



Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi'ne hoş geldiniz.

İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin, STK'lar için düzenlediği kapasite geliştirme eğitimleri 2003 yılında başlamadan önce, özellikle hak temelli çalışan STK'ların ihtiyaçlarına göre yazılmış, bu STK'ların deneyim ve çalışma kültürlerini dikkate alan, eğitimleri etkin kılmak için gerekli yazılı ders materyalinin eksikliği, çok önemli bir sorun olarak karşımıza çıktı. Eğitimler süresince eğitimcilerimizin hazırladıkları ders notları, derslerdeki tartışmalar ve katılımcıların deneyimleriyle gelişti, olgunlaştı ve STK'larda çalışan gönüllü ya da profesyonellerin kullanabilecekleri yazılı kaynaklar haline dönüştü. Bu gelişme ve eğitim programlarına katılmayan STK'ların yoğun istekleri üzerine, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi üzerine çalışmaya başladık. Bu dizinin ilk aşaması 2006 yılı sonunda tamamlanacak ve yedi kitap yayımlanacak. Bunların beş tanesi telif, iki tanesi de tercüme kitap olacak.

Telif kitaplar, **Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje teklifi yazma, izleme ve değerlendirme; Proje Döngüsü Yönetimi II: Bütçeleme, değerlendirme, raporlama; STK'lar için Muhasebe, Finansman ve Vergi Uygulamalarına Giriş; Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme ve Gönüllülerle İşbirliği** başlıklarını taşımaktadırlar.

Tercüme kitaplarsa, Avrupa Konseyi Yayınları tarafından basılan eğitim kılavuzlarından (T-Kits) ikisinin tercümesidir: **Örgüt Yönetimi ve Fon Yaratma ve Finansal Yönetim**. Avrupa Konseyi Yayınları Eğitim Kılavuzu, Avrupa Komisyonu ve Avrupa Konseyi tarafından yürütülen Genç Ekip Eğitimi için Ortaklık Programı'nın ürünlerinden biridir. Bu ortak çalışmalarla ilgili daha fazla bilgi almak için www.training-youth.net sitesini ziyaret edebilirsiniz.

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları'yla ortak yürüttüğü bir çalışmadır. Bu dizi çerçevesinde yayımlanacak olan kitapları <http://stk.bilgi.edu.tr> ve <http://www.bilgiyay.com> adreslerinden izleyebilirsiniz.

Prof. Dr. Nurhan Yentürk

İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi Direktörü
STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi Editörü

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT - T-KIT / ÖRGÜT YÖNETİMİ EĞİTİM KILAVUZU

ÇEVİREN ÇİĞDEM TÜRKÖĞLÜ / İNGİLİZCE REDAKSİYON EREN PULTAR

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI 135
STK ÇALIŞMALARI - EĞİTİM KİTAPLARI DİZİSİ 1

ISBN 975-6857-54-4

1. BASKI İSTANBUL, EKİM 2006

© BİLGİ İLETİŞİM GRUBU YAYINCILIK MÜZİK YAPIM VE HABER AJANSI LTD. ŞTİ.
YAZIŞMA ADRESİ: İNÖNÜ CADDESİ, No: 28 KUŞTEPE ŞİŞLİ 34387 İSTANBUL
TELEFON: 0212 311 60 00 - 217 28 62 / FAKS: 0212 347 10 11

www.bilgiyay.com

E-POSTA yayin@bilgiyay.com

DAĞITIM dagitim@bilgiyay.com

DİZİ EDITÖRÜ / YAYINA HAZIRLAYAN NURHAN YENTÜRK

DİZGİ VE UYGULAMA MARATON DİZGİEVİ

DÜZELTİ SAİT KIZILIRMAK

BASKI VE CİLT LEBİB YALKIN YAYIMLARI VE BASIM İŞLERİ A.Ş.

OTO SANAYİİ, BARBAROS CAD. No: 78, 34396, 4. LEVENT - İSTANBUL

TELEFON: 0212 282 39 00 - 278 62 90 / FAKS: 0212 280 99 34

İstanbul Bilgi University Library Cataloging-in-Publication Data

A catalog record for this book is available from the Istanbul Bilgi University Library

Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu / Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu;

çev. Çiğdem Türkoğlu

p. cm.

Includes bibliographical references.

ISBN 975-6176-51-X (pbk.)

1. Management. 2. Organizational behavior. I. Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu

II. Türkoğlu, Çiğdem

HD58.7.O74 2006

Avrupa Konseyi Yayınları

F-67075 Strasbourg Cedex

© Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu, Temmuz 2000

Bu yayının içerdiği malzeme, kaynak göstermek koşuluyla, sadece kâr amacı gütmeyen eğitim çalışmalarında kullanılmak üzere çoğaltılabilir.

Bu doküman, Avrupa Komisyonu'nun, Avrupa Konseyi'nin, üye ülkelerin ya da işbirliği yaptığı kuruluşların resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.



Örgüt
Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

Eğitim Kılavuzu serisinin koordinasyonu:
Silvio Martinelli

Bu Eğitim Kılavuzu'nun editörleri:
Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

Bu Eğitim Kılavuzu'nun yazarları:
(son sayfaya bakınız)
Jonathan Bowyer
Arthur Murphy
Paola Bortini
Rosa Gallego Garcia

Yayın Komitesi
Bernard Abrignani
*Institut National de la Jeunesse
et de l'Education Populaire*

Elisabeth Hardt
*European Federation
for Intercultural Learning*

Esther Hookway
Lingua Franca
Carol-Ann Morris
European Youth Forum

Heather Roy
*World Association of Girl Guides
and Girl Scouts*

Sekreteryaya
Sabine Van Migem (*İdari destek*)
Genevieve Woods (*Kütüphaneci*)

Kapak Sayfası ve Spiffy Karakteri
The Big Family

Özel teşekkürler:
Patrick Penninckx'e Eğitim Kılavuzu serisinin sunuluşunu örgütlediği, sürekli destek sağladığı ve Ortaklık Anlaşmasının diğer projeleri ile bağlantı kurmamızı sağladığı için. Anne Cosgrove ve Lena Kalibataite'e projenin ilk döneminde vermiş oldukları destek için.

Bütün yayıncı ve yazarlar, telifine sahip oldukları malzemenin basılıp yayınlanmasına izin vermişlerdir.

Son olarak da, değişik kapasitelerden değişik zamanlarda ve farklı yollarla tüm bunların gerçekleşmesine katkıda bulunan herkese teşekkürlerimizi sunarız.



COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

**Avrupa Konseyi
Genel Direktörlük IV
Gençlik ve Spor Müdürlüğü**

Avrupa Gençlik Merkezi Strasbourg
30 Rue Pierre de Coubertin
F-67000 Strasbourg, Fransa
Tel: +33-3-8841 2300 - Faks: +33-3-8841 2777

Avrupa Gençlik Merkezi Budapeşte
Zivatar ucta 1 -3
HI 024 Budapest, Macaristan
Tel: +36-1-2124078 - Faks: +36-1-2124076

**Avrupa Birliği
Eğitim ve Kültür Genel Direktörlüğü
Birim D5: Gençlik Politika ve Programları**

Rue de la Loi, 200
B-1049 Brussels, Belçika
Tel: +32-2-295 1100 - Faks: +32-2-299 4158



İçindekiler

Giriş	7
1. Çevre: Avrupa Gençlik Örgütleri'nin bağlamı ve kültürü	9
1.1 Giriş	9
1.2 Tarihsel bağlam	11
1.3 Örgüt kültürü	12
1.3.1 Kültür nedir?	12
1.3.2 Örgütlenme stilleri	14
2. Öz yönetim	19
2.1 Giriş	19
2.2 Kişisel farkındalık	19
2.2.1 Öğrenmeyi öğrenmek	19
2.2.2 Deneyimsel öğrenme ve öğrenme biçimleri	19
2.2.3 Duygusal öğrenme	23
2.2.4 Düşünmeyi öğrenmek	24
2.2.5 Önyargı	25
2.3 Kişisel kaynakların yönetimi	27
2.3.1 Yetkinlikten profesyonelliğe	27
2.3.2 Kişisel motivasyon	28
2.3.3 Zaman yönetimi	29
2.3.4 Stres yönetimi	32
2.3.5 İletişim yönetimi	35
2.3.6 Değişim yönetimi	36
3. İnsan yönetimi	43
3.1 Giriş	43
3.2 Takımlar ve liderler	43
3.2.1 Takım çalışması ve liderlik	43
3.2.2 İnsanları motive etmek	49
3.2.3 Güçlendirme	51
3.2.4 Sorumluluk	51
3.3 Eğitim, gelişme ve değerlendirme	51
3.3.1 Öğrenen örgüt	51
3.3.2 Öğrenme stilleri	53
3.3.3 Performans değerlendirmesi ve işlerin gözden geçirilmesi	53
3.4 Koçluk, kılavuzluk ve danışmanlık	54
3.4.1 Koçluk	54
3.4.2 Kılavuzluk	56
3.4.3 Danışmanlık	58



4. Süreç yönetimi	61
4.1 Giriş	61
4.2 Örgütü yönetmek	61
4.2.1 Yönetim yapısı	62
4.3 Sistemlerin yönetimi	64
4.4 Örgüt gelişimi (ÖG)	65
4.5 Karar alma ve politika geliştirme	66
4.6 İletişim ve enformasyon	67
4.7 Bilgi ve öğrenme	69
4.8 Stratejik planlama	71
4.8.1 Planlama neden önemlidir?	71
4.8.2 Stratejik planlama nedir?	71
4.8.3 Stratejik planlama aşamaları	72
4.9 Finansal yönetim	76
4.9.1 Bütçe	76
4.9.2 Bilanço	78
4.9.3 Gelir gider tablosu	78
4.9.4 Nakit akışı tabloları	78
4.10 İş akdi	78
4.11 İş tanımı ve şartları	78
4.12 Dış ilişkilerin yönetimi	79
Ek 1: Tarihsel ve çağdaş yönetim perspektifleri	81
Ek 2: Örgüt yönetimi eğitim kılavuzu değerlendirmesi	85
Ek 3: Kaynakça ve ek okuma	87