

Yönetimin Fonksiyonları

Prof. Dr. Turgut Göksu

Bir kişi, bir birim tarafından yapılan, sonuca yönelik prosedürler, işler ve görevler olarak tarif edilebilecek olan yönetimin fonksiyonları üzerinde ilk derli toplu çalışmanın Fransız Henri Fayol ile başladığı görülmektedir. 1916 yılında yazdığı ve asıl adı "Administration Industrielle et Générale; Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle" olan Sınai ve Genel Yönetim¹ (Endustrial and General Management) kitabıyla yönetimin beş fonksiyonu ve ondört ilkesi (prensibi) olduğunu belirtmiştir. Fayol'a göre yönetim, temel unsurları planlama, örgütleme, yönetme (emir ve kumanda etme, sevk ve idare etme), eşgüdüm ve denetim olan bir süreçten ibarettir (POCCC: Planning and forecasting, Organising, Commanding, Coordinating, Controlling). Fayol'un çalışması zaman içinde test edilmiş ve ortaya koyduğu fonksiyon ve ilkelerin çağdaş yönetim açısından geçerliliği idrak edilmiştir. Fayol planlama kavramını yönetime ilk getiren kişidir.

Luther Gulick ve Lyndall Urwick'e göre ise yönetim süreci, planlama, örgütleme, personel yönetimi, sevk ve idare, eşgüdümleme, haberleşme ve bütçe yapmadır. 1937 yılında İngilizce Planning, organisation, staffing, directing, coordination, reporting, butgeting kelimelerinin baş harflerinden POSDCORB kelimesini türetmişlerdir. Yani yönetimin fonksiyonlarını biraz daha genişletmişlerdir.

M. Dimock'a göre ise yönetimin fonksiyonları planlama, örgütleme, liderlik, koordinasyon, personel yönetimi, halkla ilişkiler, bütçe yapma, denetleme ve yetki aktarımıdır.

Türkiye'de de benzer sınıflamalar yapılmıştır. Fişek'e göre yönetim "PÖPAYED (P.planlama, Ö.örgütleme, PA.personel-alma, Y.yönlendirme, E.eşgüdüm ve D.denetleme) öğelerinden oluşan bir karmaşa"dır (1975:13). Tortop ve arkadaşları (2007) ile Aydın (2001) da bu fonksiyonları planlama, örgütleme, yönetme, eşgüdüm (koordinasyon) ve denetleme (PÖYED) olarak ele almaktadırlar. Bu çalışmada da bu son beş fonksiyon üzerinde durulacaktır.

Planlama

Planlama bir ya da birden fazla amaçın gerçekleştirilmesi için neyin, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, ne ile ve kim tarafından yapılacağıın belirlenmesidir. Planlama yapılacak iş ve eylemlerin önceden tasarlanmasıdır. Planlama ileriye düşünme ileriye bakmadır. "Planlama ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır" (Tortop vd., 2007:43). Önceden ne yapacağını bilen yöneticiler veya örgüt mensupları ona göre hareket ederler (Aydın, 2001:58). Planlama bir anlamda yöneticinin yol haritasıdır veya senaryo oluşturulmasıdır.

Planlama geleceğin yani bilinmeyen (meçhulün) önceden tahmin edilmesi, tasarlanması ve programlanması olduğundan zor bir iştir. Planlama ayrıca düşünmeyi ve disiplinli hareket etmeyi gerektirir ki insanların bir kısmı bu şekilde hareket etmeyi sevmez (Tortop vd., 2007:44-45). Bir diğer güçlük de planlara zaman zaman karşı çıkışların ve direnmelerin olmasıdır.

Planlama diğer taraftan siyasal bir tercihi anlatır. Bu anlamda planlama sosyalist sistemlerle birlikte anılır. Sosyalist ülkelerin ekonomik sistemleri planlı ekonomi olarak adlandırılır.

Planlamanın Aşamaları

Planlamada öncelikle amaçlar belirlenir ve amaçlara uygun bir şekilde bilgiler toplanır. Bu bilgiler amaçlar doğrultusunda değerlendirilerek yeniden formüle edilir. Geleceğe yönelik tahminlerde bulunulur. Daha sonra neyin, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, ne ile ve kim tarafından yapılacağı belirlenir. Gidilecek uygun alternatif yollar çizilir (A planı, B planı...). Daha sonra bu yollar içerisinde en uygun olanı seçilir. Bu seçilen

¹ Kitap dilimize ilk olarak 1939 yılında Asım Çalıkoğlu tarafından Sinaî ve Umumî İşlerde İdare: Uzak Görme-Teşkilâtlandırma-Kumanda-Ahenkli Düzen Birliği-Kontrol diye çevrilmiştir.

alternatifin ayrıntıları belirlenir. Ayrıntılar daha ziyade ilgili birimlere bırakılmalıdır. Bunlar uygulamaya konulur. Plan ve programlarda birliğin sağlanması için inceleme ve eşgüdüm sağlanmalıdır (Tortop vd., 2007:47-48). Son olarak yapılacakların yapılıp yapılmadığı; yapılmadıysa neden yapılmadığı; yapıldıysa belirlenen doğrultuda yapılıp yapılmadığı denetlenir.

Tortop ve arkadaşları (2007:47-48) planlamanın aşamalarını bilgi toplama, planlama, koordinasyon, uygulama ve denetleme olarak belirtmektedirler.

Planlamanın Faydaları

Yönetimde plan yapmanın, planlı çalışmanın bazı faydaları vardır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Tortop vd., 2007:43-44).

- Çalışmayı basitleştirir. İnsanlara yol haritası sunar. Hem plan yapıcıların hem de özellikle uygulayıcıların işini kolaylaştırmış olur.
- Çalışmada birliği ve koordinasyonu (eşgüdümü) sağlar.
- Kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlar. Kaynaklar sınırlı ihtiyaçlar sonsuzdur. Plan ile öncelikler saptanır ve ona göre hareket edilir (Fişek, 1975:222).
- Kamu hizmetlerinin kişilerin keyfi takdirine göre uygulanmasına engel olur. Özellikle üst seviyedeki yöneticilerin keyfiliğinin önüne geçilmiş olur.
- Çalışanlar planlara göre hareket edeceğinden çalışanların değişmesiyle işler sekteye uğramaz.
- Planlarla çalışanların kararlara katılma imkânı sağlanmış olur. Bu durum özellikle hazırlık aşaması için söz konusudur.

İyi Bir Planın Özellikleri

İyi bir planda olması gereken bazı nitelik ve özellikler vardır. Bu özellikler plan hazırlayıcılarının dikkat etmesi gereken özelliklerdir. Bu özellik ve ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Fişek, 1975:221-222):

- İyi bir plan eldeki kaynakların optimum kullanımı gözetilerek hazırlanmalıdır
- İyi bir plan bürokratik hayalciliğin ürünü olmamalı, örgütsel gerçeklikle bağlarını devam ettirmelidir.
- İyi bir plan hem örgütün özellik ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek hem de bilimsel-teknolojik gelişmeler doğrultusunda gerekli esnekliği sağlayacak nitelikte olmalıdır (Tortop vd., 2007:44). Plan mevcut durumu korumak istese bile dış çevredeki gelişmelerden etkileneceğinden yeni duruma da ayak uyduracak elastikiyette olmalıdır.
- Planlamada görev alacakların insani yönlerinin, çıkar ve davranışlarının da dikkate alınması gerekir (Allen'den akt., Tortop vd., 2007:44). Uygulamacıların çıkarlarına dokunuyorsa planlar savsaklanır.

Planlara Direnme Sebepleri

İnsanlar yapılan planları her zaman uygulamaya can atmayabilirler. Bazen planlara dirençler söz konusudur. Bu direnme sebeplerinden bazıları şunlardır (Simon vd. akt. Aydın, 2001:58).

- Alışkanlıklar. İnsanlar mevcut alışkanlıklarını bırakmak istemeyebilirler. "Eski köye yeni adet mi getiriyorsunuz?!" diyerek karşı çıkabilirler.
- Gelenekler. Yeni plan toplumun geleneklerinde olmayabilir. Bazı toplumlarda planlı iş yapma geleneği yoktur. Günübürlük ve anlık kararlarla hareket eden böyle toplumlar planlamaya yabancıdır. "Göç yolda dizilir" anlayışında olduğu gibi. Mesela, bir kurumun randevu verirken "15 gün içinde ekiplerimiz gelirler" şeklindeki sözü ülkemizdeki randevusuz yaşama geleneğinden kaynaklanmaktadır.

- c) Toplumsal ve kişisel inançlar. Plan sosyal inançlarla uyumlu değilse toplum o planı uygulamaz.
- d) Bireysel çıkarlar. Yapılan planlar birilerinin menfaatlerini zedeleyebilir. Bir şehir planı yapılırken birilerinin arsasının değeri artarken birilerinininki de değerini kaybedebilir. Arsasının değeri kaybolanlar bu planlara karşı çıkabilir.
- e) Rasyonel olmayan önerilere karşı rasyonel olma isteği. İyi hazırlanmamış planlarda rasyonel olmayan hususlar olabilir veya bazı planlarda duygusallık ön plana çıkmış olabilir. Bu gibi planlara da rasyonel karşı çıkışlar olabilir. Yukarıda bahsedilen hayalciliğe dayanan bir planlama varsa buna makul karşı çıkışlar olabilir.
- f) Emir almaktan hoşlanmama ve duygusal sebepler. Planların pek çoğu emredici niteliktedir. Bazı insanlar bu emrediciliğe duygusal tepkiler verebilir. Bir parti temsilcisinin mecliste planlamadan bahsederken diğer partinin milletvekilinin “Bize plan değil, pilav lazım” demesi gibi.

Plan Türleri

Planların değişik sınıflandırması yapılabilir (Tortop vd., 2007:48-50).

- a) **Sürelerine göre sınıflandırma:** Planlar süreleri açısından **uzun-orta-kısa** süreli olarak sınıflandırılabilir. Burada tabii ki kesin bir süre vermek imkânsızdır; ancak genellikle bir yıldan az süreli planlar kısa, beş yıla kadar olanlar orta ve beş yıl ve üzerindeki planlar uzun dönemli planlar olarak adlandırılmaktadır. Mesela kalkınma planları uzun vadeli planlar olarak görülürler. DPT yıllık olanlara “Yıllık Program” demektedir.
- b) **Uygulama biçimine (tatbik şekline) göre:** Bu sınıfta **zorlayıcı** ve **demokratik** planlar yer almaktadır. Buradaki ölçüt planın hazırlanmasında demokratik usullerin kullanılıp kullanılmadığıdır.
- c) **Şekil yönünden:** Genellikle planlar **yazılı** olmasına rağmen **yazılı olmayan** planlar da vardır. Sözlü bir şekilde işlerin nasıl yapılacağı planlanabilir.
- d) **Kullanım biçimi yönünden:** Bazı planların kullanımı **bir seferlik** iken **sürekli** (daimi) kullanılacak planlar da mevcuttur.

Bu planların yanında ayrıca **idari plan, milli (ulusal) kalkınma planı** gibi planlar vardır. İdari planlar örgüt içi ve çevre ilişkilerini düzenleyen planlar iken milli kalkınma planları ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasını düzenleyen planlardır (Ergun ve Polatoğlu, 1988:231-235).

Stratejik Plan: Stratejik planlar genelde uzun vadeli planlardandır. Bir teşkilatın uzun vadeli bakışı ve yönelimidir. Stratejik planlar sonuca odaklanır. Kurumun viyon ve misyonu burada önemlidir. Stratejik plan Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” şeklinde tarif edilmektedir.

Strateji kavramı askeri literatürden alınmış bir terimdir. Stratejik planların altında taktik ve operasyonel planlar yer almaktadır. Teşkilatların güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerin analizi yapılır (GZFT, SWOT analizi). Bu analize göre uzun vadeli planlar yapılır (5, 10, 20 yıllık).

Bu planlamada kurum 5-10 yıl sonra nerede olacağına karar verecektir. Stratejik planlamalarda şu sorulara cevap aranır: Neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Hedefe nasıl ulaşabiliriz? Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendirebiliriz?

Türkiye’de Planlama

1933-1938 Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı, Cumhuriyet dönemindeki ilk plandır. 1938 yılında da İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlanmış ancak II. Dünya Savaşı nedeniyle tam olarak uygulanamamıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1988:236). Bu tarihten 1963’e kadar merkezi planlı bir ekonomiden söz etmek doğru olmaz.

1961 Anayasasının kabulünden kısa bir süre önce, 30 Eylül 1960'da 91 sayılı kanunla Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurulmuştur. 1961 Anayasası kalkınmanın planlı olacağını belirtmiştir (m.129). Kalkınmanın planlı olacağı, devletin planlama "görevi" hükmü 1982 Anayasasında da mevcuttur (m.166).

1963 yılından beri DPT 5 yıllık kalkınma planları hazırlamaktadır. İlk 8 kalkınma planı "Beş Yıllık Kalkınma Planı" şeklinde yapılmış ve adlandırılmış iken 2007-2013 yıllarını kapsayan mevcut 9. plan sadece "9.Kalkınma Planı" adını almıştır.

1963 tarihinden bugüne kadar toplam 9 kalkınma planı hazırlanmıştır. Bunlar:

1963-1967 Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

1968-1972 İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

1973-1977 Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı

1979-1983 Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı

1985-1989 Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

1990-1994 Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı

1996-2000 Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

2001-2005 Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

2007-2013 Dokuzuncu Kalkınma Planı'dır.

Ayrıca görüldüğü gibi 1978, 1984, 1995 ve 2006 yıllarında Kalkınma Planları hazırlanmamıştır.

2011 yılı öncesinde Kalkınma Planlarının Hazırlanışı:

2011 yılı ile birlikte DPT'nin kaldırılıp Kalkınma Bakanlığına dönüşmesiyle planlama sürecinin se değişeceği aşikârdır. Henüz net bir düzenleme yapılmamıştır. Önceki dönemde DPT Müsteşarlığı Başbakanlığa bağlı bir kuruluştur. Başbakan veya ilgili Devlet bakanı ve Başbakan Yardımcısı, Bakanlar Kurulunun onayladığı esaslar ve hedefler çerçevesinde kalkınma planı ve yıllık programların hazırlanması konusunda Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına direktif verirdi. Her konuyla ilgili Özel İhtisas Komisyonları oluşturulurdu. Komisyonlar raporlar hazırlayıp müsteşarlığa sunarlardı. Bu raporlar doğrultusunda ortak bir kalkınma planı metnini hazırlanırdı.

Kalkınma planının Başbakanlığa sunulmasından itibaren bir hafta içinde Yüksek Planlama Kurulu toplanırdı. Kurul bu planı inceleyerek, planın kabul edilmiş bulunan ana hedeflere uygun olup olmadığını bir raporla Bakanlar Kuruluna bildirirdi. Plan Bakanlar Kurulunda incelenerek kabul edildikten sonra Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin onayına arz olunurdu. Bu planlar kamu için emredici, özel sektör için yol gösterici idi.

Ayrıca yıllık programlar vardı. Yıllık Programlar Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanarak Yüksek Planlama Kuruluna sunulur ve bu Kurul programları inceleyerek bir raporla Bakanlar Kuruluna sunardı. Bakanlar Kurulunda kabul edilen yıllık programlar kesinleşmiş olurdu. Yıllık programlar ile birlikte orta vadeli tahminler de sunulurdu.

Burada geçen Yüksek Planlama Kurulu ise Başbakanın başkanlığında, Başbakanın belirleyeceği sayıda Bakanlar ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarından meydana gelen bir kuruldu. Başbakanın bulunmadığı toplantılara Başbakan tarafından belirlenen Devlet Bakanlarından biri kurula başkanlık ederdi.

Kurulun görüşeceği konuların mahiyet ve özelliğinin gerektirdiği durumlarda, Kurula Başkan tarafından diğer Bakanlar ve Kamu görevlileri de çağrılabilirdi. Kurulun sekreteryaya hizmetleri Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca yürütülürdü.

Yüksek Planlama Kurulunun görevleri şunlardır:

a) İktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı planlamada ve politika hedeflerinin tayininde Bakanlar Kuruluna yardımcı olmak ve hazırlanacak kalkınma planları ile yıllık programları, Bakanlar Kuruluna sunulmadan önce, belirlenen amaçlara uygunluk ve yeterlik bakımından incelemek,

- b) Ülkenin yurt içi ve yurt dışı ekonomik hayatıyla ilgili konularda yüksek düzeyde kararlar almak,
- c) Kalkınma planı ve yıllık programlar çerçevesinde kamu iktisadi teşebbüsleri ile ilgili her türlü kararları almak,
- d) Yatırım ve ihracatın teşvikine ilişkin esasları tespit etmek,
- e) Toplu Konut İdaresi ve Toplu Konut Fonu Bütçesini onaylamak,
- f) Kanunlarla ve diğer mevzuatla yetki verilen konularda karar vermek.

Örgütlenme (Teşkilatlandırma)

“Belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı ayrı parçalardan oluşan sistem”e örgüt (teşkilat) denir. Örgüt (teşkilat) belirli amaçları gerçekleştirmek için sosyal şartlar altında hiyerarşik olarak yapılanmış bir düzendir (Aydın, 2001:61). Örgütlenme ise “bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması; bunların belli bir sistem dâhilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması” şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2001:61).

Örgütler ortaya çıkış şekline göre resmi (biçimsel) ve gayri resmi (doğal) olabilir.

Biçimsel (resmi, formel, şekli) örgüt; amaçlı, yasal olarak tasarlanmış davranış ve ilişkilerin bütünüdür. Yapay olarak oluşur ve toplumun ihtiyaçlarından, kanun ve kurallarla doğar. Biçimsel örgüt kurulurken kurallar belirlenmiştir. Mesela, Emniyet Teşkilatı toplumun güvenlik ihtiyacından doğmaktadır. Polisin görev ve yetkisi, ne şekilde davranacağı kanun ve kurallarla belirlenmiştir.

Geleneksel örgüt çalışmaları örgütü genellikle bürokrasinin özellikleriyle açıklarlar. Bu durum Weber’den bir etkilenmedir. Klasik, neo-klasik ve modern örgüt teorileri vardır. Bunlara sınırları henüz tam manasıyla çizilmemiş postmodern örgütleri de ekleyebiliriz.

Doğal (tabii, informel, biçimsel olmayan, gayri resmi) örgüt ise formel ilişkilerin geçerli olmadığı örgüttür. Örgüt kurulurken kurallar belirlenmemiştir ve zaman içinde oluşmaktadır. Resmi örgütün doğasındaki baskılar, rutin ve sıkıcı işler, disiplin, sıkıntılar doğal örgütün doğmasına neden olur. Sosyalleşme üzerinde her ikisinin de etkisi olmakla birlikte formel (biçimsel) örgütlenmeden ziyade informel (doğal) örgütlenmenin etkisi vardır.

Weber’e göre bürokrasi atanmış resmi görevlilerden oluşan rasyonel bir idari (yönetmel) yapıdır. Bürokratikleşme örgütün en belirgin özelliğidir. Ancak Etzioni’ye göre hastaneler gibi, tüm örgütlerin bürokratik olmak zorunluluğu yoktur. Bürokrasi resmi bir örgütlenmedir ancak bu resmi örgütlenme içinde gayri resmi ilişkiler gelişmektedir. Weber’in eleştirilen bir yönü bu teorisinde bu doğal örgütlenmeleri görmemesidir.

İyi bir örgütlenmenin sağladıkları (örgütlenmenin faydaları) (Aydın, 2001:62; Tortop vd., 2007:60)

İyi bir örgütlenme şunları sağlar:

- a) Görev, yetki ve sorumlulukların sağlıklı dağıtımını
- b) Görev, yetki ve sorumlulukların sınırlarının çizilmesini
- c) Kimin kimden emir alıp vereceğinin belirlenmesini (böylece yönetimin ve işlerin kolaylaşmasını)
- d) Örgütlerin büyütülmesi ve küçültülmesinin kolaylaşmasını
- e) Örgüt üyeleri arasında iyi ilişkiler kurularak etkili ve verimli bir çalışma imkanı ve ortamı sağlanmasını
- f) Tüm unsurların amaçlar doğrultusunda çalışmasını
- g) Sosyo-ekonomik/teknolojik gelişmelere ayak uydurulmasını.

Örgütlenmeden bu faydaların sağlanabilmesi için örgütlerin makine, malzeme ve para gibi maddi; insan gücü gibi manevi kaynaklarının temin edilmesi gerekir (Tortop vd., 2007:60)

Biçimsel Örgütlerde Örgütlenme İlkeleri

Örgütlenme konusunda gözetilmesi gereken yol gösterici ilkeler ise şunlardır (Fişek, 1975:227-228):

- Bilinegelen yetki-sorumluluk dengesinin gözetilmesi
- Hiyerarşide yükseldikçe yetki ve sorumluluğun artması
- Kimin, hangi işlerden kime karşı sorumlu olduğunun biçimsel yapıya uygun bir şekilde hiyerarşi içinde ve yazılı kurallar çerçevesinde belirlenmesi
- İşin esas alınması ve işe göre adam seçilmesi

Örgütlenme ile örgütsel etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkiyi Fişek şöyle özetlemektedir: “Örgütsel etkinlik ve verimli çalışmanın nesnel ön-koşulunun görev, yetki, hak ve sorumlulukları kesin çizgilerle ayırmış kademelerden oluşan *biçimsel bir hiyerarşinin bağlayıcı varlığı* olarak belirlediğini söyleyebiliriz. Herkesin her şeyden yetkili ve dolayısıyla sorumsuz olduğu bir örgüt, “büyük-çapta makine” benzetmesi... [yapılırsa], her dişlisi ayrı yönde giden bir çark gibidir; böyle bir yapının, bırakınız “etkin” biçimde çalışmayı, herhangi bir biçimde çalışması bile şaşırtıcı olur. Unutulmamalıdır ki, yetki, görev ve sorumluluk dağılımındaki çapraşıklık, doğası gereği, sorumsuzluğu besler; *örgütsel etkinlik bakımından da, sorumsuzluğun görelisiyle mutlağı arasında hiçbir fark yoktur*” (Fişek, 1975: 228).

Fayol örgütlenmede üste bağlı ast sayısının normalde az olması gerektiğini ancak işlerin basit olması durumunda 20-30 kişi olabileceğini belirtir. Örgütlerin teşkilatlanma şeması örgütün bir bütün olarak görülebilmesi açısından önemlidir.

Leonard White ve diğer klasik dönem yazarları tüm örgütlerde üç tür birim olduğunu belirtmektedirler (Aktaran Tortop vd., 2007: 67; Aydın, 2002:63):

- Temel işleri yapmakla sorumlu ve yetkili yürütme birimleri (ana birimler, hat birimler, line units)
- Yöneticiye gerekli altyapıyı hazırlayıp destek hizmeti sağlayan yardımcı birimler (auxiliary units)
- Yöneticilere teknik ve uzmanlık konularında danışmanlık yapan kurmay (danışman) birimler (staff units).

Buna göre mesela İçişleri Bakanlığı ve Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü'nün teşkilât yapısı ana, yardımcı ve danışman birimler itibarıyla şöyledir:

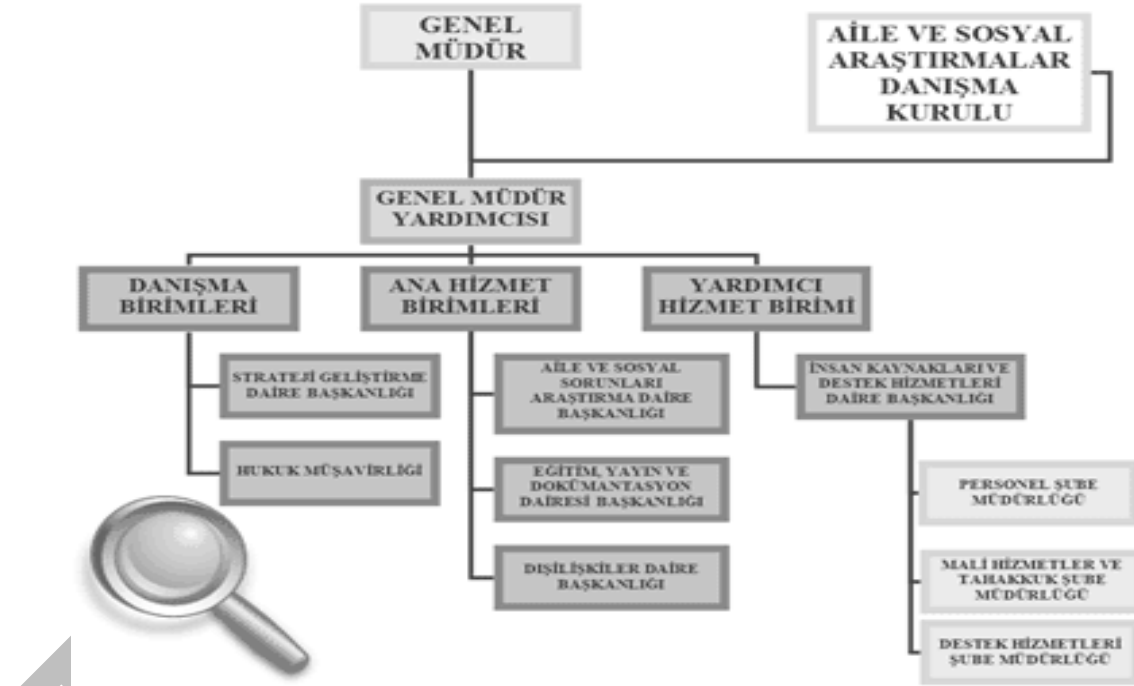
İçişleri Bakanlığı

Ana Hizmet Birimleri	Yardımcı Birimler	Denetim ve Danışma Birimleri	Bağlı Kurumlar
1. İller İdaresi Genel Müdürlüğü	1. Personel Genel Müdürlüğü	1. Teftiş Kurulu Başkanlığı	1. Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM)
2. Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Gen. Md.	2. Eğitim Dairesi Başkanlığı	2. Strateji Geliştirme Başkanlığı	2. Jandarma Genel Komutanlığı (JGK)
3. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü	3. İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	3. Hukuk Müşavirliği	3. Sahil Güvenlik Komutanlığı (SGK)
4. Kaçakçılık İstihbarat ve Harekât Merkezi (KİHBİ) Daire Başk.	4. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	4. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	
	5. Dış İlişkiler ve AB Dairesi Başkanlığı	5. Bakanlık Müşavirliği	
		6. Araştırma ve Etütler Merkezi	

5. Dernekler Dairesi Başkanlığı		(AREM)	
---------------------------------	--	--------	--

Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü Teşkilât Yapısı

Genel Müdür	Genel Müdür Yardımcısı	Ana Hizmet Birimi	Danışma Birimi	Yardımcı Hizmet Birimi
Genel Müdür	1. Genel Müdür Yardımcısı	1. Aile ve Sosyal Sorunları Araştırma Daire Başkanlığı 2. Eğitim, Yayın ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı 3. Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	1. Hukuk Müşavirliği 2. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	1. İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı



Örgüt Şemaları

Teşkilatların yapısını, teşkilat birimlerinin görev alanlarını ve teşkilatta çalışanları ve pozisyonlarını gösteren grafik ve şekillere örgüt şemaları denmektedir. Yapısal teşkilat şeması, görevsel teşkilat şeması ve teşkilat kadro şeması olmak üzere üç çeşit şemadan bahsedilebilir. Şemalar teşkilatın yapısının kolay anlaşılmasını sağlar (Tortop vd., 2007:70-74).

Karar Alma Açısından Örgütlenme Şekilleri

Karar alma ve karar verme açısından örgütlerin yapısına bakıldığında iki sistem görülmektedir. Buna göre örgütler merkezden yönetim ve yerinden yönetim ilkesine göre örgütlenmektedirler. Dar anlamda merkezi yönetim, karar verme yetkisinin yönetimin en tepesinde veya tepeye yakın olanlarda toplanması; yerinden yönetim ise karar verme yetkisinin örgütün en alt kademelerine (birimlerine) yayılmasıdır. Geniş anlamda ise konuya devlet örgütü açısından bakılır ve karar verme yetkisinin merkezde (başkentte) olup olmaması önemlidir. Siyasi ve idari yetkilerin merkezi otoritelerin elinde olması durumuna merkezi yönetim

denir. Karar verme merkezi, hükümetin doğrudan emir ve komutası altındaki organlarda ise buna merkezden yönetim; karar verme merkezi, hükümetin dışındaki organlarda ise buna yerinden yönetim denmektedir. Diğer bir deyişle kararlar bakanlıkların merkez organlarında veriliyorsa merkezi yönetim, taşra teşkilatlarında veriliyorsa yerinden yönetim denmektedir. Bölgesel ve yerel nitelikteki hizmetler eğer o bölgedeki yerleşim birimlerindeki özerk birimlerce yürütülüyorsa buna yerinden yönetim denmektedir. Yerinden yönetim ilkesi mahalli idareler, özerk kurumlar ve federe birimlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Eryılmaz, 2007:70).

Her ülke kendi tarihi, siyasi, sosyal ve ekonomik durumuna göre bu sistemlerden birisi ağırlıklı olmak üzere her ikisini birden uygulamaktadır. Türkiye’de de devletin örgütlenmesinde merkezden yönetim ve yerinden yönetim olmak üzere iki sistem uygulanmakta ama merkeziyetçilik çok bariz bir şekilde öne çıkmaktadır.

Yönetme (Yönelme)

Yönetme, emir-kumanda etme, karar verme, yönlendirme, sevk ve idare etme anlamlarına gelmektedir. İnsanlar, usuller ve kaynakları ilgi alanına alır. Bazı Amerikalı yazarlar yönetimi üretimin beş unsurundan biri olarak görürler. Bunlar 5M (Men-insanlar, Materials-hammadde/donanım, Machines-makineler, Money-para, Management-sevk ve idare) olarak adlandırılmaktadır (Zoga’dan akt. Tortop, 1999:270).

Yönetme, “eldeki kaynakları en ussal ve etkin biçimde kullanarak, belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabası” şeklinde de tanımlanabilir (Fişek, 1975: 232). Yönetme, OTORİTE denen, insanlara iş yaptırabilme gücü anlamına gelen meşru yetki ya da güce dayanır (Aydın, 2001:67). Otorite kanunlardan, kişilikten (karizmadan), makamdan ve hiyerarşiden kaynaklanabilir.

Üstlerin otoritesini astların kabulü ve kabul alanı (üstlerin emirlerini kabul etme çerçevesi, sınırı) sivil kuruluşlarda çok dar, askeri kuruluşlarda geniştir. Otorite ile düzen ve koordinasyon sağlanır.

Yöneticiler emir vererek iş yaptırırlar. Emir için yapılmasını asttan istemektir, direktif ise yol gösterme rehberlik etmedir.

Üst düzey yönetici eğitimi için Fransa’da ENA (Ecole National Administration, Milli İdarecilik Okulu), Türkiye’de TODAİE, SBF, PA GBF, Harp Okulu gibi okullar yönetici adayı yetiştirmek için kurulan okullardır.

Yöneticide bulunması gereken özellikler (Tortop, 1999:271-272)

- a) Yönetimin fonksiyonları (sevk ve idare unsurları) olarak adlandırılan temel fonksiyonları yerine getirmelidir
- b) Personelini dinlemelidir
- c) Düşüncelerini personeline açıklamalıdır
- d) İşyeri ile ilişkilerini kesmemelidir
- e) Personele girişimcilik ruhu aşılamalıdır
- f) Yetki devrinde cömert olmalıdır
- g) İyi eleman yetiştirmelidir
- h) Herkesi yeteneğine uygun işlerde çalıştırmalıdır.

Bir yöneticinin hem idareyi personele karşı temsil hem de personeli idareye karşı temsil gibi iki türlü temsil yönünün olduğunu belirten Yiğit ise iyi bir idarecide bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Aktaran Aydın, 2007:53-54):

- “İşinin ehli olmalıdır.

- Çevresi ile ölçülü ilişkilerde bulunmalıdır.
- Teşkilatına, amir ve memurlarına bağlı olmalıdır.
- Memurlarını eğitmelidir.
- Gerektiğinde memurlarını savunmalıdır.
- Tarafsız olma, objektif ve adil davranmayı ilke edinmelidir.
- İyi niyetli ve gayretli olup, çalışmaları takdir etmelidir.
- Personeline işin nasıl yapılması gerektiğini göstermelidir.
- Emir ve talimatları açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Çevresine mantıklı ve anlayışlı davranmalıdır.
- Etrafına karşı ısk tutucu ve yol gösterici olmalıdır.
- Sinirlerine hâkim olup, en zor anlarında dahi sağduyuyu elden bırakmamalıdır.
- Diğerleri ile ilişkilerinde esnek, toleranslı, samimi ve güler yüzlü olmalıdır.
- Yeniliğe açık ve ileri görüşlü olmalıdır.
- Düşünce ve kararlarında ölçülü olmalıdır.
- Vaat ettiğini mutlaka yerine getirmelidir.”

Yöneticide Bulunmaması Gereken Özellikler (Kusurlar) (Tortop, 1999:271)

- a) Taraf tutma
- b) Anlayış noksanlığı
- c) Kararsızlık
- d) Etki altında kalma
- e) Korku
- f) İleriyi görememe

Yöneticinin personeline karşı görevleri

Yöneticinin personeline karşı bazı görevleri vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2001:68-69):

- a) Koruma
- b) Denetleme
- c) Cezalandırma
- d) Ödüllendirme
- e) İlgilenme
- f) Geliştirme

Memurun (Astın) Görev Yaparken Taşması Gerekli Nitelikler (Tortop vd., 2007:98-100)

- a) Yöneticinin görevlerini paylaşmalıdır
- b) Yöneticinin tutumunu temsil etmelidir
- c) Üstlere bilgi vermelidir

- d) Hiyerarşik usule saygılı olmalıdır
- e) Üst yöneticiye yetkilerini devretmemelidir
- f) Üstün görevlerini kolaylaştırmalıdır.

Yönetmenin unsurları (Tortop vd., 2007:100-106):

- a) Karar verme (alternatiflerden birini seçme)
- b) Haber verme (verilen kararın uygulayıcılara bildirilmesi)
- c) Örgütlenme (personeli kararı uygulayacak kıvama getirme)
- d) Harekete geçirme (çalışanları canlı hareketli tutma)
- e) Yükseltme (harekete geçen personeli değerlendirip daha önemli yere getirme).

Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Eşgüdümleme (koordinasyon) yönetimin ya da örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ilgili tüm birimler ve kişilerin uyum içinde hareket etmesidir. Diğer bir tanımla, yönetim birimlerinin “belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle işbirliği yapmaları” demektir (Tortop vd., 2007:114). Geçen zaman içinde üretim süreci karmaşıklaşmış, örgüt içi davranışlar çok yönlülük kazanmış, örgütler büyümüş ve uyumlulaştırma gereği ortaya çıkmıştır. Örgütlerde iş ve eylem birliği gereklidir. Koordinasyon sadece örgüt içi değil diğer kurum ve kuruluşlarla da gereklidir.

Koordinasyonun 3 unsuru şunlardır (Tortop vd., 2007:115):

- Ahenkli birleştirme
- İşbirliği
- Teşvik (özendirme)

Eşgüdüm değişik kişi ve birimlerce sağlanır (Aydın, 2001:75);

—Yöneticiler tarafından

—Tüm birimlerin kendi arasında eylem birliği yapmasıyla

—Temel görevi koordinasyon yapmak olan birim aracılığıyla. Koordinasyon Kurulları bu amaçla kurulmuştur. Bakanlar Kurulu da böyledir.

Koordinasyon İlkeleri

Koordinasyon yapılırken bazı ilkelerden hareket edilmektedir (Newman’dan akt., Tortop vd., 2007:115)

- a) Teşkilat yapısında sadeleştirme yapmak
- b) Kamu hizmeti politikalarında birlik temin etmek
- c) Haberleşme kanallarını iyi düzenlemek
- d) Koordinasyon için personeli teşvik etmek

Koordinasyon türleri (Sargut'tan akt., Aydın, 2001:75-76; Tortop vd., 2007:118-120):

- **Hiyerarşiye dayanan koordinasyon:** Yöneticinin yetki ve otoritesini kullanarak yaptığı koordinasyon (ast-üst).
- **İnandırıcı koordinasyon:** Çalışanları ikna ederek uyum sağlama (daha etkili).
- **Komiteler yoluyla koordinasyon:** Birim yöneticilerinin bir araya gelerek oluşturduğu koordinasyon (Üye çok, gecikmeli karar, Sorumluluğu paylaşma).
- **Yatay-Dikey Koordinasyon:** Yatay, eşit yetki ve sorumluluğa sahip birimler arasındaki; dikey, ast-üst makamlar arasındaki.
- **Yapıyla-görevle ilgili koordinasyon:** Örgüt kurulurken koordinasyon sağlamaya dönük kurulması (APK); örgütün işleyişi sırasında sağlanan koordinasyon.
- **İç-dış koordinasyon:** Kurumun kendi iç birimleri arasındaki; kurumun dış örgütlerle olan koordinasyonu.

Denetleme

Denetleme, "yönetimin amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin [etkili, TG] ve verimli yapıldığını; yapılmamış ise neden yapılmadığını belirlemek, kontrol etmek" şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2001:76). Denetlemenin bizatihi varlığı bile çalışanların kendilerini devamlı düzeltmelerine neden olur.

Denetimin faydaları:

Denetleme türleri

Süreç bakımından denetim ön denetim, anında denetim ve sonradan denetim olarak üçe ayrılır. Ön denetim, faaliyet başlamadan planlama aşamasındaki denetim; anında denetim, iş yapılırken denetim ve sonradan denetim ise iş bittikten sonraki denetimdir (Ergun ve Polatoğlu, 1988:345-346).

İdari yapı açısından denetim türleri ise yönetim içi yollarla denetim ve yönetim dışı yollarla denetim şeklinde sınıflandırılmaktadır (Tortop vd., 2005:135-157).

A-Yönetim İçi Yollarla Denetim (İdarî-Yönetimsel Denetim)

İdari denetim de iç denetim ve dış denetim olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç denetim, kamu kuruluşunun kendi kendini denetlemesi iken dış denetim bir kamu kuruluşunun başkasını denetlemesidir.

a-İç Denetim

İç denetim de hiyerarşik denetim ve idari teftiş olmak üzere ikiye ayrılabilir.

Hiyerarşik denetim: Üst kadroların alttakileri denetlemesidir. "Örgüt içinde üst kademelerde olan, emretme ve yürütme yetkisine sahip (amir) yöneticilerin astlarını ve onların çalışmalarını denetlemesidir" (Aydın, 2001:78). Amir, yapılan eylemin uygunluğunu denetler. Bu denetim için kanuni bir dayanağa gerek yoktur. Hiyerarşik denetim yönetme görevinin içindedir. Genel yönetimde üst, bakandır. Başbakan üst değil, koordinatördür. Bakan Başbakana karşı sorumludur.

Üstün anlayışı astı bağlayıcıdır. Üstün, kamu görevlileri ve işlemler üzerinde yetkisi vardır. Hiyerarşik amirler, hem kanunlara uygunluk hem de elverişlilik (yerindelik) denetimi yaparlar (Tortop vd., 2007:138). Amirler, yapılan işlemleri ayrıca kamu politikalarına uygunluk yönünden denetler" (Aydın, 2001:78). Denetim sonucu astın yaptığı işlemler üzerinde hiyerarşik amirin işlemi kabul etme, yürürlüğünü geciktirme, iptal etme ve değiştirme gibi yetkisi vardır ancak üst astın yerine geçip karar alamaz ona yön verebilir. Her

amir kendine bağılı memurları denetleyebilir. Denetleme re'sen veya başvuru üzerine yapılabilir (Tortop vd., 2007:137-138).

İdari teftiş: Teftiş kurulunca (müfettişlerce) yapılan denetlemedir. Denetleyicilerin yürütme yetkisi yoktur; doğrudan bakan ve genel müdüre bağılıdır ve denetlemeyi bakan veya Genel Md. adına yaparlar. Çünkü bakan veya genel müdür bütün bir teşkilatı fiilen ve bizzat denetleyemezler. Mesela Mülkiye müfettişleri İçişleri Bakanı adına bakanlığın birimlerini denetlerler. Doğrudan bakan veya genel müdüre bağılı olarak çalışmaları onların denetledikleri idari makam karşısında bağımsızlıklarını sağlar (Örnek, 1992:255). İdari teftiş yönetimin fonksiyonlarının (PÖYED) denetlenmesidir. Genellikle yerinde inceleme yapan müfettişler raporlarını kurumun en üst amirine takdim ederler.

b-Dış Denetim:

Yönetim içi yollarla denetimin ikinci türü ise dış denetimdir. Dış denetim denince en başta vesayet denetimi akla gelmektedir.

Vesayet denetimi: Merkezi yönetim organlarının yerel yönetim organları üzerinde yaptığı denetimdir. İşlemlerin yerindeliliği ve hukuka uygunluğu denetlenir. Bu denetim yerel yönetim organının görevini gereği gibi yapması ve idarenin bütünlüğü için gereklidir. Denetim; organlar, görevliler ve işlemler üzerinde olabilir. Vesayet makamı ve yetkileri kanunda belirtilmelidir. Ya bir kuruluş (içişleri bakanlığı) ya da bir kişi (bakan) vesayet makamı olarak belirtilir. Vesayet yetkisi devir olunamaz.

Hiyerarşi denetimi merkezden yönetimin (yetki merkeziliğinin) bir sonucu; vesayet denetimi yerinden yönetimin bir gereğidir.

Dış denetimi devletin özel denetleme kuruluşları da yapabilir. Sayıştay, Devlet Denetleme Kurulu, Yüksek Denetleme Kurulu.

Devlet Denetleme Kurulu, Cumhurbaşkanlığına bağılı olarak çalışır. Kurul dokuz üyeden oluşmaktadır. Kurul üyeliğine seçilebilmek için yüksek öğretim sahibi ve 12 yıl kamu görevi yapmış olmak gerekmektedir. İki yılda bir üye sayısının üçte biri yenilenir. Üyelerin yaş haddi 70'tir. Devlet Denetleme Kurulunun görevi Cumhurbaşkanının isteği üzerine;

- a) Tüm kamu kuruluş ve kurumlarında,
- b) Tüm kamu kuruluş ve kurumları tarafından en az sermayelerinin yarısından çoğuna katılmak suretiyle oluşturulan her türlü kuruluşta,
- c) Kamu kurumu niteliğinde olan meslek kuruluşlarında,
- d) Her düzeydeki işçi ve işveren meslek teşekküllerinde,
- e) Kamuya yararlı derneklerde,
- f) Vakıflarda,

Her türlü inceleme, araştırma ve denetlemeler yapmaktır.

Silahlı Kuvvetler ve yargı organları Devlet Denetleme Kurulunun görev alanı dışındadır.

Yüksek Denetleme Kurulu (YDK), Başbakanlığa bağılı, tüzel kişiliğe sahip yüksek bir denetleme organıdır. Kurul üyesi olabilmek için a) idari, iktisadi, mali, hukuki ve teknik alanlarda lisans öğrenimi yapmış olmak, b) Kamu görevlerinde en az 20 yıl başarı ile çalışmış olmak, c) Yirmi yıllık hizmetin en az üç yılını başdenetçi veya üst düzey yöneticisi olarak geçirmiş bulunmak, gereklidir.

YDK, sermayesinin yarısından fazlası doğrudan doğruya veya dolaylı olarak Devlete ait olan kamu kuruluş ve ortaklıklarını TBMM adına denetler. Kurul 17 üye ve bir başkandan oluşmaktadır.

B- Yönetim Dışı Yollarla Denetim:

1-Siyasal Denetim: Yasama organının yaptığı denetimdir. Politik organ milli egemenliğin sahibi olarak denetleme yetkisine sahiptir. Genel görüşme, meclis soruşturması, meclis araştırması, gensoru yöntemlerini kullanır. İdare üzerinde seçilmişlerin yaptığı denetimdir. Yasalar tartışılırken, ödenek ayrılırken yasama organı denetim yapabilir. Bütçeler önemli bir denetleme aracıdır. Hükümet yönetimin denetlenmesinde bir nevi parlamentonun aracı gibidir. Seçmenlerin şikâyetleriyle de milletvekilleri bürokrasi hakkında bilgi sahibi olurlar. Siyasi organ sadece TBMM değildir. Yerel siyasi organlar da denetler. İGM, belediye meclisi ve encümeni vs. İdari çalışmaların çok kez gizli olması dolayısıyla bu denetim güçtür. Yasalar memurların basın ve diğer kişilere bilgi ve demeç vermesini yasaklar.

2-Yargı Denetimi: Yönetimin eylem ve işlemlerinin hukuka uygunluğunun denetlenmesidir. Yargı organları yapar. İdarenin her türlü eylem ve işlemine karşı yargı yolunun açık olması hukuk devleti olmanın gereğidir. Yanlış uygulamaların müeyyideleri vardır. Yargı denetiminde yargı tarafsızlığı önemlidir. İdareyi tutarsa hukuk devleti ilkesi zedelenir; vatandaşı tutarsa idare iş yapamaz hale gelir.

Yargı denetiminde iki sistem vardır: İdari yargı (Türkiye, kara Avrupa'sı) ve adli yargı (Anglo-Sakson).Yargı denetimi çalışanların her türlü baskıdan uzak iş yapmalarını da sağlar.

3-Ombudsman (Kamu Denetçisi) Denetimi: Kavram ilk uygulandığı yer olan İsveç'ten alınmıştır. Kamu denetçisi, kamu hakemi anlamlarına gelmektedir. Daha ziyade İskandinav ülkelerinde yaygındır. Parlamento adına çalışır. Bütün bilgi ve belgelere ulaşır. Parlamentoya karşı sorumludur. Fransa'da Medyatör, İngiltere'de de Parlamento Komiseri adı verilmektedir.

Türkiye'de kamu denetçiliği kurumu 1982 Anayasası'nın 12 Eylül 2010 değişikliği ile hayata geçmiştir. Anayasanın "Dilekçe, bilgi edinme ve kamu denetçisine başvurma hakkı" başlığını taşıyan 74. Maddesinde "Herkes, bilgi edinme ve kamu denetçisine başvurma hakkına sahiptir. Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına bağlı olarak kurulan Kamu Denetçiliği Kurumu idarenin işleyişiyle ilgili şikâyetleri inceler. Kamu Başdenetçisi Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından gizli oyla dört yıl için seçilir. İlk iki oylamada üye tamsayısının üçte iki ve üçüncü oylamada üye tamsayısının salt çoğunluğu aranır. Üçüncü oylamada salt çoğunluk sağlanamazsa, bu oylamada en çok oy alan iki aday için dördüncü oylama yapılır; dördüncü oylamada en fazla oy alan aday seçilmiş olur. Bu maddede sayılan hakların kullanılma biçimi, Kamu Denetçiliği Kurumunun kuruluşu, görevi, çalışması, inceleme sonucunda yapacağı işlemler ile Kamu Başdenetçisi ve kamu denetçilerinin nitelikleri, seçimi ve özlük haklarına ilişkin usul ve esaslar kanunla düzenlenir." denilmektedir.

Derdiman'ın belirttiği gibi "her ne kadar kurumun TBMM'ne bağlı olarak faaliyet göstermesi tarafsızlığını bozabilir gibi eleştiri yapılmaktaysa da, her idarî kuruluş, bir noktada, Devletin bir organı ile ilintilendirilir. Kurumun en çok güvende çalışabileceği yöntem ise Millet'in temsilcilerinden oluşan ve Millet iradesini temsil eden TBMM olabilir." (2010).

4-Kamuoyu ve Baskı Gruplarıyla Yapılan Denetim: Demokrasinin bir gereği olarak medya ve baskı gruplarıyla yapılan denetimdir. Sivil Toplum Kuruluşları ve sendikalar da bu arada sayılabilir. Bu yolla yapılan denetim hem demokrasinin bir gereği hem şikâyetlerin yönetim tarafından dikkate alınması ve vatandaşların taleplerini rahatça ifade edebilmeleri açısından önemlidir. Halkı etkileme ve ondan etkilenme bakımından halkla ilişkiler önemlidir. Bu denetim kamuoyunun uyanık, duyarlı olması açısından da önemlidir. Kamuoyu ve baskı gruplarıyla yapılan denetimin etkili olabilmesi için duyarlı vatandaşlara gerek vardır.

5-Milletlerarası (Uluslararası) Denetim: Yeni bir denetim türüdür. ILO, AIHM, BM, Avrupa Parlamentosu tarafından yapılan denetimlerdir. Bunların bazıları iç hukukta ve dolayısıyla yönetimde bağlayıcı iken bazılarının böyle bir niteliği yoktur.

Denetim Teknikleri (Tortop vd., 2007:131-133)

Personelin deęerlendirilmesi

Personelin sınıflandırılması ve iş planlarının hazırlanması

İdari el kitapları

Ast-üst toplantıları

Kaynakça:

Aydın, Ahmet Hamdi, (2001), "Yönetimin Fonksiyonları", Güney, Salih (ed) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel, ss.57-86.

Derdiman, R. Cengiz, (2010), "Halkoyuna Sunulacak 5982 Sayılı Kanun Hükümleri Hakkında Düşünceler", <http://www.anayasa.gen.tr/derdiman-5982.htm> (30.8.2010)

Ergun, Turgay ve Polatoğlu, Aykut, (1988), *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE

Fişek, Kurthan, (1975), *Yönetim*, Ankara: AÜ SBF Yay. No:387.

Tortop, Nuri, (1999), *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı

Tortop, Nuri; İsbir, Eyüp G.; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif, (2007), *Yönetim Bilimi*, Ankara:Yargı.

Turgut Gökşu