



## YÖNETİM SANATI

Başarılı Yönetim ve Yöneticilik

Yenilenmiş ve Geliştirilmiş 6. Baskı

*Yönetim ve yöneticilik  
bilgi ve beceriye dayalı insan yönetme sanatıdır.  
Öğrenilebilir ve geliştirilebilir.  
(Nihat AYTÜRK)*

Örgütlerde iş yönetimi bilim, insan yönetimi sanattır. İşin yönetimi bilgi ve bilime; insanın yönetimi beceri ve birikime dayanır. Bu yüzden örgütlerde yöneticilerin uğraş alanı büyük oranda insandır. Her yöneticinin yönetsel yaşamı %50 iş, %50 insandır. Bu nedenle; örgütlerde işi ve insanı (personeli) etkili ve verimli olarak çalıştırmak yöneticilerin en önemli görevidir. Ancak, işi yönetmek kolay insanı yönetmek zordur. Bu yüzden tarih boyunca olduğu gibi bugün de insanı yönetmek "sanat"tır.

**YÖNETİM SANATI – Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri, 5.** baskıda yazarın 30 yıllık yönetsel, bürokratik, diplomatik ve

akademik yaşamının birikimi ve ürünü olarak, aşağıdaki bölüm başlıkları altında, kaynaklara dayalı olarak geliştirilmiş, yenilenmiş; uygulamayla ilgili yönetsel örneklerle açıklanmıştır.

YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK (Yönetimde Gelişmeler. Yöneticilerin Nitelik ve Özellikleri. Yöneticilerin Görev ve Yetkileri. Yöneticilerin Yetiştirilmesi. Yönetim Biçimleri. Lider-Yöneticilik. Türkiye’de Yönetim ve Yöneticilik. Yönetici Değerlendirme Testi)

PERSONEL YÖNETİMİ (Örgütlerde Personeli Etkili ve Verimli Yönetme Yöntemleri)

YÖNETİCİLERİN YÖNETİMİ (Yöneticileri Yönetme Yöntemleri)

ÖRGÜTLERDE AST-ÜST İLİŞKİLERİ VE DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

İLETİŞİM YÖNETİMİ (Yöneticilerle Etkili İletişim Yöntemleri. Örgütlerde Sözsüz İletişim)

İMAJ YÖNETİMİ (Kişisel, Örgütsel ve Yönetsel İmaj Ögeleri. Yönetimde Etkili İmaj Yöntemleri)

TOPLANTI YÖNETİMİ (Etkili ve Verimli Toplantı Yönetimi. Toplantılarda Başarısızlık Nedenleri. Toplantıda Yöneticilerin ve Toplantıya Katılanların Görevleri)

ZAMAN YÖNETİMİ (Yönetimde Zaman Tuzakları, Yöneticilerin Zaman Kaybı Nedenleri. Zamanı Etkili ve Verimli Kullanma Yöntemleri)

SORUN ÇÖZME ve KARAR VERME YÖNTEMLERİ

ÇATIŞMA YÖNETİMİ (Örgütsel ve Yönetsel Çatışmalar. Örgütlerde Sosyal Çatışmalar. Çatışmaları Önleme ve Çözme Yöntemleri. Örgütlerde Güç Odakları, Baskı ve Çıkar Grupları. Yönetimde Politik Baskılar. Yönetim-Siyaset İlişkileri.

Yönetimde Basınla İlişkiler)

YÖNETİMDE BAŞARI VE YÜKSELME YÖNTEMLERİ

YÖNETİMDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE BAŞARISIZLIĞI ÖNLEME YÖNTEMLERİ.

### YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

Yönetim; eldeki maddi, mali ve beşeri kaynakları örgütün amacı doğrultusunda etkili ve verimli biçimde rasyonel olarak kullanma bilimi ve sanatıdır. Ancak yönetim sanatı, doğuştan gelen bir sanat değil, öğrenilebilen ve geliştirilebilen bilgi, beceri ve birikime dayanan davranışsal bir sanattır.

Her yöneticinin yönetim tarzı farklıdır. Çünkü her yöneticinin kişiliği, eğitimi, bilgisi, becerisi ve deneyimi; alışkanlıkları ve davranışları farklıdır, bu yüzden yönetimde uyguladığı yöntemler de farklıdır. Sonuçlar da farklı olmaktadır.

### Türkiye’de Ast Üst İlişkileri



**Baş olmak, el öpmekle başlar. Baş olunca Baş'lar, el öptürmeye başlar.**

**Örgütsel ve yönetsel yaşamda genel olarak beş tür yönetim biçimi ve yönetici tipi vardır:**

**1) Otoriter Yönetim Biçimi:** Bu yönetim anlayışında "İnsan bir üretim aracı ve ekonomik bir varlıktır. Otoriter yöneticiler Goril Tipi ya da Komutan Yönetici olarak nitelendirilirler.

**2) İnsancıl Yönetim Biçimi:** İnsana ve insan ilişkilerine önem veren yönetim tarzıdır. Bu tip yöneticiler yumuşak yaratılışlı, tatlı dilli, dost ve babacan tavırlıdır. Bu yöneticiler genellikle *Kumru Tipi*, *Abi* ya da *Arkadaş Yönetici* olarak nitelendirilirler.

**3) Liberal Yönetim Biçimi:** Liberal yönetim biçiminde işin verimi ve çalışanların doyumunu (işe ve insana ilgi) en az düzeydedir. Serbest ve yumuşak yönetim tarzı olarak adlandırılan liberal yönetim biçimi, örgütte işe ve işgörelere (personele) fazla önem vermemesiyle dikkat çeker. Bu yönetim biçiminin ana politikası, iş sorunlarına ve çalışanlara karışmamaktır. Bu tip yöneticiler *Güvercin Tipi* *Korkak Yönetici* olarak nitelendirilirler.

**Yapılan araştırmalara göre, kadın yöneticiler çalışanları daha çok mutlu etmektedirler. Ancak, erkek çalışanlar kadın yöneticilerden; kadın çalışanlar ise erkek yöneticilerden memnun olduklarını ifade etmektedirler.**

**4) Ortayol Yönetim Biçimi:** Bu yönetim biçiminde yönetici çalışanlar üzerinde yeter oranda hizmette ya da üretimde bulunmaları için normal bir baskı ve kontrol uygulamakta; onları rahatsız edecek davranışlardan kaçınmakta; yönetimde görev ve insan unsurlarına orta ve eşit derecede önem vermektedir. Bu tip yöneticiler *Tilki Tipi* *Kurnaz Yönetici* olarak nitelendirilirler. Bunlar uyumlu ve tavizkârdırlar. Üstler ve astlar bu tip yöneticilerden hoşlanırlar.

**5) Demokratik Yönetim Biçimi:** Demokratik yönetimde iş verimi ve insan ilişkileri, örgütte dayanışma, saygı, güven ve işbirliği içinde en üst düzeyde gerçekleşir. Bu yönetim biçiminde insana ve üretime verilen önem en yüksek düzeydedir. Bu yöneticiler *Aslan Tipi*, *Başaran Yönetici*; diğer bir ifadeyle *Lider-Yönetici* olarak nitelendirilirler.

## ÖRGÜTLERDE LİDER - YÖNETİCİLİK

Lider-yönetici örgütte çalışanları güdüleyen, yüreklendiren, etkileyen, şevkle ve istekle hedefe yönelten kişidir. Lider-yönetici çok zeki, olağanüstü gücü ve yetkisi olan kişi değildir. Örgütlerde lider-yöneticinin temel görev ve işlevi ilke, strateji ve hedef belirlemektir. Lider-yönetici olabilmek için büyük düşünmek ve ileriye görmek (misyon ve vizyon sahibi olmak) gereklidir.

### **Bulaşıkçılıktan Bakanlığa**

*Trabzon'un Sürmene ilçesinin Yılmazlar Köyü'nde doğdu (1950). Ailesi çok fakirdi. Onu okutacak parası yoktu. Elinden tutacak kimsesi de yoktu. Kendi bir yol buldu. İlkokullararası bilgi yarışmasına katıldı. Birinci oldu. Ortaokulu parasız yatılı olarak Samsun'da okudu. TÜBİTAK bursuyla İstanbul Kabataş Lisesini birinci olarak bitirdi. Üniversite giriş sınavında Türkiye birincisi oldu. Üniversiteyi de en iyi dereceyle bitirdi. Devlet bursuyla ABD'ye gitti. ABD'de okuyordu. Devlet, döviz sıkıntısı nedeniyle bursunu kesti. Okuyabilmek için, kaldığı yurdun müdürüne gitti. Müdüre, "yurtta ücretsiz olarak kalabilmek için bulaşıkçılık yapabileceğini" söyledi. Yurt müdürü bu azim ve kararlılıktan etkilendi. Mutfakta bulaşıkçı olarak işe başladı. Bir hafta sonra aşçılığa yükseldi. ABD'de yüksek lisansını bitirdi. Türkiye'ye döndü. 32 yaşında en genç milletvekili ve bakan oldu (6. 11. 1983): Adnan Kahveci. (Sekman, 2005:127)*

**Vatandaş Ardahan'dan Ankara'ya geliyorsa, yöneticiye kadar çıkıyorsa, Ardahan'da işler yürümüyor demektir. (Nihat AYTÜRK)**

## YÖNETİMDE YÜKSELMENİN İLKE VE YÖNTEMLERİ

Örgütlerde yönetici olmanın ve yükselmenin ilke ve yöntemleri şunlardır:

Kendini yetiştirmek ve geliştirmek. Yöneticilik nitelik ve özelliklerine sahip olmak. Temsil niteliği taşımak. Misyonu ve vizyonu olmak. Olumlu ve etkili bir imajı olmak. Güzel ve etkili konuşmak. Etkili iletişim kurmak. İnisiyatif kullanmak, risk ve sorumluluk almak. Kendini tanıtmak. Çevre edinmek. Büyüklere yakın olmak. Referansı (torpili) olmak. Şanslı olmak. Fırsatlardan yararlanmak.

## YÖNETİMDE BAŞARILI OLMANIN İLKE VE YÖNTEMLERİ

Yönetimde başarılı olmanın ilke ve yöntemleri şunlardır:

Amaç ve hedef saptamak. Stratejik planlama yapmak. Kaynakları etkili ve verimli kullanmak. İş ve personeli örgütlemek. Uyum, işbirliği ve eşgüdüm sağlamak. Nitelikli ve yetenekli personel istihdam etmek. Etkin ve dinamik bir ekip kurmak. Yetki devretmek; yardımcıları ve astlara yetki ve sorumluluk vermek. Personeli etkili ve verimli çalıştırmak. Yönetimde işi ve insanı eşit tutmak. Sosyal işlere ve etkinliklere önem vermek. Örgüt kültürü oluşturmak. Örgütsel değişimi ve gelişimi (örgütsel yenilenmeyi) sağlamak. Yönetim bilişim sistemi kurmak. Toplam kalite yönetimini uygulamak. İş verimini yükseltmek. Kurumsal bilgi ve etkinlikleri bilmek. Mevzuata uymak ve işleri doğru yapmak. Etkili ve verimli çalışmak. Başarılı yöneticileri örnek almak ve onların tecrübelerinden yararlanmak. Hatalardan ders almak ve tecrübe kazanmak. Olumlu düşünmek ve olumlu olmak. Fırsatlardan yararlanmak; fırsat ve şans yaratmak. İşini ve mesleğini sevmek. Sağlıklı, cesur, dinamik ve enerjik olmak. Sabırlı ve soğukkanlı olmak. Uygun ve uyumlu olmak. Kendine inanmak, güvenmek ve güvenilir olmak. Mücadele ruhu taşımak; hırslı, inançlı ve kararlı olmak. İyi ilişki ve iletişim kurmak. Açık, samimi ve dürüst olmak. Başarıyı ve ödülü paylaşmak.

SÖZ KONUSU İLKE VE YÖNTEMLER KİTAPTA ÖRNEKLERLE AÇIKLANMIŞTIR.

### Cumhurbaşkanı Olacağım

*Polis Akademisinde öğretim görevlisi olarak 3. sınıflarda Personel Yönetimi dersi veriyordum. Her öğretim yılı başında ilk dersimde öğrencilere hayattaki hedeflerini soruyordum. Her sınıfta 4-5 kişi Vali olmak istediğini, çoğunluk ise il emniyet müdürü olmak istediğini söylüyordu. 1999-2000 öğretim yılında 3/A sınıfında ilk derste öğrencilere aynı soruyu sorduğumda, Kazak bir öğrenci (Devletcan Sıdıkbekov): Ben Cumhurbaşkanı olacağım, dedi. Ben de: Göreceksiniz, bu arkadaşınız %100 bakan, %75 başbakan, %50 cumhurbaşkanı olacaktır, dedim. Bu öğrencim ise, adı gibi büyük bir vakarla ayağa kalktı: Hayır, %100 cumhurbaşkanı olacağım, dedi. (N. A.)*

## YÖNETİMDE BAŞARININ ANAHTARI

Yönetimde Başarı ve Yükselme Formülü:  $BY = B (FÇBŞ + BBAÇ \times V) + Y (7M+7T)$

İyi bir idareci, örgütte altı "İ" yi iyi idare eden kişidir: (1) İnsan, (2) İş, (3) İlişki, (4) İletişim, (5) İmaj, (6) İşyeri. Örgütte insanı, işi, ilişkiyi, iletişimi, imajı ve işyerini iyi yöneten bir idareci her zaman iyidir ve başarılıdır.

Yönetimde başarı; iyi personel seçilmesine ve yönetilmesine; personele önem ve değer verilmesine; işin ve hizmetin iyi ve kaliteli üretilmesine ve yönetilmesine; örgüt içinde ve dışında bütün kişi ve kuruluşlarla iyi ilişki ve iletişim kurulmasına; yöneticinin ve personelin tutum, davranış, giyim ve görünüm olarak iyi bir imajı bulunmasına; işyerinin güzel, temiz ve düzenli olmasına ve işyerinde ileri teknoloji kullanılmasına bağlıdır.

**YÖNETİM SANATI** Kitabını aşağıdaki adresten temin edebilirsiniz.

NOBEL YAYIN

İSTANBUL: Molla Fenari Sokak Nu.: 8 Cağaloğlu-İstanbul

**Telefon:** +90 212 511 61 4. **Belgeç:** +90 212 511 61 49

**Web:** [www.nobelkitap.com](http://www.nobelkitap.com). **E-Posta:** [info@nobelkitap.com](mailto:info@nobelkitap.com)

ANKARA: Mithatpaşa Cad. no. 74Kocatepe Kültür Merkezi Kızılırmak Sokak Girişi, Ankara

**Telefon:** +90 312 418 20 10. **Belgeç:** +90 312 418 30 20. **E-Posta:** [dagitim@nobelyayin.com](mailto:dagitim@nobelyayin.com)