



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

**LUTHER HALSEY GULICK**

**CİHAT TUNA**  
**(270506014)**

## ABSTRACT

This report is written for the purpose of giving information about Luther Halsey Gulick who is best-known public administrator. He affected many administrator scientists positively. In America, he assumed an important duties and helped to enhance the concept of public administration. Researches done by him lighted the way for next generation of administration. Systematic study and analysis of,organisation can be traced to the later part of 19th aid early 20th centuries. Luther Gulick based on their own experience and studies and that \*of others contributed extensively towards formulating general principles of administration and organisation. he concentrated on certain aspects of Public Administration with rich experience of the public offices, military and industrial organisations. Both were "indefatigable publicists, propagandists, and promoters of the gospel of neutral principles directed at raising the level of organisational efficiency", Gulick was a member of the "Presidents' Committee on Administrative Management", The key item "Papers on the Science of Administrations"(1937) which is considered~as important work in the development of the science of administration. It summarised the principles of administration an proclaimed that Public Administration suided by efficiency could became a science.

## ÖZET

Bu rapor ünlü kamu yönetimi bilimcisi Luther Halsey Gulick hakkında bilgi vermek amacıyla yazılmıştır.O kendi zamanında birçok kamu yönetimi ile ilgilenen kişiyi pozitif şekilde etkilemiştir. Ayrıca, Amerika'da kamu yönetimi bilincini geliştirmek için önemli görevler üstlenmiştir. Yaptığı araştırmalar yönetim bilincinin geleceğine ışık tutmaktadır. 19. yüzyılın sistematik çalışma şekli, analizi ve organizasyonu 20.yüzyılın ilk yarılarında da devam ettirilmiştir. Luther Gulick kendi çalışmalarına, deneyimlerine ve diğer kamu yönetim bilimcilerinin çalışmalarına süzgecinden geçirerek kamu yönetiminin genel prensiplerini oluşturmuştur. O, sınai, askeri ve kamu kuruluşlarından edindiği zengin tecrübeyle kamu yönetiminin bazı sonuçları üzerinde konsantre oldu. Amerika'da Başkanlık Komitesi ve Yönetimi Kurulu'na üyelik yapmıştır. Propagandalarla ve organizasyonun verimliliğin kalitesini artıracak prensiplerle hareket etmiştir. Ana yapıtı Yönetim Bilim Üzerine Yazıtlar adlı eseridir bu onun en önemli eseri sayılır. Bu kitapta yönetimin nasıl uygulanacağı maddelerle belirtilmiştir.

Luther Halsey Gulick 17 Ocak 1892 yılında Japonya'nın Osaka şehrinde doğmuştur. Babası, Sidney Lewis Gulick, burada bir cemaate bağlı olarak misyonerlik görevi yapmıştır. Annesi Clara May ( Fisher ) Gulick'tir. Luther'in dedesinde babası gibi bir misyoner olup kendisiyle aynı isimdedirler. Dedesinin babası da Hawaii de misyonerlik yapmıştır. Eğitim hayatı ise 1914 yılında Oberlin üniversitesinden mezun olmuştur. 1920 yılındaysa Columbia üniversitesinden felsefe doktorasını almıştır. 1931-1942 yılları arasında aynı üniversitede ders vermiştir. 1921 yılında kurmuş olduğu Institute of Public Administration ( IPA ) başkan olmuş ve bu görevini 1982 yılına kadar devam ettirmiştir. 1936 yılından 1938 yılına kadar o zaman ki ABD başkanı Franklin Delano Roosevelt tarafında federal hükümette görevlendirilmiştir. 1954-1956 ise New York Belediye başkanlığı yapmıştır. 2. Dünya savaşı sırasında Keynezciler tarafında yer almış ve politikalarını desteklemiştir. Bu politika kısaca serbest ticaretin geçerli olup işsizlik sorununun çözülmesini öngörüyordu. Gulick'e göre siyaset bilimi ve kamu yönetimi kavramları birbirlerinde ayıramayacak iki ögedir.

Luther Gulick'in kamu yönetimine en büyük katkılarından biri Aralık 1936 yılında Başkanlık Kamu Yönetimi Kurulu'na sunduğu bir raporda ilk kez kullandığı POSDCORB modelidir. İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmuştur. Luther Gulick ve Lyndall Urwick, Fayol'un yönetim süreçlerini daha da geliştirerek yönetimin evrensel formülünü yazmaya çalışmışlardır. POSDCORB ( Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting). Bu süreçleri kısaca tek tek açıklamak gerekirse;

Planning ( Planlama ) : yapılması gerekenleri geniş bir çerçevede sonuçlandırmak için methodların ve yöntemlerin belirlenmesidir. Kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesi için, yapılması gerekli işlerin geniş bir özetinin hazırlanması ve bu işlerin yapılma yöntemlerinin belirlenmesi süreci.

Organizing ( Örgütlenme ) : iş bölümleri yaparak yetkenin resmi yapısını kurmak ve hedefleri açıklamak. Belirlenen amaçlar doğrultusunda biçimsel yetke yapısının kurulmasıyla alt bölümlerinin oluşturulması, tanımlanması, eşgüdümlemesi.

Staffing ( Personel yönetimi ) : personelin işe alınmasını, eğitimini, görevlerini ayarlamak ve işin şartları lehine devam etmesini sağlamak. Personelin işe alınmasından, eğitimine ve iyi iş koşullarınının oluşturulmasına kadar her türlü personel işlerinin yürütülmesi.

Directing ( Yönlendirme ) : personele gerekli emirleri verme ve onlara liderlik etme. Sürekli olarak kararlar verme ve bu kararları özel ve genel buyruklarla dönüştürerek örgütün lideri olarak hizmet görme.

Co-ordinating ( Eşgüdümleme ) : çeşitli iş bölümlerinin birbirleriyle karşılıklı olan önemli görevli içerir. İşin çeşitli parçalarını ilişkilendirme; ilişki kurma.

Reporting ( İletişim Kurma ) : işleri kayıt altına alma, nasıl yürütüldüğünü belgeleme, altlarını bilgilendirme. Örgütte olup bitenlerden üstleri bilgilendirme, tutulacak kayıtlar, yapılacak araştırmalar ve denetimlerle kendisine ve astlarına bilgi sağlama.

Budgeting ( Akçal Yönetim ) : işin finansal kısmını içerir. Kurumun bütçesini dengelemek için kullanılır. Akçal planlama, muhasebe ve denetim biçiminde bütçeye ilişkin işlerin yürütülmesi.

Luther Gulick kadrolamayı ayrı bir iş olarak gören ilk yazar olup, aynı zamanda raporlama, bütçeleme gibi işlevleride denetimden ayrı tutmuştur. Gulick'e göre bu işlemlerin herbirinin kabul edilmesi halinde, örgütün büyüklüğüne ve genişliğine göre herbiri ayrı bir birim olarak oluşturulmalıdır. Ayrıca alt kadrolaşmayada gidebilir. POSDCORB' daki sıradüzen yetkeyi komuta zinciridir ( chain of command ). Bu kavram geleneksel bir kavram olan askerlikten alınmadır. Bu kurala ne kadar uyulursa ast-üst ilişkisi o kadar dengeli olur. Zincirinin uzunluğunu ise bu zincirde yer alan yöneticilerin sayısı belirler. Fakat zincirin çok uzaması halinde ast- üst ilişkisinde ki otorite sarsılabilir bu yüzden buna dikkat edilmeli. Sıradüzenindeki her kişinin tek bir üstten emir almasını gösteren ise komuta birliğidir ( unity of command ). Bu kavram da geleneksel düzen olan askeriye den alınmıştır. Buna göre her ast yalnızca tek bir üstten emir almalıdır. Eğer bir ast birkaç üste bağlı olup emir alırsa burada bir karışıklık çıkabilir yani ast kimden emir alıp neye göre davranacağını bilemeyebilir. Ayrıca bir üstün denetleyebileceği ast sayısı da belirlidir. Buna göre bir üst en fazla 5 yada 6 astı denetleyebilir buna da denetimin sınırlılığı ( span of control ) denir. Eğer bir üstün denetleyebileceği ast sayısı belirtilen rakamların üzerine çıkarsa bu tam anlamda verimli bir denetim olmaktan çıkar. Bu gibi kurullarla POSDCORB modelini açıklamıştır Luther Gulick. Bu modeli oluştururken Henri Fayol'un yönetimin işlevsel teorisinden esinlenerek

hazırlanmıştır. Yönetim eğer bu şemalar içinde yürütülürse mümkün olan en iyi sonuç elde edilecektir görüşünü savunmaktadır.

Gulick'in üzerinde durduğu bir diğer önemli konu ise yönetim işlevinde İş Bölümünün sağlanması (division of the work ). Bu bağlamda Fayol'dan farklı bir bakış açısıyla bakmaktadır. Luther'e göre iş bölümünün yapılması kurum açısından birçok getiriye sahiptir ve önemli bir yer tutuyor. İş bölümünün getirileri ve yararları şöyle açıklanmıştır:

Luther Gulick, yönetsel teoriye işbölümünün önemini vurgulayarak katkılarda bulunmuştur. Henri Fayol'dan farklı bir perspektiften bakarak örgütün en önemli unsurunun iş bölümü olduğunu söylemiştir.

Gulick iş bölümünün önemini şu şekilde açıklamıştır;

- 1-Personelin kapasite, maharet ve kabiliyet bakımından farklı olmaları,
- 2-Bir insanın aynı anda iki yerde ya da iki işte olamaması,
- 3-Bir insanın aynı anda iki işi birden yapamaması,
- 4-Personelin herşeyi bilmesine olanak olmaması.

İş bölümünün getirdiklerini şu şekilde sıralamıştır.

- 1-Kişisel özelliklerden daha fazla istifade edilebilmesi,
- 2-İş bölümünün zaman tasarrufu sağlayacağı,
- 3-Uzmanlaşmanın zaman ve masraflarda tasarruf sağlayacağı(özyazılım.com,n.d)

Ayrıca personeller arasında kapasite ve bilgi farklılıkları olduğuna dikkatimizi çekmek isteyerek her bir personel kendi alanında uzmanlaşmalı, ilerlemelidir görüşünü savunmaktadır. Birey bir organizasyonda dört farklı yolla sınıflandırılabilir. Bu yollar kısaca:

- Fonksiyonları itibariyle
- Süreç itibariyle
- Hizmet ettiği insanlar itibariyle
- İşin görüldüğü yer itibariyle. Gulick organizasyonun başarısı için çalışanlar arası koordinasyon olması gerektiğini altını çizerek vurguluyor ve bunun için işin bazı ölçütlere göre gruplandırılması gerektiğini vurguluyor.

Gulick'in üzerinde durduğu bir diğer çalışma ise denetim sınırlılığıdır. Buna göre üstün denetlemek zorunda olduğu ast sayısı ne kadar artarsa denetimin kaliteside buna oranla düşer. Denetimin kalitesi için bir üst 5 veya en fazla 6 asttan sorumlu olmalı. Eğer bu sayı bu rakamlardan fazla olursa denetleme imkanı o ölçüde zayıflar. Graicunas, Urwick ile birlikte hazırladığı bir denetim sınırlılığı sistemi vardır. Bu sistem oldukça karışık bir yapıya sahiptir. Bu sistemi ilk olarak Graicunas kullanmıştır fakat Urwick ve Gulick bunu düzenlemişlerdir. Bu üç önemli kamu bilimcilerine göre denetim şöyle sağlanmalı :

Graicunas ( Gulick ve Urwick , 1937) ilişkileri tek ilişkileri doğrudan -, çapraz ilişkiler ve doğrudan grup seçkin üç tip etkileşimleri - her biri örgütün toplam katkı etkileşimi içinde yer alır. Bu kişilere göre, Baw torba sayısı şu şekilde hesaplanabilir.  $n$  astların bir danışman rapor sayısı olsun. Sonra, doğrudan tek tip danışmanın ilişkileri sayısı muhtemelen içine meşgul edebileceği bir

$n$ .

astların (çapraz ilişkiler) o izleme hakkına sahiptir arasındaki etkileşimlerin sayısı

$n(n - 1)$

ve doğrudan grup ilişkilerin sayısı

$n(2^n / 2 + n - 1)$  ( en.wikipedia.org, n.d.)

**Kaynakça:**

[http://www.shsu.edu/~edu\\_elc/journal/research%20online/82Taylor%20&%20Gulick-a.pdf](http://www.shsu.edu/~edu_elc/journal/research%20online/82Taylor%20&%20Gulick-a.pdf)

[http://books.google.com.tr/books?id=Vva8USHlCtgC&printsec=frontcover&dq=luther+gulick&source=bl&ots=uPFPhMkKC\\_&sig=82WK6oHGzIHC5NAsNPmq\\_6GcvHo&hl=tr&ei=bPqSHtM8uVOOfNoKoL&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=11&ved=0CEsQ6AEwCg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.tr/books?id=Vva8USHlCtgC&printsec=frontcover&dq=luther+gulick&source=bl&ots=uPFPhMkKC_&sig=82WK6oHGzIHC5NAsNPmq_6GcvHo&hl=tr&ei=bPqSHtM8uVOOfNoKoL&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=11&ved=0CEsQ6AEwCg#v=onepage&q&f=false)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Span\\_of\\_control](http://en.wikipedia.org/wiki/Span_of_control)

[http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon\\_teo2.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm)