

KURUMSAL YÖNETİM

Sermaye Piyasası Lisanslama Sınavlarına Hazırlık

Doç.Dr. Rıdvan BAYIRLI

Doç.Dr. Hasan BAL

Nisan 2022

Kurumsal Yönetim

Copyright © Finansed®

Yayınevi Sertifika No: 50729

Tüm hakları Finansed Yayınevi'ne aittir. Yayınevinin izni alınmadan kısmen veya tamamen çoğaltılması veya farklı biçimlere çevrilmesi yasaktır.

ISBN: 978-605-73850-2-4

BASKI:

Finansed Danışmanlık Yayın Dağıtım Tarım Gıda İç ve Dış Tic.Ltd.Şti.

Menekşe 1 Cd. 10/4 Kızılay/ANKARA

ÖNSÖZ

SPK lisanslama sınavları 2002 yılı eylül ayından bu yana gerçekleştirilmektedir. 2002 Kasım ayından itibaren çeşitli kurumlarda eğitim vermiş olan Finansed eğitim kadrosu sadece SPK Lisanslama eğitimleri vermekte ve bu konuda uzmanlaşmıştır. Her dönem sınavlarda çıkan soru tipleri baz alınarak kendini güncelleyerek başarıyı en yükseğe çıkarmak temel amacımız olup, yıllardır yüksek başarı göstermenin gururunu yaşıyoruz. Finansed, sınava katılanların yayın ihtiyacına cevap vermek adına, her dönem güncellenerek oluşturulan ve Finansed eğitimlerinde kullanılan ders notlarını yayınlayıp, daha geniş kitlenin kullanımına sunma kararı vermiş olup kitaplar büyük ilgi görmüştür.

Yayınların kusursuz olması tek amacımız olup, her dönem güncelleme ile yeni baskılar yapılacaktır. Tüm kontrollere rağmen kitaplarda hata olabilmektedir. Kitaplardaki hatalar ve bunun yanında çeşitli öneri ve eleştirilere açık olduğumuzu belirtmek isteriz. Bize finansed@gmail.com mail adresinden öneri ve eleştirilerinizi iletebilirsiniz.

Sınavlara hazırlanan tüm adaylara başarılar dileriz.

www.finansed.com
Nisan 2022

İÇİNDEKİLER

1. İŞLETME YÖNETİMİ	1
2. KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR.....	31
3. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN DÜNYADAKİ GELİŞMELER VE UYGULAMALAR.....	42
4. TÜRK TİCARET KANUNUNUN KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN HÜKÜMLERİ...49	
5. KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞİ II-17.1.....	73
6. SERMAYE PİYASASINDA DERECELENDİRME FAALİYETİ VE DERECELENDİRME KURULUŞLARINA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ SERİ:VIII, NO:51	82
7. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DERECELENDİRMESİ.....	96
8. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	110
CEVAP ANAHTARI	126
KAYNAKLAR.....	126

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETME YÖNETİMİ

1.1. İŞLETMENİN TANIMI

Belirli ölçüde kâr elde etmek ya da hizmet vermek amacıyla, üretim faktörlerini bilinçli ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlara işletme adı verilir. İşletmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten en küçük ekonomik birimlerdir. İşletmeler girdileri (üretim faktörlerini) biraraya getirip belirli süreçlerden geçirerek çıktılar meydana getirirler.

1.2. İŞLETMENİN GENEL AMAÇLARI

İşletmelerin temel amaçları aşağıdaki gibidir:

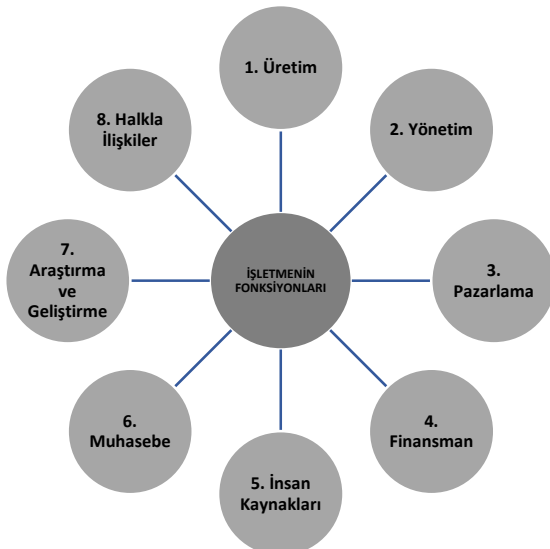
- Uzun dönemde kar sağlamak,
- Topluma hizmet etmek (sosyal sorumluluk),
- İşletmenin yaşamını sürekli kılmak. (Süreklilik)

1.3. İŞLETMENİN FONKSİYONLARI

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken ve amaçlarına ulaşabilmek üzere yerine getirmek durumunda oldukları çok sayıda fonksiyon bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda ve şekilde bu fonksiyonlar gösterilmiştir:

A. Temel Fonksiyonlar	B. Ek Fonksiyonlar
<ul style="list-style-type: none"> - Üretim, - Yönetim, - Pazarlama, - Finansman. 	<ul style="list-style-type: none"> - İnsan kaynakları, - Muhasebe, - Araştırma ve Geliştirme, - Halkla İlişkiler.

Şekil 1: İşletmenin Fonksiyonları



1. Aşağıdakilerden hangisi, işletmenin temel fonksiyonlarından bir tanesi değildir?

- Yönetim
- Üretim
- Pazarlama
- Planlama
- Finansman

1.3.1. Temel İşletme Fonksiyonları

a) Üretim Fonksiyonu

Girdi-çıkı ilişkileri ya da üretimin içinde gerçekleştiği teknolojik şartlar "üretim fonksiyonu" olarak ifade edilir.

Üretim fonksiyonu, genellikle bir dönüştürme süreci olarak tanımlanır. Bu süreçte, hammadde, yarı mamul madde, malzeme, sermaye, insan kaynakları ve emek gibi girdiler, işletmenin mal ve hizmetleri gibi çıktılara dönüştürülür.

Üretim kavramı, genellikle imalat işletmelerinde bir hammadde veya herhangi bir materyalin imal edilerek mamul haline dönüştürülmesi olarak algılanmasına rağmen, her tür işletmede karşılaşılan "hizmete yönelik faaliyetleri de kapsamaktadır.

b) Yönetim Fonksiyonu

Yönetim, işletmede belirlenen hedeflere ulaşmak için işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması, yapılandırılması, yürütülmesi, koordinasyonunun sağlanması ve denetlenmesi sürecidir. Bir başka tabirle yönetim, işletmenin hedeflerine, diğer insanlar aracılığıyla, sahip olunan kaynakları planlamak, organize etmek, yürütmek ve denetlemek suretiyle, etkin ve verimli bir biçimde ulaşma çabasıdır.

c) Pazarlama Fonksiyonu

Geleneksel olarak pazarlama, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketicilere ya da kullanıcılara doğru akışını yönlüten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir.

Geniş anlamda pazarlama tüketici (müşteri) yönlüdür ve tüketici ihtiyaçlarının karşılanması temeline dayanmaktadır. Ancak, söz konusu ihtiyaç tatmini sadece mevcut malların satışı şeklinde olmayıp, çok daha geniş kapsamlıdır. Her şeyden önce, o, tüketicilerin oluşturduğu pazarların analiz edilmesi, tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, işletmenin bu ihtiyaçları karşılayabileceği hususunda işletme ve tüketici arasındaki bağlantının sağlanması gerekir.

d) Finansman Fonksiyonu

İşletmenin üretim faktörlerini biraraya getirebilmesi için gereken fonların temin edilmesini, sağlanan fonların verimli yatırım alanlarına yönlendirilmesini sağlayan işletme fonksiyonudur. Finansman, işletmeler açısından, ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetleri içermektedir.

2. İşletmenin yatırımlarını yapabilmek için ihtiyaç duyduğu fonların en uygun koşullarda sağlanması görevi aşağıdaki işletme fonksiyonlarından hangisi tarafından yerine getirilir?

- A) Üretim B) Halkla İlişkiler
C) Pazarlama D) Yönetim
E) Finansman

1.3.2. Ek İşletme Fonksiyonları

a) İnsan Kaynakları Fonksiyonu

Üretim faktörlerinin yalnızca en değerlisi değil, aynı zamanda en zor kontrol edileni insan faktörüdür. Sermaye ve doğal kaynakların dışında kalan ve işletmenin en alt düzey işçisinden en üst düzey yöneticisine kadar tüm çalışanlarını kapsayan beşeri faktörler, işletmenin insan kaynaklarını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının temin edilmesi, istihdam edilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili politikaların oluşturulması, planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi faaliyetlerini içeren bir işletme fonksiyonudur.

b) Muhasebe Fonksiyonu

Muhasebe, işletmenin ekonomik faaliyetlerine ilişkin parayla ifade edilen bilgilerin, rakamsal olarak belirlenmesi, sınıflandırılması, kaydedilmesi, özetlenmesi, değerlendirilmesi ve ilgili paydaşlara aktarılması sürecidir.

c) Araştırma ve Geliştirme Fonksiyonu

Ar-Ge, genel bir bakış açısıyla "bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanılması" şeklinde tanımlanmaktadır. Ar-Ge'nin ikinci faktörü olan geliştirme, temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarını,

yani bilinenleri kullanmayı ve uygulamada daha iyi sonuçlar almayı amaçlar.

d) Halkla İlişkiler Fonksiyonu

Halkla ilişkiler, temelde bir iletişim faaliyeti olup, bir işletmenin (ya da genelde bir kuruluşun) toplumda kendisiyle ilgili çeşitli çıkar grupları ile iyi ilişkiler geliştirmesi, topluma yararlı faaliyetleri konusunda bilgi vermek suretiyle bu ilişkileri sürdürmesi çabalarını içermektedir.

1.4. İŞLETMECİLİKTE TEMEL İLKELER VE GÖSTERGELER

Verimlilik, etkinlik, etkililik, ekonomiklik ve karlılık işletmelerin teknik performans göstergeleri arasında yer almaktadır. Teknik performans göstergeleri işletmelerin performansının tüm boyutlarıyla ölçülmesine imkân sağlamaktadır. Teknik göstergeler, faaliyetlerin, üretim faktörlerinin, çalışanların performansının ölçümünde kullanılmaktadır. Aşağıda bu kavramlar açıklanmıştır.

1.4.1. Verimlilik

Verimlilik, çıktı ve girdi fiziksel miktar olarak ifade edildiğinde, çıktı ve bunu üretmek için kullanılan girdiler arasındaki ilişkidir. Verimlilik çıktı/girdi olarak tanımlanmakta olup en az kaynak (maliyet) ile en çok çıktıyı (kazancı) elde etmek şeklinde de ifade edilebilir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı Miktarı}}{\text{Girdi Miktarı}}$$

Örneğin 6 kg şekerpancarından 1 kg şeker üretiliyorsa şekerpancarının şeker verimi $1/6 = 0,166$ olacaktır.

1.4.2. Etkinlik

Örgütsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bir işletme önceden belirlediği amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkin kabul edilir (Aldemir, 1985: 202).

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Performans}}{\text{Gerçekleşen (fili) Performans}}$$

Örneğin; bir işin yapılabilmesi için belirlenen standart süre 3 saat ise, ancak uygulamada bu iş 4 saatte gerçekleşiyorsa; Etkinlik = $3 / 4 = 0,75$ 'tir.

Etkinlik oranının 1'in altında olması, faaliyetin istenildiği gibi gerçekleşmediği anlamına gelmektedir. Oranın 1'den büyük olması ise, standarttan daha büyük bir etkinlik düzeyini göstermektedir.

1.4.3. Etkililik

Etkililik, örgütlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur (Horngren, vd., 2000: 229). Örgütsel etkililiğin sağlanması yönetimin görevleri arasındadır.

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanana Çıktı}}$$

Örneğin, gerçekleşen (fili) çıktı miktarı 85 birim iken, hedeflenen çıktı miktarı 100 birim ise bu durumda; Etkililik = Gerçekleşen çıktı / planlanan çıktı = 85 birim/100 birim = %85 olacaktır.

3. Bir işletmenin en az girdi miktarı ile en fazla çıktı miktarına ulaşmasını ifade eden işletmecilik kavramı aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Etkinlik
- B) Etkililik
- C) Karlılık
- D) Verimlilik
- E) Performans

1.4.4. Ekonomiklik İlkesi

Ekonomiklik satış hasılatı ile bu satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve hizmet maliyeti arasındaki ilişkidir. Aşağıdaki şekilde ifade edilir.

$$\text{Ekonomiklik} = \frac{\text{Toplam Satış Tutarı}}{\text{Üretim Maliyeti}}$$

Ekonomiklik aşağıdaki şekilde de ifade edilebilir:

$$\text{Ekonomiklik} = 1 + \frac{\text{Kar}}{\text{Üretim Maliyeti}}$$

Ekonomikliğin en az 1'den büyük olması istenir. Bu oranın 1 değerini alması satış hasılatı ile maliyetlerin eşit olduğu başabaş noktasını ifade eder. Ekonomiklik satışların maksimize edilmesi ve maliyetlerin minimize edilmesiyle yükselir.

1.4.5. Karlılık İlkesi

Kar işletmenin gelirleri ile giderleri arasındaki olumlu farktır. Karlılık genel olarak işletmenin kar üretme performansını göstermektedir. Aşağıdaki şekilde farklı değerler üzerinden karlılık hesaplanabilir:

$$\text{Aktif Karlılığı} = \frac{\text{Dönem Net Karı}}{\text{Aktif Toplamı}}$$

$$\text{Özkaynak Karlılığı} = \frac{\text{Dönem Net Karı}}{\text{Özkaynaklar}}$$

$$\text{Satış Karlılığı} = \frac{\text{Brüt Satış Karı}}{\text{Net Satışlar}}$$

$$\text{İş Hacmi Karlılığı} = \frac{\text{Faaliyet Karı}}{\text{Net Satışlar}}$$

$$\text{Ekonomik Karlılık Oranı} = \frac{\text{Faiz Vergi Öncesi Kar (FVÖK)}}{\text{Özkaynak+Yabancı Kaynak}}$$

$$\text{Faiz Ödeme Oranı} = \frac{\text{FVÖK+Faiz}}{\text{Faiz}}$$

1.5. YÖNETİM

Yönetim, başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2011: 3).

Yönetimin temel amacı, örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Bu örgütsel amaçlar, düzen amacı, kültürel amaçlar ve ekonomik amaçlar olarak sınıflandırılmaktadır.

1.5.1. Yönetim Organizasyon Teorisinin Tarihi Gelişimi

Yönetim organizasyon teorisinin tarihi gelişimi aşağıda yer alan tabloda özetlenmiştir:

Tablo: Yönetim Teorisinin Tarihi Gelişimi

Organizasyon ve Yönetim Teorisi	
Erken Klasik Dönem	1778 öncesi
Klasik Dönem	1778 - 1940
Neo-Klasik Dönem	1940 - 1960
Modern Dönem	1960 - 1980
Post Modern Dönem	1980 -

1.5.1.1. Klasik Organizasyon ve Yönetim Teorisi

Klasik dönem, James Watt'ın 1778 yılında ilk buhar makinesini yapmasıyla başlayan Endüstri Devriminden İkinci Dünya Savaşı'na kadar geçen

dönemde görülen yönetim uygulamalarıdır. Sanayi devrimiyle beraber yeni üretim yöntemlerinin uygulanmaya konulması büyük fabrikaların kurulması, seri üretime geçilmesi, çok sayıda işçinin işe alınması ve büyük pazarların oluşmasına neden olmuştur. Bütün bu gelişmeler yönetsel problemleri ön plana çıkarmıştır.

Klasik organizasyon ve yönetim teorileri yönetimin sadece şekli ve kanuni yönlerine önem vermiş, bu alanda ilkeler belirlemeye çalışmış, yönetim ve organizasyonun sosyal ve psikolojik yönlerini gözardı etmiştir.

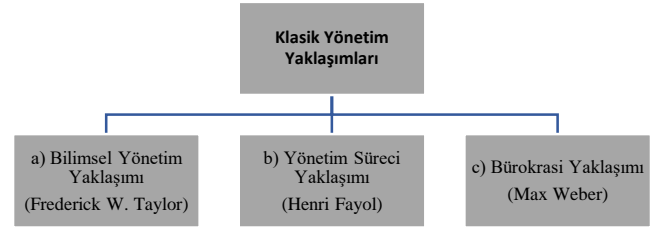
Klasik yaklaşımın temel varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Klasik yaklaşımda işletme yalnızca ekonomik ve teknik bir birim olarak ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi aracı olarak görülmüş, insanın sosyal ve psikolojik boyutu gözardı edilmiştir.
- Organizasyon kapalı bir sistemdir, çevre unsurlarıyla ve teknolojik gelişmelerle ilişkisi yoktur.
- Kontrol edilemeyen çevre faktörleri bir veri olarak kabul edilmiştir.
- Organizasyonda her şey işlevseldir, yani organizasyondaki tüm elemanların sonuçlara pozitif veya en uygun (optimal) katkısı vardır.
- Bütün faaliyet ve davranışlar amaçlara yönelik olup sonuçları önceden tahmin edilebilir olarak değerlendirilmektedir.
- Organizasyonun mekanik olduğu dolayısıyla her parçasının değiştirilmesi mümkün olduğu düşünülmektedir.
- İleri derecede işbölümü ve uzmanlaşma vardır, görevler, roller, yetki ve sorumluluklar açık şekilde belirlenmiş ve standartlaştırılmıştır.
- Kontrol ve haberleşme hiyerarşiktir, sadece altüst ilişkisi vardır ve sadece şekli ilişkiler kabul görür.

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan teoriler “açıklayıcı ve tasvir edici” olmaktan ziyade “kaide ve norm koyucu ve zorlayıcı” nitelik gösterir, başka bir ifadeyle olanı değil olması gerekeni ifade eder. Rasyonellik ön plandadır, duygular gözardı edilir.

Klasik yönetim organizasyon yaklaşımında üç temel alt yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar:

Şekil: Klasik Yönetim Yaklaşımları



a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Klasik Yönetim Teorisi'nin kurucusu Frederick W. Taylor'dur. 1911 yılında yayınladığı “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitap kendisine “Bilimsel Yönetimin Babası” unvanını kazandırmıştır.

Frederick W. Taylor, bilimsel yönetimin işletme yönetiminde kullanılması gereken bir yaklaşım olduğunu savunmuştur. Taylor'un yaklaşımı 4 temel ilke üzerine odaklanmıştır. Bu ilkeler:

- İşin temel unsurları, göz kararı değil bilimsel yöntemlerle tespit edilmelidir.
- İşçilerin işi yaparken kendi yöntemlerini seçmeleri yerine yönetim işi planlamalı ve yöntemleri belirlemelidir.
- İşçilerin seçimi, eğitilmesi ve işbirliğinin geliştirilmesine önem verilmelidir.
- Yönetim ve işçilerin işleri birbirinden ayrılarak ve çalışanlara uygun işler verilerek verimlilik artırılmalıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımına katkı veren diğer araştırmacı ve yazarlar ise Henry Laurence Gantt, Harrington Emerson ve Frank ve Lillian Gilberth kardeşlerdir.

Bilimsel yönetim, temelde üretim artışına odaklanmıştır. Bu bakış açısına göre, bir işi en iyi biçimde yapmanın bir tek yolu vardır. Bu nedenle, verimliliği yükseltmek için hareket ve zaman etütleri yapılmalı, işin gereksiz bölümleri ayrıştırılarak belirli bir sıra izlemesi sağlanmalı ve bir işin en iyi biçimde en kısa zamanda nasıl yapabileceği saptanmalıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımının etkisiyle, zaman etüdü, hareket etüdü, iş ekonomisi, iş standartları, özendirici ücret sistemleri gibi çalışmalar yaygınlaşmıştır. Bu yaklaşım; ilki, iş tasarımı ve standartlaştırma, ikincisi, işlevsel ustabaşılık kavramı yönüyle yönetim ve örgüt kuramına katkıda bulunmuştur (Altuntaş, 2010: 68).

Taylor'un, görüş ve uygulamalarını ilkeler hâlinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Her iş unsurlarına ayrılmalı ve her iş için standart uygulama yöntemleri bilimsel araştırmalar yapılarak geliştirilmelidir.
- Her iş için, o işe uygun özellikte işçiler seçilmelidir.
- Seçilen işçiler, o iş ile ilgili standart yöntemler konusunda eğitilmelidir.
- İşçiler yaptıkları işler ile ilgili her kademedeki koordineli planlar yapılmalı ve iş kayıpları önlenmelidir.
- Standart üretim kapasiteleri üstünde üretim için işçilere teşvik primleri verilmelidir.

4. Aşağıdaki yaklaşımlardan hangisi klasik yönetim organizasyon yaklaşımlarından bir tanesidir?

- A) Hawthorne Deneyleri
- B) Sistem Yaklaşımı
- C) Durumsallık Yaklaşımı
- D) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- E) Likert 4 'lü Sistem Modeli

b) Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim Süreci Yaklaşımı Henri Fayol tarafından geliştirilmiştir. Henri Fayol'un 1916 yılında yayınladığı Genel ve Endüstriyel Yönetim (General and Industrial Management) adlı kitabı kendisinin uzun iş tecrübesine dayanmaktadır.

Yönetim Süreci Yaklaşımı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nda olduğu gibi etkinlik ve rasyonellik ilkeleri üzerine odaklanmış ve yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yaklaşım yönetim düşüncesine iki temel katkısı olmuştur. Bu katkılardan birincisi yönetimin fonksiyonlarını ya da yöneticinin işlerini nitelendirmesi, ikincisi ise bu fonksiyonları yerine getirecek yöneticiler için ilkeler seti oluşturmasıdır.

Henri Fayol, işletmelerde yer alan faaliyetleri 6 grupta sınıflandırmıştır. Bunlar:

- Teknik (üretim) faaliyetler,
- Ticari (alım, satım) faaliyetler,
- Finansal (sermaye bulma ve en uygun kullanım olanaklarını arama) faaliyetler,
- Güvenlik (çalışanların ve işyerinin korunması) faaliyetleri,

- Muhasebe (istatistik de dâhil olmak üzere) faaliyetleri,
- Yönetim (planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) faaliyetleridir.

Yönetim, Henri Fayol tarafından "ileriye görmek (planlama), örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol etmek" olarak tanımlanmıştır. Buna göre modern anlamda işletmenin fonksiyonlarını yönetimin fonksiyonlarını ilk tanımlayan Henri Fayol olmuştur.

Henri Fayol, kişisel tecrübelerinden ve gözlemlerinden hareketle başarılı bir yönetim için 14 temel ilke ileri sürmüştü ve bu ilkelerin gerektiği gibi uygulanmasıyla işletmelerin başarıya ulaşacağını savunmuştur. Bu ilkeler aşağıdaki tablodaki şekilde sınıflandırılarak sıralanmaktadır (Akat vd., 1994: 43):

Tablo: Henri Fayol'un 14 İlkesi

Örgüt Yapısıyla İlgili İlkeler	Süreçlerle İlgili İlkeler	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İşbölümü	Kumanda birliği	Düzen
Yetki ve sorumluluk	Disiplin	Personelin devamlılığı
Yönetim birliği	Adil ve eşit davranma	İnisiyatif
Merkezcilik	Çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretler	Birlik ve beraberlik ruhu
Hiyerarşi	Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

c) Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımının kurucusu Alman asıllı sosyolog ve bilim adamı Max Weber'dir. Max Weber'in en çok tanınan eseri "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu" adlı eseridir.

Bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Yönetimde ulaşılması düşünülen amaçlara yönelik etkinliklerin kurallara (yasa, yönetmelik vb.) göre sürekli olarak örgütlenmesi, biçimsel bir örgüt yapısının oluşturulması,
- Belirlenmiş bir yetki alanının bulunması, verilen yetkilerin sınırlarının açıkça belirlenmesi,
- Yetki kullanımında başvurulacak zorlayıcı önlemlerin kademeli bir biçimde ve açık olarak

tanımlanması ve kullanımlarının kesin koşullara bağlanması,

- Hiyerarşik bir düzen oluşturulması ve her astın bağlı olduğu üst tarafından denetlenmesi
- Memurların ve yönetsel görevde olanların görevlerin yürütülmesinde emirlerine veya kullanımlarına verilen araç-gereç ve personelin kişisel amaçlarla kullanamaması,
- Yönetsel görevlere ancak teknik bilgisini ve yeteneklerini kanıtlayan kimselerin getirilmesi
- Yönetsel etkinliklerin yazılı belgeye dayanılarak yürütülmesi, yönetsel işlemlerin, kararların ve kuralların tümünün yazılı olarak belirlenmesi ve saklanması.

5. Aşağıdakilerden hangisi Bürokrasi yaklaşımının varsayımlarından bir tanesi değildir?

- A) İleri bir işbölümü
- B) Personelin görevlere atanması
- C) Kanuni yetkinin uygulanması
- D) Kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi
- E) Teşvik primi uygulaması

1.5.1.2. Neo-Klasik Organizasyon ve Örgüt Teorisi (Davranışsal Yaklaşım)

Yöneticilerin uygulamaları, klasik yönetim yaklaşımının her zaman işletmelerde etkinliği ve çalışanlar arası uyumu sağlayamadığını göstermiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yeni bir yönetim felsefesi olarak Davranışsal Yaklaşım gelişmeye başlamıştır. Çalışanları daha etkin bir şekilde yönetmek konusuna artan ilgi davranışsal yaklaşımın gelişiminde önemli rol oynamıştır. Davranışsal yaklaşım, yöneticilerin çalışanları daha iyi anlamak için psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve diğer davranış bilimleri araçlarını kullanmaktadır. Davranışsal Yaklaşım insanların örgütün içindeki davranışları ile ilgilenir ve bu insanların bu davranışları örgüt dışındaki davranışlardan oldukça farklıdır.

Neoklasik teorinin gelişmesine katkıda bulunanların psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik alanlardan geldikleri görülmüştür. Neoklasik teorinin gelişmesine Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard,

Chris Argyris, Oliver Sheldom gibi birçok ünlü yazar ve araştırmacı katkı vermiştir.

Neoklasikler, insanların organizasyon içinde nasıl davranmalarını gerektirdiğinden ziyade nasıl davrandıklarını inceler ve bundan dolayı neoklasik teori açıklayıcı nitelik taşır. Organizasyona yönelik olmaktan ziyade kişiye yönelik bir yaklaşım olarak, organizasyonu bütün olarak değil kısımlarını ayrı ayrı inceler ve biçimsel olmayan organizasyonun analizine ağırlık verir.

Davranışsal yaklaşım, insanın üretici özelliklerinin yanı sıra, duygusal ve sosyal özelliklerinin de önemini fark etmiş, insana odaklı, insana saygıyı, anlayışı ve güveni esas kabul eden katılımcı yönetim anlayışıdır.

Davranışsal yaklaşımının temel varsayımları aşağıdaki gibidir (Baransel, 1979: 218-221).

- Bireyleri birbirinden ayıran bireysel farklılıklar vardır ve her birey birbirinden farklıdır.
- İnsanların biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özellikleri bir bütün oluşturur.
- Her davranışın bir nedeni vardır.
- İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır.
- Örgüt sosyal bir sistemdir.
- İnsan ve örgüt karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır.

Neo Klasik yönetim teorisi altında çok sayıda yaklaşım bulunmakla birlikte bunlardan 4 tanesi aşağıda incelenmiştir:

Şekil: Neo Klasik Yönetim Organizasyon Yaklaşımları



a) Hawtorne Deneyleri ve Araştırmaları

Davranış yaklaşımının başlangıç noktasını oluşturan çalışma Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen Mayo ve Roethlisberger yönetiminde gerçekleştirilen araştırmadır.

1. grup araştırmalarda, "Çalışma ortamının ışıklandırılması ile verimlilik arasında bir ilişki var mıdır?" sorusuna cevap aranmıştır. 1924 yılında

Hawthorne Fabrikası işçileri üzerinde yapılan bu deneylerde ışığın miktar ve kalitesinin verime olan etkisi ölçülmüştür.

2. grup araştırmalarda ise aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Çalışanlar yoruluyor mu?
- Dinlenme için mola verilmeli midir?
- Günlük çalışma saatleri azaltılmalı mıdır?
- Çalışanların işlerine işyerlerine karşı tutumları nasıldır?
- Öğleden sonra üretim neden azalıyor?

Hawtorne Araştırmalarının Bulguları:

Hawtorne deneyleri hüsrarla sonuçlanmış ve başarısızlığa uğramıştır. Fiziki şartlar rutin aralıklarla tekrarlanmış olduğu halde üretim bir önceki seviyede kalmamış artış göstermiştir. Böylece araştırmacılar üretimdeki ve verimlilikteki artışın sadece fiziki koşullara bağlı olmadığını anlamışlardır. Bu deneyler sonrasında araştırmacılar verimi etkileyen gerçek faktörün ne olduğunu anlayabilmek için deneyleri sürdürmüş, verim artış ya da düşüşünün ekonomik teşvik edicilerden mi, yoksa sosyal çevre şartlarından mı kaynaklandığını bulmaya çalışmışlardır. Deneyde tekrarlanan koşullar aynı sonuçları vermemiştir. Araştırmacılar iktisadi, ekonomik faktörlerin verim üzerindeki etkileri inkâr edilemez olduğuna ancak bu faktörlerin üretime etkisinin sınırlı olduğuna karar vermişlerdir.

Hawthorne Araştırmalarının Çalışanlarla İlgili Bulguları

- İnsan unsuru sistemin en önemli elemanıdır.
- İnsan bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- İnsan diğer üretim faktörlerinden ayrı olarak ele alınmalıdır.
- Her insan davranışı mutlaka bir nedene dayanır.
- İnsanlar sadece ekonomik çıkarlarının değil sosyal çıkarlarının da gözetilmesi gerekir.
- Yönetimin koyduğu kurallara birey olarak değil grup olarak tepki verilir.

Hawthorne Araştırmalarının Örgütlerle İlgili Bulguları

- Örgütler arasında karşılıklı bağımlılık bulunan "sosyal bir sistem"dir.
- Örgütlerin iki önemli fonksiyonu vardır. Bunlar, mal ve hizmet üretmek ve örgütte çalışan insanlara tatmin sağlamaktır.

- Örgütler bir sosyal sistem olduğu kadar "duygular sistemi"dir.
- Örgütte formel ilişkilerden çok informal ilişkiler belirleyici olmaktadır.

6. Aşağıdakilerden hangisi Hawtorne deneylerinin sonuçlarından bir tanesi değildir?

- A) İnsan unsuru sistemin en önemli unsurudur.
- B) Her insan davranışı mutlaka bir nedene dayanır.
- C) Yönetimin koyduğu kurallara birey olarak değil daha ziyade grup olarak tepki verilir.
- D) İnsanlar tembeldir, çalışmayı sevmezler.
- E) İnfornel gruplar sistem üzerinde formel gruplardan daha etkilidir.

b) Douglas McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisi

McGregor "The Human Side of Enterprises" adlı kitabında (1957) yer alan analizlerde X ve Y tipi insan ve yöneticilere değinmiştir.

Tablo: McGregor'un X ve Y Teorisi

X Teorisi	Y Teorisi
İnsan çalışmaktan hoşlanmaz, tembeldir ve işten kaçmaya çalışır.	İnsan tembel değildir, uygun ortamın sağlanması halinde çalışmak zevk alır.
İnsan sorumluluktan kaçır, işe karşı isteksizdir, hırslı değildir ve güvenliği her şeyin üzerinde tutar.	Çalışmak bir insan için oyun ve eğlence kadar doğaldır. Tipik bir insan, gerekli koşullar sağlandığında öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir.
İnsanlar bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgütsel amaçlara tercih ederler, ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler.	Eğer çalışana amaçlar doğru bir şekilde anlatılırsa, çalışan da işbirliğine daha yakın bir tavır sergileyebilir ve amaçlara hizmet edebilir.
İnsana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.	İnsan kendi kendini kontrol ederek örgütün amaçlarına katkıda bulunabilir.
Tipik insan, yapısı itibariyle değişime kapalıdır, pratik zekâdan yoksundur ve kolaylıkla aldatılabilir.	İnsanlar amaçlarını, ulaşabileceklerini düşündükleri somut veya psikolojik ödüllere göre seçmektedir, bu açıdan amaçlara bağlılık çalışanların elde edebilecekleri ödüller ile ilgilidir.

Kaynak: Tekin vd., 2016: 83-84

McGregor tarafından ortaya konan X Teorisi adeta Klasik yönetim yaklaşımını özetlerken, Y Teorisi ise Neo-klasik yönetim yaklaşımının özü hakkında fikir vermektedir. X Teorisi'nde çalışanlar hakkında daha negatif değerlendirmelere yer verilirken, Y Teorisi'nde daha pozitif değerlendirmeler ortaya konulmuştur.

c) Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesinde çalışırken geliştirdiği modele göre, yöneticilerin davranışları dört ana grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsamaktadır. Likert'in sistem dört modeli aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo: Likert Sistem-4 Modeli

Liderlik Değişkeni SİSTEM	Astlara Olan güven	Astların Algıladığı serbesti	Üst-Ast İlişkisi
Sistem-1 İstismarcı- Otokratik	Astlara Güvenmez.	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.
Sistem-2 Yardımsaver- Otokratik	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Bazen astların fikirlerini sorar.
Sistem-3 Katılımcı	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.
Sistem-4 Demokratik	Bütün konularda tam olarak güvenir.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Yılmaz, 2008: 20.

Likert'e göre Sistem-1'den Sistem-4'e ne kadar çok yaklaşırsa örgüt o kadar başarılı olacaktır. Ancak, yönetim biçimini ve yönetici davranışlarını pratikte kesin çizgilerle yukarıda açıklanan gruplara oturtmak mümkün olmamaktadır.

d) Olgunlaşma Yaklaşımı

Argyris yönetim konusuna kişiliğin gelişmesi açısından bakmaktadır. Argyris'e göre örgütün temel biçimsel özellikleri bireylerin olgunlaşmasında engel teşkil etmekte ve kendilerini geliştirememelerine neden olmaktadır. Taylor ve diğerlerini eleştiren Argyris, sorun oluşturan biçimsel örgütün özelliklerini ortaya koymuştur.

Argyris olgunlaşma teorisinde olgun olmayan özellikleri belirtmiştir. Bu özellikler, pasif olmak, bağımlılık, sınırlı davranış gösterme, yüzeysel ilgi gösterme, kısa dönemli bakış açısı, astlık durumu, kendi duyarlılığından yoksun olma sayılmaktadır. Bu özelliklerin ortadan kalkması için yönetimin çalışanlara kendi başlarına hareket etme yetenekleri kazandırmaları gerektiğini belirtmiş bunu sağlamak ise çalışanlara daha çok sorumluluk verilmesi ve kendi kendilerini denetlemelerine imkân tanınması gerektiğini iddia etmiştir. Bu şekilde bireyler olgun olan özellikler kazanabilir. Bu olgunluk ifade eden özellikler arasında aktif olma, bağımsızlık, değişik davranışlar gösterebilme, derin ilgi, uzun dönemli bakış açısı üstlük durumu ile kendine duyarlı olmak yer almaktadır.

1.5.1.3. Modern Organizasyon ve Yönetim Teorisi

Yönetim konusunda klasik ve neoklasik (davranışsal) yaklaşımların eksikliklerini gidermek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda modern yönetim yaklaşımı gelişmiştir. Bu çalışmalar İkinci Dünya Savaşı sonrasında özellikle 1950'lerden itibaren hız kazanmıştır.

Modern yönetim yaklaşımları klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarının bir devamı olup yönetim anlayışına yeni boyutlar kazandırmıştır. Günümüzde modern teknolojinin hızlı gelişmesi ve buna bağlı olarak organizasyon yapısının değişmesi yönetim anlayışında bazı gelişmeleri zorunlu kılmıştır. Ancak modern organizasyon ve yönetim teorisinin sınırlarını çizmek ve kesin çizgilerle belirlemek oldukça zordur; çünkü sürekli yeni yaklaşımlar ve teknikler ortaya çıkmaktadır.

Modern yönetim yaklaşımı; sistem yaklaşımı, sistem yaklaşımının bir bakıma gelişmiş şekli olan ve uzantısı olarak kabul edilebilecek olan durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç temel yaklaşımdan oluşmaktadır.