaya konan ileri görüştür. Misyon bir kurumun var oluş amacına, ürün ve hizmetlerine, faaliyetlerine yön veren değerlerine odaklanırken, **vizyon kurumun gelecekte ulaşmak istediği noktaya** odaklanmaktadır. **(AS 2015)**

Bir başka ifadeyle misyon kurumun halihazırda ne yaptığına, nasıl yapması gerektiğine odaklanırken, vizyon kurumun



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

nereye doğru gitmesi gerektiğini ifade eder. Vizyon, bu noktada kurumun uzun vadede geleceğe bakışını, hatta rüyasını ifade eder.

AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Amaçlar: Amaçlar bir kurumun faaliyetleri sonucunda ulaşmak istedikleri sonuçlardır. Kurum, misyonu ve vizyonu çerçevesinde ulaşmak istediği sonuçları planlar. Bu bakımdan, amaçlar, kurumu uzun vadeli vizyona ulaştıracak ana adımları ifade eder, Kurum amaçlarına ulaştıkça, misyonunun gereğini yerine getirecek ve vizyonunu başarma adına mesafe kat edecektir.

Motivasyon: Kurumsal amaca ulaşmak için çalışanlar tarafından ortaya konulan çabanın istikrar ve yoğunluğunu ifade eder. (AS 2015), (DS 2014)

Hedefler: Stratejik planda belirlenen amaçların başarılmasına yönelik olarak ulaşılmak istenilen somut sonuçlardır. Hedefler aracılığıyla ulaşılmak istenilen çıktı ve sonuçlar miktar, maliyet, kalite ya da zaman cinsinden ortaya konulabilir.

Performans Göstergesi: Gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaştığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek üzere kullanılan araçlardır.

Stratejiler: Strateji, amaca ulaşmak için izlenilmesi kararlaştırılan rotayı çizer. Stratejik yönetime süreci çerçevesinde stratejiler, belirlenmiş olan stratejik konular çerçevesinde ortaya konulan amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin olarak alınan kararlar bütünüdür.

Stratejiler, kâr amacı güden ve rakiplerle rekabetin öne çıktığı kurumlarda, kurumsal, rekabet ve fonksiyonel stratejiler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Buna göre kurumsal stratejiler kurumun bütününe dikkate alan kuruma yön veren stratejilerdir. Üç temel türü vardır: *Büyüme, küçülme ve durağan stratejiler*. İşletme, kurumsal düzeyde büyümeye karar verdiğise yeni pazarlara açılma ya da mevcut pazarda payını arttırmayı planlıyorsa bunu nasıl yapacağına ilişkin kararlar alma durumundadır.

Örneğin, Türk Hava Yolları, ABD'de faaliyet gösteren bir hava yolu şirketini satın aldığı takdirde, faaliyette bulunduğu sektörde yatay büyüme gerçekleştirecektir. (AS 2015), (AS 2014)

Buna karşılık Türk Hava Yolları, bir banka satın alarak bankacılık alanına yatırım yaparsa bu durumda farklı bir sektörde ilişkisiz büyüme gerçekleştirecektir. Dolayısıyla kurum büyümeye karar verdiyse yatay, dikey, ilişkili ya da ilişkisiz olmak üzere büyümeye ilişkin farklı yollar tercih edebilecektir.

İlişkili Büyüme: Kurumun SWOT analizi sonucunda ortaya çıkan kuvvetli yanlarını kullanarak, faaliyette bulunduğu endüstriye yakın bir endüstride mal ve hizmet üreterek büyümesidir.

İlişkisiz Büyüme: Kurumun, faaliyette bulunduğu sektörden uzak, sinerji oluşturma ihtimalinin olmadığı farklı bir sektörde mal ve hizmet üreterek büyümesidir.

Rekabet stratejileri kurumun rakipleriyle olan rekabetinde üstünlüğü nasıl sağlayacağına ilişkin olarak oluşturdukları stratejiyi ifade eder.

Fonksiyonel stratejiler ise kurumda farklı departmanlar altında örgütlenmiş insan kaynakları, araştırma geliştirme, finans vb. fonksiyonlar itibarıyla planlamanın gerçekleştirilmediği.

Stratejilerin belirlenmesi sırasında sorulabilecek 6 temel soru:

1. Amaç ve hedeflere ulaşmak için ne tür alternatiflere sahibiz?
2. Alternatiflerin sosyal maliyetleri, olumlu ya da olumsuz yönleri nelerdir?
3. Alternatiflerin uygulanmasında ne gibi engel ya da problemlerle karşılaşabiliriz?
4. Alternatiflerin uygulanması veya engellerin aşılması için öneriler nelerdir?
5. Önümüzdeki yıl ya da takip eden yıllarda alternatifleri uygulamak için ne gibi faaliyetlerde bulunulmalıdır?
6. Gelecek altı ay içerisinde ne gibi spesifik adımlar, kimin sorumluluğunda atılacaktır?

Sosyal Maliyet: Bir iktisadi etkinliğin, üretim veya tüketimi sonucunda toplumun ödediği özel maliyet (yapılan ödemeler)



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

ve negatif dışsallıklardan (Örnek: çevre kirliliği) oluşan bedeldir.

Performans Programı: Bir mali yılda, kamu İdaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini İçeren belgedir.

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER: Çalışanların amaç ve ihtiyaçlarıyla, örgütün amaç ve ihtiyaçları arasında köprü kuran, çalışanların motivasyon ve performans düzeylerini arttırarak, onları örgütsel vizyonu başarma adına harekete geçirebilen liderdir. (AS 2014)

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TEMEL KAVRAMLAR

Literatürde sıkça atıfta bulunulan bazı kurumsal ve/veya kalite gurularınca yapılmış kalite tanımlar:

- "Üründe bulunan özelliklerin ihtiyaç olan, beklenen ya da zorunlu olan gereklilikleri karşılama derecesidir." ISO9000:2000
- "Kalitesizlik, bir ürün dağıtıldıktan sonra topluma yüklenen maliyettir." Genichi Taguchi
- "Kullanıma uygunluktur." Joseph M. Juran
- "Gerekliliklerin sağlanmasıdır." Philip Crosby
- "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 sübjektif yönü vardır." Walter Shewhart.

(DS 2013)

Üzerinde hemfikir olunan bir kalite tanımı yoktur. Çünkü kalite algısı kişiye göre değişmektedir. (AS 2015), (AS 2014)

Kalite maliyetleri üretimde meydana gelebilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetler, kalite ve kontrol muayeneleri ile malın üretimi sırasında veya müşteriye tesliminden sonra görülen hataların sonucunda meydana gelen maliyetlerdir. (AS 2013)

Düşük kalitenin bir örgüte maliyetleri:

Pazar payı kaybı: Kalitesiz mal ya da hizmet üretiminin en bariz ve en yüksek maliyeti memnun olmayan müşteriler ve müşteri kaybı sonucu ortaya çıkan pazar kaybıdır.

Önleme (koruma) maliyeti: Düşük kaliteli üretimin ortaya çıkmasını engellemek için önceden yapılan tüm faaliyet, yatırım ve harcamaları içeren maliyettir. Kalite planlaması, kalite standardı yatırımları için yapılan sermaye harcamaları, ürün ve süreç tasarımı, müşteri beklentileri hakkında bilgi toplama, çalışanların eğitimi, kaliteyle ilgili kayıt tutma, veri depolama bu maliyetler içerisine dahildir.

Ölçme ve değerlendirme maliyetleri: Ürünlerin hatalarını tespit etmek için yapılan faaliyetlerin maliyetleridir. Kalite denetimleri, ürün testleri, kalite standartlarına uyulup uyulmadığının teftişi, ölçme ve değerlendirme işlemleri için kullanılan işgücü, araç, gereç ve teçhizat bu maliyetlere dahildir.

İç başarısızlık maliyetleri: Başarısızlık maliyetlerinin bir türüdür. Müşteriye ulaşmadan önce üründe tespit edilen düşük kaliteden kaynaklanan maliyetlerdir. İş ya da üretimi yeniden yapmak zorunda kalmak; ürünü kullanılamaz durumda olduğu için hurdaya çıkartmak, üretim süreçlerinde ve hattında meydana gelen duraklamalar, ham madde, iş gücü ve enerji ziyarı; ürün düzeltilmişse yeniden yapılacak test maliyetleri iç başarısızlık maliyetlerini meydana getirir. (DS 2013)

Dış başarısızlık maliyeti: Mal veya hizmetin müşteriye sunulmasından sonra kalitesizlik sebebiyle örgüt dışında karşılaşılan maliyetlerdir. (DS 2015)

TKY FELSEFESİNİN ÖNCÜLERİ

Taylorizm: Frederick Winslow Taylor (1856-1915) tarafından geliştirilen, "**bilimsel yönetim**" de denen, endüstrideki işleri, kesin biçimde zamanlanabilen ve en etkin biçimde koordine edilebilen bir dizi basit işlemlere ayrıştırma (*iş bölümü*) yoluyla verimliliğin büyük ölçüde artırılabilceğini savunan üretim yöntemidir.

W.E. DEMİNG, Japonlara kaliteyi öğreten adam olarak tarihe geçmiştir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve tekniğinin gelişmesinde birinci derecede rol oynayan Deming hem kavramsal hem de pratik katkılarıyla literatürde önemli bir



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

yer işgal etmektedir. 1986 yılında yazdığı ve örgütlerde değişim fikrini işlediği Krizden Çıkış isimli kitabında ünlü 14 ilkeyi ortaya koymuştur. Ayrıca, Zincir Tepkime Kuramı ve kendi adıyla da anılan **PUKO Döngüsü** tekniklerini geliştirmiştir. **(AS 2014)**

DEMİNG'İN 14 İLKESİ:

1.Ürün ve hizmet iyileştirme hedefi sürekli olmalıdır: Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için açık, anlaşılır ve süreklilik arz eden hedefler belirlenmeli ve bu hedeflere bağlılık yönetimce gösterilmeli; bu hedefler doğrultusunda çalışılmalıdır.

2.Yeni felsefeyi benimseyin: Örgüt, Batı tarzı yönetim anlayışını terk edip yerine, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemelidir. Bu benimseme hem aklın hem de yüreğin dönüştürülmesi anlamına gelir.

3.Kitle denetimine olan bağımlılığınızı bitirin: Kitle hâlinde kalite muayeneleri yaparak kalitesiz olanı ayıklama alışkanlığı terk edilmelidir. Üretimde ilk adımdan itibaren kaliteli üretme, her aşamada kaliteyi yakalama kitle denetiminin yerini almalıdır.

4.Fiyat etiketlerine bakarak işi ödüllendirme uygulamasına son verin: Düşük etiketli tedarikçilerin sağladıkları girdiler hemen her zaman üretilen nihai ürünün kalitesine zarar vermektedir. Örgütler, adil bir fiyata tam olarak istedikleri niteliklerde girdi sağlayabilecek bir-iki tedarikçiyle anlaşış onlarla uzun soluklu ilişkiler kurmalıdır. Sadakat ve güven, toplam maliyetleri düşürecektir. **(AS 2015)**

5.Ürün ve hizmet sistemini daima iyileştirin: Kalite iyileştirme bir defalık bir faaliyet değildir. Kalite iyileştirme uğraşına ara vermeyiniz. Çıktığında yangını söndürmeye odaklanmak, çalışanları üretimin asgari standartlarından sorumlu tutmak, örgütün tüm mensuplarını aslında kontrolleri altında olmayan birtakım sayısal hedefleri gerçekleştirmeye zorlamak gibi genel uygulamalar yerine sürekli olarak sistemi iyileştirmeye çabalamak, böylelikle kalite standartlarını devamlı arttırmak çok daha mantıklıdır.

6.Eğitim faaliyetlerini kurumsallaştırın: Her çalışanın işini iyi yapabilmek için gerekli eğitimi alması zorunludur. Ayrıca, çalışanlar, süreç iyileştirmesine katkıda bulunabilmek için istatistiki araçları asgari seviyede kullanabilmelidir ve bunun eğitimini almalıdır.

7.Kurumsallaşmış liderlik: Her seviyedeki nezaretçiler, emir veren, cezalandıran yöneticilik yerine diğerlerinin faaliyetlerini kolaylaştıran yöneticilik yapmaya başlamalıdır ve bu yeni rolü benimsemelidir. Kolaylaştırıcı liderlik, gerekli araç ve kaynakları sağlamayı, çalışanın işten içsel tatmin almasının önündeki tüm engelleri kaldırmayı ve süreç iyileştirme projelerinin yolunda gitmesini sağlamayı içerir.

8.Korkuyu ortadan kaldırın: Eğer çalışanlarınız soru sormaktan korkuyorsa, hatalar kabullenilemiyorsa, sorunlar bildiremiyorsa, risk alınamıyorsa; başka bir ifadeyle işini ya da terfi hakkını kaybetme korkusuyla çalışanlar, kendilerinden beklenen minimum seviyedeki standardı tutturup kurallara harfiyen uymaktan başka bir şey yapmıyorsa kalite artmaz.

9.Çalışanlar arasındaki engelleri kaldırın: Örgütün birimleri arasında iş birliği ve danışma eksikliği olduğunda kalite düşer. Birimler ve bireyler, takımlar hâlinde birlikte çalışmalıdır. Birlikte çalışılmıyorsa sorunun nedenleri bulunmalı ve giderilmelidir. Korku salarak yönetmek, paylaşılan amaç noksanlığı bu sorunun nedenleri arasında yer alabilir.

10.Sloganları, çalışanları zorlayıp hedefler vermeyi bırakın: "İş yerindeki kazalar % 20 azaltılacak" şeklindeki hedefler bir tür zorlamadır. Bu tür hedefler ve sloganlar çalışanlara genellikle nasıl başaracaklarına dair yöntem, araçlar ve rehberlik sağlamadan dayatıldığından dolayı bir işe yaramazlar. Çalışan nasıl ki yeterli ışık ya da araç gereç olmadan üretim yapamazsa eğitim almadan, iyi nezaretçilere sahip olmadan da kaliteli üretim yapamaz.

11.Çalışanlarınız için belirlenen üretim kotalarını yöneticiler için sayısal hedefleri ayıklayın: Çünkü bunlar, genellikle sadece korkuya sebep olacaktır ve kotaların doldurulması, sayısal hedeflerin tutturulması genellikle çalışanın kontrolü altındaki değişkenlere bağlı değildir. Herkesi sistemi sürekli iyileştirme çabalarına dahil etmek en iyisidir. Bu yöntem hem nitel hem de sayısal hedefleri tutturmanın en iyi yoludur.

12.Çalışanın yaptığı işten gurur duymasını engelleyen her şeyi ortadan kaldırın: İnsanlar yaptıkları işten gurur duymak ister. İşten duyulan gurur, en önemli güdüleyicidir. Çalışanlar anlamlandıramadıkları kurallarla ve örgüt politikalarıyla boğuşuyorlarsa; kaliteye değil sayılara göre işleyen bir ödüllendirme mekanizması varsa; onlara, sistemi iyileştirme fırsatları verilmiyorsa işlerinden gurur duyamayacaklardır.

13.İyi bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın: 6. maddede söz edilen çalışanın hizmet içi eğitimi tek başına yeterli değildir. İnsan değerli bir kaynaktır. Maliyet unsuru değildir. Bu sebeple çalışanlar ihtiyaç duyuldukça yeniden eğitime tabi tutulmalı ve kişisel gelişimlerini desteklemek için onlara imkânlar sunulmalıdır.

14.Dönüşümü başarmak için harekete geçin: Gerekli dönüşümü başarmak için idare herkesi kapsayacak ayrıntılı bir eylem planı yapmalıdır. İhtiyaç duyulan alanlarda komiteler kurulmalı, eğitim verilmeli ve ödül sistemi oluşturulmalıdır.

(DS 2015), (DS 2014)

TKY İLKELERİ

- Müşteri Odaklılık
- Kalite Güvencesi



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

- Sürekli İyileştirme (Kaizen)
- Çalışana Yetki Devri ve Çalışanın Geliştirilmesi
- Takım Çalışması ve Kalite Çemberleri

(AS 2015)

İÇ MÜŞTERİ: Dış müşteriler, örgütün ürettiği nihai mal ya da hizmetleri alanlar yani son kullanıcılar; iç müşteriler ile **örgütün çalışanları ve birimleri** kastedilir. Dış müşterilere nihai ürünleri sunma/üretme sürecinde görev alanlar iç müşteri olarak tanımlanır. (AS 2014)

İç müşteri, **ilk kez Ishikawa tarafından** vurgulanmıştır ve üretim zincirindeki takibeden kimse olarak tanımlanmıştır. (DS 2014)

Mal ve hizmetlerin kalite standartlarına uygun üretilerek müşteri beklentilerini ve yeterli güveni sağlaması için yapılması gereken sistematik çalışmalar bütününe kalite güvence sistemi denir. (AS 2013)

KAİZEN: Japoncada kai değişim, zen ise daha iyi anlamına gelmektedir. **Kaizen, sürekli iyileştirmedir.** (DS 2015)

Kalite çemberleri uygulamalarında ortak unsurlar:

- Gönüllülük:** Üyelerinin gönüllü çalışanlardan meydana gelmesidir.
- Süreklilik:** Aynı ekibin sürekli olarak kalite artırma hedefi ile çalışmasıdır.
- Tam Katılım:** Etkin bir haberleşme ile tüm personelin sürece dahil edilmesinin yol yöntem ve kanallarının açılmasıdır.
- Üyelerin Geliştirilmesi:** Çember üyelerine kendilerini sürekli geliştirebilmek için eğitim vermek, kendilerini geliştirebilmenin önündeki engelleri kaldırmaktır.
- Üst Yönetimin Desteği:** Kalite yönetimi zaman, sabır ve yatırım ister. Üst yönetimin tam kabulü ve katıksız desteği olmadan başarılı olunamaz.
- Ödüllendirme:** Çalışanların güdülenmesi, kişisel gelişimlerinin teşviki için ve kendi görevine ek olarak ilgilendikleri kalite sorunlarının bir karşılığı olarak adil ve iyi ödüllendirme mekanizmasının olması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki yaygın görüşe göre **kalite öncelikle müşteriler tarafından belirlenmelidir.** (AS 2015), (AS 2013)

KALİTE ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Kalite Araç ve Teknikleri:

- Sebep-Sonuç Diyagramları
- Akış Şemaları
- Kontrol Kartları/Grafikleri
- Dağılım Diyagramları
- Histogramlar
- Pareto Analizi

(AS 2014)

Sebep-Sonuç Diyagramları: Balık kılıcı olarak da bilinen bu diyagramlar kaliteyi olumsuz etkileyen durumların ana ve tali sebeplerini tanımlamak amacıyla kullanılır.

TKY UYGULAMALARI

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında en çok anılan başarısızlık nedenleri:

- Samimi bir kalite kültürünün noksanlığı,
- Müşteriyi ve onun kalite tanımını yönetim anlayışının merkezine koymamak,
- Tepe yönetimin bu felsefeye tam desteğinin ve inancının olmayışı,
- İstatistikî süreç kontrol tekniklerine az güvenmek ya da çok fazla güvenmek,
- Alt kademe çalışanlara yetki vermemek ya da kalite artırma sorumluluğunu tamamen onların omuzlarına yüklemek.

(AS 2014)

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında en önemli başarısızlık nedenlerinden biri bu konuda yapılan **akademik çalış-**



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

maların yetersiz kalmasıdır. (AS 2015)

YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI

YÖNEYLEM ARAŞTIRMASININ TANIMI

Yöneylem araştırmasının bazı tanımları:

- Yöneylem araştırması karar almaya *bilimsel* bir yaklaşımdır.
- Gerçek hayat sistemleri için *sayısal araçların kullanımı*dır.
- Bilimsel karar vermedir.
- Yöneylem araştırması yönetim bilimidir.
- Yöneylem araştırması bir karar analizidir.
- Yöneylem araştırması bir tasarım analizidir.
- Yöneylem araştırması rakama dökülmüş bir sağduyudur.
- Yöneylem araştırması faaliyetlerin sistemli bir şekilde araştırılmasıdır.
- Yöneylem araştırması problem çözme bilimidir.
- Yöneylem araştırması, özel ve kamu olmak üzere tüm üretim veya hizmet işletmelerinin karşılaştığı problemlere, bilimsel yaklaşım içinde takım çalışmasıyla en iyi çözümü araştıran bir bilim dalıdır.
- Örgütlerin tasarım, kuruluş ve işletiminde karşılaşılan sorunların bilimsel olarak araştırılarak belirlenmesi, tanımlanması, modellenmesi ve çözümlenmesinde kullanılan uygulamalı bir bilim dalıdır.

Yöneylem araştırması sınırlı kaynakların dağıtımını gerektiren koşullarda bir sistemin en iyi nasıl tasarlanması ve işletilmesini araştırılmasına bilimsel yaklaşım olarak ifade edilmektedir.

YÖNEYLEM ARAŞTIRMASININ ÜÇ TEMEL ÖZELLİĞİ;

- Bütünleşik Yaklaşım
- Disiplinlerarası Yaklaşım
- Bilimsel Yöntemdir.

(DS 2015), (AS 2014)

Bütünleşik Yaklaşım: Yöneylem araştırmasında sorunlara çözüm aranırken o sorunun ait olduğu örgütün bütün unsurları, çevresi ve diğer unsurlarla olan etkileşimi göz önünde tutulur. Başka bir deyişle ele alınan olay, sorun bağlantılı olduğu sistemin tamamı içinde düşünülür. Sorunlar geniş bir bakış açısı ile ele alınır. (AS 2015)

Bilimsel Yöntem: Yöneylem araştırmasının bilimsel yaklaşımında problemin belirlenmesi, sistemin gözlenmesi, modelin genellemesi gibi bir dizi işlem gerçekleştirilir. Karmaşık problemlerin çözümünde yöneylem araştırması kullanıldığı zaman aşağıda sıralanan yedi aşama takip edilir:

- Problemin tanımlanması
- Sistemin gözlenmesi** (Yöneylem araştırmacısının sorunu etkileyen parametrelerin değerini belirleyebilmek amacıyla veri topladığı aşamadır.) (AS 2014)
- Sorunun matematiksel modelinin kurulması
- Modelin doğrulanması
- Metin çözümü ve uygun bir seçeneğin seçilmesi
- Sonuçların karar vericiye sunumu
- Önerinin uygulanması ve izlenmesi

Bu aşamalar aynı zamanda yöneylem araştırmasının bilimsel yaklaşımını ifade etmektedir,

YÖNEYLEM ARAŞTIRMASININ SAYISAL TEKNİKLERİ

YÖNEYLEM ARAŞTIRMASINDA SIKLIKLA KARŞILAŞILAN SAYISAL TEKNİKLER:

Karar analiz modelleri: Amaca uygun olarak en iyi seçeneğin belirlenmesinde doğal durum ve olasılıkları, çıktılar ve seçeneklerin kullanıldığı modellerdir,

Doğrusal programlama modelleri: Kısıtlı kaynakların yarışan seçenekler arasında en iyi şekilde dağıtımını amacıyla ta-



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

sarlanmış bir doğrusal denklemler kümesidir, Çalışanların işlere dağıtımında (personel programlamasında), diyet problemlerinde, ulaştırma problemlerinde, karışım problemlerinde, finansal planlama, reklam seçimi vb. problemlerin çözümünde kullanılmaktadır. Çok geniş bir uygulama alanına sahiptir,

Oyun teorisi modelleri: Oyun kuramı karmaşık yararların (çıkarların) mücadelesini açıklayan matematiksel bir yaklaşımdır. Oyun teorisi, iki ya da daha çok oyuncunun (rakibin) kendi yararlarına ilişkin vereceği kararı en iyi yapmak amacıyla uygulayacağı politikaları belirlemesine ilişkin karar verme sürecini ortaya koyar,

Benzetim modelleri: Bir sistemi taklit etmek, bu şekilde sistemle ilgili bir dizi istatistiksel sonucu üretmek amacıyla tasarlanırlar. Benzetim modelleriyle aynı zamanda farklı senaryolar test edilerek "...olursa ne olur" (what if) sorularına cevap aranır. (DS 2013)

Şebeke optimizasyon modelleri: Bir problemin grafiksel gösterimidir. Şebeke kelimesi ok şeklinde çizilen birbirine bağlı işlemlerin bir diyagram olarak gösterilmesidir. Program amacına ulaşabilmek için gerekli faaliyetler ve olaylardan oluşan, faaliyet ve olayların birbirleri ile olan planlama gereği bağlantı ve ilişkilerini gösteren şemaya şebeke denir. Şebeke modellerinde ulaştırma sistem tasarımı, bilgi sistem tasarımı ve proje çizelgeleme gibi alanlarda özgün çözüm yöntemleri kullanılmaktadır.

Proje yönetim modelleri: Projelerin zaman, maliyet cinsinden gerçekleştirilmesinin izlenmesi amacıyla tasarlanmış grafik modellerdir. Ana düşünce projeyi zamanında yetiştirmek amacıyla fazladan maliyete katlanmadan bitirmektir. PERT (Proje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği) ve CPM (Kritik Yol Yöntemi) tipik proje yönetim modelleridir.

Envanter modelleri: Satın alma, sipariş ve elde bulundurma maliyetlerini izleme amacıyla tasarlanmış modellerdir.

Kuyruk modelleri: Hizmet noktalarının etkinliğini arttırmak veya geliştirmek amacıyla bekleme hatlarının tasarlanması ile ilgili çalışmalardan oluşur.

Dinamik programlama: Problemin çözümünü problemi ayrıştırarak ve her aşamada alt problemi çözerek belirler. Dinamik programlamada hesaplamalar yinelenerek yapılır, bir alt problemin çözümü bir sonraki aşamada girdi olarak kullanılır. Son alt problem çözüldüğünde problemin tamamı için optimal çözüme ulaşılmış olur.

Tamsayı programlama: Doğrusal programlama olarak yapılandırılabilen problemlerden karar değişkenlerinin tamamı ya da bir bölümünün tam sayı olması gereken problemlerde kullanılmaktadır.

Doğrusal olmayan programlama: Problemin modellenmesinde kullanılan fonksiyonların doğrusal olmadığı (problemin amaç fonksiyonu ve kısıtlayıcılarının karar değişkenlerinin doğrusal olmayan fonksiyon şeklinde ifade edildiği durumdur) modellerdir,

Öngörü modelleri: Öngörü geleceğin tahmin edilmesidir. Organizasyonların geleceği önceden tahmin etme, öngörülebilirlikle amaçla kullandıkları modellerdir, Örneğin üretim işletmeleri üretim için gerekli ham madde, iş gücüne sahip olabilmek için ürettikleri ürünlere ilişkin geleceğe ilişkin talebi bilmek isterler. Bu nedenle talep öngörüsünde bulunurlar,

Markov karar modelleri: Tekrarlı denemelerle sistemlerin zaman içerisinde nasıl gelişeceğine yönelik çalışmalarda kullanılmaktadır.

(DS 2015), (AS 2014)

Şebeke: Program amacına ulaşabilmek için gerekli faaliyetler ve olaylardan oluşan, faaliyet ve olayların birbirleri ile olan bağlantı ve ilişkilerini gösteren şema.

Bekleme, başka bir deyişle kuyruk, sınırlı bir hizmet nedeniyle gecikmeye bağlı ortaya çıkan bir bekleme dizisidir.

Yöneylem araştırmasının avantajları ve sınırlılıkları:

- Karar vericinin problemin gerçek amaçlarına yoğunlaşmasına yardımcı olur.
- Karar vericinin kararı etkileyen değişkenler konusunda çok dikkatli olmasını sağlar.
- Problemin bütünlüğü içinde ele alınmasına yardımcı olur.
- Probleme ilgili verilerin düzenlenmesine yardımcı olur.
- Problemi kısa matematiksel ilişkilerle tanımlar.
- Problemdaki neden sonuç ilişkilerinin açığa çıkarılmasına yardımcı olur.
- Karmaşık büyük verilere sahip problemlerin çözümünde kullanılabilir.
- Probleme en iyi veya iyi çözüm elde edilmesine olanak sağlar. Sınırlılıklar;
- Problemin çözümünde kullanılan modeller aşırı basitleştirilmiş olabilir. Bu şekilde elde edilmiş çözümler sınırlara sahip olacaktır.
- Maliyet etkinliği özelliği taşımayabilir.
- Eğitimsiz personel tarafından yanlış kullanımı söz konusu olabilir.
- Tüm model girdilerinin sayısallaştırılmasını gerekli kılar.
- Kullanıcılara açıklaması güç modeller ortaya konabilir.
- Değişen çevre koşullarında (özellikle toplumsal sistemlerin dinamik olma özellikleri göz önünde bulundurulduğunda)



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

tatmin edici olmayan veya şüphe uyandıran sonuçlar verebilir.

Duyarlılık analizi:

Duyarlılık analizinde aşağıdaki sorulara cevap aranır:

- Modeldeki parametrelerin bir birim değişiminin en iyi çözüme etkisi nedir?
- Değişkenlerin hangi aralıklarda değerleri en iyi çözümü etkilemez, başka bir deyişle çözüm optimum olmaya devam eder ve hangi aralıklarda en iyi çözümde ne kadar değişiklik olur.

Toplumsal sistemlerin dinamik olma özelliğinden dolayı en iyi çözümün kısa bir zaman aralığında geçerli olabileceği kısa bir süre sonra en iyi çözüm yolu olma özelliklerini yitirebileceklerinden girdilerdeki değişimin çözüme olan etkilerinin belirlenmesi amacıyla duyarlılık analizlerine duyulan gereksinim bir kez daha kendini göstermektedir. (AS 2015)

Amaç fonksiyonu ulaşılmak istenen amacı karar değişkenlerinin ve parametrelerin bir fonksiyonu olarak tanımlayan matematiksel bir fonksiyondur. (AS 2015)

MATEMATİKSEL MODELİN KURULMASI: Modeller yapılarına göre; fiziki, analog ve matematiksel modeller olmak üzere üç grupta toplanırlar.

Fiziki modeller; gerçek durumun belirli bir ölçeğe göre küçültülmüş durumudur. Bina, uçak ve gemi maketleri fiziksel modellere örnek oluşturur. Fiziki modeller araştırılacak sistemin gerçek görünümünü taşımakla birlikte nicel karar alma da kullanılmamaktadır. (AS 2013)

Analog modeller; gerçek sistem görünümünü taşımayan ancak çalışılan sistemi temsil eden onun gibi hareket eden ve sistemi algılatan modellerdir. Örneğin organizasyon şeması kutular ve oklarla organizasyon yapı, yetki ve sorumluluk ilişkilerini temsil etmektedir. (AS 2015)

Matematiksel model ise bir sürecin ya da sistemin durumunu açıklayan denklemleri içerir. Başka bir deyişle sorunun matematik modeli sorunun özünü matematik ifadeler ile gösteren denklem sistemidir

YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI UYGULAMA ALANLARI

Endüstri: Yöneylem araştırması üretim, karışım, envanter kontrolü, talep tahmini, satış ve satın alma, ulaştırma, tamir ve bakım, çizelgeleme, proje planlama ve kontrol, e-ticaret, tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda yöneylem araştırması başarıyla uygulanmaktadır.

Askerî: Yöneylem araştırması askerî alanda geniş bir uygulama alanına sahiptir. Askerî yöneylem araştırması savaş, savaşa hazırlık, askerî malzeme seçimi ile hava, deniz ve kara kuvvetlerinin savunma operasyonları ile ilgili alanlarda hedeflere ulaşmak için kullanılmaktadır.

Diğer: Yöneylem araştırması sosyal ve siyasal problemlerin çözümünde katkı sağlayabilmektedir. Kamu sektörüne ait problemler kendi içinde operasyonel, planlama ve politika olarak üç farklı tipte olabilmektedir.

Kamu sektörüne ilişkin sorunların çözümünde yöneylem araştırması örnekleri:

- Şehir içi ve hava taşımacılığında yöneylem modelleri
- Polis, itfaiye ve acil servis birimlerinin yer seçimi
- Suç ve adalet alanında yöneylem araştırması
- Enerji politikalarında yöneylem uygulamaları
- Doğal kaynaklara ilişkin problemlere yöneylem araştırması uygulaması
- Su ve hava kalitesi yönetiminde yöneylem modelleri

YÖNEYLEM ARAŞTIRMASINDA ÇÖZÜM AŞAMALARI

PROBLEMİN TANIMLANMASI: Karmaşık iş hayatı problemlerinde yöneylem araştırmasının başarıyla uygulanmasında ilk aşama problemin tanımlanmasıdır. Başka bir deyişle sorunun ne olduğunu açıklamaktır. Problemin tanımlanması çalışmanın sonucuna doğrudan etkileyeceğinden önemlidir. Yeterince iyi tanımlanmamış bir problemde doğru çözüm elde edilmesi beklenemez. (AS 2015), (AS 2013)

PERFORMANS YÖNETİMİ

PERFORMANS YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR

Performans: Performans İngilizce bir kavram olup kısaca bir işin başarılması anlamına gelmektedir. Bu açıdan performans daha önceden oluşturulmuş ölçüt ve standartlara göre iş başarımı olarak hedeflenen amaçlara yaklaşma derecesi demektir.

Performans Yönetimi: Performans yönetimi bir yönetim tekniği olarak işletmelerde veya kamu kurumlarında hem kurumun ve birimlerin hem de çalışanların performanslarını ölçmeyi, değerlendirmeyi ve artırmayı amaçlayan bir yöntemdir. Bu yönüyle performans yönetimi hem örgütün hem çalışanların yönetim, personel, çalışma, malzeme ve ölçme standartlarının ve ölçütlerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır.

- Performans yönetimi, yöneticilerin örgütü ve çalışanları etkili şekilde yönetmesini sağlayan bir araçtır.
- Performans yönetimi, örgütsel etkililiği sağlamak amacıyla, bir örgütün her bölümünde çalışanların ve ekiplerin performanslarının artırılmasını hedeflemektedir.
- Performans yönetimi, bir işletmenin veya kamu kurumunun performansını artırması ve örgütsel başarıyı yakalaması için birçok bölüm, ekip ve bireyin (çalışanların) etkili yönetilmesine katkı yapan bir süreçtir.
- Performans yönetim süreci, başarılması amaçlanan hedeflerin belirlenmesi, bu hedef ve amaçların gerçekte nasıl başarılacağı konusunda insanların yönlendirilmesine ve geliştirilmesine önem veren bir yaklaşımdır.

(AS 2015)

Performans Göstergesi: Kamu kurumlarının stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçları yani stratejik planın başarısını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan araçlardır. (AS 2014)

PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ: Genel olarak bakıldığında performans yönetim sürecinin şu aşamalardan oluştuğu söylenebilir:

- Stratejik plan kapsamında stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi;
- Yıllık performans hedeflerinin oluşturulması;
- Performans göstergelerinin/ölçütlerinin belirlenmesi; performansın göstergelere dayanılarak ölçülmesi;
- Performans sonuçlarının alınması;
- Performans sonuçlarının değerlendirilerek gelecek dönemin planlamasının yapılmasıdır.

(AS 2015), (AS 2014), (AS 2013)

Performans Denetimi: Kurumların hesap verme sorumluluğu kapsamında faaliyet, çıktı ve sonuçlarının, performans hedef ve gerçekleştirmelerinin, performans bilgi, izleme ve kontrol sistemlerinin incelenip değerlendirilmesi suretiyle kaynak kullanımının etkililiğinin, ekonomikliğin ve verimliliğinin objektif ve sistematik olarak denetlenmesidir.

Kısaca kaynakların "verimlilik, etkililik ve tutumluluk ilkeleri doğrultusunda... yönetilip yönetilmediğini görmek için bir kurumun faaliyetlerinin denetlenmesidir"

Performans Ölçümü: Her bir performans kriterinin (göstergesinin) miktar, zaman, kalite veya maliyet açısından nasıl (hangi ölçüler kullanılarak) ölçüleceğinin (ölçme yöntemi, ölçme birimi, kimlerin ölçeceği vb. belirtilerek) tanımlanması ve bu tanımlamalara göre performansın ölçülmesidir.

Diğer bir tanımla "Kuruluşun neyi ve neleri elde etmeyi amaçladığını, kullandığı mali ve fiziki kaynakların, insan gücünün neler olduğu, elindeki kaynakları hangi yöntem ve usuller uygulayarak amaçladığı hedeflere dönüştürdüğü, faaliyetleri sonucunda elde ettiği mal ve hizmetlerin, hedeflenen amaçların direkt olarak elde edilmesindeki kesin etkileri ile diğer yan amaçların elde edilmesindeki geniş ve dolaylı etkilerin değerlendirilmesidir".

Performans Değerlendirme: Kurumların belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

Strateji, belli amaçları gerçekleştirmek üzere uzun dönemli belirlenen yol ve yöntemlerdir.

Performans Artırılması: Performansın mevcut durumdan daha iyi hâle getirilmesidir.

Örgütsel Performans Yönetimi: Performans yönetiminin bireysel ve örgütsel yönü vardır. Örgütü öne çıkaran, örgütsel etkililiği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime örgütsel performans yönetimi denir. Örgütün stratejik planlarını yaparak önceliklerini belirlemesi, bunu en üst seviyeden en alt seviyeye tüm bölümlere yayması ve belirlenen hedeflere ulaşması sürecinin yönetimidir.

Bireysel Performans Yönetimi: Bireyi merkeze alan, bireyin performansını geliştirmeyi amaç edinen yönetim tarzıdır. Diğer bir deyişle bireyi öne çıkaran, bireysel etkililiği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime bireysel performans yönetimi denir.

BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ: Bireysel performans yönetim süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla **birim amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bireysel performans ve iş standartlarının belirlenmesi, bireysel performansın izlenmesi ve son olarak da bireysel performansın değerlendirilmesi** aşamalarıdır. **(AS 2015), (AS 2014), (AS 2013), (DS 2014)**

Bireysel performans ve iş standartlarının belirlenmesi aşamasında en önemli faaliyet **İŞ ANALİZLERİ**dir. **(AS 2015), (AS 2013)**

STRATEJİK PLAN: Bir örgütün orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını içeren planlara stratejik plan denir. **(AS 2014)**

Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen cevapların yer aldığı bir rehber niteliği taşır. Bu sorular şunlardır:

- 1.Mevcut durumda neredeyiz?
- 2.Nerede olmak istiyoruz?
- 3.Buraya nasıl ulaşabiliriz?
- 4.Gelişmelerimizi nasıl ölçebiliriz?
- 5.Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Tutumluluk: Kaliteyi göz ardı etmeksizin kullanılan kaynakların en azda tutulmasıdır. Şirketin veya kurumun amaçları gerçekleştirilirken kaynakların uygun miktar, kalite, zaman ve yerde en uygun maliyetle elde edilmesidir. **(AS 2015), (AS 2013)**

Verimlilik: Hizmetlerin sunumunda kullanılan kaynaklarla elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder ve belli bir kaynak ile azami çıktıyı elde etmeyi amaçlar (maliyet analizi). Diğer bir deyişle, verimlilik belli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesi ya da sabit bir değer ve miktardaki çıktının en az girdi ile elde edilmesidir. **(DS 2013)**

Etkililik: Hedeflere ulaşma derecesi ve amaçların başarılmasını ifade eder. Çevrede hedeflenen etki ile gerçekleşen etki arasındaki ilişkiyi ifade eder. Etkinlik bazen etkililik anlamında kullanılmaktadır. Ancak etkinlik aktivite-faaliyet anlamında kullanılan bir kelime olup doğrusu etkililiktir. **(DS 2015), (AS 2014)**

ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ- BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİMİ

Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılan yöntemlerden birisi verimlilik ilkesi yoluyla yapılan ölçümdür. Verimlilik, çıktılarının üretilmesinin maliyeti ile ilgilidir ve yapılan harcama ile elde edilen çıktılar arasında bağlantı kurma çabasıdır.

Örgütsel performans ölçmede kullanılan bir diğer araç da hizmette etkililiktir. Etkililik aslında sunulan hizmetin ürettiği sonuç ve çevreye yaptığı etkidir. Diğer bir ifadeyle amaçların başarıma derecesidir.

Bireysel performans değerlendirmesi çalışanın performansının, potansiyelinin ve gelişme gerektiren yönlerinin belirlenmesidir. Bu değerlendirme, çalışanın iş yükü, iş performansı, kişisel yetenekleri ve değerlendirme dönemindeki katkısı ve gelişme potansiyeli hakkında düzenli ve sistematik bilgi verme sürecidir.

Çalışanların bireysel performans değerlendirmesinde dört aşama vardır. Bu aşamalar sırasıyla; birimin ve çalışanların



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

görev tanımlarının yapılması, iş, çalışma ve performans standartlarının belirlenmesi, çalışanların performanslarının izlenmesi ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir. (DS 2014)

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ

DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

En genel anlamda **DEĞİŞİM**, planlı veya plansız şekilde bir ortamın, bir kişinin veya bir örgüt ya da sistemin bir durumdan başka bir duruma geç(iril)mesi olarak tanımlanabilir. Değişim, bir düzeyden başka bir düzeye gelen bir şeyin bu süreçler arasında farklılaşan durumunu ifade eder.

Örgütsel Değişme: Örgütsel değişme, örgüt ile çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanan bir değişme olduğu gibi örgütün alt sistemlerinde, elemanlarında ve bunlar arasındaki ilişkilerde değişme olarak da ele alınmalıdır.

- Örgütsel değişme olumlu olabileceği gibi olumsuz biçimde de olabilir. Olumlu değişme örgütün varlığını daha etkin bir biçimde sürdürmesini ve gelişmesini doğururken; olumsuz değişme, kontrol edilemeyen durumlarda ortaya çıkan bir durum olarak örgütün dağılmasına sebep olabilir.
- Örgütsel değişme planlı veya plansız olabilir. Planlı değişme kontrollü biçimde gerçekleştirilirken, plansız değişme kendiliğinden gerçekleşir. Planlı değişme, örgüt içerisinde bir değişim elemanı ile uygulanan özgür ve anlaşmalı bir yoldur.
- Örgütsel değişme, evrim veya devrim biçiminde gerçekleşebilir. Evrimci değişme, süreç olarak uzun, küçük adımlarla ve kısmi değişme olarak tanımlanırken, devrimci değişme ani, dinamik, bütüncü ve köklü bir değişmeyi ortaya çıkarır,
- Örgütsel değişim içsel ya da dışsal olabilir. Bütün sosyal sitemlerin fiziki, teknik ve kültürel çevreleri olduğu gibi, örgütlerin de benzer özelliklerde çevreleri vardır. İç çevreden kaynaklanan değişim dış zorlama olmaksızın örgüt içerisinde kaynaklanan değişmeyi, dış çevreden kaynaklanan değişim ise dış koşulların örgüt üzerindeki etkisiyle gerçekleşen değişmeyi gösterir,

Evrım: Zaman içinde birdenbire olmayan, kesintisiz, niteliksel ve niceliksel gelişme süreci; basamak basamak oluşan ya da art arda ve sürekli olarak gerçekleşen değişmedir.

Devrim: Belli bir alanda hızlı, köklü ve nitelikli değişiklik; birdenbire gerçekleştirilen, köklü ve temelli bir değişmedir.

Değişime direncin en önemli nedenleri arasında doğurduğu belirsizlik ve/veya belirsizlik algısı, kaynakların ve gücün yeniden dağıtımı, ekonomik kaygılar, güvensizlik, liderlik eksikliği ve iletişimsizlik gelmektedir. (DS 2014)

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ; planlı, birdenbire, makro ölçekli ve kökten dönüştürücü bir şekilde gerçekleştirilen değişim türüdür. (DS 2014), (DS 2013)

Örgütsel Değişmenin Önündeki Engeller: Örgütsel değişime engel teşkil edecek muhalefet psikolojik, sosyolojik, ekonomik, rasyonel veya örgütsel sebeplerden kaynaklanabilir. (DS 2013)

Psikolojik Sebepler: Empoze edilen değişimden memnuniyetsiz olunması durumu söz konusudur. Genellikle, değişimden etkilenen bireyin değişimde öncü rol oynayan kişiye karşı soğukluğundan kaynaklanır

Sosyolojik Sebepler: Çalışanlar genellikle teknik ve süreç değişmelerinden daha çok bu değişimle meydana gelebilecek sosyolojik sonuçlara karşı direnirler. Teknolojik yenilikler bazı durumlarda çalışanlar için tehdit olarak görülmektedir. Çünkü işi yapan kişi yerini makineye bırakacaktır veya yapılan iş farklılaşacaktır.

Ekonomik Sebepler: Örgütlerde değişim birçok riski içerisinde barındırmaktadır. Bunların başında ekonomik kaygılar gelmektedir. Hâlihazırda var olan gelirin yok olması veya azalması tehdidiyle karşılaşan bireylerin değişimi engelleme yoluna gideceği beklenebilir. Ekonomik sebepler sadece gelirin azalması şeklinde değildir. Çalışma saatlerinin artırılması, ücretlerin görece olarak azaltılması gibi sebepler de esasında ekonomiktir.

Rasyonel Sebepler: Değişime karşı direnişin rasyonel sebepleri de mevcuttur. Bu sebepler bireysel olabildiği gibi işçi sendikaları gibi grupların rasyonelliğinden de kaynaklanabilir. Fayda ve maliyet analizi yapan bireyin şahsi maliyetinin faydasından daha fazla olduğu kanaatine varması durumunda değişimi engelleme yoluna gitmesi muhtemeldir.

Örgütsel Sebepler: Değişim karşısında örgütlerin iç yapısının durumu belirleyici bir öneme sahiptir çünkü bu yapı deği-



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

şime direncin başlıca sebebi olabilir. Değişimin engellenmesinin örgütsel sebepleri çok çeşitlidir. Değişimle meydana gelen sıkı kontroller, iletişim eksikliği, değişimin sınırlılığı, grup sosyolojisi, güç mücadeleleri ve uzmanlık alanındaki değişim gibi birçok etken değişime karşı direnişte önemli rol oynar. Yapısal atalet, kurumsallaşma, örgüt kültürü, bürokratik yapı, iktidarın paylaşımı çeşitli örgüt kuramlarının tespit ettiği değişime karşı örgütsel ve kurumsal direnç nedenleridir.

Bu nedenlere ilave olarak örgüt düzeyinde diğer direnç sebepleri şunlardır:

- Değişim dolayısıyla iş gerçekleştirme yöntemlerine veya prensiplerine karşı bir direnç söz konusu olabilir.
- Örgüt içi iletişim eksikliği değişimden etkilenen çalışanların değişimin gerekçelerini anlayamamasına sebep olur.
- Alt sistemlerde yapılacak lokal değişiklikler genel sistem tarafından kabul görmeyebilir,
- Grup sosyolojisi örgüt içerisindeki topluluğu belirli normlara uygun davranmaya zorlar. Bu normlar değişimin kabul edilmesine sebep olabilir,
- Karar verme iktidarının ve gücünün kaybedileceğinin öngörülmesi değişime direnç yaratabilir,
- Değişimin yeni uzmanlık alanları yaratacağı bilgisi, var olan uzmanlıkları tehlikeye sokabilir.

DEĞİŞİM NEDENLERİ VE AMAÇLARI

İçsel Nedenler

- Örgütün büyümesi ve genişlemesi
- Yöneticilerin değişmesi
- Örgütsel eksiklikler

Dışsal Nedenler

- Toplumsal kurum, kural ve koşulların değişimi
- Teknoloji ve diğer çevre koşulları

(DS 2013)

İçsel Nedenler: İçsel nedenler örgüt içindeki faktörlerin tetiklediği değişimi ifade eder. Örgütün büyümesi ve genişlemesi, yöneticilerin değişmesi, örgütsel eksikliklerin ortaya çıkması gibi dış çevreden bağımsız koşulların değişimi gerektirdiği bilinmektedir.

Dışsal Nedenler: Dışsal nedenler örgütü çevresinden ayırdığı varsayılan hayalî çizgi olarak tanımlanan örgüt sınırının dışından kaynaklanan nedenlerdir.

Kanunların değişmesi, toplumsal koşulların değişmesi, talep ve arz durumu, pazar şartlarının güncellenmesi gibi olgular toplumsal kurum, kural ve koşulların değişimine örnek teşkil etmektedirler. Bu durumlarda örgütler değişim yönetimi uygulayarak yeni kural ve koşullara uygun hareket etmek durumundadırlar. Örneğin, Türk Ticaret Kanunu'nun değişimiyle birlikte bu kanuna tabi olan örgütler kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte güncellenmek zorunda kalacaklardır.

Piyasa şartlarının değişmesi durumunda ise örgütler yatırımlarını kaydırabilirler.

Teknoloji ve diğer çevre koşulları ise değişimi gerekli kılan dışsal nedenlerden bir diğeridir. Teknoloji burada dış değişken olarak kabul edilmektedir. Yani örgütün dışında var olan teknolojidir kastedilen.

Değişimin Amaçları: Örgütsel değişimin amaçları çok çeşitli olabilir: Yüksek rekabet ortamında işlevlerini sürdürebilmek, çevreye adapte olmak, müşteri/vatandaş memnuniyetini artırmak, etkinliği artırmak, verimliliği yükseltmek ve motivasyonu sağlamak bu amaçlardan en sık rastlananlarıdır

Değişim yönetimi; en genel anlamıyla bireylerin, birimlerin ya da örgütlerin mevcut bir durumdan arzulan başka bir duruma geçişlerini yönlendirmektir; yönlendirme amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ TÜRLERİ

Değişim yönetimi çerçevesinde düşünüldüğünde **KAİZEN**; planlı, zamanla ve iyileştirme şeklinde gerçekleştirilen bir değişim türüdür.

Makro ve Mikro Değişim:

Makro değişim, örgütün bir bütün olarak gözden geçirilmesini ve değiştirilmesini öngörür. Örgüt geliştirme kavramı daha çok makro değişim anlamında kullanılmaktadır. Böylelikle, örgütün sistem olarak değiştirilip etkinliğinin artırılması için değişim uzman(lar)ı vasıtasıyla örgütün gerek iç sistemi ve personel ilişkilerini gerekse çevre ve teknoloji ile



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

ilişkilerini düzenlemeye yönelik planlı bir çalışma yapılır. Bu yönüyle, büyük ölçekli bütüncül değişim çabaları makro değişimi ifade eder.

Mikro değişim ise örgütün alt sistemlerindeki kısmi değişimi öngörür. Küçük ölçekli değişimler, örgütün tüm sistemini değil de bazı alt sistemlerindeki değişimi öngören planlamalar bu çerçevede mikro anlamda değişimdir. Bir başka ifade ile "makro değişim örgütün tamamının bir bütün olarak değişime konu edilmesini ifade ederken, mikro değişim; örgütün herhangi bir alt sistemindeki değişimi ifade etmektedir.". Birimlerin, ekiplerin, şubelerin, bazı süreçlerin ya da iş yapış biçimlerinin değişimidir. **(DS 2015)**

Proaktif ve Reaktif Değişim:

Proaktif değişimde örgütün çevresindeki değişimi öngörmesi ve hatta onu yönlendirebilmesi esastır. Çevresel şartlar değişmeden önce var olan eğilimler örgüt tarafından tahmin edilir ve hatta bu şartlar etkilendir ve önceden bir örgütsel değişim planı hazırlanır. Buna atılımcı değişim de denir.

Reaktif değişim ise **tepkici** durumu ifade eder. Burada biraz daha pasif bir tutum vardır. Çevrede meydana gelen farklılaşmalara tepki göstererek tavır alınır, değişim şekillenir. **(DS 2013)**

DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMALARI

DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMALARI:

- Yoğun Bir İvedilik (Aciliyet) Duygusu Oluşturmak
- Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek
- Bir Vizyon Yaratmak
- Vizyonu İletmek
- Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek
- Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak
- İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak
- Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak

(DS 2014)

Yoğun Bir İvedilik (Aciliyet) Duygusu Oluşturmak: Bu aşamada, piyasa ve rekabet gerçeklikleri incelendikten sonra krizler, potansiyel krizler ve fırsatlar tartışılır, tanımlanır. Değişimin ivediliği (aciliyeti) örgüt çalışanlarına aşılır. Yöneticilerin değişimin tetiklenmesi amacıyla bazen yapay krizler çıkarmayı tercih ettikleri de bilinmektedir,

Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek: Değişim çabasını yönetebilecek güce sahip bir ekip kurulur. Bu ekibe Geçiş Yönetim Takımı da diyenler vardır. Bu ekip üyeleri, takım hâlinde çalışmaya elverişli olmalıdır. Bu aşamada, takım hâlinde çalışılması için üyeler motive edilir.

Geçiş Yönetim Takımı'nın görevleri şunlardır:

- Değişime rehberlik yapmak
- İletişimi geliştirmek
- Kaynakları kontrol etmek
- Değişim çalışmalarını koordine etmek
- Eş güdüm ve denklik sağlamak
- Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek
- Pilot (deneme) uygulamadan genel uygulamaya tüm süreçleri tasarlamak

(DS 2015)

Bir Vizyon Yaratmak: Değişim çabasını yönlendirmek için bir vizyon gereklidir. Vizyon geleceğin arzu edilen bir görüntüsüdür. Bu aşamada, bir vizyon yaratılarak, bunu gerçekleştirme yolunda stratejiler geliştirilir. Doğru stratejiler doğru vizyon sonucunda ortaya çıkacaktır.

Vizyonu İletmek: Değişimin vizyonu ve amacının tüm örgüte iletilmesi, anlatılması çok önemlidir, Bu aşamada, yeni vizyonu ve stratejileri duyurmak için formal ve enformel her çeşit iletişim aracı kullanılarak değişimi yöneten ekibin rol model olması sağlanır. Bu anlamda düşünüldüğünde, örgütün amaçları ve gerekçeleri ikna etmeye elverişli olmalıdır.



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek: Örgüt çapında değişimin desteklenmesi gereklidir. Değişimin önündeki engellerden kurtulmak için vizyona ulaşmayı engelleyebilecek yapılar değiştirilmeli; yenilikçi, rekabetçi ve başarı odaklı eğilimler cesaretlendirilmelidir.

Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak: Kısa vadeli başarıların ödüllendirilmesi yeni başarılar için motivasyon kaynağı olacaktır. Bu sayede değişim önündeki psikolojik engeller de ortadan kalkar.

İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak: Değişim süreci heyecanını kaybetmemelidir. Bunun için yeni amaçlar, yenilikler şarttır. Değişim vizyonuna sahip olan örgüt çalışanları terfi ettirilmeli ve değişim ruhunun yaşaması devam ettirilmelidir.

Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak: Değişimle değişen davranış kalıpları ve normlar örgüt içerisinde yaygınlaştıktan sonra örgüt dışında da benzerlerine örnek olmalıdır. Yenilikçi anlayışlar sahiplenilerek performansın sürekli olarak artması sağlanmalıdır.

KRİZ YÖNETİMİ

KRİZ KAVRAMI

Kriz tanımları:

- Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur.
- Bir kuruluşun bütünü/bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olaydır.
- Tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz kalma durumudur.
- Beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivedililiğidir.
- Kriz kaynaklık eden faktörler karşısında örgütlerin, örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan ve sorunların giderilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu, sorunlarla iç içe gelişen bir durumdur.

Özetle, **kriz aniden gelişen; bir örgütün varlığını veya hedeflerini tehdit eden ve acilen önlem alınması gereken bir durum** olarak tanımlanabilir. Bu tanım en geniş örgüt olan devlet ve topluma uyarlandığında kriz, toplum ve/ya devlet yapısını, hayatını tehlikeye sokan ve ivedilikle tepki verilmesi gereken, toplumun ve devletin krizi öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim durumunu ifade eder.

Krizin temel özellikleri:

- Kriz durumunun tahmin edilememesi,
- Örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi,
- Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması,
- İvedi müdahale gerektirmesi ve karar alıcılarda gerilim yaratması,
- Mevcut insan kaynakları da dâhil olmak üzere maddi kaynakları tehdit etmesi.

(DS 2014)

Krizlerin bazı faydaları:

- Kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar,
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak verir,
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur,
- Geleneksel yönetim tekniklerinde hızlı bir değişim sağlanması söz konusu olur,
- Örgütün bütün unsurlarının (fiziki, mali, beşerî) yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hâle gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlar,
- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.

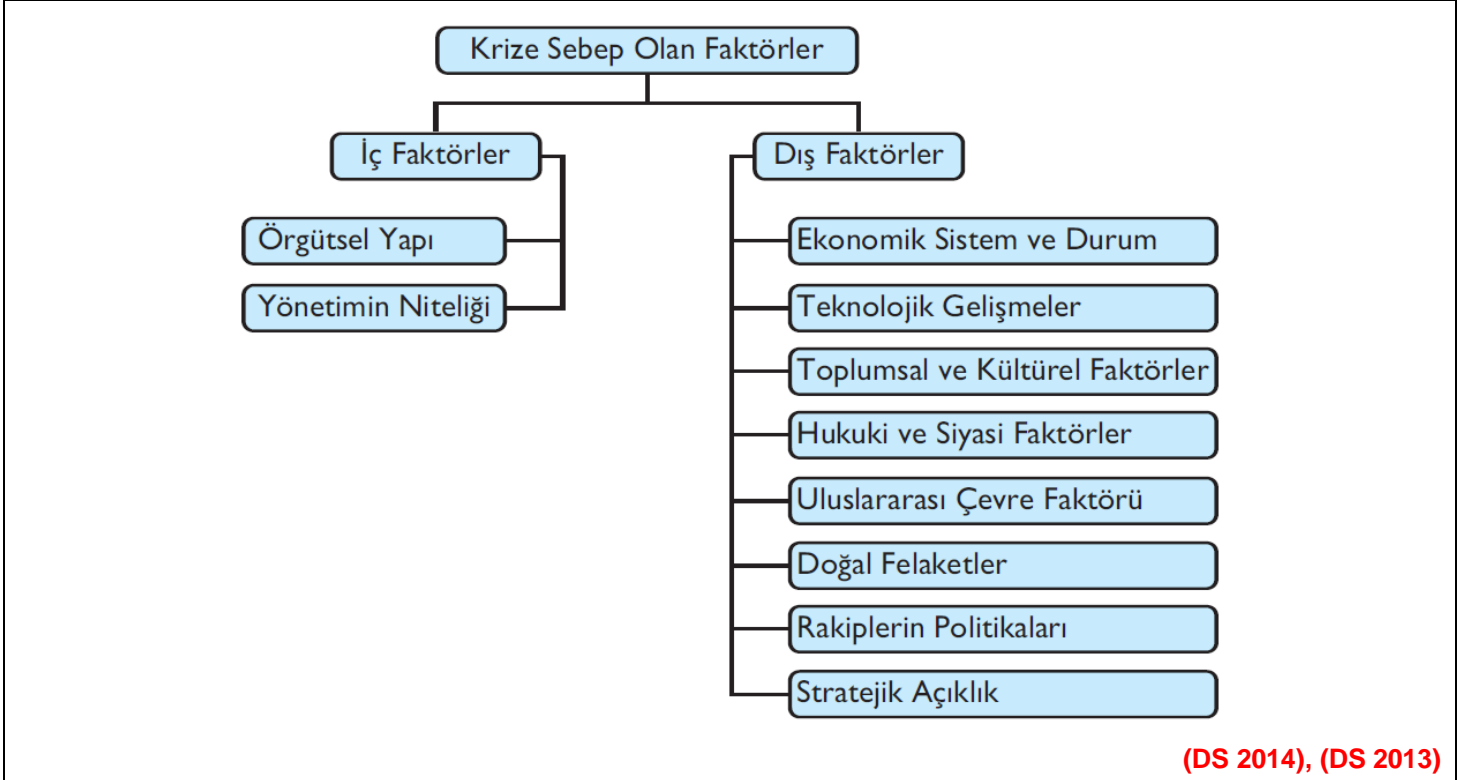
(DS 2015)

KRİZ ÇEŞİTLERİ VE KRİZE NEDEN OLAN FA KT ÖRLER

KRİZ ÇEŞİTLERİ

1. Tabii afetlerin neden olduğu krizler,
2. Mekanik problemlerin oluşturduğu krizler,
3. İnsan hatalarından kaynaklanan krizler,
4. İdari kararların ya da kararsızlıkların yol açtığı krizler.

(DS 2015)



Örgüt İklimi: Örgütte bireylerin inanç, tutum ve davranışlarından oluşan **psikolojik havaya** örgüt iklimi denir. **(DS 2013)**

Krizlerde atalet durumu, kriz tehlikesinin geçici olduğu, değişiklik yapılması hâlinde mevcut dengelerin bozulacağı, geçmişteki başarıların mevcut politika ve uygulamalarla elde edildiği gibi düşüncelerle bekleme ve krize müdahale etmeme durumudur.

Atalet durumunun üç önemli sebebi:

- 1.Ortaya çıkan tehlike ve fırsatların geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla "bekle gör" politikasının cazip görünmesi,
- 2.Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- 3.Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması; dolayısıyla yöneticilerin mevcut uygulamaya bağlı kalması.

Karar Verme veya Verememe: Krizin ortaya çıkmasında bazen yöneticilerin verdiği yanlış kararlar veya kararsızlıklar rol oynamaktadır. Her şey yolunda gitse bile yöneticinin yanlış kararları işleri bir anda tersine çevirebilir. Yanlış karar ve ya kararsızlıklara aşağıdaki nedenler yol açmaktadır:

- Yöneticinin karar vermek için gerekli bilgiden yoksun olması, karar verme sürecini işletmesine engel olabilir.
- Amaçlar ve sorunlar net olarak ortaya konamadığı için, alternatifler arasında seçim yapmak güçleşir.
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzaklaşınca seçim kriterini belirlemek güçleşir.
- Yönetici kişilik olarak, kendini herhangi bir yöne kanalize edemeyen, "kararsız" bir tip olabilir.
- Örgüt içi politika ve güç mücadeleleri, yöneticinin tercih yapmasını zorlaştırabilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir ve yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.

KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, kriz sinyallerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla veya kazançla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

KRİZİN ÜÇ DÖNEMİ:

- 1.Kriz uyarıcılarının oluşum ve gelişimi,
- 2.Kriz dönemi,



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

3.Çözülme.

(DS 2015)

Halef, birinden sonra gelip onun yerine geçen kimse, sonradan gelen anlamındadır. **Selef** ise halefin karşısı olup, bir görevde, bir makamda *kendinden önce bulunmuş olan kimse* anlamındadır.

Kriz yönetimi sürecinin beş aşaması:

- Kriz sinyalinin alınması,
- Kriz hazırlık ve korunma,
- Krizle mücadele ve krizin denetim altına alınması,
- Normal duruma dönüş,
- Öğrenme ve değerlendirme.

(DS 2014)

Yöneticilerin krizi denetim altına almak için şu yaklaşımları sergilemeleri tavsiye edilmektedir:

- Krizi aşma konusundaki inanç canlı tutulmalıdır.
- Alternatif hareket planları geliştirilmelidir.
- Örgüt yapısı gözden geçirilmeli ve ihtiyaç duyulursa yeniden düzenlenmelidir.
- Örgütün imajı güçlendirilmelidir.
- İletişim ve bilgilendirmeye önem verilmelidir.
- Ekip çalışması, iş birliği ve morale önem verilmelidir.

(DS 2015)

Kriz Zamanı Görülen Davranışlar:

- Yoğun çalışma,
- Bedeni ve zihni aşırı çaba, bıkkınlık, yorgunluk,
- Tüm çalışanlarda ama özellikle yöneticilerde heyecan ve telaş,
- Eksik bilgi, yanlış ve çelişkili verilerle karar alma,
- Kişi ve gruplar arasında biçimsel olmayan (informel) ilişkilerin niteliğinin bozulması,
- İş birliğinin engellenmesi.

Kriz Durumunda Yöneticinin Yapması Gerekenler:

- Yönetici sorunu saptar.
- Yönetici sorunu öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirler.
- Yönetici soru sorar ve veri toplar.
- Yönetici eldeki verileri inceler.
- Yönetici en uygulanabilir seçenekleri belirler.
- Yönetici bir deneme çözüm seçer.
- Yönetici çözümün işlerliğini dener.
- Yönetici son çözümü biçimlendirir ve çözümü uygular.

Kriz (yönetimi) ekibi, krizin en az hasarla atlatılabilmesi için uzman ve gerekli yetkilerle donatılmış kişilerden oluşan ekiptir.

KAMUDA KRİZ YÖNETİMİ

Devlet krizi, devletin temel organlarının görevlerini yapamaz hâle gelmesi, birbirinin görev alanına müdahale etmesi ve devlet-millet arasındaki huzursuzluğun had safhaya çıkması durumudur.

YENİLİK YÖNETİMİ

YENİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

CEO, İngilizce Chief Executive Officer'ın kısaltılmış halidir. Şirketin tüm sorumluluğunu ve yönetimin başını çeken icraatın başındaki yöneticidir; baş yönetici, genel müdür, icra kurulu başkanıdır.

Yenilik, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme sürecidir.

Yenilik kavramı icat kavramı ile karıştırılabilmektedir. Yenilik hem icatları hem de ticarileştirme sürecini kapsamaktadır.

Son 10-15 yıldır hakim olan temel rekabet parametresinin **YENİLİK VE FARKLILIK** olduğu görülmektedir. (DS 2015), (DS 2013)

Yaratıcı Yıkım: Yenilikçi ürünlerin/hizmetlerin ve işletmelerin ortaya çıkması ile bu yeniliklere uyum sağlayamayan eski ürün/hizmet ve işletmelerin ortadan kalkması süreci. (DS 2013)

Schumpeter'e göre, girişimcilerin yenilikçi çabaları, ekonomik kalkınmanın en temel itici güçlerinden biridir. Bu yenilikçi çabalar zaman zaman mevcut ürünleri ve işletmeleri ortadan kaldıracak kadar şiddetli olabilmektedir. Özetle bir taraftan yeni ürünler ve işletmeler doğarken, diğer taraftan eski ürünler ve işletmeler ortadan kalkmaktadır.

Schumpeter'in yenilik kavramı aşağıdaki beş faktörü kapsamaktadır:

- Yeni ya da geliştirilmiş bir ürünün pazara sunulması,
- Yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi,
- Yeni pazarların yaratılması,
- Yeni hammadde ve girdi kaynaklarının keşfedilmesi,
- Endüstride yeni örgüt yapılarının geliştirilmesi.

YENİLİK TÜRLERİ VE MODELLERİ

Ürün yenilikleri, işletmenin mevcut ve potansiyel pazar taleplerini karşılamak üzere yeni ürünler geliştirmesi ya da mevcut ürünlerini önemli ölçüde değiştirmesidir.

Süreç yenilikleri, yeni ürünler ve yeni hizmetler geliştirmek üzere, işletmenin üretim sisteminde uygulanacak yeni unsurlar, ekipmanlar ve yöntemlerdir. (DS 2014)

Yapısal yenilikler, ürünün tamamında ya da o ürünü meydana getiren unsurlar arasındaki kompozisyonda yapılan yeniliklerdir. (DS 2015)

Modüler yenilikler, bir ürünü oluşturan unsurların birinde ya da birkaçında yapılan değişikliklerdir.

YENİLİK KAYNAKLARI

Drucker'a göre yenilik kaynaklarının dört tanesi örgütün ya da örgütün faaliyet gösterdiği sektörün içerisinde. Bu kaynaklar;

- Beklenmedik gelişmeler,
- Uyumsuzluk durumları,
- Süreç gereklilikleri,
- Sektördeki ve pazardaki değişimler olarak isimlendirilmektedir.

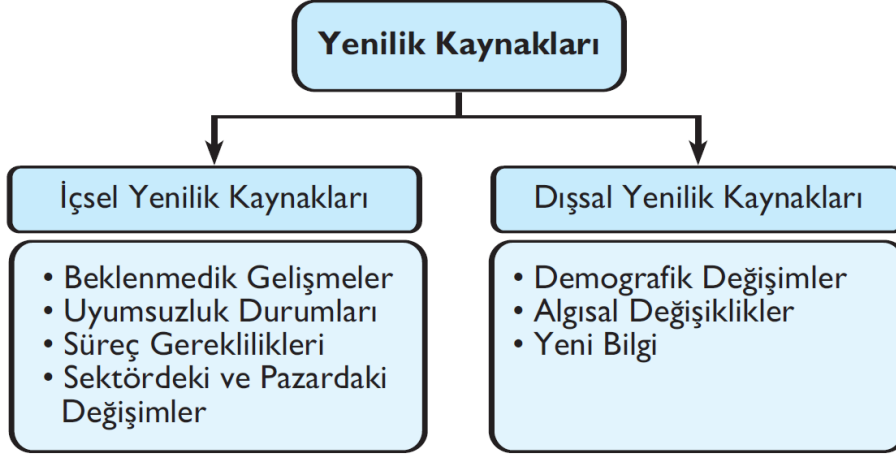
(DS 2014)



Bunun dışında kalan üç yenilik kaynağı ise örgütün dışında kalan sosyal ve entelektüel çevre içerisinde, Bu kaynaklar ise;

- Demografik değişimler,
- Algısal değişiklikler,
- Yeni bilgi

Drucker'a göre yenilik kaynakları:



YENİLİK SÜRECİNİ DESTEKLEYEN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER

YENİLİK SÜRECİNİ DESTEKLEYEN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER

- Büyüme Eğilimi
- İhtiyatlılık
- Risk Alma istekliliği
- Fonksiyonlararası işbirliği
- Öğrenme Çabalarının Desteklenmesi
- Örgütsel Kaynakların Tahsisi

(DS 2014)

ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR, KİMLİK VE İMAJ

ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR OLGUSU

Örgüt kültürünü belli bir örgüt bünyesinde çalışanların tavır ve davranışlarını şekillendiren kurallar, normlar ve değerleri kapsayan paylaşılmış sosyal bilgi birikimi olarak tanımlamak mümkündür. (DS 2015)

Örgüt kültürü tanımlarının yedi temel ortak özelliği:

- Bütüncüllük:** Kültür bütüncül bir olgudur. Bir bireyin değil, bir grubun kültüründen bahsedilebilir.
- Tarihsellik:** Kültürün örgütün tarihsel gelişimiyle oldukça yakın bir ilgisi vardır. Kültür tarihsel süreçte, göreceli olarak kendiliğinden ortaya çıkan gelenekler, örf ve adetlerle nesilden nesile aktarılan bir olgudur.
- Atalet eğilimi (Süredurum):** Kültür değişmeme eğilimindedir. Bir başka ifadeyle kültür değiştirilmesi zor bir olgudur. Bireyler fikirlerini, değerlerini ve geleneklerini kolay kolay değiştirmezler.
- Belirsizlik:** Kültür belirsiz ve betimlenmesi zor bir olgudur. Genellikle niteliksel olarak analiz edilebilen, nicel yöntemlerle ölçümlenmesi oldukça güç olan bir yönetim ve organizasyon konusudur.
- Semboliklik:** Kültür olgusu mitlerle, ritüellerle ve sembolik etkileşimle yaratılır, yaşatılır ve geliştirilir,
- Bilişsel şema:** Örgüt kültürü bir çeşit bilişsel şemadır. Örgüt üyelerine belli bir düşünme yolu sunmaktadır. Bu nedenle nesnel ve daha görünür şeylerden ziyade, değerler ve düşünceler bağlamında ele alınması gereken, daha öznel bir olgudur.

(DS 2014), (DS 2013)

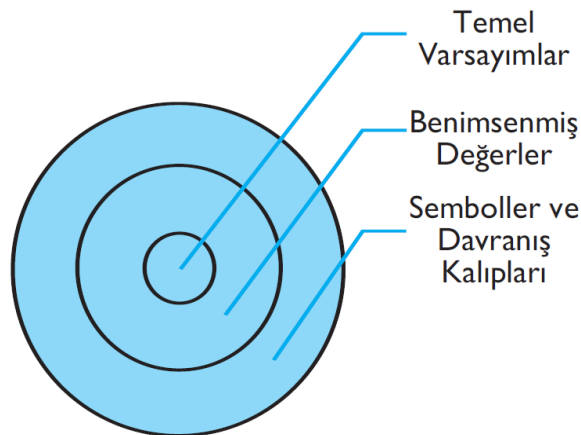
Bütünleştirici örgüt kültüründe üst yönetim kültürün oluşumu ve sürdürülmesinde oldukça önemli bir işleve sahiptir.

Farklılaştırıcı örgüt kültürü yaklaşımında alt kültürlerin varlığı doğal karşılanmaktadır.

Parçalanmış örgüt kültürü yaklaşımında örgüt kültürü belirsiz ve yönetilmesi olanaksız bir yapı olarak betimlenmektedir.

Örgüt kültürünün temel bileşenleri: Semboller ve davranış kalıpları, değerler ve temel varsayımlar şeklinde sıralanabilir.

Örgüt Kültürünün Temel Bileşenleri:



Örgüt Kültürünün İşlevleri:

- Örgüt Kültürü Bir Kimlik Bilinci Yaratmaktadır.
- Örgüt Kültürü Örgütsel Misyonu Bağlılığı Güçlendirir.



www.onedayaof.com

one day AÖF
"tek günde ders geçme garantisi"



YÖNETİM BİLİMİ 2

- Örgüt Kültürü Kabul Edilebilir Davranışları Tanımlar.

Semboller: Semboller örgüt genelinde her yerde bulunabilir. Örgütün kurumsal logosundan web sitesinde yer alan fotoğraflara kadar her imge bir sembol olarak değerlendirilebilir. Fiziksel yapıların, iç ve dış mimarinin de örgüt kültürü konusunda taşıdıkları mesaj oldukça önemlidir. **(DS 2013)**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ

Alt kültür; örgüt genelindeki yaygın olan kültürden farklılaşarak ortaya çıkan kültürel yapıdır.

Baskın kültür, örgütü ve tüm alt kültürleri kapsayan bir yapıdır.

Örgüt bünyesinde var olan alt kültürler arasında örgütün genel kültürü ile çelişen kültürler **karşıt kültür** olarak tanımlanmaktadır. **(DS 2015)**

Karşıt kültür örgüt kültürünün **eleştirel yönünü** sembolize etmektedir.

Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin özellikleri:

- İşlerin nasıl yapılacağına ilişkin açık ve net bir felsefenin var olması,
- Örgütsel değerlerin ve inançların aktarımına ve paylaşımına yeterli düzeyde zaman ayrılması,
- Örgütsel değerlerin açık bir şekilde biçimsel bildirgelerle ilan edilmesi,
- Genel olarak ve yoğun bir şekilde paylaşılan bir takım değer ve normların varlığı,
- Yeni işe başlayanların sürekli izlenmesi ve kültürel uyumlarının sağlanması şeklinde özetlenebilir.

Güçlü Örgüt Kültürünün Faydaları	Güçlü Örgüt Kültürünün Sakıncaları
Örgütü diğer örgütlerden farklı kılar	Başka örgütlerde birleşmeyi zorlaştırır
Örgüt üyelerinin örgütle özdeşim kurabilmelerini sağlar	Benzer özellikte bireyleri örgüte çeker ve bu şekilde örgütsel çeşitliliği sınırlar
Örgüt üyelerinin arzu edilen davranışlar göstermesini sağlar	Örgüt üyelerinin davranışlarında bir atalet yaratabilir
Örgüt genelinde istikrar sağlar	Çevresel uyumu zorlaştırır

Sağlıklı örgüt kültürüne ilişkin özellikler:

- Örgüt içinde herkes iletişime açık ve alçak gönüllüdür.
- Örgüt üyeleri güçlendirilmiş ve hesap verebilir kılınmıştır,
- Belli sınırlar dâhilinde bireyler risk alma konusunda serbesttirler,
- Yapılan işi olabildiğince iyi yapmak oldukça önemlidir,
- Hatalara belli bir seviyeye kadar tolerans gösterilir.
- Dürüstlük temel yapı taşıdır,
- Sürekli işbirlikçi çalışma düzeni uygulanmaktadır,
- Cesaret ve dayanıklılık önemli bir gerekliliktir.

(DS 2015)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, YAYILIMI VE DEĞİŞİMİ



(DS 2014)

Jargon belli bir alanda kullanılan özel bir dil olarak tanımlanmaktadır.

ÖRGÜTLERDE KİMLİK

KİMLİK mikro (birey), mezo (grup) ve makro (örgüt) düzeylerde analize imkân veren önemli bir kavramdır.

Örgütsel Kimlik	Örgüt Kültürü
İçeriksel (ing. textual)	Bağlamsal (ing. Contextual)
Açık (ing. explicit)	Zımnî (ing. tacit)
Kasten ortaya çıkarılan (ing. instrumental)	Beliren (ing. emergent)

Kurumsal kimlik; örgütü stratejik amaçlarına ulaştıran temel düşüncenin, örgütle ilişkili çeşitli paydaşlara tutarlı bir şekilde takdim edilmesidir.

İmaj Türü	Tanımı
Kurumsal İmaj (ing. corporate image)	Örgütün tüm paydaşlarca, daha çok dış paydaşlar olmak üzere, nasıl algılandığına ilişkin algıdır.
Çıkarılan Dışsal İmaj (ing. construed external image)	Örgüt üyelerinin dışarıdan nasıl algılandıklarına ilişkin sahip oldukları algıdır.
Planlanmış İmaj (ing. projected image)	Örgüt tarafından yaratılan ve paydaşlara sunulan imajdır. Tam olarak gerçeği yansıtmaması beklenmemelidir.
Arzulanan Gelecek İmajı (ing. desired future image)	Örgütün iç ve dış paydaşlarının örgütün gelecekte varmak istediği hedefe ilişkin sahip oldukları algıdır.

(DS 2014)

Kurumsal imaj dış paydaşların gözünde örgütün nasıl algılandığını ifade etmektedir. (DS 2013)