

ÜCRETSİZ DERS NOTU ÖZETİ

Kurumsal Yönetim

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı

Kurumsal yönetim ilkeleri ve derecelendirme

Bu PDF'teki bölüm	6 bölüm
Modüldeki toplam bölüm	21 bölüm
Formül sayısı	9 formül
Son güncelleme	17 Eylül 2026

Bu belge **Kurumsal Yönetim** modülünün ücretsiz bölümlerinden derlenmiştir. Tamamı ve güncel hâli:

<https://www.finlisans.com/ders-notlari/kurumsal-yonetim>

© 2026 FinLisans · finlisans.com · Ticari amaçla çoğaltılamaz.

İçindekiler

1. İşletme Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Temelleri
2. İşletme Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Temelleri • Yönetim Teorileri, Stratejik Planlama ve Organizasyon İşlevleri
4. Yönetim Teorileri, Stratejik Planlama ve Organizasyon İşlevleri • Organizasyon İşlevi, İlkeleri ve Modern Örgüt Yapıları
5. Organizasyon İşlevi, İlkeleri ve Modern Örgüt Yapıları • Yönetim Fonksiyonları, İnovasyon Süreçleri ve İşletme Etiği
6. Yönetim Fonksiyonları, İnovasyon Süreçleri ve İşletme Etiği • İşletme Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Esasları

Bu PDF, **Kurumsal Yönetim** ders notunun ücretsiz olarak yayımlanan ilk 6 bölümünü içerir. Modülün tamamı 21 bölümden oluşur; kalan 15 bölüm ile soru bankası, sesli anlatım ve deneme sınavları finlisans.com üzerinde yer alır.

Bölümler web sayfasında birbiriyle örtüşecek şekilde hazırlandığı için, bu PDF’te aynı maddenin ikinci ve sonraki tekrarları ayıklanmıştır (191 yinelenen madde). Madde sırası ve bölüm numaraları web sayfasıyla aynıdır.

1. İşletme Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Temelleri

Temel Kavramlar

- **Yönetim:** İşletme amaçlarına ulaşmak için insan ve diğer işletme kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir.
- **Verimlilik:** Üretim faaliyetlerinden elde edilen fiziki çıktı miktarının, bu üretim için kullanılan fiziki girdi miktarına oranıdır; kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösterir.
- **Etkinlik:** İşletmenin önceden saptadığı standart performansın, gerçekleşen fiili performansa oranıdır; programın gerçekleştirilme derecesini ölçer.
- **Ekonomiklik İlkesi:** Toplam satış tutarının üretimin maliyet giderleri tutarına oranıdır; bu oranın 1'den büyük olması işletmenin başarılı olduğunu, küçük olması ise ekonomik olmadığını gösterir.
- **Klasik Yönetim Düşüncesi:** İşletmeyi sadece ekonomik ve teknik bir birim olarak gören, organizasyonu kapalı bir sistem olarak ele alan ve insanı makinenin bir parçası sayan yaklaşımdır.
- **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı:** Taylor tarafından geliştirilen, üretimin teknik yönüne odaklanan ve zaman etüdü gibi bilimsel yöntemlerle en yüksek verimliliği hedefleyen teoridir.
- **Yönetim Süreci Yaklaşımı:** Henri Fayol'un öncülüğünde yönetimi planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetimden oluşan işlevsel bir süreç olarak tanımlayan yaklaşımdır.
- **Bürokrasi Yaklaşımı:** Max Weber tarafından ileri sürülen, ileri işbölümü, otoritenin merkezileşmesi ve kurallara kesin itaat ile ideal bir yönetim düzeni kurmayı amaçlayan modeldir.
- **Neoklasik Yönetim Düşüncesi:** Organizasyon içindeki insanı sosyal bir varlık olarak tanıyan, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının verimlilik üzerindeki etkisine odaklanan yaklaşımdır.
- **Hawthorne Araştırmaları:** 1924-1930 yılları arasında yapılan, insanların sadece maddi ödüllerle değil, takdir edilme ve grup üyeliği gibi sosyal ihtiyaçlarla motive olduğunu kanıtlayan deneylerdir.
- **X Teorisi:** İnsanların doğuştan tembel olduğunu, sorumluluktan kaçtığını ve çalıştırılmaları için zorlanmaları veya sıkı kontrol edilmeleri gerektiğini savunan yönetim varsayımdır.
- **Y Teorisi:** Çalışmanın insanlar için doğal olduğunu, uygun ortam sağlandığında insanların sorumluluk alacağını ve yaratıcı yeteneklerini kullanacağını savunan katılımcı yaklaşımdır.
- **Sistem 4 Modeli:** Rensis Likert tarafından geliştirilen, yönetimi istismarcı-otokratikten katılımcı-demokratiğe kadar dört aşamada sınıflandıran ve en etkin yapıyı öneren modeldir.
- **Yönetim Fonksiyonları:** Planlama, Organizasyon, Koordinasyon, Yürütme ve Kontrol.
- **Verimlilik:** Fiziksel çıktı / Fiziksel girdi oranı; kaynakların etkin kullanım ölçüsü.
- **Etkinlik:** Doğru işi yapmak; standart performansın gerçekleşen performansa oranı.
- **Klasik Yönetim:** İnsanı makine parçası gören, rasyonellik ve hiyerarşi odaklı (Taylor, Fayol, Weber).
- **Neoklasik Yönetim:** İnsanı sosyal bir varlık olarak gören, Hawthorne araştırmaları ile başlayan akım.
- **X Teorisi:** İnsanın tembel olduğu ve zorla çalıştırılması gerektiği varsayımı.
- **Y Teorisi:** İnsanın çalışmayı doğal gördüğü ve yaratıcı olduğu varsayımı.

Önemli Formüller

Etkinlik Derecesi

$$\text{Etkinlik} = \text{Standart Performans} / \text{Gerçekleşen (Fiili) Performans}$$

Standart Performans: Olması gereken performans düzeyi • **Gerçekleşen Performans:** Fiili olarak ortaya çıkan performans

Örnek: Standart performans 100 birim, gerçekleşen performans 80 birim ise etkinlik 1.25 olur.

Ekonomiklik Oranı

$$\text{Ekonomiklik} = \text{Toplam Satış Tutarı} / \text{Üretim Maliyet Giderleri}$$

Toplam Satış Tutarı: Elde edilen brüt gelir • **Üretim Maliyet Giderleri:** Üretim için yapılan toplam harcama

Örnek: 120 TL satış tutarı ve 100 TL maliyet varsa oran 1.2'dir ve işletme ekonomiktir.

Aktifin Kârlılığı

$$\text{Aktifin Kârlılığı} = \text{Net Dönem Kârı} / \text{Aktif Toplamı}$$

Net Dönem Kârı: İşletmenin net kazancı · **Aktif Toplamı:** İşletmenin toplam varlıkları

Örnek: 10.000 TL kâr ve 100.000 TL aktif toplamı için kârlılık %10'dur.

Ekonomik Kârlılık Oranı

$$\text{Ekonomik Kârlılık Oranı} = \text{Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (F.V.Ö.K.)} / (\text{Özkaynaklar} + \text{Yabancı Kaynak})$$

F.V.Ö.K.: Faiz ve vergi öncesi kâr · **Özkaynaklar:** İşletme sahiplerinin sermayesi · **Yabancı Kaynak:** Dışarıdan sağlanan borçlar

Örnek: 20.000 TL FVÖK ve 100.000 TL toplam kaynak için oran %20'dir.

Ekonomiklik Oranı

$$\text{Ekonomiklik} = (\text{Toplam Satış Tutarı}) / (\text{Toplam Maliyet Giderleri})$$

Satış: Brüt hasılat · **Maliyet:** Üretim giderleri

Örnek: Satış 100, Maliyet 80 ise Ekonomiklik = 1.25 (Başarılı)

Özkaynak Kârlılığı

$$\text{ROE} = (\text{Net Dönem Kârı}) / \text{Özkaynaklar}$$

Kâr: Vergi sonrası net kâr · **Özkaynak:** İşletme sermayesi

Örnek: Kâr 20, Özkaynak 100 ise ROE = %20

Önemli Noktalar

- Yönetimin 5 temel fonksiyonu: Planlama, organizasyon (örgütlenme), koordinasyon, yürütme (yönetme) ve kontroldür.
- Ekonomiklik oranının 1'den büyük olması işletmenin başarısını, 1'den küçük olması ise ekonomik olmadığını gösterir.
- Fayol'un 14 yönetim ilkesi; yapısal ilkeler, süreç ilkeleri ve sonuçlarla ilgili ilkeler olarak üç grupta incelenir.
- Klasik yönetim teorisi organizasyonu 'kapalı bir sistem' olarak görür ve çevre unsurlarını dikkate almaz.
- Hawthorne araştırmaları sonucunda, klasik teorinin 'akılcı-ekonomik insan' modelinin gerçekleri yansıtmadığı kanıtlanmıştır.
- İşletmenin temel fonksiyonları Yönetim, Üretim, Pazarlama ve Finansman iken; İK, Muhasebe, Ar-Ge ve Halkla İlişkiler destek fonksiyonlarıdır.
- Peter Drucker'a göre etkinlik 'doğru işi yapmak', verimlilik ise 'iş doğru yapmaktır'.
- Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı, kurallara kesin itaat istediği için 'normatif' bir nitelik taşır.
- İşletmenin temel fonksiyonları: Yönetim, Üretim, Pazarlama, Finansman.
- Klasik teori 'normatif'tir (olması gerekeni söyler), Neoklasik teori 'açıklayıcı'dır.
- Hawthorne araştırmaları verimliliğin sadece fiziksel şartlara değil, sosyal gruplara bağlı olduğunu kanıtlamıştır.
- Fayol yönetimi 6 faaliyet ve 14 ilke ile sistemleştirmiştir.

Sık Yapılan Hatalar

- Verimlilik ve etkinlik kavramları karıştırılmaktadır; verimlilik girdi-çıktı oranıdır, etkinlik ise hedeflere ulaşma derecesidir.

Sık Yapılan Hatalar

- Klasik yönetimdeki 'klasik' kelimesi modası geçmiş demek değildir; yönetim düşüncesine uzun süre hakim olmuş yerleşik yapıyı ifade eder.
- X ve Y teorileri karıştırılmaktadır; X teorisi insanı tembel ve zorlanması gereken bir varlık olarak görürken, Y teorisi insanı yaratıcı ve sorumluluk sahibi kabul eder.
- İşletme fonksiyonları ile yönetim fonksiyonları karıştırılmaktadır; yönetim, işletmenin temel fonksiyonlarından biridir ve kendi içinde 5 alt sürece ayrılır.
- Verimlilik (iş doğru yapmak) ile Etkinlik (doğru işi yapmak) kavramlarını karıştırmak.
- Fayol'un 6 temel faaliyet grubunu (Teknik, Ticari vb.) 14 yönetim ilkesiyle karıştırmak.
- Klasik teorinin insanı sosyal bir varlık olarak gördüğünü sanmak (Klasik teori insanı ekonomik/mechanik görür).

2. İşletme Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Temelleri • Yönetim Teorileri, Stratejik Planlama ve Organizasyon İşlevleri

Temel Kavramlar

- X Teorisi: İnsanı maddi ve biçimsel örgüt gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul eden, otoriter yönetim anlayışında çalışanların sürekli sıkı kontrol ve ceza ile çalıştırıldığı yaklaşımdır.
- Y Teorisi: İnsanların çalışmayı oyun kadar doğal gördüğünü, gerekli ortam sağlandığında sorumluluk alıp yaratıcılıklarını sergileyeceklerini savunan katılımcı ve demokratik yönetim modelidir.
- Sistem 4 (Demokratik Sistem): Likert'in modelinde astlara tam güven duyulan, kararların birlikte alındığı, haberleşmenin hem dikey hem yatay olduğu ve ödüllendirmenin esas alındığı en etkin yönetim aşamasıdır.
- Olgunlaşma Yaklaşımı: Chris Argyris tarafından geliştirilen, kişilerin geliştikçe pasiflikten aktifliğe ve olgun olmayan özelliklerden olgun insan özelliklerine doğru değişim gösterdiğini savunan yaklaşımdır.
- Sistem Yaklaşımı: Organizasyonu çevreyle etkileşim halindeki açık bir sistem olarak gören, olayları tek bir açıdan değil diğer birimlerle olan ilişkileri ve bütüncül yapısı içinde inceleyen modern teoridir.
- Durumsallık Yaklaşımı: Yönetimde her zaman geçerli 'tek bir en iyi yol' olmadığını, en uygun yönetim tekniğinin organizasyonun iç ve dış çevre şartlarına, teknolojisine ve gücüne bağlı olduğunu savunan teoridir.
- Toplam Kalite Yönetimi: İç ve dış müşteri beklentilerini karşılamayı hedefleyen, tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini esas alan, insan merkezli ve çalışanların inisiyatifine önem veren dinamik bir yönetim anlayışıdır.
- BCG Matrisi: İşletmenin ürün portföyünü değerlendirmek amacıyla sektörün büyüme hızı ile işletmenin pazar payının karşılaştırıldığı stratejik bir analiz aracıdır.
- Kurumsal Karne (Balanced Scorecard): Şirket performansını finansal, müşteri, operasyonel süreçler ile öğrenme ve gelişme olmak üzere dört dengeli boyutta ölçen ve stratejiyi somut adımlara dönüştüren yönetim aracıdır.
- Kritik Başarı Faktörleri (CSF): Organizasyonu sektöründe başarılı ve farklı kılacak, üstünlük sağlamasına imkan verecek ve odaklanılması gereken kritik yönleri belirleyen performans ölçütleridir.
- Komuta Birliği İlkesi: Organizasyon yapısında her astın yalnızca tek bir üstten emir almasını ve sadece o üste karşı sorumlu olmasını ifade eden, faaliyet kargaşasını önleyen temel ilkedir.
- Yönetim Alanı İlkesi: Kontrol alanı olarak da adlandırılan, bir yöneticiye doğrudan bağlı olması gereken en uygun ast sayısını belirleyen organizasyonel tasarım kuralıdır.
- X Teorisi: İnsanın tembel olduğunu ve sıkı kontrol edilmesi gerektiğini savunan otoriter yaklaşım.
- Y Teorisi: İnsanın çalışmaktan zevk aldığını ve sorumluluk alabileceğini savunan demokratik yaklaşım.
- Sistem 4 Modeli: Likert'in otokratikten (Sistem 1) demokrasiğe (Sistem 4) uzanan yönetim sınıflandırması.
- Sistem Yaklaşımı: Organizasyonu çevreyle etkileşimli, alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak gören yaklaşım.
- Durumsallık Yaklaşımı: Yönetimde her zaman geçerli tek bir en iyi yol olmadığını, kararların şartlara bağlı olduğunu savunan görüş.
- Kurumsal Karne (BSC): Performansı finansal, müşteri, operasyonel ve gelişim boyutlarında ölçen stratejik araç.

Önemli Noktalar

- Klasik yönetim anlayışı 'insansız organizasyonlar', Neoklasik yönetim anlayışı ise 'organizasyonsuz insanlar' odağı nedeniyle eleştirilmiştir.
- Likert'e göre yönetim sistemleri 1'den 4'e yaklaştıkça başarı artar, ancak pratikte yöneticileri kesin çizgilerle bu gruplara oturtmak zordur.

Önemli Noktalar

- Modern yönetim yaklaşımı; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olmak üzere üç temel yapıdan oluşur.
- Yönetimin evrensel dört temel işlevi; planlama, organizasyon (örgütlenme), yürütme ve kontrol olarak kabul edilir.
- Planlama süreci; mevcut durumun gözden geçirilmesi, amaçların belirlenmesi, varsayımların tespiti, alternatif seçimi ve eyleme geçme olmak üzere beş aşamadan oluşur.
- Stratejik planlama modelinde, kurumun iç ve dış çevresinin değerlendirildiği on aşamalı bir süreç benimsenir.
- 21. yüzyıl paradigmasında yönetim artık sadece 'iş' yönetimi değil, tüm kuruluşların ayırt edici organı ve insanlara liderlik etme sanatı olarak görülür.
- Organizasyonda yönetim birliği ilkesi, benzer faaliyet gruplarının tek bir amaca yönelik olarak tek bir yöneticiye bağlanmasını gerektirir.
- Klasik yönetim 'İnsansız Organizasyon', Neoklasik yönetim 'Organizasyonsuz İnsan' anlayışına dayanır.
- Planlama yönetimin ilk ve öncelikli işlevidir; organizasyon, yürütme ve kontrol onu takip eder.
- Komuta birliği her astın tek bir üstten emir almasını; yönetim birliği benzer işlerin tek bir yöneticiye bağlanmasını ifade eder.
- 21. yüzyılda yönetim 'nasıl' yapıldığından çok 'ne' yapılması gerektiğine (stratejiye) odaklanır.
- Likert'e göre Sistem 4'e yaklaşmak başarıyı artırır.

Sık Yapılan Hatalar

- Yönetim Birliği ile Komuta Birliği ilkelerini karıştırmak.
- X ve Y teorilerini McGregor yerine başka bir düşünürle eşleştirmek.
- Planlamanın sadece bir fayda olduğunu düşünüp, zaman/enerji kaybı gibi sakıncalarını göz ardı etmek.
- Durumsallık yaklaşımının evrensel kuralları savunduğunu sanmak (aslında reddeder).

4. Yönetim Teorileri, Stratejik Planlama ve Organizasyon İşlevleri • Organizasyon İşlevi, İlkeleri ve Modern Örgüt Yapıları

Temel Kavramlar

- Organizasyon İşlevi: Planlanan amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin belirlenmesi, gruplanması, personelin atanması ve fiziksel ortamın hazırlanması sürecidir.
- Yönetim Alanı İlkesi: Kontrol alanı olarak da bilinen bu ilke, organizasyon yapısında bir yöneticiye doğrudan bağlı olması gereken ideal ast sayısını ifade eder.
- Komuta Birliği İlkesi: Her astın yalnızca bir üstten emir alması ve ona karşı sorumlu olması kuralıdır; bu ilke yetki kargaşasını ve faaliyet çatışmasını önler.
- Ayrılık Gözetme İlkesi: Üst düzey yöneticilerin rutin ve günlük işlerden uzak tutularak, sadece genel stratejiler ve istisnai durumlarla ilgilenmesini öngören yönetim kuralıdır.
- Norm Kadro Çalışması: İş tanımları yapılarak her bir görev için ihtiyaç duyulan yönetici ve personel sayısının ve niteliklerinin bilimsel olarak belirlenmesi sürecidir.
- Matriks Organizasyon: Dikey hiyerarşide işlev, yatayda ise proje esasının uygulandığı ve en belirgin özelliği ikili komuta zincirinin bulunması olan esnek yapıdır.
- Şebeke Organizasyon: Aralarında hiyerarşik üstünlük bulunmayan bağımsız işletmelerin, bir mal veya hizmet üretmek için iş birliği ve anlaşmalarla oluşturduğu modeldir.
- Yalın Organizasyon: Takım ruhuna dayalı, basık bir piramit yapısında orta kademenin elendiği ve sıfır hiyerarşi hedefiyle yetki devrinin yapıldığı örgüt modelidir.
- Öğrenen Organizasyon: İnsanların kapasitelerini sürekli geliştirdiği, sistematik problem çözüldüğü ve bilginin tüm örgüte hızlıca aktarıldığı ileri düzey örgüt aşamasıdır.
- İnovasyon: Yeni bir ürün geliştirme veya müşteri ihtiyaçlarını karşılamak adına geliştirilen yeni üretim veya işletim sistemleri sürecidir; temeli yaratıcılığa dayanır.
- Değişim Yönetimi: Strateji ve süreçlerin çalışanlarca doğru algılanması için yöneticiler ile uygulayanlar arasındaki etkileşimi ve duygusal bağlantıları dengeleme sanatıdır.
- Yığılma Organizasyon: Hiyerarşik otorite yerine disiplinler arası uzmanlığın ve sonuç üretmenin esas olduğu, grup üyelerinin kendi düzenini kurduğu esnek çalışma modelidir.
- Organizasyon İlkeleri: Amaç birliği, komuta birliği, yönetim alanı, yetki-sorumluluk dengesi gibi yapıyı sağlamlaştıran temel kaidelerdir.
- Matriks Organizasyon: İşlevsel ve proje bazlı yapıların birleştiği, ikili komuta zincirinin olduğu karmaşık yapı.
- Şebeke Organizasyon: Bağımsız işletmelerin hiyerarşi olmaksızın iş birliği yaparak oluşturduğu esnek model.
- Yalın Organizasyon: Hiyerarşinin azaltıldığı, israfın önlendiği ve takım ruhunun esas olduğu basık yapı.
- Öğrenen Organizasyon: Bilgiyi üreten, paylaşan ve sürekli kendini geliştiren en ileri örgüt aşaması.

Önemli Noktalar

- Organizasyon süreci; planların incelenmesi, faaliyetlerin gruplanması, personel atama, yetki belirleme ve fiziksel ortam düzenleme olmak üzere 5 aşamadan oluşur.
- İcra ve denetimi birbirinden ayırma ilkesine göre, bir birim hem faaliyeti gerçekleştiren hem de kendi yaptığı işi denetleyen konumunda olamaz.
- Bölge temeline göre bölümlendirmede sınırlar; uzaklık, doğal yapı, hukuki sistem ve politik yapı gibi kriterlere göre belirlenir.
- Matriks yapılarda yetki boşluğu ve emir komuta sisteminin bozulması gibi riskler ile proje ve işlevsel bölümler arası sürtüşme ihtimali yüksektir.
- Şebeke organizasyonlar yapısal olarak; Dâhili (kâr merkezi odaklı), Dengeli (tek lider odaklı) ve Dinamik (rekabet odaklı) olarak üç gruba ayrılır.

Önemli Noktalar

- Yalın üretim sistemi; gereksiz aşamaların elenmesi, sürekli iş akışı ve çapraz fonksiyon ekiplerinin kurulması temellerine dayanır.
- Öğrenen örgüt olma süreci sırasıyla; bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve son aşamada öğrenen örgüt basamaklarından oluşur.
- Bilen örgütlerde her işin 'kitapta' yazılı tek bir yolu vardır; McDonald's bu modelin günümüzdeki en başarılı örneklerinden biri olarak kabul edilir.
- Organizasyon süreci 5 aşamadan oluşur: Plan inceleme, Faaliyet gruplama, Personel atama, Yetki belirleme, Yer-araç hazırlama.
- Komuta Birliği (tek üstten emir alma) ile Yönetim Birliği (benzer işlerin tek yöneticiye bağlanması) karıştırılmamalıdır.
- Bölümlendirme sistemleri (Fonksiyonel, Ürün, Bölge vb.) işletmenin ihtiyaçlarına göre seçilir.
- Öğrenen örgüt yolculuğu: Bilen -> Anlayan -> Düşünen -> Öğrenen Örgüt şeklinde ilerler.
- İnovasyon sadece teknoloji değil, yaratıcı fikirlerin her birimde uygulanmasıdır.

Sık Yapılan Hatalar

- Yönetim birliği ile komuta birliği karıştırılmamalıdır; yönetim birliği benzer işlerin tek yöneticiye bağlanmasıyken, komuta birliği astın tek bir üstten emir almasıdır.
- Yalın organizasyonlarda hiyerarşinin arttığı düşünülür; aksine orta kademe yöneticiler devre dışı bırakılarak 'sıfır hiyerarşi' ve basık yapı hedeflenir.
- İnovasyonun sadece yeni bir şey üretmek olduğu sanılır; oysa farklı unsurların sentezlenmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi de inovasyon kapsamındadır.
- Şebeke organizasyonlarda işletmeler arası hiyerarşi olduğu sanılır; ancak bu yapıda işletmeler bağımsızdır ve aralarında hiyerarşik üstünlük yoktur.
- Öğrenen örgüt ile düşünen örgüt aynı sanılır; öğrenen örgütler düşünen örgütlerden farklı olarak daha sistematiktir ve çevreyi değiştirecek koşulları yaratmayı amaçlar.
- Komuta birliği ilkesini, tüm yetkilerin merkezde toplanması olarak düşünmek (Doğrusu: Tek bir üste bağlılıktır).
- Yalın organizasyonu sadece personel sayısını azaltmak sanmak (Doğrusu: Süreçteki israfı ve gereksiz hiyerarşiyi yok etmektir).
- İnovasyonun sadece Ar-Ge departmanının işi olduğunu varsaymak.

5. Organizasyon İşlevi, İlkeleri ve Modern Örgüt Yapıları

• Yönetim Fonksiyonları, İnovasyon Süreçleri ve İşletme Etiği

Temel Kavramlar

- **Düşünen Örgütler:** Öğrenen örgütlerden önceki basamakta yer alan, temel olarak sorunların çözümü üzerine yoğunlaşan, çalışanların katılımcı ve yaratıcı olduğu organizasyon yapılarıdır.
- **Öğrenen Örgütler:** Düşünen örgütlere göre daha sistematik olan, hem kendini hem de çevreyi değiştirecek koşulları yaratmayı amaçlayan ve değişime direnç göstermeyen yapılardır.
- **İnovasyon:** Yeni bir ürün veya hizmet geliştirme ya da müşteri ihtiyaçlarını karşılamak adına yeni üretim ve işletim sistemleri tasarlama sürecidir; temeli teknolojiye dayanır.
- **Değişim Yönetimi:** Yöneticilerin strateji ve politikalarının çalışanlarca doğru algılanması için aradaki etkileşimi ve duygusal bağlantıları dengeleme sanatıdır; planlı bir süreç gerektirir.
- **Proaktif Değişim:** Tahmin edilen çevre koşullarına göre örgütün faaliyet ve prosedürlerinin önceden değiştirilerek, şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır hale getirilmesini sağlayan değişimdir.
- **Reaktif Değişim:** Önceden tahmin edilen koşullara göre hazırlık yapmak yerine, fiilen karşılaşılan ve organizasyonun üzerine gelen koşullara uyum sağlamak amacıyla yapılan değişimdir.
- **Yürütme (Yöneltme):** Planlama ve organizasyonla oluşturulan yapının harekete geçirilmesini ifade eden, yönetimin çekirdeğini oluşturan ve süreklilik arz eden dinamik bir yönetim işlevidir.
- **Yetki (Otorite):** Organizasyonda belirli bir görev ve mevki ile ilgili olan, başkalarını yönetme ve onlardan itaat bekleme hakkıdır; kişisel bir yetenek olan güçten farklıdır.
- **Çapraz İletişim:** Diyagonal haberleşme olarak da bilinen, farklı bölümlerdeki çalışanların birbirlerinin sorumluluklarını anlamak ve yardımlaşmak amacıyla kurdukları iletişim şeklidir.
- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi:** İnsan ihtiyaçlarını fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak 5 grupta toplayan; alt düzey karşılanmadan üste geçilemeyeceğini savunan teoridir.
- **Herzberg'in Hijyen Etmenleri:** İşletme politikası ve ücret gibi işin çevresiyle ilgili unsurlardır; varlıkları motivasyonu artırmazken, yoklukları çalışanlarda ciddi doyumсузлук ve hoşnutsuzluk yaratır.
- **Kontrol (Denetim):** Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip düzeltici önlemlerin alınması sürecidir; planlanan durum ile gerçekleşen durum arasında bir köprü görevi görür.
- **Kurumsal Hafıza:** Kişilerden bağımsız olarak kurumun geçmişte yaptığı işleri, ortaklıkları ve iş ilişkilerini kapsayan, bilginin bireyler üzerinde kalmamasını sağlayan bilgi bütünüdür.
- **OECD Sorumlu Yönetim:** Şirket ile içinde faaliyet gösterdiği toplum arasındaki uyumu ve karşılıklı güveni ifade eden, kamuoyu imajını korumayı amaçlayan yönetim politikasıdır.
- **İnovasyon:** Yeni ürün/hizmet veya üretim sistemleri geliştirme süreci; temeli teknolojidir.
- **Öğrenen Örgüt:** Sistematik şekilde kendini ve çevreyi değiştirecek koşulları yaratan örgüt yapısı.
- **Değişim Yönetimi:** Strateji ve süreçlerin çalışanlarca doğru algılanması için etkileşimi dengeleme sanatı.
- **Yürütme (Yöneltme):** Planlanan yapının harekete geçirilmesi; yönetimin dinamik çekirdeği.
- **Yetki vs Güç:** Yetki mevkiyle gelen haktır; güç ise kişisel yaptırabilme yeteneğidir.
- **Kontrol (Denetim):** Planlara uyumu sağlayan, ulaşılan durumla hedeflenen durum arasında köprü kuran işlev.
- **Etik Değerler:** İşletme içi davranış kültürünü ve dış paydaşlarla ilişkileri düzenleyen ilkeler bütünü.

Önemli Formüller

Vroom'un Beklenti Teorisi Formülü

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Amacın Önemi}$$

Motivasyon: Bireyin harekete geçme arzusu • **Beklenti:** Belli bir davranışın amaca ulaştıracağına dair inanç • **Amacın Önemi:** Bireyin ulaşılacak sonuca verdiği değer

Örnek: Bir çalışanın yüksek prim alma beklentisi (0.9) ile paraya verdiği önem (10) çarpıldığında yüksek bir motivasyon skoru elde edilir.

Önemli Noktalar

- Kotler'e göre örgütü değiştirmenin 8 adımı vardır ve bu süreç ivedilik duygusu oluşturmakla başlayıp yeni yaklaşımların kurumsallaşmasıyla tamamlanır.
- Evrimci değişim yavaş ve küçük adımlarla gerçekleşirken; devrimci değişim ani, radikal ve sonuçları önceden kestirilemeyen bir yapıdadır.
- Yönetici var olanı uygulayıp işleri doğru yapmaya odaklanırken; lider orijinal fikirler üretir ve doğru işi yapmayı hedefler.
- İletişim sürecinin başarılı olması için alıcının mesajı alması yetmez; mesajı kaynağın yüklediği anlamla doğru şekilde yorumlaması gerekir.
- Kontrol sürecinin ilk aşaması standartların belirlenmesidir; standartlar olmadan başarı ölçülemez ve düzeltici faaliyet yapılamaz.
- Bilgi yönetimi sadece BT (Bilişim Teknolojileri) yönetimi değildir; teknoloji ile insan kaynağının birikiminin sentezlenmesi şarttır.
- Etik değerler kapsamında çalışanların rakip bir şirkette veya iştirakinde ikinci bir işe girmesi 'çıkar çatışması' olarak kabul edilir ve yasaktır.
- Maslow teorisinde, alt düzeydeki bir gereksinim belli ölçüde karşılanmadıkça birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelmez.
- Kotler'ın değişim modeli 8 adımdan oluşur ve 'ivedilik duygusu' ile başlar.
- İletişim dikey (aşağı/yukarı), yatay, çapraz ve dışa dönük olabilir.
- Maslow ihtiyaçları 5 basamakta, Herzberg ise faktörleri hijyen ve güdüleyici olarak 2 grupta toplar.
- Bilgi yönetimi sadece BT yönetimi değildir; insan kaynağı ve kurum kültürüyle bütünleşmelidir.
- Kontrol süreci: Standart Belirleme -> Ölçme -> Karşılaştırma -> Düzeltici Tedbir sırasını izler.

Sık Yapılan Hatalar

- Düşünen örgütleri öğrenen örgütlerden daha ileri bir aşama sanmak (Aslında öğrenen örgütler daha sistemattir).
- Yetki ve güç kavramlarını birbirleriyle karıştırmak (Yetki resmi, güç kişiseldir).
- Herzberg'in hijyen faktörlerinin (üret, koşullar) motivasyonu artıracağını düşünmek (Sadece doyumsuzluğu engellerler).

6. Yönetim Fonksiyonları, İnovasyon Süreçleri ve İşletme Etiği • İşletme Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Esasları

Temel Kavramlar

- Kurumsal Yönetim:** Şirket yönetimi ile hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine dayanan yönetim felsefesidir.
- Menfaat Sahipleri (Stakeholders):** Şirket faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı etkilenen; ana sahipler, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum ve devleti kapsayan geniş paydaş grubudur.
- Adillik (Fairness):** Şirket yönetiminin azınlık ve yabancı ortaklar dahil tüm hissedarlara eşit davranmasını ve hak ihlallerinde yeterli tazminat imkanı sağlanmasını ifade eden temel ilkedir.
- Hesap Verebilirlik (Accountability):** Yönetim kurulu üyelerinin anonim şirket tüzel kişiliğine ve pay sahiplerine karşı olan, sadece faaliyet sonrasını kapsayan hesap verme zorunluluğudur.
- Şeffaflık (Transparency):** Ticari sırlar hariç, finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, anlaşılabilir ve düşük maliyetle erişilebilir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.
- Sorumluluk (Responsibility):** Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve etik değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eden ilkedir.
- Vekil Maliyeti (Agency Cost):** Dağılmış mülkiyet yapısında profesyonel yöneticilerin, hissedarların amaçları yerine kendi bireysel çıkarlarını gözetten stratejiler benimsemesiyle ortaya çıkan maliyetlerdir.
- Anglo-Sakson Sistem:** Çok ortaklı mülkiyet yapısının yaygın olduğu, sermaye piyasalarının şeffaf ve gelişmiş olduğu, piyasaların şirketleri kontrol ettiği kurumsal yönetim modelidir.
- Kıta Avrupası Sistemi:** Hakim ortağın ağırlıklı olduğu, bankaların veya finans dışı kuruluşların ana ortak olduğu ve sermaye piyasalarının göreceli olarak daha az geliştiği sistemdir.
- Verimlilik:** Bir işletmede kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösteren, işin mümkün olan en iyi ve doğru şekilde zamanında tamamlanmasını hedefleyen ölçüdür.
- Ekonomiklik:** Toplam satış tutarının üretimin maliyet giderleri tutarına oranlanmasıyla hesaplanan ve bu oranın 1'den büyük olması durumunda işletme başarısını yansıtan ilkedir.
- Kurumsal Karne (Balanced Scorecard):** İşletme performansını finansal, müşteri, operasyonel süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutları olmak üzere dört farklı açıdan değerlendiren ölçüm sistemidir.
- Kurumsal Yönetim:** Şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler bütünü.
- Vekil Maliyeti (Agency Cost):** Yöneticilerin kendi çıkarlarını hissedarların çıkarlarının önüne koymasıyla oluşan maliyet.
- Menfaat Sahipleri (Stakeholders):** Şirket faaliyetlerinden etkilenen çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, devlet ve toplum gibi tüm gruplar.
- Adillik (Fairness):** Tüm hissedarlara (azınlık ve yabancı dahil) eşit davranılması ve haklarının korunması.
- Şeffaflık (Transparency):** Ticari sırlar hariç, bilgilerin doğru, zamanında ve kolay erişilebilir şekilde açıklanması.

Önemli Formüller

Ekonomiklik Oranı

$$\text{Ekonomiklik} = (\text{Toplam Satış Tutarı}) / (\text{Üretimin Maliyet Giderleri Tutarı})$$

Toplam Satış Tutarı: İşletmenin elde ettiği brüt satış geliri • **Üretimin Maliyet Giderleri Tutarı:** Üretim sürecinde katlanılan toplam maliyet yükü

Örnek: Bir işletmenin toplam satış tutarı 120.000 TL ve üretim maliyet giderleri 100.000 TL ise ekonomiklik oranı 1,2 olur; bu da işletmenin başarılı olduğunu gösterir.

Aktif Devir Hızı (Ciro/Aktif Oranı)

$$\text{Ciro} / \text{Toplam Aktifler}$$

Ciro: Yıllık toplam satış geliri • **Aktifler:** Şirketin sahip olduğu toplam varlıklar

Örnek: $Ciro=100M$, $Aktif=65M$ ise $Oran = 1.54$

Önemli Noktalar

- İşletmenin toplam 10 temel fonksiyonu bulunmaktadır (Yönetim, Üretim, Finansman, Pazarlama, Satın Alma, İK, Halkla İlişkiler, Ar-Ge, Tasarım, Kalite).
- WorldCom skandalında şirket giderlerinin sermaye yatırımı gibi gösterilmesiyle gelirler 3,9 milyar dolar yüksek beyan edilmiştir.
- Enron skandalında denetçi Arthur Andersen'in bağımsızlığını yitirmesi (25M denetim, 27M danışmanlık geliri) iflasın temel nedenlerinden biridir.
- Şeffaflık ilkesi faaliyet öncesi, süreci ve sonrasını kapsarken; hesap verebilirlik ilkesi sadece faaliyet sonrasını kapsamaktadır.
- Klasik yönetim düşüncesi, insanı makinenin bir parçası gibi görerek sosyal ve psikolojik yönlerini ihmal ettiği için eleştirilmektedir.
- WorldCom CEO'su Bernie Ebbers, usulsüzlük ve yanlış bilgi beyanı nedeniyle 2005 yılında 25 yıl hapse mahkûm edilmiştir.
- Kurumsal yönetimde dağılmış mülkiyet yapısı denetim zafiyeti yaratırken, yoğun mülkiyet yapısı küçük hissedarların aleyhine işbirliği riski taşır.
- Berle ve Means (1932), mülkiyet ve kontrolün ayrılmasının risklerini ilk kez vurgulamıştır.
- WorldCom skandalı masrafların varlık gibi gösterilmesiyle (3.9 milyar) ortaya çıkmıştır.
- Enron skandalı, denetçi bağımsızlığının (Arthur Andersen) kaybı ve kâr düzeltmeleriyle tetiklenmiştir.
- Anglo-Sakson model dağılmış mülkiyet; Kıta Avrupası model hakim ortak/banka odaklıdır.
- Kurumsal yönetimin 4 temel direği: Adillik, Hesap Verebilirlik, Şeffaflık, Sorumluluk.

Sık Yapılan Hatalar

- Şeffaflık ilkesinin ticari sırları da kapsadığını düşünmek (Ticari sırlar hariç tutulur).
- Hesap verebilirlik ile şeffaflığı aynı şey sanmak (Hesap verebilirlik daha çok faaliyet sonrasına ve sorumluluğa odaklanır).
- Vekil maliyetinin sadece parasal bir rüşvet olduğunu sanmak (Yöneticinin düşük riskli strateji seçmesi gibi çıkar çatışmaları da birer vekil maliyetidir).

Formül Tablosu (hızlı bakış)

Formül adı	Formül
Etkinlik Derecesi	$\text{Etkinlik} = \text{Standart Performans} / \text{Gerçekleşen (Fiili) Performans}$
Ekonomiklik Oranı	$\text{Ekonomiklik} = \text{Toplam Satış Tutarı} / \text{Üretim Maliyet Giderleri}$
Aktifin Kârlılığı	$\text{Aktifin Kârlılığı} = \text{Net Dönem Kârı} / \text{Aktif Toplamı}$
Ekonomik Kârlılık Oranı	$\text{Ekonomik Kârlılık Oranı} = \text{Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (F.V.Ö.K.)} / (\text{Özkaynaklar} + \text{Yabancı Kaynak})$
Ekonomiklik Oranı	$\text{Ekonomiklik} = (\text{Toplam Satış Tutarı}) / (\text{Toplam Maliyet Giderleri})$
Özkaynak Kârlılığı	$\text{ROE} = (\text{Net Dönem Kârı}) / \text{Özkaynaklar}$
Vroom'un Beklenti Teorisi Formülü	$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Amacın Önemi}$
Ekonomiklik Oranı	$\text{Ekonomiklik} = (\text{Toplam Satış Tutarı}) / (\text{Üretimin Maliyet Giderleri Tutarı})$
Aktif Devir Hızı (Ciro/Aktif Oranı)	$\text{Ciro} / \text{Toplam Aktifler}$

Devamı ücretsiz kayıtle

Kurumsal Yönetim modülünün **21 bölümünün 6 tanesi** bu PDF'te. Kalan 15 bölüm, konu anlatımı ve çıkmış soru tarzındaki soru bankası FinLisans'ta.

- ✓ Ücretsiz üyelikle soru çözmeye hemen başla — kredi kartı istemiyoruz.
- ✓ Tüm SPK/SPL dersleri için ders notu, özet ve formül kartları.
- ✓ Konu bazlı soru bankası, deneme sınavı ve yanlış analizi.
- ✓ Sesli ders anlatımı ile yolda/işte tekrar imkânı.
- ✓ İlerlemeni takip eden panel ve sınav geri sayımı.

Bu modülün güncel ve tam sayfası

<https://www.finlisans.com/ders-notlari/kurumsal-yonetim>

Ücretsiz kayıt ol → <https://www.finlisans.com/auth/signup>

Son güncelleme: **17 Eylül 2026** · Kaynak: finlisans.com ders notları

Bu doküman sınavlara hazırlık amaçlı bir özettir; resmî kaynak yerine geçmez. SPL'nin yayımladığı güncel çalışma notlarını da takip ediniz.