

Düzensiz Yönetimden Profesyonel Yönetime, Kurumsal Yönetime ve Yönetişime Geçiş

İzzet Erdem¹

Özet

Bu bölümde düzensiz yönetimden profesyonel yönetime uzanan yolda yönetim biliminin ontolojik, epistemolojik ve aksiyolojik perspektifleriyle birlikte, bilimsel yönetimden post-modern yönetim anlayışına giden süreç kısaca ele alınmaya çalışılmıştır. Profesyonelleşmenin işletmelerde verimliliği artıran ve sürdürülebilirlik sağlayan kritik bir unsur olduğu vurgulanarak, özellikle aile işletmelerinde büyüyen karmaşıklık karşısında profesyonelleşmenin rolü değerlendirilmiştir. Ayrıca, kurumsal yönetim kavramı çerçevesinde vekâlet, temsil, paydaş, işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı teorileri incelenmiş; karar alma süreçlerinin şeffaflığı, hesap verebilirlik ve etik değerlerin kurumsallaşma ve yönetişimin oluşmasındaki rolüne değinilmiştir. Yönetişim yaklaşımıyla birlikte kurumsal yönetimin ekonomik ve sosyal mekanizmalar üzerindeki etkisi tartışılmış ve organizasyonların rekabet avantajı kazanması, performans standartlarını yükseltmesi ile sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturabilmesi için gerekli dönüşüm süreçlerine vurgu yapılmıştır.

1. Giriş

Yönetim kavramının modern anlamda bugün bir disiplin haline gelmesinin arka planında genel olarak insanlığın deneyimlerinin, düşünce dünyalarının, beklentilerinin ve ileriye yönelik bireysel ve toplumsal arzularının olduğu söylenebilir. Tarihsel perspektiften bakıldığında ilk insanlar -en basitinden avcılık için örgütlenip- iptidai de olsa görev paylaşımı yaparak (örn: avlama ve pişirme) hayatta kalma güdüsü ile hayatın içinde yönetim eylemini zorunlu olarak yerine getiriyorlardı. Fakat modern anlamdaki yönetim olgusunun muhtevası elbette iptidai eylemlerden farklıdır. Bahsedilen bu süreçte Yıldırım (2019)'ın da ifade ettiği gibi insanların bir araya gelerek

1 Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, izzeterdem42@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1805-1597>

oluşturdıkları örgütlerin oluşması ile yapılması gereken faaliyetlerin sayısı artmış ve bu karmaşa yönetimin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Tarihsel süreçte örgütler, toplumların talep ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bireylerin diğer üretim araçları ile birlikte ortaya koydukları birer yapı olarak ortaya çıkmışlardır (Diken ve ark., 2023). MS 476'dan MS 1450'ye kadar süren 1000 yıllık Orta Çağ'da, zanaatkarlar ve tüccarlardan oluşan loncalar, ekmekten zırha ve Haçlı Seferleri için kılıçlara kadar çeşitli el yapımı ürünler üretmişlerdir. Zanaatkarların Katolik Kilisesi'ninkine benzer bir kontrol ve güç hiyerarşisi bulunmakta; otorite ustalarda olup etkisi kalfalara ve çıraklara kadar uzanıyordu. Bu zanaatkarlar, özünde, farklı kalitelere ürünler üreten, düşük üretkenlik oranlarına sahip ve sahibi veya usta zanaatkarın ötesinde yönetsel kontrole pek ihtiyaç duymayan küçük işletmelerden oluşmaktaydı (Lyod and Aho, 2020). Fakat çağdaş yönetim anlayışı, örgütte insan, kalite, bilgi ve teknoloji unsurlarının beceriyle uygulandığı; örgütte; "aile" ve "biz" anlayışının hakim olduğu; örgüt kültürünün var olduğu, çalışanların ve vatandaşların örgütten üretilen mal/hizmetlerden memnun kalınan bir yöntem olarak bu eski anlayışın yerini almıştır (Aytürk, 2007).

İnsanlık tarihi boyunca çeşitli toplumlarda savaşlar, krizler, salgın hastalıklar gibi olaylar yaşanmış, yaşanan bu olaylar toplumu ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel yönden etkilemiş ve değişime sürüklemiştir. Bu tür gelişmeler, değişim sürecinde yeni paradigmalara veya ekollerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Diken ve ark., 2023). Dolayısıyla bu değişimden yönetim biçimleri ve anlayışı da nasibini almıştır. Bu bağlamda düzensiz yönetimden düzenli yönetime geçiş sürecinin, bir organizasyonun veya sistemin; kaotik, kontrolsüz veya verimsiz bir durumdan yapılandırılmış, planlı ve etkili bir yönetim modeline geçişi içerdiği söylenebilir.

2. Yönetimdeki Dönüşüm

Yönetim bilimi iş dünyasında kabul gören yerleşik bir disiplindir. Yönetim biliminin tekniklerinin yaygın uygulamaları olup, sıklıkla firmaların verimliliğini ve üretkenliğini artırdıkları kabul edilir (Wienclaw, 2024). İşletmelere yönelik çeşitli anketlerde, birçoğunun yönetim bilimi tekniklerini kullandıkları ve sonuçları da çok iyi olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Hizmet koluna bilimsel ve objektif yaklaşımı tercih eden işletme sahiplerinin gözünde yönetim bilimi (ayrıca operasyon araştırması, nicel yöntemler, nicel analiz, karar bilimleri ve iş analitiği olarak da adlandırılır) işletmedeki çoğu programın temel müfredatının bir parçası konumundadır. Yönetim teorisinde, işletme yönetimi yalnızca kar peşinde koşmak değil, aynı

zamanda toplumda geçerli olan normlara dikkat etmek ve tüm tarafların çıkarlarına ve refahına dikkat etme anlamı taşımaktadır. Yönetim teorisinin ontoloji, epistemoloji ve aksiyoloji perspektifi olduğundan, yönetim teorisi aslında bir bilim felsefesi olarak görülmelidir. Bu nedenle, yönetim teorisinin işletme organizasyonlarında uygulanabilmesi için geliştirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır (Miswanto, 2020).

On dokuzuncu yüzyıldan bu yana çeşitli yönetim teorileri ortaya çıkmıştır. Yönetimin hem bir sanat hem de bir bilim olarak görülmesi, çeşitli yönetim bilimcilerini yönetim etkinliğini belirli faktörlere ve koşullara bağlamaya yöneltmiştir. Yönetim sorunlarını ele almak için bilimsel yöntemleri uygulamaya çalışan bazı teoriler geliştirilmiştir (Jones ve George, 2014). Bu teorilerin ilki, Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yönetim teorisidir. Ancak, diğer teoriler belirli yönetim sorunlarını çözmek için bu bilimsel yaklaşımı benimsemiştir. Yönetim Bilimi teorisi, mal ve hizmet üretiminde organizasyonun kaynaklarının kullanımını en üst düzeye çıkarmak için operasyon araştırması ve diğer nicel analiz araçlarını uygulayan bu teorilerden biridir (Imhanzenobe, 2021). Bilimsel açıdan yönetimi altı aşamada ele almak mümkündür: İlk aşamada (1887-1930), örgüte, formel yapıya ve imalata dayalı bilimsel yönetim; ikinci aşamada (1930-1950), insan merkezli davranışçı yönetim; üçüncü aşamada sisteme dayalı modern yönetim (1950-1970), dördüncü aşamada kalite ve müşteri odaklı toplam kalite yönetimi (1970-1990), beşinci aşamada post-modern yönetim (1990-2010) ve altıncı olarak (2010-...) elektronik-sanal yönetim anlayışı kendini göstermektedir (Aytürk, 2007).

Yöneticilik fikrinin bir meslek olarak inşası, yaklaşık bir asır evvel Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversite tabanlı işletme okullarının kurulmasıyla büyük bir umutla başlatılmıştır. Hem akademisyenlerden hem de eğitimli iş liderlerinden oluşan kurumsal girişimcilerin öncüleri, büyük şirketlerin yükselişini mevcut toplumsal düzene karşı derin bir meydan okuma olarak görmüşlerdir. Büyük şirketler hisse senetlerini halka satmaya başladığında, böylece mülkiyet ve kontrolü dağıttığında, sayısız paydaş (hissedarlar, işçi grupları, hükümet yetkilileri) bu güçlü yeni kuruluşları yönetme hakkını da yasal olarak elde etmiş bulunmaktaydılar.

Organizasyonlar yönetim alanında bazı temel kavramları derinlemesine içselleştirerek kendilerine özgün modeller oluşturabilmektedirler. Bu temel kavramlar; vizyon, kurum kültürü, yapı, liderlik, takım, koç, bilim çalışanı, müşteri, yenilikçilik, kalite, değişim, strateji, organizasyon, girişimcilik, işbirliği ve değer zinciri olarak sıralanabilir (Arat, 2007). Her örgüt, çevresinde meydana gelen değişme ve gelişmelerin etkisinde kalır ve

verimli ve başarılı olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için bu değişime ayak uydurmak, yani değişimi yönetmek durumundadır (Aydın, 2010).

2.1. Yönetimde Profesyonelleşme

İçinde bulunduğumuz dönemde, iş dünyasında irili ufaklı büyük bir yarış söz konusudur. İş dünyasındaki rekabet; kaplumbağalar arasındaki ağır ve sakın bir yarıştan daha çok, pumalar, kaplanlar arasında hızlı ve yırtıcı bir yarışa akla getirmektedir. Diğer bir deyişle, rekabet, kurumların performans hedeflerini, performans standartlarını yükseltmektedir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada daha hızlı, daha kaliteli, daha ekonomik ve daha yenilikçi olmak kaçınılmazdır (Arat, 2007). Sektörde var olabilmek için işletmeler girişimci olmaktan profesyonel olmaya geçiş yaparken, profesyonelleşme büyük önem kazanır. Ancak, süreçler ve yönetim mekanizmaları açısından çeşitli zorluklar vardır. Profesyonelleşmenin başarısı büyük ölçüde liderin, iş görevinin devredildiği ekibin rolü ve yapısı ile ekiple etkileşim şartlarının netliğine bağlıdır.

Yönetimin profesyonelleşmesi, aile şirketlerinin uzun vadeli hayatta kalması için belirleyici faktörlerden biridir. Profesyonel olarak yönetilen şirketler daha büyük, daha üretken olma, daha hızlı büyüme ve daha yüksek hayatta kalma oranlarına sahip olma eğilimindedir (Steward ve Hitt, 2012). Profesyonel bir yönetici, genellikle resmi yönetim eğitimi almış, sektörde deneyim kazanmış ve işletmeye nesnel, bağlamsal olmayan, kişisel ve duygusal etkilerden bağımsız bir yaklaşım geliştirme yeteneğine sahip biri olarak tanımlanır. İşletmedeki diğer kişilerle yakın aile bağları olmadan, profesyonellik ve uzmanlık temelinde hareket etmesi beklenir. Böylece yöneticilik rolünü, evrensel yönetim ilkeleri doğrultusunda sürdürebili (Hall ve Nordqvist, 2008). Örgütlerde amaçların başarılması için gerekli etkinliklerin büyük bir kısmı birbirlerinden çok farklı arka plan çalışmasına sahip olduğundan farklı mesleki yönelimleri olan personelin eşzamanlı çabalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bir meslek grubunun tüm örgütsel faaliyetleri yönlendirmesi veya bu faaliyetleri gerçekleştirmesi hemen hemen mümkün görünmemektedir (Yıldırım, 2014). Bundan dolayıdır ki profesyonelleşmede bütün bir organizasyonun, sistemin, ya da kurumun hepsinden bir kişinin sorumlu olması yerine organik ve pragmatik bir şekilde uzmanlık alanlarına bölünmüş, esnekliğe sahip, kolayca ikame edilebilir, değiştirilebilir ve güncellenebilir birim mekanizmaları ve yönetim kademleri oluşturulmaktadır. Bir anlamıyla profesyonelleşme yapılan ve verilen işin, görevin önceden belirlenen sınırlar içerisinde organizasyonun amacı ve doğasına uygun biçimde yapılmasıdır. Değişen hedeflere bağlı olarak bir ekip liderinin işlevlerini yerine getirebilen, yönetim danışmanlığı işlevlerini yerine

getiren veya belirli bir alandaki personele ilişkin gözetim işlevlerini yerine getiren üyelerden oluşan bir ara grup vardır. Son derece profesyonel yönetim çalışmalarında yer alan önemli çabalar genellikle yönetimin orta halkasında yoğunlaşır. Burada örgütün normal işleyişine ilişkin sorumluluğun temel koşulu, yöneticinin mesleki özerkliğidir.

2.2. Aile İşletmelerinde Büyüyen Karmaşıklık ve Profesyonelleşmenin Rolü

Organizasyonlar, gelişimleri sırasında karmaşıklık açısından değişir. Başlangıç aşamasında, kontrol süreçleri ve sistemleri gayri resmidir ve öncelikli olarak güvene dayanır. Aile şirketi büyüdükçe, dışarıdan profesyonel yöneticiler işe alınır ve bu da mülkiyet ve operasyonel kontrolün birbirinden ayrılmasıyla sonuçlanır. Güvene dayalı sistemler artık güvenilir bir kontrol aracı olmaktan çıkar. Bu nedenle şirketler resmi sistemler ve süreçler oluştururlar. Merkezi karar alma ve ataerkil bir kültürden, organizasyon merkezi olmayan karar alma, delege etme, resmi stratejik planlama ve kontrol mekanizmaları ve liyakat kültürüne doğru ilerleyiş söz konusudur (Ward, 2004). İşletmenin, girişimci yönetimin basitliğinden profesyonel yönetimin karmaşıklığına doğru devam eden süreci, profesyonelleşmenin de başlangıcını oluşturur.

Profesyonelleşmenin başarısı büyük ölçüde liderin, iş görevinin devredildiği ekibin rolü ve yapısı ile ekiple etkileşim şartlarının netliğine bağlıdır. Duygusal hazırlık ve güven, bu başarıya katkıda bulunan önemli unsurlardır. Ancak, aile şirketleri için en önemli öğrenme, profesyonelleşme çabaları kişilik odaklı değişikliklerle sınırlı olduğunda, kurumsallaşamadıkları ve uzun ömürlü olmadıklarıdır. Öte yandan, bu süreçler iyi tanımlandığında, belgelendiğinde, açıkça iletildiğinde ve disiplin bir ruhla takip edildiğinde, daha geniş bir kabul görür ve organizasyonun ayrılmaz bir parçası haline gelirler. Bu kurumsallaşmış süreçler tarafından yönlendirilen değişiklikler, bir aile şirketinin gerçek anlamda profesyonelleşmiş bir organizasyona sorunsuz ve sürdürülebilir bir geçişine zemin hazırlayabilir (Bhatnagar ve Ramachandran, 2017).

Yönetimin özel doğasına ilişkin yönetimin profesyonelleşmesinin yorumlanmasına yönelik P. Drucker'ın yaklaşımına göre; (1) yönetici olarak sınıflandırılmanın temel kriteri, başkalarının işinden sorumlu bir “şef” pozisyonundan ziyade “şirketin elde edeceği genel girdi ve sonuçlardan sorumlu olmaktır” (Drucker 1986). Dahası, hem yöneticinin hem de şirketin işinin nihai amacı tüketicinin çıkarlarını karşılamaktır. (2) “Yönetim grubu” ile görevleri yerine getiren personel arasındaki sınır, birçok durumda

idari hiyerarşi ve liderlik pozisyonlarının resmi doldurulmasıyla örtüşmez. (3) Günümüz organizasyonundaki yönetici grubu homojen değildir. Altında çok sayıda personel bulunan ve başkalarının işinden sorumlu olan geleneksel yöneticileri içerir; ve yöneticiler, liderlik pozisyonlarında olmayan veya çok sayıda astı olmayan ancak şirketin faaliyet sonuçlarından uzman ve “ekip liderleri” olarak sorumlu olan “bireysel yatırımcılar”dır (hedefleri ve çalışmalarının sonuçlarını belirlerler). Weber profesyonelleşmenin, bürokratikleşme gibi, toplumun rasyonelleşmesinin bir boyutu olduğunu kabul etmiştir. Günümüz sosyologlarının bir kısmının aksine Weber, profesyonelleşme ve bürokratikleşmenin karşıt gelişmeler olmadığı görüşündedir (Ritzer, 2016). Son yüzyılda dünyadaki genel uygulamalara bakıldığında da bürokratik mekanizmalarla profesyonel eylemlerin paralellik gösterdiğini görmek mümkündür.

Düzensiz yönetimden düzenli yönetime doğru giden sürecin önde gelen sebepleri aşağıda listelenmiştir:

1. Verimlilik ve etkinliğin artışı
2. Belirsizliğin azaltılması
3. Hedeflere ulaşmada odaklılık
4. Çatışma ve koordinasyon eksikliğinin önlenmesi
5. Kaynakların optimal kullanımı
6. Değişen çevresel koşullara uyum sağlama
7. Yasal ve etik uyum
8. Çalışan motivasyonu ve iş tatmini
9. Kurumsallaşma ve Süreklilik Sağlama
10. Rekabet avantajı sağlama

3. Meslekte Profesyonelleşme ve Yönetim

Mesleklerin ortaya çıkmasının birkaç ön koşulu vardır: (1) Giderek daha kapsamlı işbölümü ve makinelerle yönetilen endüstrinin gelişimiyle çıkan teknolojik ve entelektüel olarak karmaşık emek biçimlerinin kitlesel oluşumu; (2) giderek daha fazla karmaşık emek türünün bir disiplindeki veya bir disiplin grubundaki teorik bilgiye bağlı hale gelmesinin bir sonucu olarak bilimsel bilginin yayılması; (3) belirli karmaşık emek türlerinin toplumsal malların yaratılmasına ve halkın refahına olan özel katkısının kamuoyu tarafından kabul edilmesi, ki bu da mesleki gruba hem güven hem de ayrıcalıklar kazandırmaktadır (Moskovskaia, 2012). Burada, profesyonel

mesleklerin en önemli yegâne özelliği, iş görevleri üzerinde oluşturdıkları tekeldir (Ritzer, 2016). Weber, profesyonel mesleğin özelliklerini aşağıdaki gibi listelemiştir (Weber, 1968; Ritzer, 2016, Akt: Selin Atalay):

1. Güç
2. Doktrin veya genel sistematik bilgi
3. Rasyonel eğitim
4. Mesleki yeterlilikler
5. Uzmanlaşma
6. Tam zamanlı meslek
7. Bir alıcı grubunun varlığı
8. Çalışma ücretleri

Weber'in meslek özellikleri analizi değerlendirildiğinde bahsetmiş olduğu özelliklerin hemen hepsinin günümüz mesleklerine ilişkin geçerli özellikler olduğu söylenebilir. Fakat “tam zamanlı meslek anlayışı” maddesine bakıldığında bu maddenin sağlanmamış olması yapılan işi meslek olmaktan çıkarmaz. Çünkü diğer özelliklere haiz bir çalışanın kısmi veya esnek çalışmayı tercih etmiş olabilmesi doğaldır. Bu nedenle tam zamanlı olmasa da kişi bir işte az çok bir istikrar sağlamışsa ve mesleki kabiliyetlerini kullanabiliyorsa profesyonel bir mesleği icra ediyor demektir.

4. Yönetimde Kurumsallaşmaya Giden Yol Ve Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim “işletmenin üst yönetiminin paydaşları dikkate alacak şekilde bir takım ilke ve kurallar bütününe benimsemesi ve işletmesi” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda kurumsal yönetim yaklaşımı işletmenin kendisinden ziyade dış çevresine bakmayı öngütleyen stratejik yönetim anlayışının üst yönetime ve yönetim kurallarına yansması olarak da değerlendirilebilir (Kurt ve Kayacan, 2007). Dar anlamda kurumsal yönetim kavramı sadece işletme yönetimi için sorumluluk, adil olma, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi resmiyete bürünmüş kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Ancak geniş açıdan kurumsal yönetim kavramı, iyi şirket yönetimi için bahsedilen unsurları kapsayan formel kuralların yanı sıra modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda gayri resmi kuralların bütünüdür ki, bu da kurumsal kültür olarak ifade edilebilir (Aktan, 2013). Bir organizasyonun operasyonlarını, paydaşlar arasındaki ilişkileri, hesap verebilirlik mekanizmalarını ve karar alma süreçlerini yöneten sistemleri, politikaları ve prosedürleri kapsayan kurumsal yönetim (Solomon, 2020; Ogbu, 2023); yönetim kurulu, denetim komiteleri, mülkiyet yapıları

ve yönetsel teşvikler gibi iç mekanizmaların yanı sıra yasal sistemler, piyasa güçleri, dış denetimler ve paydaş aktivizmi gibi dış mekanizmaları da içinde barındıran bir kavramdır (Almasria, 2022). Bu çerçevede kurumsal bir yönetimin kalitesi (yönetimde kalite arayışları); yönetim kurulu yapısı, yönetici tazminatı, hissedar hakları ve denetim kalitesi gibi farklı kurumsal yönetim mekanizmalarına bağlıdır (Al-Gamrh ve ark., 2020; Fahlenbrach, 2009; Lei ve Song, 2012).

Girişimcilik ve yenilik perspektifinden kurumsal düzeylerin yapısı ele alındığında; üst kademe yöneticilerinin inisiyatif ele alması, mevcut iş birimlerine belirli bir otonomi verme, ve çalışanlara bireysel olarak yaratıcılığını ortaya koyma fırsatı tanıyan kişisel inisiyatif alanı açması gerekmektedir (Köksal, 2013). Bu nedenle kurumsallaşmanın temellendirilmesinde belirli bir özerklik ve inisiyatif alanı çalışanların arzuladığı doğal bir davranış kalıbı ve dürtüdür. Nitekim kültür ve bilgi seviyesi artan insan, işletmede bir faktör olarak değil, bir aktör olarak bulunmak istemektedir. İşten ayrılan insanlar üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanlar tarafından kendilerine değer verilmeyen, görüşleri sorulmayan, katılımları istenmeyen işyerlerinin tercih edilmediğini göstermektedir (Fidan, 2013).

Kurumsal yönetim uygulamaları için emek harcadığı takdirde iyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülkeler açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması, düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması, krizlerin üstesinden çabuk gelinmesi ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülke açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına çıkmasının önlenmesi, hatta yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlı atlatılması, kaynakların etkili ve optimum dağılımı, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir (SPK, 2003). Kurumsal yönetim, esas olarak mülkiyet ve kontrolün ayrılmasından kaynaklanabilecek sorunları en aza indirmeyi amaçlayan çeşitli mekanizmaları içerir. Özellikle hisse sahiplerinin dağınık ve büyük ölçüde etkisiz olduğu bir ortamda kurumsal yönetim; yöneticilerin yalnızca şirketi etkin bir şekilde yönetmelerini değil, aynı zamanda hissedarların çıkarlarını gözetmelerini nasıl sağlayabileceğimizi sorgular. Bu bağlamda, hangi yasal, ekonomik ve sosyal mekanizmaların, yöneticileri kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek yerine, şirketin ve hissedarların çıkarlarına hizmet etmeye yönltebileceği temel bir araştırma konusudur.

4.1. Kurumsal Yönetim Teorileri

1. Vekâlet Teorisi (Agency Theory): Acentelik (vekalet), bir “asilin” -bir kuruluş veya organizasyonun- işi diğerine, “temsilciye” devrettiği ve ilişkileri kontrol etmek için sözleşmenin optimum biçimini ele aldığı bir yaklaşımdır (Eisenhardt, 1985). Ekonomide acentelik teorisinin ana fikri, asil ile acente arasındaki ilişkinin, bilginin ve risk taşıyan maliyetlerin verimli bir şekilde organize edilmesini yansıtması gerektiğidir (Eisenhardt, 1989). Vekalet ilişkisinde vekiller, işverenlerin çıkarlarını muhafaza ve maksimize etmek (iş yapmak) üzere istihdam edilirler; ancak zaman zaman acenteler kendi amaç ve çıkarlarını da önceleyebilirler (Top ve Öge, 2012).

2. Temsil Teorisi (Stewardship Theory): Alchian ve Demsetz (1972), şirketi bir sözleşmeler topluluğu olarak tanımlamış ve temsil ilişkisini, bir veya daha fazla kişinin/grubun, kendi çıkarları doğrultusunda kararlar alması için başka bir kişi/grubu yetkilendirmesi şeklinde ifade etmiştir. Temsil teorisi, psikoloji ve sosyoloji disiplinlerinden temellenen ve yöneticilerin, sahiplerinin öncelikli çıkarlarına uygun hareket etmeye motive oldukları durumları açıklamak için araştırmacılara rehber olan bir yaklaşımdır (Bendickson ve ark., 2016). Bu teori, bireysellik ve kendine hizmet etme eğilimlerine kıyasla, kolektivist örgüte hizmet odaklı davranışları önceliklendiren bir hizmetkâr insan modeline dayanır. Teoriye göre, kendine hizmet ve örgüte hizmet davranışları arasında bir seçim yapılması gerektiğinde, hizmetkârın davranışları örgütün çıkarlarından sapmayacaktır (Akin, 2004: 133).

3. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory): Paydaş teorisi, işletmelerin yalnızca hissedarlara değil, faaliyetlerinden etkilenen veya faaliyetleri etkileyen tüm paydaşlara (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, topluluklar ve çevre gibi) karşı sorumluluk taşıdığını savunan bir yönetim ve iş etiği çerçevesidir. R. Edward Freeman tarafından 1984 yılında ortaya atılan bu teori, işletmelerin uzun vadeli başarısının, paydaşların çıkarlarını dengeleme yeteneğine bağlı olduğunu öne sürer (Freeman, 1984). Paydaş teorisi, betimleyici, araçsal ve normatif boyutlarıyla işletme etiği, stratejik yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi alanlarda geniş bir etkiye sahiptir (Donaldson ve Preston, 1995). Paydaş katılımının güven ve işbirliği oluşturarak sürdürülebilir değer yaratımını desteklediği (Kujala ve ark., 2022) ve paydaş odaklı yaklaşımların rekabet avantajını artırabileceği belirtilir (Bridoux ve Stoelhorst, 2022). Ayrıca, kaynak temelli görüşle birleştirildiğinde normatif değerler, sürdürülebilirlik ve insan odaklılığın stratejik yönetimi güçlendirdiği vurgulanır (Freeman, ve ark., 2021). Paydaşların tanımı ve önceliklendirilmesi tartışmalara yol açsa da, bu ilişkilerin yönetimi etik ve ekonomik sonuçlar üzerinde kritik bir

etkiye sahiptir ve modern işletmeler için karmaşık sorunlara çözüm sunan kapsayıcı bir çerçeve sağlar.

4. İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Costs Theory): Günümüzde işletmeler hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlama, sürdürülebilir rekabet ve maliyet minimizasyonu, hizmet kalitesini artırma gibi amaçlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için bir takım yaklaşımlar-yöntemler-stratejiler kullanmaya yönelmektedirler. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de işlem maliyeti teorisidir (Alp, 2023). İşlem maliyeti teorisi (Transaction Cost Theory), iktisadi alışverişlerin maliyetlerini analiz eden ve firmaların örgütsel yapılarını piyasa mekanizmalarıyla karşılaştırarak karar süreçlerini açıklayan bir disiplindir. Ronald Coase'ın (1937) öncülüğünde geliştirilen teori, firmaların piyasa işlemlerindeki maliyetleri (arama, bilgi toplama, pazarlık, sözleşme ve gözetim maliyetleri) azaltmak için hiyerarşik yapıları tercih edebileceğini öne sürmektedir.

5. Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory): Kaynak bağımlılığı teorisi tedarik zincirinde üye firmaların kısa vadeli çıkarlar elde etmek yerine, uzun vadede daha yüksek performans kazanımları elde etmek için birbirlerine bağımlı olmaları ve iş birliği yapmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Teoriye göre firmalar, büyümeyi sürdürmek için başkalarının sağladığı imkanlara ve kendilerine bağımlı olabilecek diğer kuruluşlarla içli dışlıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu teorinin önemli varsayımlarından biri, firmaların hayatta kalmak için stratejik olarak kritik kaynaklar açısından tamamen kendi kendine yeterli olamayacaklarıdır. Rekabet edebilmek için dış çevreden gelen kaynaklara bağımlı olmaları (Heide, 1994) ve sürdürülebilir kalkınma için çabalamak amacıyla diğer firmalarla bu bağımlılığı dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerekir (Ulrich ve Barney, 1984). Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin çevreleriyle uyum içinde olabilmeleri için aralarındaki güç ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütler ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde kontrol sağladıkları sürece faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilecek ve hedeflerine ulaşabileceklerdir (Yıldırım, 2014).

5. Yönetişim

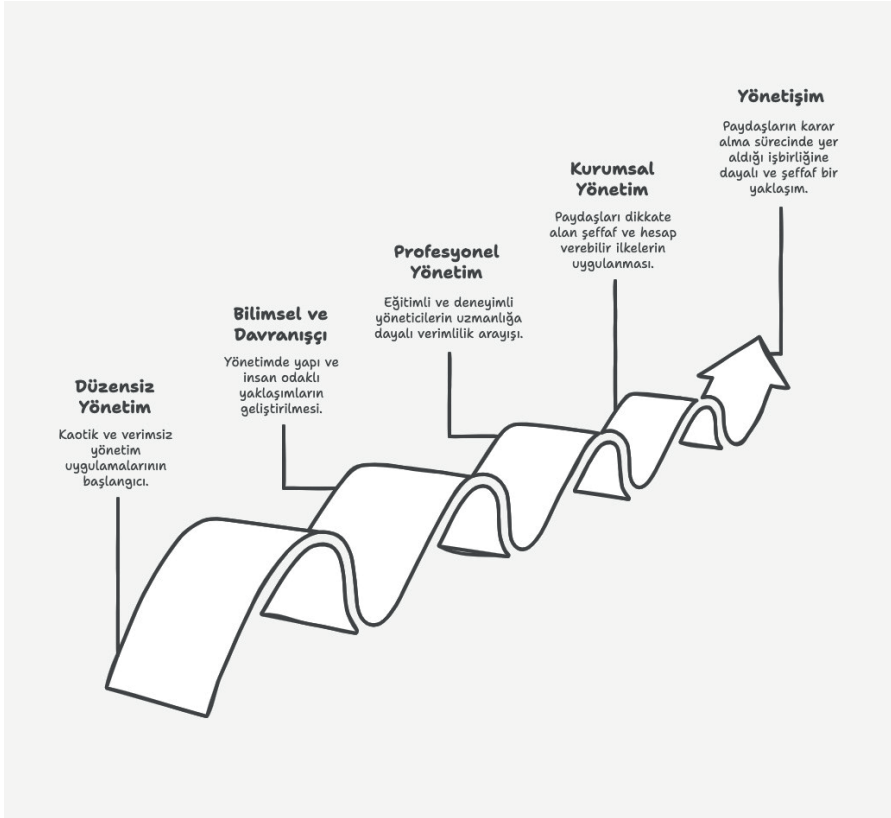
Yönetişim, özünde “birlikte iş yapma” anlayışını ifade eder ve etkileşimli bir süreç olarak öne çıkmaktadır (Fidan, 2011). Yönetişim çabalarının temel özelliği; değişim hızlandıran, piyasa odaklı, müşteri merkezli, sonuç odaklı ve toplum tarafından benimsenen yerden yönetim uygulamalarına dayanmasıdır (Palabıyık, 2004). Bu yaklaşımda, yönetilenler ve yönetilenler ortak bir hedef belirler ve bu hedefi birlikte ulaşmak için bütünlük bir strateji gösterir. Ortaya çıkan başarı, ekibin ortak çalışmasının ürünü olarak,

tek taraflı yönetimden daha etkili ve etkili bir yapı sunmaktadır. Yönetişim modelinde, karar alma sürecinin merkezinde, yaşanan sorunlardan doğrudan etkilenen ve kaybedilecek değerli varlıkları bulunan kişiler, yani paydaşlar yer alır. Ancak bu süreç, tüm paydaşların eşit biçimde temsil edildiği bir analiz yaklaşımıyla ele alınmalıdır. Karar vermek için gereken bilgiler, açık, anlaşılır ve herkesin erişebileceği bir şekilde sunulmazsa, katılımcıların karar sürecine eşit şekilde dahil olması da mümkün olmayacaktır. Bundan dolayı yönetişimin temel özelliklerinden biri, karar alma sürecinin şeffaf olmasıdır (Sobacı, 2007).

6. Sonuç

Düzensiz yönetim anlayışından düzenli ve kurumsal yönetime geçiş, bir organizasyonun sürdürülebilirlik, etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir dönüşüm sürecidir. Bu dönüşüm sürecinin aşamaları Şekil 1'de görselde sunulmuştur.

Şekil 1. Düzensiz Yönetimden Yönetişime Giden Süreç



Bu geçiş sürecinin temel unsurları genel olarak aşağıda verilmiştir:

Kurumsal yönetimin başarısı, organizasyonun net bir vizyon ve uzun vadeli stratejik hedefler belirlemesi ile doğrudan ilişkilidir. Belirlenen vizyon ve stratejiler, organizasyonun misyonunu, değerlerini ve hedeflerini açıkça tanımlayarak tüm paydaşlar için bir yol haritası sunmaktadır. Bu süreçte SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zaman Bağlı) hedefler, yönetimin etkinliğini artırmak için kritik bir rol oynar (Bjerke ve Renger, 2017). Kurumsal yönetimin temel yapı taşlarından biri, süreçlerin standardizasyonu ve organizasyon içindeki işlevsel birimlerin ayrıştırılmasıdır. Finans, insan kaynakları ve operasyon gibi departmanların uzmanlaşması sağlanmalı, iş süreçleri yazılı hale getirilerek standart işletim prosedürleri oluşturulmalıdır (Hollmann ve ark., 2020). Karar alma süreçlerinin şeffaf ve sistematik bir çerçevede yürütülmesi, organizasyonun sürdürülebilir yönetim anlayışını güçlendirir.

Kurumsal kültür ve etik değerler, kurumsal yönetimin temel bileşenlerinden biridir (Guiso ve ark., 2015). Şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik standartlara dayalı bir yönetim kültürü oluşturularak çalışanların katılımı ve bağlılığı teşvik edilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında, yetkinlik bazlı işe alım ve eğitim süreçleriyle çalışan motivasyonu artırılmalı, performans değerlendirme sistemleri ve kariyer planlama uygulamaları ile organizasyonun insan kaynakları kapasitesi desteklenmelidir. Teknoloji ve dijitalleşme, kurumsal yönetimde etkinliğin artırılması için günümüz şartlarında vazgeçilmezdir. Yönetim bilgi sistemleri (ERP, CRM vb.) kullanılarak veri odaklı karar alma süreçleri desteklenmeli ve otomasyon araçları ile verimlilik artırılmalıdır. Bunun yanı sıra, finansal raporlama ve denetim mekanizmalarının kurulması, paydaşlarla düzenli iletişim sağlanarak hesap verebilirlik ve şeffaflık güçlendirilmelidir. Eğitim ve yetkinlik geliştirme, çalışanların ve yöneticilerin yeni sistemlere uyum sağlamasını destekleyen kritik bir unsurdur. Organizasyon yapısı içinde hiyerarşik sistem belirlenerek görev, yetki ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmalıdır. Liderlik ve değişim yönetimi sürecinde, güçlü ve vizyoner liderlik ile çalışanların değişime adaptasyonu sağlanmalı, eğitim ve iletişim stratejileri uygulanmalıdır.

Son olarak, performans izleme ve geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması, kurumsal yönetim ve yönetişimin sürekli iyileştirilmesi açısından büyük önem taşır. Anahtar performans göstergeleri belirlenerek düzenli izleme ve değerlendirme süreçleri uygulanmalı, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda iyileştirme mekanizmaları oluşturulmalıdır. Yeni yönetim modelinin uzun vadeli başarısını garanti altına almak için düzenli

denetim ve geri bildirim döngüleri sağlanmalıdır. Bu unsurlar, düzensiz ve kişiye bağlı bir yönetim anlayışından sistematik, şeffaf ve profesyonel bir kurumsal yönetim modeline geçiş için temel oluşturur. Başarılı bir dönüşüm süreci, liderlik desteği, çalışan katılımı ve tutarlı uygulamalar ile mümkün hale gelebilir.

Bir organizasyonun sıfırdan kurumsal yönetim ve yönetim sürecini tamamlayabilmesi için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Misyon, değerler ve hedefler açıkça tanımlanmalı ve tüm paydaşlar için bir yol haritası sunulmalıdır.
- SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zamana Bağlı) hedefler kullanılarak yönetimin etkinliği artırılmalıdır.
- Değişim sürecinde eğitim ve iletişim stratejileri etkili bir şekilde uygulanmalıdır.
- Finans, insan kaynakları ve operasyon gibi departmanların uzmanlaşması sağlanarak süreçlerin standardizasyonu ve işlevsel birimlerin ayrıştırılması yapılmalıdır.
- Şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik standartlara dayalı bir yönetim kültürü oluşturulmalıdır.
- Yetkinlik bazlı işe alım ve eğitim süreçleriyle çalışan motivasyonu artırılmalıdır.
- Finansal raporlama ve denetim mekanizmaları kurularak paydaşlarla düzenli iletişim sağlanmalı, böylece hesap verebilirlik ve şeffaflık güçlendirilmelidir.

Bu öneriler düzensiz ve kişiye bağlı bir yönetim anlayışından sistematik, şeffaf ve profesyonel bir kurumsal yönetim modeline başarılı bir geçiş için temel oluşturması için getirilmiştir. Başarılı bir dönüşüm süreci için liderlik desteği, çalışan katılımı ve tutarlı uygulamaların yeri de unutulmamalıdır.

Kaynakça

- Akın, A. (2004). Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 22: 127-148
- Aktan, C. C. (2013), Kurumsal Şirket Yönetimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1): 150-191.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. The American Economic Review, 62(5), 777-795. <http://www.jstor.org/stable/1815199>
- Al-Gamrh, B., Ku Ismail, K. N. I., Ahsan, T., & Alquhaif, A. (2020). Investment Opportunities, Corporate Governance Quality, and Firm Performance in the UAE. Journal of Accounting in Emerging Economies, 10(2), 261-276.
- Alp, S. (2023). Sağlık Sektöründe İşlem Maliyeti Teorisi: Bir Sistematiik Derleme Çalışması. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 30(2), 343-363. <https://doi.org/10.18657/yonveck.1199986>
- Arat, M. (2007), 21. Yüzyıl İçin Yönetim, 2. Baskı, Söz Yayın, İstanbul,
- Aydın, A. H. (2010), Yönetim Bilimi, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Aytürk, N. (2007), Yönetim Sanatı Etkili Yönetim ve Yöneticilik Sanatı, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. W., & Davis, P. E. (2016). Agency Theory: Background and Epistemology. Journal of Management History, 22(4), 437-449.
- Bhatnagar, N. and Ramachandran, K. (2017), Professionalisation of Family Business: Managing Process and Governance Challenges, ISBINSIHT, <https://isbinsight.isb.edu/professionalisation-of-family-business-managing-process-and-governance-challenges/>, Erişim: 02.05.2025
- Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being Smart About Writing SMART Objectives. Evaluation and Program Planning, 61, 125-127.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. Academy of Management Review, 47(2), 214-236.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. Economica, 4(16), 386-405.
- Diken, Ö. F., Almatari, M. M. H. ve Diken, A. (2023). Yönetimde Paradigma Değişikliğinin Örgütsel Yapılara Etkileri, İçinde Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar, Editör: Mehmet Seyhan.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (1986), Truman Talley Books / E.P. Dutton / New York

- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149. <http://www.jstor.org/stable/2631511>
- Eisenhardt, K. (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review" *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Fahlenbrach, R. (2009). Shareholder Rights, Boards, and CEO Compensation. *Review of Finance*, 13(1), 81-113.
- Fidan, Y. (2013). Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, Ekim 2011, 5-8.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Freeman, R. E., Dmytiryev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The Value of Corporate Culture. *Journal of financial economics*, 117(1), 60-76.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding, *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85. <https://doi.org/10.2307/1252252>
- Hollmann, S., Frohme, M., Endrullat, C., Kremer, A., D'Elia, D., Regierer, B., ... & Cost Action CA15110. (2020). Ten Simple Rules on how to Write a Standard Operating Procedure. *PLoS Computational Biology*, 16(9), e1008095.
- Imhanzenobe, J. (2021). A Review of the Management Science Theory and its Application in Contemporary Businesses. *African Journal of Business Management*, 15(4): 133-138.
- Jones G. R, George, J. M. (2014). *Essentials of Contemporary Management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education
- Köksal, B. (2013), *Yaratıcı ve Yenilikçi Yönetim*, Sinemis Yayınları, Ankara.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, 61(5): 1136-1196.
- Kurt, M. ve Kayacan, M., *Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye'de Yayılımı, İçinde: Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Editörler: Mustafa Kurt, Serkan Bayraktaroğlu, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Lei, A. C. & Song, F. M. (2012). Board Structure, Corporate Governance and Firm Value: Evidence from Hong Kong. *Applied Financial Economics*, 22(15):1289-1303.
- Lloyd, R. and Aho, W. (2020), *The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles*, Management Open Educational

- Resources. 1. DOI: 10.58809/CNFS7851 Available at: https://scholars.fhsu.edu/management_ocr/1
- Miswanto, M. (2020). The Development of Management Theory in Business Organizations, an Overview of the Science Philosophy Perspective. *Inov-biz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 8(1), 77-85.
- Moskovskaia, A. A. (2012). The Professionalization of Management: Aims, Obstacles, and Prospects. *Russian Education & Society*, 54(3), 22-42. <https://doi.org/10.2753/RES1060-9393540302>
- Ogbu, C. (2023), Corporate Governance Reforms in Nigeria: Progress and Challenges, *Journal of Business Ethics*, 178 (4), pp. 567-589
- Palabıyık, H. (2004), Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar, *Amme İdaresi Dergisi* (37)1, 63-85.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York, NY: Harper & Row.
- Ritzer, G., O. (2016). Profesyonelleşme, Bürokratikleşme Ve Rasyonelleşme: Max Weber'in Görüşler, Çev: Selin Atalay, *Sosyoloji Dergisi*, Armağan Sayısı.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (5)1: 219-235.
- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability*, 5. Ed., John Wiley & Sons.
- SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), (2003). <https://spk.gov.tr/kurumsal-yonetim-ilkeleri>, Erişim: 03.06.2025.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business be More like a Nonfamily Business? Modes of professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Top, S., & Öge, E. (2012). İşletmelerde Vekalet Teorisinin Öngörü ve Varsayımları Bağlamında Yönetim Olgusuna Genel Bir Bakış. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (27): 62-84.
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *The Academy of Management Review*, 9(3), 471-481. <https://doi.org/10.2307/258287>
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long-lasting, Successful Families in business*. Houndmills, England: Palgrave Macmillan
- Weber, Max. (1968), *Economy and Society*. Totowa, N.J.: Bedminster.
- Wienclaw, R. A. (2024). *Scientific Management in Organizations*.
- Yıldırım, K. E. (2019). Profesyonel Yöneticiliğin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, *KAÜİİBFD*, 10(19), 576-589.
- Yıldırım, S. (2014). *Yönetim Teorileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara,