

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yılmaz YILDIRIM

ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİLİK

(Kamu Kuruluşlarında, Özel Sektör Kuruluşlarında ve Sivil Toplum Kuruluşlarında
Yöneticilik Pozisyonları)

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yılmaz YILDIRIM

ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİLİK

(Kamu Kuruluşlarında, Özel Sektör Kuruluşlarında ve Sivil Toplum Kuruluşlarında
Yöneticilik Pozisyonları)

Danışman

Prof. Dr. Ali ÖZTEKİN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Yılmaz YILDIRIM'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan (Danışmanı) : Prof. Dr. Ali ÖZTEKİN (İmza)

Üye : Doç. Dr. Erol ESEN (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Necati İYİKAN (İmza)

Tez Konusu: ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİLİK

(Kamu Kuruluşlarında, Özel Sektör Kuruluşlarında ve Sivil Toplum Kuruluşlarında
Yöneticilik Pozisyonları)

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :12/03/2014

Mezuniyet Tarihi :27/03/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

ÇİZELGELER LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA KONUSU ile İLGİLİ ÖZET BİLGİLER

1.1. Örgüt Tanımları ve Çeşitleri	5
1.2. Örgüt Türleri.....	6
1.2.1. Dikey Örgütlenme.....	6
1.2.2. Yatay Örgütlenme.....	7
1.2.3. Dikey ve Uzman Örgütlenme	7
1.2.4. Komite Tipi Örgütlenme	7
1.2.5. Proje Tipi Örgütlenme	8
1.2.6. Biçimsel ve Doğal Örgütler.....	8
1.3. Örgüt Kuramları ve Özellikleri	9
1.3.1. Geleneksel (Klasik) Örgüt Kuramı	9
1.3.2. Davranışçı (Neoklasik) Örgüt Kuramı	12
1.3.3. Çağdaş, Katılımcı ve Demokratik Örgüt Kuramı	16
1.4. Kamu Kuruluşları ve Ortak Özellikleri.....	17
1.4.1. Merkezi İdare.....	18
1.4.2. Yer Yönünden Yerinden Yönetimler	20
1.4.3. Hizmet Yönünden Yerinden Yönetimler	23
1.5. Özel Sektör Kuruluşları ve Özellikleri	24
1.5.1. Faaliyet Alanlarına Göre Kuruluşlar.....	26
1.5.2. Mülkiyet Durumuna Göre Kuruluşlar.....	26

1.5.3. Üretim Yapılarına Göre Kuruluşlar	27
1.5.4. Büyüklüklerine Göre Kuruluşlar	27
1.6. Sivil Toplum Kuruluşları ve Özellikleri	28
1.6.1. Tarihsel Süreç	28
1.6.2. Sivil Toplum ve Devlet	29
1.6.3. Sivil Toplum Kuruluşu ve Nitelikleri	30

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KAMU, ÖZEL SEKTÖR ve SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİCİLİK POZİSYONLARI

2.1. Kamu Personel Yönetimi Konuları	32
2.1.1. Personel Yönetiminde Sınıflandırma, Kariyer ve Liyakat	33
2.1.2. Kamu Personelinin İstihdam Şekilleri	36
2.1.3. Türk Kamu Yönetiminde İlk Ve Orta Düzey Yöneticilik Pozisyonları...38	
2.1.4. Diğer Kamu Personelinde İlk ve Orta Düzey Yöneticilik Pozisyonları ..45	
2.1.5. Hizmet İçi Eğitim.....	50
2.1.6. Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonları.....	52
2.1.7. Diğer Kamu Görevlilerinde Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonları	56
2.2. Özel Sektör Kuruluşları ve Yönetim Organları.....	60
2.2.1. Aile Şirketleri	60
2.2.1.1. Kavramsal Olarak Aile Şirketleri.....	60
2.2.1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri	62
2.2.1.3. Aile Şirketi Çeşitleri.....	63
2.2.1.4. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	64
2.2.1.5. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Yönetim Organları	66
2.2.2. Anonim Şirketler.....	70
2.2.2.1. Anonim Şirketin Genel Yapısı.....	70

2.2.2.2. Genel Olarak Anonim Şirket Organları.....	72
2.2.2.3. Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisi ve Görevleri	76
2.2.3. Limited Şirketler	78
2.2.3.1. Kavramsal Açıdan Limited Şirketler.....	78
2.2.3.2. Limited Şirketin Özellikleri.....	79
2.2.3.3. Limited Şirketlerde Yönetim	81
2.2.4. Kurumsal Şirketler	84
2.2.4.1. Kurumsal Yönetimin Gelişimi.....	84
2.2.4.2. Kurumsal Şirketlerin Amaçları	85
2.2.4.3. Kurumsal Şirketlerde Yönetim Olgusu	86
2.2.5. Holding Şirketler.....	88
2.2.5.1. Kavramsal Olarak Holding Şirketler.....	88
2.2.5.2. Holding Şirketlerin Kuruluş Amaçları	88
2.2.5.3. Holding Şirketlerde Yönetim Kurulu	89
2.2.5.4. Türkiye’de Holding Organizasyonlarında Yer Alan Ortak Yönetsel Kurullar.....	92
2.2.6. Türkiye’deki Şirketlerde Yönetim Kurullarının Genel Yapısı.....	95
2.3. Ülkemizde Yer Alan Sivil Toplum Örgütlerinde Yönetim Anlayışı.....	96
2.3.1. Vakıf Kuruluşları ve Yönetim Organları	96
2.3.1.1. Kavramsal Açıdan Vakıflar	96
2.3.1.2. Vakıfların İşlevleri	97
2.3.1.3. Vakıflarda Örgüt Yapısı	98
2.3.2. Dernekler ve Yönetim Organları	99
2.3.2.1. Kavramsal Açıdan Dernekler.....	99
2.3.2.2. Derneklerin Kuruluş Şekli	101
2.3.2.3. Derneklerin Yönetim Organizasyonu ve Denetimi.....	102
2.3.3. Sendikalar ve Yönetim Organları	104
2.3.3.1. Kavramsal Açıdan Sendikalar.....	104

2.3.3.2. Sendikaların İşlevi.....	105
2.3.3.3. Sendikalarda Yönetim Organizasyon.....	106
2.3.4. Kooperatifler ve Yönetim Organları.....	109
2.3.4.1. Kavramsal Açıdan Kooperatifler	109
2.3.4.2. Kooperatiflerin Genel Özellikleri	109
2.3.4.3. Kooperatiflerde Yönetim Organizasyon.....	110
SONUÇ.....	113
KAYNAKÇA.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	128

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.1 Biçimsel ve Doğal Örgüt Karşılaştırması	9
Çizelge 1.2 Bir Bakanlığın Genel Örgütsel Yapısı	20
Çizelge 1.3 İşletme ve Tüketiciler Arasındaki Ekonomik İlişkiler.....	25
Çizelge 2.1 Sağlık Bakanlığı Taşra Örgütlenmesi	44
Çizelge 2.2 Sağlık Bakanlığı Şube Müdürlüğü Personel Yapılanması	45
Çizelge 2.3 Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Sınıflandırması	47
Çizelge 2.4 Üniversite İlk ve Orta Düzey İdari Yapılanması	49
Çizelge 2.5 Sağlık Bakanlığı Üst Düzey Yönetici Sınıflandırması	54
Çizelge 2.6 Türk Silahlı Kuvvetleri General Kadroları	57
Çizelge 2.7 Üniversite Üst Düzey İdari Teşkilatlanması	58
Çizelge 2.8 Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri.....	69
Çizelge 2.9 Aile Şirketlerinde Yönetim Şeması	70
Çizelge 2.10 Limited Şirketlerde Yönetim Şekli	82
Çizelge 2.11 Kurumsal Şirketlerde Yönetim Şekli	87
Çizelge 2.12 Holdingde Çalışanların Sorumlulukları	90
Çizelge 2.13 Holdinglerin Yönetim Şekli	91
Çizelge 2.14 Vakıfların Organizasyon Şeması	98
Çizelge 2.15 Derneklerin Organizasyon Şeması.....	103
Çizelge 2.16 Sendikaların Organizasyon Şeması.....	106
Çizelge 2.17 Kooperatiflerin Organizasyon Şeması.....	111

ÖZET

Örgütler, sürekli değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar ve bunu da yöneticileri aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Öncelikli görevleri arasında örgütsel etkinliği sağlamak ve verimliliği arttırmak olan yöneticilerin bu görevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri için de, yönetsel anlamdaki gelişimlerine önem vermeleri, bu konuda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada, kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının yöneticilik pozisyonları arasındaki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma da kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarında yer alan alt, orta kademe yöneticilik pozisyonları ile üst kademe yöneticilik pozisyonları irdelenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın kavramsal bilgileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde örgütün tanımı, çeşitleri, türleri ve özellikleri genel olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye’de kamu, özel, sektör ve sivil toplum örgütlerinde yöneticilik pozisyonları incelenerek, çalışmanın ana amacı hakkında araştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Yönetimi, Örgütlerde Yöneticilik, Yöneticilik Pozisyonları, Üst Kademe Yöneticilik

SUMMARY

ADMINISTRATION IN ORGANIZATIONS

Organizations are to adjust to changing environmental conditions and they realize this through their administrators. In order to realize this the administrators, whose prominent tasks include providing organizational efficiency and raising productivity, need to pay attention to the developments in administration as well as improving themselves in this area. This study is aimed at stating the differences between the administration positions in public, private and civil organizations. In this vein; low, middle and upper level administration positions in public, private and civil organizations are investigated and explained. The first section of the study includes the theoretical knowledge of the study. The definition, types, kinds and the features of the organization are explained in general in this section. In the second section of the study, the main purpose of the study is examined and the administration positions in public, private and civil organizations in Turkey are investigated.

Key Words: Organization Administration, Administration in Organizations, Administrative Positions, Chief Executive Officers

ÖNSÖZ

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, karşılaştığım tüm problemlerin üstesinden gelmeme yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. Ali ÖZTEKİN'e teşekkürü borç bilirim.

Yüksek Lisans öğrencisi olma sürecimde kapısını rastgele çaldığım ve beni uzun uzun dinleyip tavsiyelerde bulunan Doç. Dr. Erol ESEN'e,

Tecrübelerinden yararlandığım hocam ve arkadaşlarım Arş. Görevlileri Serkan DORU ve Ali ERDEM'e,

Öğrencilik yıllarımda ve tez aşamamda yardımlarını esirgemeyen, Antalya'da ki elim kolum olan Taylan SEYİRCİ'ye,

Yaşamım boyunca yan yana yürüyeceğim kardeşlerim Samet YILDIRIM ve Caner YILDIRIM'a,

Bitmek bilmeyen öğrencilik yıllarımda desteklerini esirgemeyen annem Sermin YILDIRIM ve babam Mehmet YILDIRIM'a en içten teşekkürlerimi iletiyorum.

Yılmaz YILDIRIM

Antalya, 2014

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

Örgüt, mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş bir tasarımdır. Bu tasarımın hayata geçirilmesi örgüt için belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi, insanın fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek diğer bir ifadeyle bir sistem kurmak yine insanın varlığı ile mümkündür.

Sosyal yaşamın, kamusal ve özel alan olarak ayrılmasının tarihi oldukça eskidir. Tarih içinde insanların topluluklar halinde yaşamaları ve ortak ihtiyaçlara sahip olmaları, onların daha geniş ve kapsamlı örgütlerle yönetilmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır, bunun sonucunda devlet kavramı ile birlikte kamu yönetimi örgütleri gelişmiştir. Devlet örgütü içinde yer alan her birey, bu kamusal örgütlerle ilişkiindedir, bunların kuralları tarafından yönetilirler. Ancak, bireyin muhatap olduğu bu kamusal alan dışında kendi serbest iradesi ile hareket ettiği özel alanı da vardır.

Toplumların sürekliliği açısından işletmelerin giderek artan rekabet ortamında verimliliklerini üst düzeye çıkarabilmeleri için “insan yönetimi” önem kazanmış ve bu bağlamda F.W. Taylor’un öncülüğünde ilk kez bir “bilimsel yönetim” kavramından söz edilmiştir (Yahyagil, 2009, s.4).

Örgütlerin başarılarındaki en önemli faktörlerden biri ise işgücüdür. Örgütler, beşeri sermayeleri olan çalışanlarının üstün performansları sayesinde kaliteli ürünler, yüksek satışlar, yüksek kar ve yatırım fırsatı yakalayabilirler. Bu nedenle, bütün örgütler kurumsal hedeflere bağlı, örgütüne sadık, kendisini örgütün bir parçası olarak gören, örgütte çalışmaktan mutlu ve çalışmaya devam etmekte istekli olan, çalışma ortamında işinin gereklerini ve kendinden beklenenin ne olduğunu açıkça bilen, kendinden bekleneni verebilen roller üstlenen çalışanlara sahip olmak isterler.

Örgütlerin farklı hedef ve çıkarları olan bireyler ve gruplardan oluşan yapılar olması nedeniyle birey veya grupların hedefleri ile örgütlerin hedefleri her zaman uyumlu olmamaktadır. Özellikle sınırlı olan örgüt kaynaklarının paylaşımında bireylerin çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla başkalarını etkileme çabaları, örgütsel politikanın oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Altıntaş, 2007, s.152).

Örgütün yöneticileri tarafından konulan ve örgütsel faaliyetlerinin yerine getirilmesinde kullanılan yazılı kurallar ve biçimsel prosedürlerin, hem örgütün hem de çalışanların çıkarlarını koruma amacına sahip olması beklenir.

Örgütlenme, var olan veya yeni ortaya çıkan bir örgütte, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, planlanması, kaynakların, insan gücünün koordinasyonu, amaçlanan ve sonuçta elde edilenlerin karşılaştırılmasıdır.

Hızla küreselleşen günümüz dünyasında örgüt içerisindeki güç mesafesi, departmanlar arası bilgi ve kaynak paylaşımı, lider çalışan ilişkisi ve bunun uzantısı olarak liderin örgüt içerisindeki meşruiyeti, örgüt içi iletişim, karar alma ve alınan kararların uygulanması, çalışan motivasyonu gibi temel örgütsel davranış konularını etkilemesi açısından önemlidir.

Toplumsal yaşamda mikro düzeyde çalışan kurumlar olan örgütlerin verimli çalışabilmelerinin, değer içeren çıktılar yaratabilmelerinin; örgütleri oluşturan, yöneten, çalışmasını sağlayan insan faktörünün anlaşılmasına ve memnun edilmesine bağlı olduğu açıktır. Günümüzdeki yönetim anlayışları örgüt içerisinde fiziksel ve finansal kaynaklar gibi insan kaynaklarının da önemine üst düzeyde vurgu yapmaktadır.

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri oluşturmak yani etkin iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır (Atak, 2005, s.59).

Yetki örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür. Aynı zamanda, en yüksek koordinasyon gücü yetkiden gelir. Yetki yönetilenlerin kabul etmesiyle başlar. Bürokratik yetkinin iki temeli vardır. Bazı kurallar karşılıklı anlaşma yoluyla konulur. Bazıları ise zorunlu konulur. Bunlardan birinci demokratik, ikinci de otoriter bürokrasinin özelliğidir.

Yetki kavramı kurumlaşmış güç, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat istemek hakkı, bir iletişim akımı gibi biçimlerde tanımlanmıştır (Bursalıoğlu, 2000, s.5).

Literatürde yetkinin üç önemli görevi vardır. Bunlar; a) Yetki kendisi ile beraber sorumluluk da getirir ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olur. b) Yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir ve bu uzmanlığı teknik temelleri yoluyla sağlar. c) Örgütte koordinasyonu kolaylaştırır ve bu açıdan, çeşitli tanımlardan biri, yetkiyi koordinasyon aracı olarak kabul etmiştir.

Yönetici kavramını incelemeyen önce ele alınması gereken iki temel kavram, “örgüt” ve “yönetim”dir. Bu kavramlardan biri olan “örgüt” pek çok disiplin alanı çerçevesinde farklı anlamlara gelecek şekilde tanımlanmıştır. Yönetim ise, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamı şeklinde tanımlanmıştır.

Bir örgütte, yönetilenler/astlar (memurlar) ile etkileşim/iletişim halinde iken kendi rolleri ile ilgili olarak en azından 3 rol algısının farkında olması gerekir. Bunlar (Bayat, 2006, s.2);

- Yapılan işin gerekliliği olarak kendi (bir yönetici olarak) rolü (kendisi bir yönetici olarak kendini nasıl görüyor),
- İlişki içerisinde olduğu astların (yönetilenlerin) rolleri (yönetici olarak astların yönettiklerinin rollerini nasıl görüyor),
- Yönetilenler (astlar/memurlar) tarafından görüldüğü haliyle yöneticinin rolü (yönettikleri bir yönetici olarak kendisini nasıl görüyor),

Günümüz koşullarında oldukça karmaşık bir yapı kazanmış olan örgütsel süreçler için çok değişik kademede yöneticilik pozisyonları yer almaktadır. Başka bir deyişle en alttaki personel (operasyonel/uygulayıcı personel) ile en üstteki personel (üst yönetici) arasında oldukça çok sayıda yöneticilik kademesi bulunabilmektedir (bölüm amirleri, birim amirleri, kısım amirleri, şefler, teknik amirler vb). Buna karşın örgütlerde bu durum kuramsal olarak şu şekilde sınıflandırılmıştır; Üst kademe yöneticileri (amirleri); Orta kademe yöneticileri (amirleri) ve İlk kademe yöneticileri (amirleri) (Bayat, 2006, s.5).

- İlk kademe yöneticileri de dahil olmak üzere daha alttaki örgüt üyeleri örgütün operasyonel gücünü oluşturmaktadırlar ve örgüt içerisinde en kalabalık grubu oluştururlar.

- Orta kademe yöneticileri, örgütün operasyonel gücü olan ilk kademe yöneticilerinin de olduğu en alttaki insan kaynağıyla, en üst yönetim arasındaki ilişkileri sağlayan ve düzenleyen yöneticilerdir.

- Üst kademe yönetici, örgüt içerisinde örgütsel politikaların belirlenmesi, kararların alınması ve her türlü planlamadan sorumlu ve yetkilidir. Kararları yönetim anlayışına uygun olarak (demokratik- otokratik vb.) alır ve uygulanmasını sağlamak üzere orta kademe yöneticisine iletir.

Örgütlerde yönetimim her kademesindeki örgüt üyesi için ileri sürülebilecek temel argüman, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için her kademedeki yöneticilerin

bütüncü bir anlayış içerisinde davranmaları zorunluluğunun olduğudur. Buna karşılık her örgüt yönetim kademelerindeki bu farklılığı yaratarak ya da var olan bu farklılığı kullanarak hiyerarşik düzenliliği sağlamak eğilimindedir.

Çalışmanın ana amacı olarak kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının yöneticilik pozisyonları arasındaki farklılıkların tespit edilmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma aşamasında gerekli olan tüm kaynaklar gereken merkezlerden ve dijital ortandan elde edilerek öncelikle taranmış, daha sonra bu kaynaklardan alınan resmi bilgiler değiştirilmediği şekilde metne eklenmiştir. Ayrıca kimi durumlarda bireysel görüşmeler sonucunda da, araştırma içeriğine yönelik önemli bilgiler edinilmiş, bu bilgiler çalışmanın kapsamına karşılaştırılmalı biçimde aktarılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırma konusu ile ilgili özet bilgilere yer verilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde; örgüt tanımları ve çeşitleri, türleri, örgüt kuramları ve özellikleri, kamu kuruluşları ve ortak özellikleri ile özel sektör kuruluşlarının özellikleri ve sivil toplum kuruluşları ve niteliklerine değinilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümü Türkiye’de kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinde var olan yöneticilik pozisyonları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda kamu personel yönetim kavramları, özel sektör kuruluşları ve yönetim organları ile ülkemizde yer alan sivil toplum örgütlerinde yönetim anlayışına değinilmeye çalışılmıştır..

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA KONUSU ile İLGİLİ ÖZET BİLGİLER

1.1. Örgüt Tanımları ve Çeşitleri

Toplumsal gereksinmelerin karşılanması, toplumsal sorunların çözülmesi zorunluluğu insanı öbür toplum üyeleri ile işbirliği yapmaya, birlikte çalışmaya zorlamaktadır. Bu zorlamanın doğal sonucu olarak da toplumda örgütler ortaya çıkmıştır. Toplumsal kurumların her biri bir örgüt özelliği gösterir. Bu birimlerin ortaya çıkması evrensel bir sonuçtur. Örgüt ve yönetim kavramları da iç içe geçmiş iki kavramdır. Örgüt olmadığında yönetimden bahsetmek olanaksızdır. Tabii ki yönetim olmadığında da örgütlenme oluşamaz, örgüt ortaya çıkamaz.

Modernleşmenin sonuçlarından biri olarak günlük yaşamımızda çeşitli nedenlerle örgütlerle ilişkimiz vardır. Hatta bunların bir kısmı günlük işlerde çok kanıksadığımızdan farkında bile olmayız. Zaman zaman müşteri olarak bir işletme ile, hasta ya da vatandaş olarak kamu örgütleriyle, ya da toplumsal görevlerimizi yerine getirebilmek adına çeşitli sivil toplum örgütlerinde ilişki içindeyizdir. Karşılaştığımız örgütlerin amaçları, özellikleri, büyüklükleri, ayrı ayrı onların politik, ekonomik ve sosyal gücünü de simgelemektedir (Can, 1997, s.3).

Örgütün bir yönünü ön plana çıkaran farklı tanımlar yapılabilmektedir. Tanıma göre örgütün amaç ilkesi, örgütlenme özelliği ya da örgüt içindeki herhangi bir faktör ön plana çıkarılabiliyor. Bu örgütün tanımının yapılamamasından değil çok çeşitli yönlerden ele alınabileceğini bize göstermektedir. Farklı yönleriyle örgütü şu şekilde tanımlayabiliriz (Öztekin, 2002, s.66).

- *Örgüt, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insan kümeleridir.*
- *İnsanların belirli zamanlarda önceden belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için toplanmalarına da örgüt denir.*
- *İnsanların, önceden planladıkları, işbölümü ve görevlendirmelerin bulunduğu, eşgüdümlü olarak çalıştıkları gruplar, kümeler de bir çeşit örgüt sayılır.*
- *Örgüt, ortak bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için karar ve eylem birliği yapan düzenli ya da düzensiz (rastgele toplanmış) insan kümeleridir.*

- İnsanlar, aralarında işbölümü yaparak ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işlemler ve eylemler yapmaya başladıklarında örgütü oluşturmuş olurlar.

Genel bir ifadeyle örgütler, toplumsal gereksinimlerin bir parçasını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için eşgüdümlemiş insanlardan oluşan toplumsal açık sistemlerdir. Örgütün oluşabilmesi için birden çok insanın, işleri paylaşarak çalışması gerekir. Örgüt birbirine dayalı işleri yapan insanların karşılıklı etkileşimidir. Bu insanları bir araya getiren de ortak bir amaçtır.

1.2. Örgüt Türleri

Örgütlerde kararların alınış biçimini ve emirlerin akımını göz önünde tutarak, örgütleri dikey, yatay, dikey ve uzman, komite tipi örgütler olarak gruplayabiliriz.

1.2.1. Dikey Örgütlenme

Otorite ve sorumluluğun üst yönetimde toplandığı örgütlenme türüdür. Dikey örgütlenmeye hiyerarşik veya hat tipi örgütlenme de denilir. Çok sayıda personelin çalıştığı kuruluşlarda, bazı uzmanlık gereken bölümler ve bu bölümlerin alt birimleri hiyerarşik bir yapı içinde bulunurlar. Alt birimlere kadar ortak amaca uygun bir disiplin içinde yürütülebilmesi için yönetme yetkisi üst kademelerde toplanmıştır. Yöneticilerin sorumluluğunun büyük olduğu dikey örgütler otoriter niteliklidir. Dikey örgütlenmelerde sorumluluklar kesin olarak saptanmıştır(Tortop, 1999b,s.75).

Dikey örgütlenmenin bazı yararları vardır:

- Örgütteki yetki ve sorumluluk ilişkilerini açıkça ve basit bir biçimde ortaya koyar. Personelin yetki ve sorumluluk dereceleri kesin ve anlaşılır biçimdedir.

- Bir sorun çıktığında o sorunla uğraşacak kişilerin sayısı az olduğundan çabuk karar vermeye yardımcı olur ve örgütü değişim yönüne kolayca uyarlar.

- Salt komuta örgütleri küçük olacağından yönetim ile çalışanların yaklaşması fazladır. Örgütte çalışan herkes neler olup bittiğini kolayca görebilir.

Bu yararların yanında dikey örgütlenmenin doğasından gelen bazı sakıncaları da vardır.

- Örgüt büyüdükçe bu yapının etkinliği azalır.

- Uzmanlaşmış bilgi ve becerilerin kullanılmasına olanak tanımaz.

- *Bu yapının başarısı, çeşitli görevleri üstlenmiş birkaç kilit adamın başarısına bağlıdır. Böylece bu kişilerin yükü de artar.*

- *İşler artıkça yeni kademeler eklemek gerekeceğinden hız, esneklik ve merkezden kontrol gibi yararlı yönleri yok olmaya başlar (Can, 1997, s.103).*

1.2.2. Yatay Örgütlenme

Görevlerin temel alındığı, dikey örgütlenmede olduğu gibi, hiyerarşik bir sıralanmasına gerek olmaksızın ilgili birimlerin birbirine emir verebildiği, birimler arası iletişim ve ilişkilerin daha yoğun ve sık olduğu örgütlerdir. Emirlerin bir üst makamdan alınma zorunluluğu yoktur. Özellikle teknik konularda, daha üst kademe yöneticilerle haberleşme olanağı vardır. Burada asıl amaç işlerin hızlı ve çabuk bir şekilde görülmesidir. Yatay örgüt modelinin en önemli üstünlüğü işbölümünün sağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek bunlardan doğacak sorumlulukların paylaşılmasıdır. Modelin göze çarpan en önemli sakıncası ise birimler arasında koordinasyon ve denetimi sağlamada karşılaşılan güçlüklerdir (Tortop, 1999b, s.76).

1.2.3. Dikey ve Uzman Örgütlenme

Yürütme birimlerinin yanında emir ve kumanda zincirine tabi olmayan araştırma, inceleme ve danışmanlık görevini yürüten uzman birimlerin de örgütsel yapıda yer aldığı örgütlerdir. Bir örgütü yalnız yürütme birimlerinin emirleri ile yönetmek olanaksızdır. Danışma birimlerine de gereksinim vardır. Uzman burada örgüte öğüt ve destek sağlamaya yarar. Uzmanın görevi özel bir bilgi gerektiren konularda teknik bilgileri vererek komuta yöneticilerine yardımcı olmaktır. Uzmanın önerilerini benimsemek, değiştirmek ya da uygulamak komuta yöneticisinin yetkisi içindedir. Bu nedenle uzman emir ve kumanda doğrusuna dahil değildir. Örgütün ihtiyacına ve yapısına göre uzmanlardan tüm örgüt düzeyinde yararlanılabileceği gibi, bir bölümde ki uzmanlıklarından da yararlanılabilir. Örneğin; genel müdürlük düzeyinde örgütün tüm personel işlerinde bilgisinden yararlanılabilen bir uzman bulunabileceği gibi, sadece üretim bölümünde kalite kontrol biriminde çalışan bir uzmandan da söz edilebilir (Can, 1997, s.132).

1.2.4. Komite Tipi Örgütlenme

Karar alma ve uygulama yetkisinin yatay ya da dikey, kurmay örgütlenmede olduğu gibi tek bir yöneticinin değil, birkaç kişiden oluşan bir kurulun elinde olduğu

örgütlemidir. Dikey örgütlenme modelinde karar alma yetkisi tek başına bir yöneticiye aitti. Dikey ve uzman örgütlenmede ise uzmanların karar mekanizmasına katılma durumu mümkün değildi. Komite tipi örgütlerde ise örgütün amacına ulaşmasında görevli olan, yetkili kişileri içine alan bir kurul karar almaktadır. Bu örgütlenmede kararlar tartışılarak birden çok kişi tarafından alınır. Bu kişiler örgüt hakkında derinliğine bilgi sahibidirler. Fakat, bir kurulun toplanması her zaman kolay olmaz, bu da karar alınmasını ve uygulamasını gecikmeye uğratabilir (Tortop, 1999b, s.78).

1.2.5. Proje Tipi Örgütlenme

Teknoloji ve yaşamın diğer alanlarındaki gelişmeler, örgüt yapılarında geleneksel yaklaşımların değişmesine daha gelişmiş, eşgüdümleme ve iletişimin daha yoğun tutulduğu örgütlenme modelleri gelişmesine ortam hazırlamıştır. Çalışanlar hem işlevsel hem de proje temelinde atanırlar. Farklı birimlerden görevlendirilen uzmanlardan oluşan ve aralarında yatay ilişkiler bulunan proje kümesi, proje tamamlanınca dağılır. Tüm bu projeyi eşgüdümleyip denetleyen bir genel müdür vardır(Can, 1997, s.134).

1.2.6. Biçimsel ve Doğal Örgütler

Yukarıda bahsedilen örgüt tanımları, biçimsel örgüt olgusunu anlatmaktadır. Önceden belirlenmiş ussal kurallara göre oluşturulup etkinlikte bulunan biçimsel örgütlerin içerisinde, bu örgütlerin yazılı ve ussal ilişkiler düzeninden bağımsız kurallarla bilinçli bir tasarlama olmaksızın kendiliğinden oluşmuş kendi doğal lideri olan insan kümelerinden oluşan doğal örgütlerde vardır.

Örgüt içerisinde personelin aynı birimde çalışmaktan, benzer şeylerden hoşlanmaktan veya mesleki benzerlikten kaynaklanan yakınlaşmalardan ötürü biçimsel örgütten ayrı olarak biçimsel olmayan örgütler veya gruplar doğar. Biçimsel olmayan örgütler, örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırılabilirse verimlilik ve etkinlikte doğal bir iyileşme gözlenebilir. Fakat dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta bu tip gruplaşmalar kontrol edilmezse biçimsel örgütün işleyiş ve hiyerarşisine zarar da verebilir(Tortop, 1999b, s.80).

Çizelge 1.1 Biçimsel ve Doğal Örgüt Karşılaştırması

Biçimsel Örgüt	Doğal Örgüt
Homojen yapılı	Heterojen yapılı
Önceden belirlenmiş kurallara göre oluşurlar. Ayrıca belirlenmiş kurallar içinde faaliyet gösterirler.	Önceden belirlenmiş, uygulanabilir kurallar bulunmaz.
Kurulmaları, işleyişleri, dağılımları ve sona ermeleri kurallara bağlıdır. Süreklilik gösterirler.	Ortak amacı gerçekleştirdiğinde dağılır, gerektiğinde gene toplanırlar. Süreklilik göstermezler.
Bireyler arası ilişki, paylaşım zayıf fakat görev süresince kalıcı ve süreklidir.	Bireyler arası ilişki, paylaşım kuvvetli fakat kalıcı ve sürekli değil.

1.3. Örgüt Kuramları ve Özellikleri

Örgüt kurumları yönetim alanında denenmiş bilimsel bilgilerin düzenli olarak bir araya getirilmesiyle oluşturulmaktadır. Bu bölümde literatürde yer alan geleneksel (klasik) örgüt kuramı, davranışçı (neoklasik) örgüt kuramı ve çağdaş, katılımcı ve demokratik örgüt kuramları olarak 3 bölümde incelenmektedir. Aşağıdaki bölümlerde kısaca bu kuramlara ve özelliklerine değinilecektir.

1.3.1. Geleneksel (Klasik) Örgüt Kuramı

Sanayi devrimi ile başlayan süreçte ilk olarak klasik yönetim teorileriyle karşılaşmaktayız. İşletme yönetiminde bilimsel yönetimi düşüncelerini ortaya atanların başında Frederick W. Taylor gelmektedir. Temel hatları ile yönetimde bilimsel yaklaşım örgüt yönetiminde insan unsuru dışındaki faktörlerle ilgilenmiştir. Taylor bir işin yapılması için uygun süre ve uygun ücretin bilimsel bir şekilde belirlenebileceğini öne sürmüş, sonuçta bilimsel gerçeklerle de kimsenin ters düşemeyeceğini düşünmüştür. Maddi faktörler düzenlendikten sonra da, insanların bilimsel planlara uygun şekilde hareketiyle düşük verim değil, maksimum çıktıyı amaçlanmıştır (Genç, 2007: 91).

Taylor'un 1911 yılında yayınladığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı eseri yönetim alanında yazılmış en önemli eserlerden biri ve hatta ilki olarak kabul edilir. Makine mühendisi olan Taylor, ABD'nin Pennsylvania eyaletinde çelik üreten üç şirkette (Midvale Steel, Simonds Rolling

Machine ve Bethlehem Steel) çalışmış ve tecrübe kazanmıştır. Taylor edindiği tecrübelerle sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını ve bu durumun verimi düşürdüğünü ortaya koymuştur. Bunun sonucunda;

- Verimsiz bir çalışma düzeninin olduğunu bunun ise büyük israf yapmış olduğunu belirtmiştir. İnsan iş için harcaması gereken enerji ve zamanını verimli kullanamayı gerektiren bir takım işlerle beraber daha güç ve karmaşık bir hale getirmektedir. Bu enerji kaybına yol açmakta, hem de zamanının büyük bir kısmını boşa harcamasına neden oluyordu.

- Zaman ve enerjinin verimsiz kullanımı işçiyi daha fazla yoruyor, günlük üretim düzeyini azaltıyor böylece düşük verimde çalışılıyordu (Eren, 2004,s.13).

Taylor bu aşamada hareket ve zaman etütleri yapılarak belirli bir işin objektif tamamlanma süresinin bulunabileceğini düşünmüştür. İş süreci basit bölümlere ayrılarak her birinin süresi ölçülmüş, ardından bu iş süreci boyunca yapılan gereksiz hareketler çıkarılarak iş süreci daha sade bir hale getirilmiştir. Daha sonra her iş süresinin birim zamanları ve zorunlu boş süreler toplanarak tekrardan hesaplanmıştır. Bu aşamada sadece işçinin zaman ve hareketlerinin standartlaşması yetmemekte aynı zamanda işçinin kullandığı araç ve makinelerinde (makine hızı, işlerin sırası gibi) standartlaşması gerekmektedir. Böylece endüstriyel süreçler bilimsel gözlem ve deneylere tabi tutulabilecek birimlere ayrılabilir, iş görenin faaliyetleri temel hareketlere indirgenip incelenebilecektir (Mouzelis, 2003, s.94).

Bilimsel yönetim anlayışının önemli isimlerinden biri de Henri Fayol'dur. Fayol'de Taylor gibi direkt olarak endüstri içinde çalışan bir yazardır. Düşüncelerini 1916'da Fransa'da Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim adını taşıyan kitabında açıklamıştır. Fayol bu kitapta işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş, bu faaliyetleri; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim adı altında altı grupta toplamıştır (Eren, 2004, s.14-15).

Çalışmalarının asıl ağırlık noktası ise yönetim faaliyetleri oluşturmuştur. İşletme faaliyetlerini ana bölümler açısından 6 gruba ayıran Fayol, bu gruplardan biri olan yönetim sürecini de 5 önemli fonksiyona ayırmıştır.

- Planlama
- Örgütlenme
- Yönelme

- Koordinasyon
- Denetim

Fayol tanımında yer alan yönetim fonksiyonlarını; geleceği tahmin ederek buna göre bir “planlama” yapma, kuruluşun maddi ve insanla ilgili yapısını bir arada tutarak “örgütlenme”, personelin çalışmalarında devamlılık sağlamayı ve onları kumanda etmeyi “yöneltme”, örgüt içerisindeki farklı faaliyet ve çabaları “koordinasyon” içinde yürütme ve her şeyin belirlenmiş kurallara göre yapılıp yapılmadığını kontrol eden “denetim” şeklinde açıklamıştır (Genç, 2007, s.99).

Fayol yönetime ilişkin 14 ilke ortaya koymuştur. Fakat bu ilkeler esnek ve ihtiyaca adapte edilebilecek şekilde düzenlenmelidir.

- *Astlar arasında bilgi yetenek ve tecrübelerine göre iş bölümü yaparak uzmanlaşma sağlanma,*
- *Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve bunlarla ilgili sorumluluk verme,*
- *İşlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma,*
- *Her astın sadece bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda birliği oluşturulması,*
- *Her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu yönetim birliği vücuda getirme,*
- *Örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarları bölümsel ve kişisel amaç ve çıkarlardan üstün tutma,*
- *Örgütsel amaçlara hizmet eden ve bunları yerine getirmek için fedakarlıktan kaçınmayan üstlerine karşı itaatkar ve saygılı kimseler için ödüllendirme, bu koşullara uymayan kimseler içinde cezalandırma sistemi kurma ve yürürlüğe koyma,*
- *Yönetsel yetkilerin dağıtımında titiz olma, israfa meydan bırakmama ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek merkezci bir yönetim sistemi kurma,*
- *Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemini gerçekleştiren ve birbirine yukarıdan aşağıya zincirleme bağlı bir hiyerarşik düzen oluşturma,*
- *Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarına ekonomik olarak ya da etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir yer tayin etme,*

- *Personelde devamlılığı sağlama ve dñzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirme,*

- *İşletme faaliyetlerini yñrñtmek için sorunlar ortaya çıktığında da bunları değerlendirme gñcñne diğer bir deyimle òngörñ ve girişim ruhuna sahip olma,*

- *Personel arasında ayırma ve kayırmalar yapmak yerine, onlara nesnel ve adil davranmaya çaba gñsterme,*

- *Astlar ve tñm çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yerleşmesi için alışma (Eren, 2004: 15-16).*

Bilimsel yñnetimde Fayol'un yñnetim sñreci yaklaşımına L.F. Urwick ve L. Gulick'in katkıları olmuştur. Urwick'in genel yñnetim hakkında sñyledikleri ve yazdıklarının çoğu Fayol'un planlama, organizasyon, koordinasyon, emir verme ve denetim başlığı altında yazdıklarının bir başka biçimde dñzenlemesiydi. Urwick bñtñn ùst yñnetim kademelerinde denetlenecek ast sayısının dñrt olmasını belirlemiş ve yetki devri ile aşağı kademelere inen gñrevlerde denetimden çok iş gñrmek sñz konusu olduğundan yñnetim alanının sekizle on iki olabileceğini òne sñrmüřtñr. Guilick, insanlar arasında kapasite ve bilgi farklılıkları bulunduğuna dikkat çekerek, insanların kapasitelerine en uygun olan faaliyet alanında uzmanlaşmasının yararlı olacağına işaret etmiştir. Uzmanlaşmanın iřbñlñmñnñ de yanında getireceğini bu nedenle oluşabilecek koordinasyon sorununu gidermenin yollarını araştırmıştır(Özalp, 1990, s.91).

Bilimsel yñnetim içerisinde iş gñren ònce kolayca dñzenlenebilecek bir makine gibi gñrñlmñř, duyguları, tutumları hiç gñz ònñne alınmamıştır. Taylor bu açıdan òrgñtsel davranışın psikolojik ve sosyolojik değerkenlerini ihmal etmiştir. Fayol ise òrgñt verimliliğini arttırıcı yñnetsel ònlemlere ağırlık vermiştir. Ortalama insanın tembel ve iş yapmaktan kaçındığını varsayarak kurallar ve ilkelerle disiplin, òdñl ve ceza sistemini devreye sokulduğında yñnetim sñrelerinin başarıyla uygulanabileceğini dñřñnmñřtñr (Eren, 2004, s.16).

1.3.2.Davranışçı (Neoklasik) òrgñt Kuramı

Klasik akımın iş gñreni gñz ardı etmesi, yñnetim modellerinin mekanik oluşu, beşeri òđeleri hesaba katmayışları ve otoriter yñnetim anlayışlarına karşı tepki olarak doğan davranışçı akım insanların kendi gñdñleri, inançları, değerleri olduğuna ve òrgñt çalışmalarında yñnetimin bu òđeleri gñz ardı edemeyeceklerini savunmuştur. ñnkñ

örgütü kuranlar insanın değer, güdü ya da inançlarını sabit değişmez bir öge olarak ele alamazlar ve bunların standartlaştırılmazlar (Onaran, 1975, s.17).

Davranışçı örgüt kuramı bir yönüyle klasik bakış açısının karşı savı diğer bir yönüyle de 1929 bunalımın sonucudur. Davranışçılığın Elton Mayo, F.J. Roethlisberger, William Whyte, G. Homans, William G. Scott, Chester Barnard, Rensis Likert, Douglas MacGregor, Chris Argyrs ve Abraham Maslow gibi önde gelen isimleri insan davranışını belirleyen toplumsal-psikolojik değişkenlerin esas alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Fişek, 1979, s.156).

Davranışçı akımda dikkati çeken ilk araştırma Elton Mayo ve Hawthorne araştırmalarıdır. Araştırmada örgütte çalışan insanlar biçimsel örgütün öngördüğü ilişkilerinin dışına çıkmakta, örgüt içerisinde otorite, hiyerarşi yapılarına uymayan bir doğal örgüt yapısı da kendiliğinden kurulmaktadır. Aslında Hawthorne araştırmasının ana hedefi, üretim çıktısıyla ilgili çalışmalarını incelemektir. Bu açıdan araştırmanın başlangıç aşamasındaki yaklaşım Taylor'unkinden farklı değildir. Araştırmacılar, işçinin performansını etkileyen ücret, ışıklandırma, yorgunluk, sıcaklık, gürültü gibi maddesel ve fiziksel koşullarla ilgilenmişlerdir. Araştırmanın iki yıllık incelemesinden sonra araştırmacıların maddesel ve fiziksel koşullara yüklediği anlamın işgörenler tarafından çokta önemsenmediği bunun yerine işyerindeki moral ortamı, kişiler arası ilişkiler, duygusal anlaşmaların örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen temel faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mouzelis, 2003, s.115).

Hawthorne araştırmalarının bulguları şöyle özetlenebilir:

- *Verim düzeyi fiziksel kapasitelerle değil, toplumsal normlarca düzenlenir,*
- *Ekonomik olmayan ödül ve koşullar işçi moralini olumlu yönde etkiler ve ekonomik nitelikteki özendiricilerin etkisini önemli ölçüde sınırlar,*
- *İşçiler iş ortamında bireyler olarak değil, küme üyeleri olarak etki ve tepkide bulunurlar,*
- *Küme normlarını koyacak ve yürütecek biçimsel önderler dışında doğal önderler oluşur,*
- *Biçimsel örgüt yanında doğal önder ya da önderleriyle ortaya çıkan doğal örgüt ya da örgütler, bilinçli birer oluşum olmaktan çok toplumsal bir gereksinmeyi karşılamak amacıyla oluşan kişisel ilişkilerin bir bütünüdür,*
- *Sürekli yüz yüze ilişki, aynı uğraş alanında olmak, aynı eğitimi paylaşmak, ortak ilgi ve çıkarılara sahip olmak, özel konular, yaş, kıdem, medeni durum, soy ve din*

birliği, hemşerilik gibi etmenler doğal örgütlerin ya da küçük kümelerin oluşmasında etkili olurlar,

- Doğal örgütler biçimsel örgütü etkiledikleri gibi biçimsel örgütten etkilenirler (Ergun, 2004, s.214).

Mayo bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak önderlik biçimleri ve emek verimliliği arasında bir sebep sonuç ilişkisi kurmaktadır. Hawthorne araştırmalarında Mayo'yla birlikte çalışan F.J. Roethlisberger ise hiyerarşi içinde kısa, kestirme ve etkili haberleşme yollarının açılması ve örgüt içi bilgi dolaşımının hızlandırılmasının davranışçı kuramın başarıya ulaşmasında önemli olduğunu belirtmiştir(Fişek, 1979,s.158).

Davranışçı kuramda insan gereksinmelerini önem sırasına göre ve hiyerarşik biçimde sıralayan Maslow, *Gereksinimler Hiyerarşisini* oluşturmuştur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıkta bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendikleri ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ettiklerini araştırmıştır. Maslow'a göre insan en temel gereksinimleri olan yemek, içmek, barınmak gibi fizyolojik gereksinimleri karşılamak zorundadır. Bunlardan sonra insan hasta, yaşlı olduğu zamanlarda ya da işsiz kaldığı zamanlarda biyolojik yaşamını sürdürebilecek bir takım güvenceler oluşturmaya çalışır. Bu nedenle ileriye ait tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, geleceğine ait riskleri en aza indirmeye çalışır. Maslow'un üçüncü gereksinimi, örgütleri kullanan insanın bu örgütler içerisinde mutlu huzurlu bir ortam yaratmaya çalışması üzerinedir. Aile, okul ya da iş hayatında çevresindeki insanları sevmek ve onlar tarafından sevilme istemekte, yaşamı boyunca karşılıklı sevgiye dayanan grupların içinde bulunmak isteyeceklerdir. Maslow'un dördüncü gereksinme grubu takdir ve saygı ihtiyaçlarına ilişkindir. Saygınlık ihtiyacı, kişinin içinde derinden hissettiği bir eksikliktir. Bunun temelini, kişinin kendi varlığına karşı duyduğu saygı oluşturur. Kendisine saygı duymayan kişiye kimse saygı göstermez. Kendi öz varlığıyla problemlerini halletmeyen insanın, dış dünyadan saygı beklemesi beyhudedir. Kendine güven, başarının sırrıdır. İtibar, statü, şöret de bunu takip eder. Her insan, takdir edilme ve sevgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçları belli ölçüde giderilmemiş olanlar, sağlıklı bir kişilik gelişimini gerçekleştiremezler. İnsan tabiatının en temel ilkesi, değer verilmeyi arzu etmesidir. Toplumda yaşayan her insanın, az çok kendini beğenme, kabullenme, takdir edilme noktasında sağlam, tutarlı ve yüksek düzeyde bir değerlendirmesi vardır. Maslow'un kendini gerçekleştirme

gereksinimi beşinci ve son basamağı oluşturmaktadır. Bu basamakta birey bir bilim veya sanat dalında ya da belirli bir kuruluştta yaratıcı kimse olarak ulusal hatta uluslararası üne kavuşmakta ve başkaları tarafından da örnek gösterilmektedir (Eren, 2004,s.31 Fişek, 1979, s.159).

MacGregor ise X kuramı adını verdiği klasik örgüt anlayışının yerine Y kuramı adını verdiği önerilerle kuramını oluşturmuştur. MacGregor'a göre X kuramının temel ilkeleri şunlardır:

- *Normal olarak insan doğası gereği çalışmayı sevmez, elinden geldiğince işten ve sorumluluktan kaçma eğilimindedir.*
- *Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve cezalandırılmalıdır.*
- *Normal insan yönetilmeyi tercih eder, çalışma isteği azdır (Genç, 2007, s.120).*

MacGregor daha sonra bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması adını verdiği Y kuramında şu görüşleri dile getirmiştir:

- *İş görenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması, dinlenme kadar doğaldır.*
- *Örgütsel amaçlara yöneltmek için cezalandırma ve denetim tek yol değildir. Örgütsel amaçlara varmak için kendi kendini yönetme ve denetleme yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya çalışabilir.*
- *Örgütsel amaçlara bağlılık ve sorumluluk duygusunun pekişmesi için insanlar ödüllendirilmelidir. Bu ödüller arasında en önemlisi psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinmesinin karşılanmasıdır.*
- *Normal bir insan uygun koşullarda sorumluluk almaktan kaçmaz, başka sorumluluklarında peşine düşer.*
- *Örgütsel sorunların çözümünde ustalık, yaratıcılık, düş kurma gibi yetenekler insanlar arasında geniş ölçüde dağıtılmıştır.*
- *Fakat çağdaş sanayi koşullarındaki çalışma şartları ve uzmanlaşma nedeniyle bu yeteneklerin sadece bir kısmından yararlanabilmektedir, (Eren, 2004, s.27, Genç, 2007, s.121).*

Neoklasik yaklaşım başlıca eksik yönü, küçük ve informel gruplar üzerinde ve bu gruplar arasındaki iletişim üzerinde gereğinden fazla durarak formel örgütteki verimlilik ve etkinliğe önem verilmemiştir. Örgütü sosyal bir sistem olarak ele aldıklarından dolayı onun fiziksel ve teknik özelliklerini göz ardı etmişlerdir. Klasik yönetimde makineye benzetilen, duygu ve etkileşimleri sonucu örgütteki verimliliği değişkenlik gösterebilecek insanı, neoklasik yaklaşım yönetim kuramının merkezine almış fakat bu defa örgütün rasyonel gerçekleri ve kurallarını ikinci plana iterek, informel ilişkiler üzerinde daha fazla durmuştur(Geç, 2007, s.124).

1.3.3.Çağdaş, Katılımcı ve Demokratik Örgüt Kuramı

Klasik örgüt kuramı teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş ve rasyonel bir sistem sunmaya çalışmıştır. Sanayi devrimi ile başlayan süreçte işletme yönetiminde bilimsel yönetim düşüncesini ortaya atanlar insan ögesini göz ardı etmişlerdi. Neoklasik dönemde ise bu ihmal edilen insan ögesi üzerine yoğunlaşmış ve onun maddi özendiricilerden çok manevi özendiricilerle daha etkin ve verimli çalıştığı iddia edilmiştir. Klasik ve neoklasik örgüt kuramcılarının geliştirdikleri örgüt modelleri ve örgüt yapılarının süreç içerisinde yetersizlikleri ve karşılaştığı güçlüklerle her iki modele göre yeni bir örgüt kuramı ve yönetim anlayışı sunmaya çalışılmıştır.

Modern yönetim kuramlarının en önemlileri sistem kuramı ve durumsallık kuramıdır. Sistem “parçalardan oluşan, parçaların birbirleriyle ve dış çevreyle ilişkilerinin ve etkilerinin bulunduğu, diğer sistemlerden farklı, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün” olarak tanımlanmaktadır. Sistem yaklaşımı tek başına bir disiplin olarak değil, belirli olayları incelerken yararlanılan bir yönetim felsefesidir. William Scott’un incelemelerinde herhangi bir sistemin incelenmesi aynı zamanda sistem içindeki birbirine bağımlı değişkenlerin analiziyle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle örgütler çeşitli alt sistemlerden oluşan, süreç içerisinde ortak amaçları için hareket eden bir bütün olarak incelenir(Geç, 2007, s.).

Yazara göre sistemin temel parçaları birey, biçimsel örgüt, doğal örgüt, rol ve statü kavramlarıyla, sistemin yer aldığı fiziksel çevreden oluşmaktadır. Bu parçalar sürekli birbiriyle ilişkide ve birbirine bağımlı durumdadır. Başka bir deyişle, sistem yaklaşımı örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örgüt sistemini oluşturan parçalar olarak insan unsuru, makineler, maddi kaynaklar, görevler, formal yetki ilişkileri, küçük informal gruplar sayılabilir. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar verme süreçleriyle

birbirlerine bağlanmış bulunmaktadır. Sistemin faaliyet gösterdiği alana çevre denir. Çevreyle herhangi bir şekilde bilgi, enerji, ya da başka tür bir alışveriş içine giren ve aldıkları girdileri çıktılara dönüştürerek yeniden çevreye sunan sistemler, açık sistemler olarak adlandırılırken, böyle bir ilişki içerisinde bulunmayan sistemler ise kapalı sistemler olarak adlandırılır (Can, 1997, s.44).

Durumsallık yaklaşımı ise sistem yaklaşımı üzerine kurulmuş tamamlayıcı bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütle ilgili her şeyin iç ve dış çevre faktörlerinin etkisi ile değişebileceğini, bu nedenle yöneticilerin yapmaya çalıştıklarının koşul ve durumlara göre değişebileceğini ileri sürer. Bu yaklaşıma göre her zaman ve her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz etmek yerine, durumun gereklerine göre hareket etmek ve karar vermek gerekmektedir(Tengilimoğlu vd, 2008, s.87).

İkinci dünya savaşı sonrası yaşanan talep patlaması, işletmelerin süratli bir şekilde büyümesi ve bunun getirdiği finansman sorunlarla başa çıkabilmek adına daha esnek, daha hızlı karar alabilen ve çevreye hızla uyum sağlayabilecek bir yönetim düşüncesi geliştirilmeye çalışılmıştır. Modern yaklaşımlardan sonra, post modern yaklaşımlar gelişmiştir, ancak bu yaklaşımlar henüz bir düşünce okulu olmadıkları için ciddi anlamda post-modern bir organizasyon ve post-modern bir yönetim vizyonu oluşturmak mümkün değildir. Post-modern yönetim toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, öğrenen organizasyon... vb. gibi adlar altında gelişmektedir. Bu yaklaşımlarda iş görenin tüm kapasitesinin sonuna kadar kullanılması amaçlanmaktadır. İş gören işe o an kendisinden beklenenden daha fazlasını verebilir, önemli olan ondaki yaratıcı gücü ortaya çıkartabilmektir. Yöneticiler iş görenin olası katkısının tamamını ortaya çıkartabilmeli ve bu katkıyı örgütsel amaçlar için kullanmalıdırlar.

1.4.Kamu Kuruluşları ve Ortak Özellikleri

Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan araçları kullanmada örgütler açısından bir farklılık bulunmamaktadır. İster kamu kuruluşları olsun, ister özel sektör kuruluşları isterse de devletin doğrudan denetimi altında tuttuğu alanların dışında kalan ve ekonomik ilişkilerin baskısından da görece bağımsız olan sivil toplum kuruluşları olsun amaçları birbirinden farklı bile olsa bu amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları yöntem ve araçlar benzerlik göstermektedir.

Kamu yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlediği insan gücü ve araç-gereçler ile bunların yönetimini kapsamaktadır. Ayrıca siyasal karar organlarına teknik destek sağlayan ve karar organlarının aldığı kararları da uygulayan

örgütler bütününe kapsamaktadır. Kamu yönetiminin kamu gücünden doğan ve kendi gücüne dayanan yetkilerini iki biçimde görülür: a) Bireylere uyması zorunlu yükümlülükler getirme b) Yargı kararları gibi kendiliğinden yürütme yeteneği olan kararları uygulama. Bu yetki, egemenliğin emir yetkisinden gelmektedir. Ayrıca kamu yönetimi kolluk gücüne ve bütçe özerkliğine sahiptir(Ergun, 2004, s.6).

Kamu örgütlerinin öncelikli amacı kamu yararına hizmet etmektir. Kamu hizmetleri geniş yönetsel çevreye sahip olan tüm büyük ölçekli örgütlerde görülen özellikleri gösteren bir örgütlenme gerektirir. Kamu örgütlerinin çevresinde siyasal nitelik ağır basmaktadır. Bu nedenle yönetsel gücün tüm yurttaki kullanabilmesini sağlayacak bir yapıya sahip olmalıdır. Bu yapı ve yönetsel gücün kullanılması siyasal karar organlarının aldıkları kararlarla çoğu kez uyum içinde olmak zorundadır. Dar anlamda kamu yönetimine bakıldığında, yalnız yürütme alanındaki kuruluş ve etkinlikleri içerirken; geniş anlamda yasama ve yargı alanlarındaki kuruluş ve etkinlikleri de kapsamaktadır. Bu nedenle kamu yönetiminin eylem ve işlemleri üzerinde yalnızca yürütme organının denetim ve gözetimi bulunmaz, bu denetim ve gözetim yasama ve yargı organınca da yerine getirilmektedir (Gözübüyük, 1976, s.3, Ergun, 2004, s.149).

Kamu tüzel kişileri merkezden yönetim ilkesinin veya yerinden yönetim esasının geçerli olmasına göre ikiye ayrılabilir. Merkezden yönetilen kamu tüzel kişisi devlettir. Bir başka adlandırılmayla merkezi idaredir. Yerinden yönetilen kamu tüzel kişileri ise yer yönünden ve hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları olarak ikiye ayrılır. Yer yönünden yerinden yönetilen tüzel kişiler, il özel idaresi, belediye ve köylerdir. Hizmet yönünden yerinden yönetilen kamu tüzel kişileri ise TRT, TÜBİTAK, SGK, KİT'ler gibi oldukça çeşitlidir(Gözler, 2007, s.37).

1.4.1. Merkezi İdare

Merkezi idare teşkilatını cumhurbaşkanlığı, başbakanlık, bakanlıklar ve merkeze yardımcı kuruluşlar olarak nitelendirebileceğimiz anayasal kuruluşlar teşkil eder. Anayasanın 8'inci maddesi yürütme yetkisi ve görevinin Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu tarafından kullanılıp yerine getirileceğini belirtmektedir. Merkezi idarede Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulundan sonra gelen kademe bakanlıklardır. Bakanlıklar, merkezi idarenin en önemli yapısını meydana getirirler.

Anayasanın 113 üncü maddesi "Bakanlıkların kurulması, kaldırılması, görevleri, yetkileri ve teşkilatı kanunla düzenlenir" kuralını getirmiştir. 27.02.1984 tarih

ve 3046 sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esaslarına İlişkin Kanun ile bakanlıkların kurulmasına, örgütlenmesine, görev ve yetkilerine ilişkin kurallar belirtilmiştir. Bakanlıklar, devletin faaliyet ve hizmet konularına göre uzmanlaşmış bölümleridir. Merkezi idarenin merkez teşkilatını oluşturan bakanlıklar tüzelkişiliğe sahip değildirler. Devlet tüzelkişiliğini temsil ettiği kabul edildiğinden ayrıca tüzelkişiliğe sahip olmalarına gerek görülmemiştir. Ancak bakanlıkların tüzelkişilikleri olmamasına rağmen, tüzelkişilerin sahip oldukları tüm yetkilere sahiptirler. Hatta kamu tüzelkişileri üzerinde idari vesayet yolu ile yönetim yetkileri bulunmaktadır.

Bakan, bakanlık teşkilatının en yüksek amiridir. Her bakan “kendi yetkisi içindeki işlerden ve emri altındakilerin eylem ve işlemlerinden sorumludur.” (anayasa 112/2). Bakanlıklar, tek bakan ve tek müsteşar yönetiminde merkez teşkilatı ve taşra teşkilatı şeklinde örgütlenmiştir. Merkez teşkilatı 27.09.1984 tarih ve 3046 sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esaslarına İlişkin Kanununun 6’ncı maddesinde “*bakanlığın sorumlu olduğu hizmetlerin yürütülmesi, bu hizmetlerle ilgili amaç ve politika tayini, planlama, kaynakları düzenleme ve sağlama, koordinasyon, gözetim ve takip, idareyi geliştirme ve denetim gibi görevleri yerine getirmek üzere aşağıdaki birimlerden meydana gelecek şekilde düzenlenir.*” denilmiştir.

a) Bakanlıkların hizmet ve görev alanlarına giren faaliyetlerini yürüten ana hizmet birimleri,

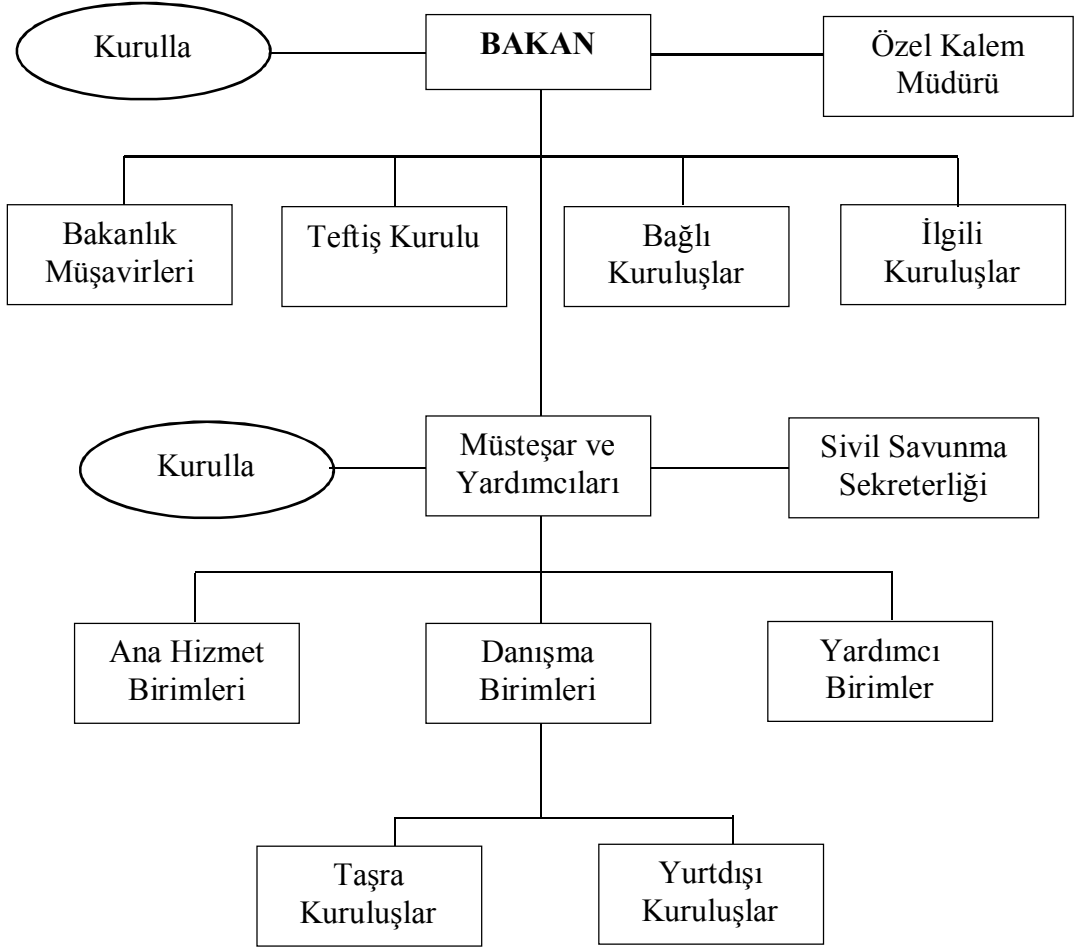
b) Bakana ve ana hizmet birimleri ile bağlı ve ilgili kuruluşlara istişare mahiyette yardımcı olan teknik, idari, hukuki ve mali konularda faaliyette bulunan danışma ve denetim birimleri,

c) Yukarıdaki birimlere yardımcı olan ve her bakanlıkta zorunlu olarak yürütülmesi gereken idari, mali, güvenlik ve sivil savunma gibi hizmetleri yerine getirmekle görevli yardımcı birimler

şeklinde örgütlenilmiştir. Taşra örgütü ise bakanlıklara verilmiş hizmetlerin tüm ülke düzeyinde yürütülmesini sağlamakla görevlidir. Taşra teşkilatı, il valisine bağlı il kuruluşlarından, kaymakamlığa bağlı ilçe kuruluşlarından oluşmaktadır. Yurtdışı teşkilatı da hizmet gereklerine ve ihtiyaçlarına göre kurulan, sürekli ya da geçici görev yapan kuruluşlarıdır. Bakanlıkların merkez dışındaki birimleri (taşra ve yurtdışı) ihtiyaca ve hizmet gereklerine göre farklılık gösterir. Örneğin; Milli Eğitim ve Sağlık Bakanlıklarının tüm il ve ilçelerde örgütlenmesi olduğu halde, Kültür ve Turizm

Bakanlığının ihtiyaca göre ilçelerde örgütlenmesi gerekebilir. Ayrıca merkez ve taşrada ki personel yoğunluğu da bakanlıklar arasında farklılık göstermektedir. Milli Eğitim ve Sağlık Bakanlıklarının personelinin çok büyük bir kısmı taşra teşkilatında görev yaparken, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının tüm personeli merkezdedir (Güler, 2009, s.185, Öztekin, 2002, s.260).

Çizelge 1.2 Bir Bakanlığın Genel Örgütsel Yapısı



1.4.2. Yer Yönünden Yerinden Yönetimler

Türkiye Cumhuriyeti anayasasının 123. maddesine göre “idarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır.” Aslında devlet tüm kamu hizmetlerini yönetecek kudrete sahiptir. Fakat bazı hizmetlerin vatandaşlara daha kolay ulaşabilmesi ya da o bölgede yaşayan vatandaşın isteklerine uyumlu olabilmesi adına bazı kuruluşlara bir kısım hizmetleri yerine getirmede yetki verilmiştir. Devlet kendi denetimi altında bir kısım hizmetleri karşılamak amacıyla ayrı bütçesi olan, kendi tüzel kişiliği ve malları bulunan kuruluşlar kurabilir.

Yerinden yönetim kuruluşları ancak kuruldukları coğrafi sınırlar içerisinde görev yapabilirler. Bu nedenle yer yönünden sınırlandırılmış kuruluşlardır. Ayrıca hangi görevlerin bu kuruluşlar eliyle yürütülebileceği de kendi özel kanunlarında belirtilmiştir. Merkezin denetleme yetkisi idari vesayet yoluyla olmaktadır. Fakat bu denetleme devlete yerinden yönetim kuruluşlarının yerine karar verme, atama yapma veya emir verme hakkını vermez (Tortop, 1999a, s.12-13).

Anayasamızın 127. maddesine göre, “*Mahallî idareler; il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir.*”

Buna göre anayasamız il (il özel idaresi), belediye ve köy olmak üzere üç tür mahalli idare kabul etmektedir.

İl özel idareleri, il sınırları ile çevrili bir coğrafi alanda yaşayan insanların orada yaşamalarından kaynaklanan ortak ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş kamu tüzel kişiliğine sahip yer yönünden yerinden yönetim kuruluşlarıdır. 5302 sayılı il özel idaresi kanununa göre il özel idaresinin organları il genel meclisi, il encümeni ve vali olarak belirtilmiştir. İl genel meclisi ildeki seçmenler tarafından seçilmiş üyelerden oluşmaktadır. Meclis üyeleri önce ilk 2 yıl, sonra diğer yerel yönetim seçimine kadar görev yapmak üzere, meclis başkanını, başkan vekillerini ve katip üyelerini seçmektedir (Parlak ve Sobacı, 2005, s.95-96).

İl genel meclisinin kendi üyelerinden her yıl seçeceği 5 üye ile, valinin biri mali hizmetler amiri olmak üzere, birim amirlerinden seçeceği beş üyeden oluşan il encümenine vali başkanlık etmektedir. İl encümeni, il özel idaresinin karar alma, danışma ve yürütme organıdır. Merkezi yönetimin taşradaki il genel yönetiminin başı olan vali, aynı zamanda il özel idaresinin de başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. İl özel idaresinin yürütme organı ve vesayet makamıdır.

İl özel idaresinin tüm yetki ve sorumlulukları il sınırlarını kapsarken, belediye yönetiminin sınırları daha dar kapsamda kentleşmenin görüldüğü alanla sınırlıdır. Bu nedenle belediyeler mekansal bir örgütlenme ve yönetim modelidir. Kentin sanayi, ticaret, hizmet sektörlerinin yoğunlaşmış olduğu ve tarımsal üretimin görece daha az olduğu alanlarda hizmet görmektedir. En yaygın ve gelişmiş yerel yönetim birimi olan belediyeler, bir beldenin ve belde halkının yerel nitelikteki ortak gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan, karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişileridir (Güler, 2009, s.289).

5393 sayılı belediye kanununda benimsenen ve belediyenin görev ve sorumluluklarını belirten 14. maddeye göre “mahalli müşterek nitelikte olmak şartıyla” temel ve en çok karşılan ihtiyaçlar şöyle sıralanabilir.

- İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı,
- Coğrafi ve kent bilgi sistemleri,
- Çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık,
- Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans,
- Şehir içi trafik,
- Ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım,
- Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir,
- Sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir.

Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir.

5393 sayılı belediye kanunu belediye yönetiminde üçlü organ modelini benimsemiştir. Bunlardan belediye başkanı yürütme, belediye meclisi ve belediye encümeni ise görüşme, karar ve müzakere organlarıdır. Belediye meclisi ve belediye başkanı 5 yılda bir doğrudan halk tarafından seçilir (Parlak ve Sobacı, 2005, s.126).

442 sayılı köy kanunu ile kurulan köyler tıpkı il özel idareleri ve belediyeler gibi kamu tüzel kişiliğine sahiptir. Kanun “Cami, mektep, otlak, yaylak, baltalık gibi orta malları bulunan ve toplu veya dağınık evlerde oturan insanlar bağ ve bahçe ve tarlalarıyla birlikte bir köy teşkil ederler” demektedir ve ayrıca nüfusunun iki binden aşağı yerleşim yerlerini köy olarak nitelemektedir. Köy idaresinin organlarından muhtar yürütme organı ve köy yönetimini başıdır. Köy derneği ve köy ihtiyar meclisi danışma ve karar organlarıdır. Köyün sağlık, temizlik, bayındırlık, tarım ve eğitim alanlarıyla ilgili mecburi işleri ve köyün ekonomik ve sosyal yönden gelişmesi ve güzelleşmesiyle ilgili isteğe bağlı işleri vardır (Parlak ve Sobacı, 2005, s.164).

1.4.3. Hizmet Yönünden Yerinden Yönetimler

Devletin üstlendiği bazı hizmetler özel bilgi, teknik ve uzmanlık gerektirmektedir. Böylesine hizmetlerin merkezi idare tarafından yürütülmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle özel bilgi, teknik ve uzmanlık isteyen hizmetler ayrı birer tüzel kişilikle gördürülmeye başlanmıştır. Bu tip kamu kurumlarında belli bir amaca tahsis edilmiş malvarlığına tüzel kişilik tanınmıştır (Gözler, 2007, s.32).

Merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşları çok çeşitli alanlarda görev yapan kurumlardır. İdari, iktisadi, sosyal, bilimsel, teknik ve kültürel gibi çeşitli alanlarda görev yapan kamu kurumlarının ortak özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Parlak ve Sobacı, 2005, s.170):

- *Merkezi yönetimin hiyerarşik denetimine tabi değildir.*
- *Kamu tüzel kişiliğine sahiptirler. Kendine has organları, malvarlığı, personeli ve bütçeleri vardır.*
- *Belirli ölçülerde özerktirler.*
- *Kanunla veya kanunu açıkça verdiği yetkiye dayanılarak oluşturulmaktadır.*
- *Kamu yönetiminin bütünlüğü içinde hareket ederler. Dolayısıyla, vesayet denetimine tabidirler.*
- *Birer uzmanlık kuruluşudurlar ve hizmet konuları belirli işlevlerle sınırlıdır.*
- *Kamu yararı doğrultusunda hizmet ederler.*

Kamu kurumları faaliyet alanlarına göre, yönetim biçimlerine göre veya faaliyet konularına göre farklı sınıflandırılmalara tabi tutulmuşlardır. Genel kabul gören sınıflandırma göre bazı kamu kurumları şunlardır:

- İdari Kamu Kurumları: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Orman Genel Müdürlüğü
- İktisadi Kamu Kurumları: TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Ziraat Bankası, Etibank'a bağlı Karadeniz Bakır İşletmeleri
- Sosyal Kamu Kurumları: Türkiye İş Kurumu, Sosyal Güvenlik Kurumu
- Bilimsel, Teknik ve Kültürel Kamu Kurumları: Üniversiteler, TODAİE, TÜBİTAK

- Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları: Türk Tabipler Birliği, Türkiye Barolar Birliği, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği

1.5. Özel Sektör Kuruluşları ve Özellikleri

İnsanlar bir toplum içinde ve diğer insanlarla birlikte yaşantılarını sürdürmektedir. Yaşantısını sürdürürken gıda maddeleri gibi, giyim ihtiyaçları, barınma ihtiyacı vb alışverişlerde bulunur. İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli uğraş ve faaliyetlerde bulunarak geçirirler. İnsan ihtiyaçlarının oldukça çeşitli ve sınırsız olduğu göz önüne bulundurulduğunda buna karşın yeryüzündeki kaynakların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle ihtiyaçlar ve kaynaklar arasında bir denge kurulmalı, bu dengenin akılcı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Bu denge farklı ekonomik sistemlerde farklı bakış açılarıyla kurulmaya çalışılmaktadır. Örneğin, üretim ve mülkiyet mallarında sınırsız mülkiyet hakkının savunulduğu, bireylerin serbestçe özel girişimlerde bulunabildiği kapitalist sistemde bireylerin veya şirketlerin aldıkları kararlarla toplum yararının en üst düzeyde tutulabileceği iddia edilir. Kapitalist sistemin tersine, toplumsal refahı sağlamak için üretim araçlarının mülkiyetinin kamuya ait olduğu sosyalist sistemde denge sosyal adaleti sağlayacak şekilde bulunmaya çalışılır.

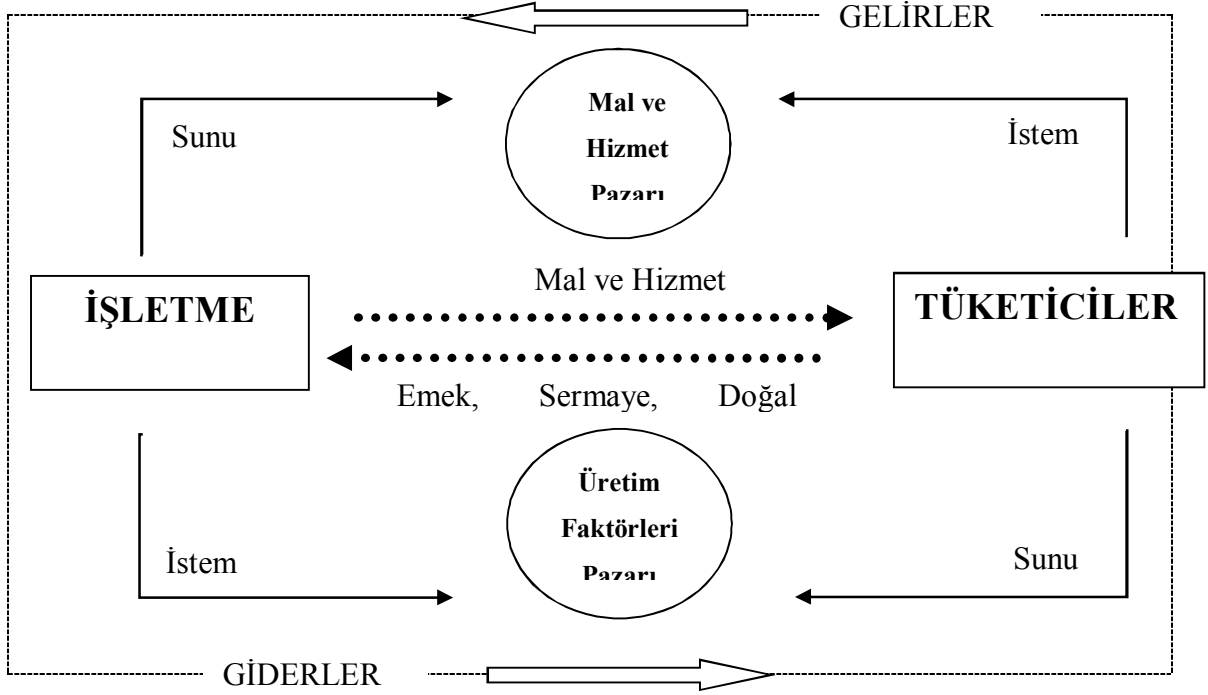
Sonuçta ihtiyaçlar ve kaynaklar arasında tam bir dengeyi temin ederek, ihtiyaçların akılcı bir şekilde giderilmesi, insanların en büyük uğraşları arasındadır. İşte insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan yapısı itibariyle teknik, işletilme amacıyla ekonomik birimlere işletmeler denilmektedir. İşletme, *belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmek için kişi ve/veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini belirli bir uyum içerisinde ve oranda bir araya getirerek mal ve hizmet üreten ve/veya pazarlayan böylece belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmeye çalışan ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir* (Tengilimoğlud, 2008, s.24).

İşletmelerin çeşitli yapısal özellikleri vardır. Bu özellikler;

- İşletmeler birer ekonomik kuruluştur. Yani üretim faktörlerini bir araya getirerek faaliyetlerde bulunurlar.
- İşletmeler sürekli üretim yaparak devamlılıklarını sağlayan dinamik kuruluşlardır.
- İşletmeler, finansal ve yönetsel anlamda bağımsız kuruluşlardır.

- İşletmeler, toplum gereksinimlerini karşılayan, sosyal kuruluşlardır.
- İşletmeler, insan ögesi ile fiziki varlıkların üretim amacıyla bir araya geldikleri sosyo-teknik sistemlerdir(Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.26).

Çizelge 1.3 İşletme ve Tüketiciler Arasındaki Ekonomik İlişkiler



İşletmeler, ekonomik mal ve hizmet üreten temel birimlerdir. Faaliyet süreçlerinde başarılı olabilmesi için amaçlarını; o işletmede çalışanlar, yöneticiler, sahip ve hissedarlar açısından açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Genel olarak işletmelerin benimsemiş olduğu amaçlar şu şekilde sıralayabiliriz(Tengilimoğlu, 2008, s.27):

- İşletmenin karını maksimum yapmak,
- Mal ve hizmet üreterek toplum refahını arttırmak,
- Hissedar veya işletmenin cari piyasa değerini maksimum kılmak,
- İşletmede istihdamı sürekli kılmak,
- İşletmenin sürekliliğini sağlamak,
- Üretimi ve satışları arttırmak,
- İşletmenin pazar payını arttırmak,
- İşletmenin büyümesini (globalleşmesini) sağlamak.

İşletmelerin en önemli amacı kar elde etmektir. Kar, belli bir çalışma döneminden sonra elde edilen gelirden, aynı dönem içinde yapılan giderlerin çıkarılmasından sonra kalan olumlu farktır. Bunun tersi gerçekleşirse zarar ortaya çıkar. Her işletme doğal olarak kar elde etmeyi amaçlar. Kar aynı zamanda işletme performans ve başarısını gösteren önemli bir ölçüttür(Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.22).

İşletmeler içinde faaliyette bulunduğu toplumun bir parçası olarak, her şeyden önce o toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere ekonomik mal ve hizmet üretirler. İşletme yöneticileri, bir yandan işletme karlılığını artırmaya odaklanırken diğer yandan tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp onlara fayda yaratacak ve sonuçta genel toplum menfaatini göz önünde bulundurarak hizmet edeceklerdir(Tengilimoğlu vd, 2008, s.27).

İşletmeleri ve özelliklerini ortaya koyabilmek için bilimsel bir sınıflandırma yapmak gerekmektedir. İşletmelerin sınıflandırılmasına yönelik literatürde çok değişik ölçüt ve yaklaşımlar kullanılmaktadır. Genel kabul gören yaklaşımla işletmeleri;

- Faaliyet alanlarına göre
- Üretim araçlarının mülkiyetine göre
- Üretim yapılarına göre
- Büyüklüklerine göre sınıflandırabiliriz.

1.5.1. Faaliyet Alanlarına Göre Kuruluşlar

Toplumsal ihtiyaçları gidermek için her türlü hammadde ve malzemeyi işlemleri veya işlenmiş malzemeyi tüketiciye sunmalarına göre yapılan bir sınıflandırmadır. Sanayi işletmeleri, üretim sürecinde kullanılan her türlü hammadde ve malzemeyi işleyerek fiziki nitelik, şekil ve kimyasal özellik yönünden değişikliğe tabi tutarak yeni ve farklı bir ürün haline dönüştüren işletmelere üretim işletmeleri denir. Üretilmiş olan mal ve hizmeti değişiklik yapmadan tüketiciye ulaştıran işletmelere ise ticari işletmeler denir. Bazı işletmeler ise hem üretim yapıp hem de ürettikleri ürünleri piyasaya sürmektedirler. Bu tip işletmelerde karma işletmeler olarak sınıflandırılabilir (Tengilimoğlu vd, 2008, s.31).

1.5.2. Mülkiyet Durumuna Göre Kuruluşlar

İşletmelerin sermaye ve mülkiyet sahipliği bakımından sınıflandırılması özel, kamu, karma ve yabancı sermayeli işletmeler şeklinde yapılabilir. Özel işletmeler

mülkiyet ve sermayesinin tamamı özel kişilere ait olan işletmelerdir. Bu işletmelerin kar veya zararları girişimciye aittir. Kamu işletmeleri, mülkiyet ve sermayesinin tamamı veya büyük bir kısmı devlete ait olan işletmelerdir. Özellikle özel işletmelerin çok kar getirmediği için yönelmediği alanlarda sosyal fayda sağlamak amacıyla kurulan işletmelerdir. Karma işletmeler, sermayesinin bir kısmı devlete bir kısmı özel kişi ya da kuruluşlara ait olan işletmelerdir. Bu tür işletmelerde kamu sermayesinin yarıdan az olması söz konusudur. Dolayısıyla yönetim özel sektördedir. Yabancı sermayeli işletmeler, mülkiyeti başka ülkelerin girişimcilerine ait olan kuruluşlardır. Yabancı girişimciler, ülkedeki özel veya kamu kuruluşlarıyla işbirliği yapmalarıyla kurulabildiği gibi, tek başlarına da bu tür işletmeler kurabilirler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.71-76).

1.5.3. Üretim Yapılarına Göre Kuruluşlar

Üretim yapıları açısından işletmeler, mal üreten işletmeler ve hizmet üreten işletmeler olarak iki gruba ayrılır. Bir hammaddeyi ya da malzemeyi insanları ihtiyaçlarını karşılamak için farklı hammadde veya yarı mamul ile birleştirerek iktisadi anlamda yeni bir mal üreten işletmelere mal üreten işletmeler denilmektedir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan ve elle tutulup gözle görülmesi her zaman kolay olmayan hizmet denenen bir çeşit üretimde bulunan işletmelerde vardır. Örneğin konaklama işletmeleri, özel sağlık hizmetleri, sigortacılık işletmelerine hizmet üreten işletmeler denir (Ertürk, 2000, s.31).

1.5.4. Büyüklüklerine Göre Kuruluşlar

Büyüklüklerine göre işletmelerin sınıflandırılmasında değişik ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütlerin bir kısmı niteliksel bir kısmı niceliksel ölçütlerdir. İşletmenin sahip olduğu sermaye, bir dönemdeki satış miktarı, makine ve tezgah sayısı gibi niceliksel ölçütlerin yanında, işletmede uygulanan yönetim tarzı, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi gibi niteliksel ölçütlerde sınıflandırmada rol oynayabilir. Bazen de bu ölçütlerin bir kaçı bir arada kullanılarak işletme için bir sınıflandırma yapılabilir. Genel olarak büyüklüklerine göre işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), büyük ölçekli işletmeler ve çok uluslu işletmeler olarak 3 gruba ayrılabilir. KOBİ tanımı ülkelere, araştırmalara, hatta ülkedeki ilgili kurumlarla göre farklılık göstermektedir. Dünya bankası tarafından hazırlanan raporda Türkiye’de 50 çalışanı bulunan işyerlerine küçük, 51-200 çalışanı bulunanlar orta ölçekli kabul edilmiştir. Büyük işletmeler ise,

sermayenin yanında yönetim profesyonelliği, uzmanlaşma, bilgi ve teknik üstünlük gibi bazı maddi ve manevi göstergeleri de içine alan işletmelerdir. Çokuluslu işletmeler, ülkeler arası ekonomik ilişkiler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir ülkenin sahip olduğu hammadde, diğer ülkedeki vergi kolaylıkları ve ucuz işgücü, bir başka ülkedeki bilgi ve teknolojiyle birleşerek tüm dünyada alınabilen satılabilen mallar ortaya koymaktadır. Dünyayı tek pazar ve tüm tüketicileri potansiyel müşteri olarak gören bu işletmelerin büyümesi ve gelişmesi onu dünya ekonomisinin temel unsurlarından biri yapmıştır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.58).

1.6. Sivil Toplum Kuruluşları ve Özellikleri

1.6.1. Tarihsel Süreç

Sivil toplum kavramı her ne kadar günümüzdeki anlamıyla kullanılmasa da kavramın düşünsel temelleri antik çağda yaşayan Aristo'ya kadar ilişkilendirilebilmektedir. Aristo'nun "koinoniapolitike" diye tanımladığı bu kavramla site devleti çatısı altında birlikte yaşayan, yasalarla belirlenmiş kurallar sistemi içindeki özgür ve eşit yurttaşları, ahlaki bir kamuyu tanımlamaya çalışmıştır. Bu tanımlama içerisinde devleti, sivil toplumu ve insanları tek tek ele almamış hepsini iç içe geçen bir bütün olarak tanımlamıştır. Site içinde yaşayan insanlar burada kaldıkları süre boyunca vatandaş olarak kabul görmüş, site dışarısındakiler, köleler ve diğer yabancılar ise vatandaş olamadıkları için siyasi karar mekanizmalarına da alınmamışlardır. Bu nedenle vatandaş olamayanlar aynı zamanda sivil toplum içinde de olamamışlardır (Sarpasan, 2008, s.12).

J. Bodin ise devleti "birçok ailenin ve onların ortak mallarının egemen güç tarafından yönetilmesidir" şeklinde tanımlamış ve sivil toplumu "en yüksek egemenliğin örgütlenme biçiminin" yani devletin bir unsuru olarak görmüştür. Ona göre sivil toplum devlete karşı veya devletten ayrı bir unsur olmayıp devlete ait bir ögedir. Bu anlamda sivil toplum devletin yanında yardımcı birlikler, örneğin; parlamento, halk meclisi, korporatif heyetler, ekonomik ve sosyal gruplar olarak görülmüştür. Bu kuruluşlar devletin izni olmadan hiçbir şekilde faaliyet gösterememektedirler. Böylelikle devlet toplumdaki sosyal gruplara da egemen olmakta, toplumu kendine göre biçimlendirmektedir (Doğan; 2002, s.43).

Thomas Hobbes, Jean-Jacques Rousseau gibi sözleşmeciler kuramcılara göre ise mülkiyeti korumak ve barış içinde yaşamak isteyen bireyler genel iradenin etkisinde olan sivil toplumu oluşturmuşlardır. Doğa durumlarından tamamen vazgeçtikleri ve

doğa durumundaki muameleleri kamusal otoriteye bıraktıkları zaman sivil toplum gerçekleşmiş olmaktadır.

İlk defa devlet ile sivil toplumu birbirinden ayıran düşünür Adam Ferguson olmuştur. Ferguson'a göre devlet ile toplum birbirinden ayrılmaya, farklılaşmaya başlamaktadır. Bu farklılaşma devletin otoriter potansiyeline karşı, sivil toplum içindeki bağımsız toplumların (societies) gelişmesine yardımcı olarak savunma yapma hakkının dogmasına neden olmuştur (Sarpasan, 2008, s.22).

Hegel sivil toplumu bir toplumsal sınıf ve gelişmenin bir aşaması olarak görmektedir. O'na göre sivil toplum, üyelerinin korunması ve pazarın işlevselliği için zorunlu olan kurumlar ve toplumun ticari sektörünü oluşturan pazardır. Dolayısıyla sivil toplum daha önce yaşanan bir olgu değildir. Sivil toplum uzun ve karmaşık bir tarihsel dönüşüm sürecinin ürünüdür(Sarpasan, 2008, s.25).

Marx devleti sivil toplumdan türetmektedir. Marx'a göre, şekli ne olursa olsun, toplum insanların karşılıklı etkinliklerinin ürünüdür. İnsanlar isteklerine göre, herhangi bir toplum şeklini seçmede özgür değildir. İnsanın yeteneklerinin gelişmesinin belli bir durumu dikkate alındığında, buna karşılık olan bir ticaret ve tüketim biçimi anlaşılabilir. Belli bir üretim, ticaret ve tüketim gelişme devresi, yanında ona karşılık bir toplumsal alt yapı, aile, düzen, sınıflar, tek sözcükle sivil toplum getirir. Böyle bir sivil toplum da onun resmi ifadesi olan bir siyasal devlet yaratır. Bu nedenle Marx'a göre sivil toplum alt yapı, devletse üst yapıdır(Marx, 2007, s.199).

1.6.2. Sivil Toplum ve Devlet

Devlet, siyasal kuruluşların en geniş, en gelişmiş, en iyi örgütlenmiş ve en kapsayıcı olanıdır. İrili ufaklı birçok kuruluş ve örgüt onun içinde ve kapsamında bulunur. Bu açıdan devlete kurumların kurumu da denir. Bir taraftan devlet organlarının ve kurumlarının giderek büyüdüğü ve genişlediği, kanunların ve diğer idari düzenlemelerin her alanı kapsar hale geldiği gözlenmektedir. Diğer taraftan, devlet bireyin ve toplumun özgürlüğünü tehdit eder bir yönde ilerleme eğilimi içinde bulunmakta ve bunun önlenmesi çerçevesinde sivil toplum devlet ilişkisi siyasi alandaki en önemli tartışma noktalarından biri haline gelmektedir(Özalp,2008, s.5).

Sivil toplumun tanımlanmasındaki belirleyici nokta, politik topluma ilişkin konumunca belirlenir. Bu çerçevede sivil toplum, devletin doğrudan denetimi altında tuttuğu alanların dışında kalan ve ekonomik ilişkilerin baskısından da görece bağımsız olarak, gönüllü ve rızaya dayalı ilişkilerle oluşturulan kurum ve etkinlikler alanını

kapsar. Bu etkinlikler küresel, ulus üstü (AB), ulusal, bölgesel, yerel ve hatta mahalle sorunları, işyeri konuları gibi yakın çevre düzeyinde de olabilir (Şenlik, 2007, s.8).

Günümüzde devlet ile sivil toplum arasındaki ayırım ya da ikilik, modern toplumun, çoğulcu parlamenter demokrasilerin temel bir koşulu olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmeye koşut olarak sivil toplum ve devlet arasındaki benzerliğin yerini farklılığa bırakması, kavramın geleneksel anlamı ile modern anlamı arasındaki sınırın belirginleşmesi, Batı Avrupa toplumsal tarihindeki mutlakiyetçiliğe doğru gelişme ile eşzamanlı olduğu söylenebilir. İnsanlığın belirli bir tarihsel aşamasında, sınırlan belli bir toprak parçası ve orada yasayan belli sayıdaki insan üzerinde kurumsallaşmış belli bir yönetim biçimine (hükümet) sahip merkezi devletin ortaya çıkıp, yöneten ile yönetilenler arasındaki farklılaşmanın belirginleşmesiyle birlikte devlet-toplum arasındaki ilişkiler ve devlet-toplum ayırımı gündeme gelmiştir. Devlet ve toplum arasındaki ayrılaşma, devlete ait olan asker, polis, hukuki-idari, üretici ve kültürel organlardan oluşan alan ile devlete ait olmayan özel denetim altında bulundurulmuş ya da gönüllü biçimde örgütlenmiş, kökleri toplumun içinde bulunan alan arasındaki ilişkileri, konuyla ilgilenenlerin temel odağı haline getirir(Özalp,2008, s.6).

1.6.3. Sivil Toplum Kuruluşu ve Nitelikleri

Sosyal bilimler tartışmasında sivil toplum kuruluşları(STK), aşağıda sıralayacağımız benzeş örgütlenme biçimleriyle ağırlıklı olarak “üçüncü sektör” kavramı altında toplanıyor. Bu sektörün asıl yapılanmasını, her biri farklı ikilemlerde oluşan: ‘gönüllü-gönüllü olmayan’, ‘kazanç yönlü - kazanç yönlü olmayan’‘devlet-devletsel olmayan’ gibi zıtlık belirten özellikler düzeyinde görebiliyoruz. Bunun devamında, literatürde STK olarak gösterilen örgütlenme biçimlerinin hayli geniş kapasitesiyle, bir taraftan devlet öte yandan piyasa kurumları arasında sayısız melez biçimleriyle kavramın tanımlama açısından potansiyel belirsizliğini ortaya çıkarıyor.

Sivil toplum devletten tamamen kopamaz. O halde, sivil toplum devletten özerktir; ama ondan kopuk bir alan değildir, onun varlığı ön şartına dayanır. Sivil toplum, siyasi toplumun dışında olmakla birlikte, onun tabanını oluşturma yönünde faaliyet gösterir. Sivil toplum geniş bir organizasyonlar dizisini içine alır.

Bunlar:

1. Ekonomik (üretici ve ticari birlikler ve şebekeler),
2. Kültürel (dini, etnik, komünal ve diğer ortak hakları, değerleri, inançları, görüşleri, sembolleri savunan birlikler),

3. Bilgi edinmeye ve eğitime yönelik (kamuya bilgi, fikir, haber vermeye ve bunları yaymaya hasredilmiş -kâr amaçlı olan ya da olmayan - örgütler),

4. Menfaat merkezli (üyelerinin ortak işlevsel ya da maddi menfaatlerini savunmak ve geliştirmek için örgütlenmiş işçiler, emekliler, mahkûmlar, profesyoneller ya da benzerleri için),

5. Geliştirici (alt yapı tesislerini, kurumlarını geliştirmek ve toplumsal yaşam kalitesini yükseltmek için bireysel kaynaklar oluşturma organizasyonları),

6. Sorun merkezli (çevre koruma hareketleri, kadın hakları, toprak reformu ya da tüketiciyi koruma vb.),

7. Vatandaşlıkla bağlantılı örgütlenmeler (siyasi sistemin partizan olmayan bir biçimde geliştirilmesini isteyen ve onu insan haklarının denetimi, seçmen eğitimi ve mobilizasyonu, seçim gözetmenliği, siyasî yozlaşmayı önleyici çabalar vs. yoluyla daha demokratik hale getirmeyi hedefleyen örgütler).

Sivil toplum çok yönlüdür. Üzerinde tartışılan güncel bir kavram olarak, resmî olmayan grupları, gönüllü birlikleri, kültürel ve iletişime ilişkin kurumları, bireysel moral sistemleri, kanunları ve birey haklarını kapsar görünmektedir. Bu haliyle sivil toplum, bir arada yaşamının test edildiği bir alandır (Sarpasan, 2008, s.38).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KAMU, ÖZEL SEKTÖR ve SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİCİLİK POZİSYONLARI

Bu bölümde Türkiye’deki kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerin yöneticilik pozisyonları incelenmeye çalışılacaktır.

2.1. Kamu Personel Yönetimi Konuları

Kamu yönetiminin insan ögesini oluşturan, gücünü kamu hizmetlerinin yürütülmesini sağlamak için harcayan insanlara kamu görevlisi denir. Birbirinin eş anlamlısı olarak kullanılabilen, kamu personeli, devlet görevlisi, memur, kamu çalışanı gibi ifadeler farklı kaynaklarda benzer şeyleri anlatmak için kullanılmaktadır. Bunlar arasında küçük nüans farkları olmakla beraber yapılan hizmetin kamuya yönelik olması en önemli belirteçtir.

Bunların arasında genel yazında en çok tercih edilen kamu görevlisi ve kamu personeli terimleri aynı zamanda tanımın dar ya da geniş anlamda kullanılmasıyla da ilgilidir. Geniş anlamda kullanıldığında seçimle veya atamayla geldiğine bakılmaksızın kamu otoritesini kullanabilen tüm çalışanları kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında cumhurbaşkanı, bakanlar, belediye başkanları gibi buldukları konuma seçimle gelenler ile bir kamu kuruluşunda istihdam edilen memur kamu görevlisi olarak adlandırılmaktadır. (Güler, 2001,s.63).

Dar anlamda ise daha çok kamu personeli terimi tercih edilmektedir. Bu tanımla daha çok bulunduğu mevkiye atama yoluyla gelen idare ile kamu hukuku ilişkisi bulunan asli ve sürekli olarak bu işleri yapmaya yetkili kişileri anlatmaktadır. Bu tanımıyla bürokrat terimiyle benzer bir anlama sahip olmakla birlikte, bürokrat daha çok üst kademe yöneticileri tarif ederken, kamu personeli alt kademe çalışanlarını nitelemektedir. (Güler, 2001,s.63).

Tezimizin konusu gereği atama ile göreve gelen yani daha çok dar anlamda karşımıza çıkan, asli ve sürekli görevi kamu hizmeti yapmak olan kamu personeli inceleme alanımız içerisinde olduğu için bu terimi kullanmakta yarar görülmüştür.

Bir diğer tartışma konusu ise kamu hizmetlerini asli ve sürekli görenlerin isimlendirilmesidir. Anayasamızın 128. maddesinde “Devletin, kamu iktisadi

teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.” demektedir. Burada memur olarak nitelendirilenler 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda (DMK) da adı geçen memurlardır. Fakat diğer kamu görevlileri kimdir?

Anayasalarda değişiklik yapmak kanun değişikliğine göre daha zor olduğundan 1982 anayasasında belirtilmeyen bazı pozisyonlar 657 sayılı DMK da sonradan eklenmiştir. Bu da karışıklığa neden olmaktadır.

Genel görüş; diğer kamu görevlilerinin asli ve sürekli olarak kamu hizmeti yapan 657 sayılı DMK’ya tabi olmayan ve kendi yasaları bulunan Türk silahlı kuvvetleri personeli, hakim ve savcılar yasası kapsamında görev yapan kamu personeli ve üniversite personel yasası kapsamında görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır (Öztekin, 2002,s.334)

Bir başka görüşe göre de, anayasamızda memurlar ve diğer kamu görevlileri olmak üzere ikiye ayrılan kamu hizmeti sunanlar, 657 sayılı DMK da memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. İşçiler DMK kapsamında değildir. Bu sınıflandırmaya göre anayasada belirtilen diğer kamu görevlileri sözleşmeli personel ve geçici personeli kapsamaktadır (Gözler, 2007,s.235). İkinci görüşte askerî, adli ve akademik hizmetleri görenlerin nasıl bir sınıflandırmaya tabi olmaları gerektiğiyle ilgili bir bilgi yoktur.

Genel olarak, 657 sayılı DMK’ ya tabi olarak çalışan devletin sivil kamu hizmetlerini oluşturan memurlar dışında, askerî personel, yargı personeli ve akademik personel anayasada belirtilen temel ilkelere bağlı kalmak koşuluyla kendi yasalarına göre kamu hizmeti gören kişilerdir.

2.1.1. Personel Yönetiminde Sınıflandırma, Kariyer ve Liyakat

Kamu yönetimine giriş yalnız belirli bir memuriyete atanmakla bitmez. Memur yaşamı boyunca, emekli oluncaya kadar sürecek bir mesleğe girmiştir. Genç yaşlarda başladığı meslek hayatında zamanla biraz daha değişik, farklı güçlükte ve giderek önemi artan pozisyonlarda kendine yer bulmaya çalışır. Daha üst görevlere gelebilmek ve bir makamdan diğer makama geçmek rastlantıya bağlı değildir. Kurallara, hizmet içi eğitimlere, kurs ve konferanslar ışığında kendini geliştirmesine ve belli değerlendirmelere bağlıdır.

Anayasaya göre, kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerin yürütülmesi için göreve alınacak kişiler arasında hizmetin gereklerinden başka hiçbir ayırım gözetilemez (md70). Bu kural yalnızca mesleğe giriş açısından önemli bir güvence olmakla kalmaz aynı zamanda kamu hizmetinin verimli ve aksamadan görülmesini sağlamaya da yöneliktir. Memur kadrosuna alınan kişinin göz önünde tuttuğu en önemli husus göreve geldikten sonra bu görevde kalmak ve yükselmektir. Bu kariyer ilkesiyle ilgilidir. Başka bir ifadeyle kariyer, personelin bütün hak ve yükümlülüklerini önceden bilerek kamu hizmetine girmesi ve idari hiyerarşide yükselerek kamu hizmetini sürdürmesidir. Kariyer ilkesi gereği, personelin belli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önünde tutulur, personelin ilerlemesi ve başarı kazanması temel ilkedir (Eryılmaz, 1999,s.249).

Personelin işe alınırken ve işe alındıktan sonra yükselirken, bu görevin gereklerini layıkıyla yerine getirebilecek yeteneğe sahip olup olmadığıyla sınanmalıdır. Bu da liyakat ilkesiyle ilgilidir. Memurun ilerleme ve yükselmeye ilişkin haklarının sınırını liyakat, yani yeterlilik oluşturmaktadır. Hizmet içindeki ilerleme ve yükselme doğrudan doğruya memurun hizmetteki yeterliliği ve başarısıyla ilgilidir (Eryılmaz, 1999,s.248).

Sınıflandırma ilkesi 657 sayılı DMK'nın üç temel ilkesinden biridir. Sınıflandırma “devlet kamu hizmetlerini ve bu görevlerde çalışan memurlarını, görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır” biçiminde tanımlanmıştır. Buna göre, sınıflandırma ilkesi ile hem görevler hem de bu görevlerde çalıştırılacak kişilerin nitelikleri ve meslekleri tanımlanmaktadır (Gözler, 2007,s.241).

Sınıflandırma sayesinde aynı sınıfta bulunan kamu görevlilerine, hizmete alma, değerlendirme, yükseltme gibi işlemler bakımından bir örnek uygulama sağlanır. 657 sayılı kanunun 36. maddesinde, öğrenim durumları itibariyle memuriyete giriş derece ve kademeleri gösterilmiştir. Aynı kanunun 38. maddesinde kademe kavramı şöyle tanımlanmıştır: “Derece içerisinde, görevin önemi veya sorumluluğu artmadan, Devlet memurunun olumlu sicil almasına ve bulunduğu derecedeki hizmet süresine bağlı olarak aylığındaki ilerleyiş adımıdır.”

Derecenin tanımı ise DMK da bulunmamaktadır. Her bir derece devlet memuru için bir yükselmedir, dikey hareketliliklerdir. Derece yükselmesi bir memurun bulunduğu memurluktan hiyerarşik olarak daha üstün bir memurluğa geçmesidir. Derece yükselmesinde genel kural olarak memurun görevinde de değişiklik olur. Kendisine

daha başka, eski görevinden farklı ve üstün görevler verilir. Derece yükselmesinin gerçek amacı, ücret artışı değildir. Ücret artışı doğal bir sonuçtur.

Personel yönetiminde sınıflandırma da ayrı bir önem taşımaktadır. Personelin işe alınması, ücret, yükselme, sicil ve eğitim gibi işlemler sınıflandırma esasına göre düzenlenir. Sınıflandırma, eğitimleri, nitelikleri, hizmete alınma gibi bazı özellikleri birbirine benzeyen personelin belirli bir hizmet kümesi içerisinde toplanmasıdır (Örnek, 1988,s.185).

Kariyer ilkesinin egemen olduğu Türkiye’de sınıflandırma, temel olarak personel açısından yapılmış bir sınıflandırmadır. Memurlar, gerek yaptıkları işe gerekse ortak yetişme durumlarına göre kümelenmiştir. Günümüzde memur sınıflandırması geniş meslek alanlarına göre on sınıf üzerinden belirlenmiştir.

1. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı: Devlet memurları kanunu kapsamına giren kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören devlet memurları bu sınıfa girmektedir. Kanun, diğer sınıfların kapsamına girmeyen memurların bu sınıfa girmesini kabul etmiştir.

2. Teknik Hizmetler Sınıfı: Kamu kurumlarında meslekleri ile ilgili görev yapan mühendis, mimar, kimyager, tütün eksper, jeolog, tekniker, teknisyen ve benzer teknik unvanlara sahip olup en az orta derecede mesleki eğitim görmüş bulunanlar girer.

3. Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıfa doktor, diş doktoru, eczacı, veteriner, ebe, hemşire, biolog, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi gibi unvanlarla çalışan sağlık personeli girmektedir.

4. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı: Eğitim ve öğretim kurumlarında görev yapan ve 1327 sayılı kanun kapsamına giren kurumlarda çalışan öğretmenler bu gruba girer.

5. Avukatlık Hizmetleri Sınıfı: Avukatlık ruhsatına sahip, baroya kayıtlı ve kurumlarını yargı mercilerinde temsil yetkisi olan devlet memurları bu sınıfa girer.

6. Din Hizmetleri Sınıfı: Özel kanunlara göre çeşitli derecelerde dini eğitim görmüş olan ve din görevi yapan memurlar bu sınıfa girer.

7. Emniyet Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, özel kanunlarına göre polis, komiser muavini, komiser, başkomiser, emniyet müfettişi, polis müfettişi, emniyet amiri ve emniyet müdürü ve emniyet müdürü sıfatını kazanmış emniyet mensubu memurları kapsar.

8. Yardımcı Hizmetler Sınıfı: Yardımcı hizmetler sınıfı, kurumlarda her türlü yazı ve dosya dağıtmak ve toplamak, müracaat sahiplerini karşılamak ve yol göstermek;

hizmet yerlerini temizleme, aydınlatma ve ısıtma işlerinde çalışmak veya basit iklim rasatlarını yapmak; ilaçlama yapmak veya yaptırmak veya tedavi kurumlarında hastaların ve hastanelerin temizliği ve basit bakımı ile ilgili hizmetleri yapmak veya kurumlarda, çarşı ve mahallelerde koruma ve muhafaza hizmetleri gibi ana hizmetlere yardımcı nitelikteki görevlerde her kurumun özel yapısına göre ve yine bu özellikte olmak üzere varlığına lüzum duydukları yardımcı hizmetleri yapmakla görevli bulunanlardan DMK göre işçi niteliğinde olmayanları kapsar.

9. Mülki İdare Amirliği Sınıfı: Bu sınıf, valiler ve kaymakamlar ile bu sıfatları kazanmış olup İçişleri Bakanlığı merkez ve iller kuruluşunda çalışanları ve maiyet memurlarını kapsar.

10. Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, Milli İstihbarat Teşkilatı kadrolarında veya bu teşkilat emrinde çalıştırılanlardan özel kanunlarında gösterilen veya Başbakanlıkça tespit edilen görevleri ifa edenleri kapsar.

Belli bir sınıfa giriş, personelin eğitim durumuna göre belirlenmiş derece ve kademelerden oluşmakta, her öğrenim düzeyi belli derece ve kademelere kadar yükselebilmektedir.

2.1.2. Kamu Personelinin İstihdam Şekilleri

Ülkemizde kamu personeli teriminden doğrudan devlet memurları anlaşılmaktadır. DMK ya göre kuruluş biçimine bakılmaksızın devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler memur olarak nitelendirilmişlerdir (657,md.4).

Fakat gelişen dünyada zaman zaman teknik bilgiye olan gereklilik artmakta ve dönemsel projelerle geçici pozisyonlarda çalışacak bilgi birikimine ihtiyaç olmaktadır. İşte bu durumda DMK'da kamuda farklı istihdam şekilleriyle kamu hizmetlerinin gördürülmesi amaçlanmıştır. DMK da geçen dört istihdam biçimi dışındaki personel çalıştırmak yasaklanmıştır (657, md.4-5).

Adı geçen istihdam şekilleri şunlardır:

- Memur
- Sözleşmeli personel
- Geçici personel
- İşçi

Memur; Kamu yönetiminde çalışan farklı hukuksal statüdeki görevliler arasında sayıca en kalabalık olan kümeyi oluşturan kesimdir. Memur olan kişi kamu

görevine bir kadro ile yaşam boyu bağlanmış, hiyerarşik düzen içerisinde tanımlanmış bir konuma sahip, devlet bütçesinden düzenli bir geliri elde eden, kendisine görevi kapsamında kamu yetkisini kullanma hakkı verilen kişidir. Anayasanın, Ceza kanununun ve devlet memurları kanununun memur tanımları farklıdır.

Anayasada; “Devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.” denilmektedir (md.128). Burada “diğer kamu görevlisi” ifadesinin kimleri içerdiği farklı şekillerde yorumlandığı daha önce belirtilmişti.

Ceza kanununa göre; “kamu görevlisi deyimiyile; kamusal faaliyetin yürütülmesine atama veya seçilme yoluyla ya da herhangi bir surette sürekli, süreli veya geçici olarak katılan kişi” tanımıyla geniş anlamda bir tanımdan söz etmiştir.

Devlet memurları kanundaki tanıma göre;

- Söz konusu görevli devlet veya diğer kamu tüzel kişiliklerinde çalışmalıdır.
- Söz konusu görevli, genel idare esaslarına göre yürütülen kamu hizmetlerini ifayla görevli olmalı,
- Söz konusu görevlinin gördüğü hizmet, asli ve sürekli kamu hizmeti niteliğinde olmalıdır (Gözler, 2007,s.236).

Sözleşmeli personel statüsünün temel niteliği, geçici işlerde ve süreli olarak çalıştırma esasına dayanmasıdır. Sözleşme rejimi, kariyer rejiminin tersine iş tanımına dayalı çalışanın iş güvencesine sahip olmadığı çalışma türüdür. Görevlendirme sürekli olmayıp, bir süreye bağlanmış olduğunda, iş bitince sözleşmede sona erer ya da kurum ihtiyacı kalmadığı elemanların sözleşmesini yenilemeyerek, işlerine son verebilir. Bu açıdan geçici ve süreli bir işi yapmak için, devamlı olarak çalışacak bir personel alımı yapmaya gerek kalmaz.

Kamu hizmetlerinde sözleşmeli personel;

- Ulusal plan ve programlarda yer alan önemli projelerde çalıştırılmak üzere
- Zorunlu durumlarda
- İstisnai uygulama olarak
- Özel bir meslek bilgisine ve uzmanlığa gerek duyulması üzerine
- Geçici olarak ve bakanlar kurulu kararıyla istihdam edilebileceklerdir (Güler, 2005, s.89).

İstisnai ve ender bir durum olarak öngörülen sözleşmeli personel usulü, giderek yaygınlaşmaktadır. Memurlukta süre bulunmazken, sözleşmeli süreli olarak

çalıştırılmaktadır. Bazı hizmet sınıflarında sözleşmenin yenilenmesi kendiliğinden olmaktadır. Örneğin, bir ilçe okuluna sözleşmeli olarak atanan öğretmen idareyle uyum içinde çalıştığı sürece görevde kalmaktadır. Fakat sözleşmeli personelin, hele idarenin istemediği sözleşmeli personelin görevde kalması pek mümkün değildir. Bu konuda iş güvencesinden yoksundur.

Geçici personel ise; bir yıldan az süreli ya da mevsimlik işlerde, bakanlar kurulunca belirlenen görev, sayı, ücret sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan personeldir. Sözleşmeliler gibi işçi sayılmamaktadırlar (Güler, 2005, s.91).

İşçiler ise; kamu yönetiminde çalışıp, memur, sözleşmeli ve geçici kadrolar dışında çalışan personeldir. İşçiler DMK ya değil iş hukukuna başlıdır. İdare ile aralarındaki ilişkiler özel hukuka göre düzenlenir ve yürütülür (Örnek, 1988,s.173).

2.1.3. Türk Kamu Yönetiminde İlk ve Orta Düzey Yöneticilik Pozisyonları

İlk ve Orta düzey yöneticilerin seçimi mevcut mevzuata göre sınavla olmaktadır. Devlet Memurlarının Görevde Yükselmelerine İlişkin Genel Yönetmelik Devlet Memurları Kanununa tabi olarak çalışan memurlardan müdür(il bölge müdürleri ve yardımcıları hariç) ve daha alt görevlere, görevde yükselme suretiyle atanacaklar hakkında uygulanmaktadır. Bu genel yönetmeliğe bağlı olarak kurumlarca da özel yönetmelikler çıkarılmıştır.

Bakanlık merkez, taşra, yurt dışı teşkilatları ile bağlı ve ilgili kuruluşlarının hiyerarşik kademeleri; hizmetin özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar dikkate alınarak düzenlenmiştir. İlgili kanuna bakıldığında hiyerarşik kademeler şu şekilde düzenlenmiştir(3046md.).

a) Bakanlık merkez teşkilatında:

1. Müsteşarlık,
2. Müsteşarlığa bağlı Genel Müdürlük, Kurul Başkanlığı veya Daire Başkanlığı,
3. Genel Müdürlük veya Kurul Başkanlığına bağlı Daire Başkanlığı,
4. Şube Müdürlüğü,
5. İhtiyaca göre kurulacak şeflik.

b) Bağlı kuruluşlarda:

1. Genel Müdürlük,
2. Daire Başkanlığı,
3. Şube Müdürlüğü,

4. Şeflik,

5. Memurluk.

c) İlgili kuruluşlarda özel kanunlarında gösterildiği şekilde düzenlenir.

d) Taşra teşkilatı bölge kuruluşlarında:

1. Bölge Müdürlüğü,

2. Şube Müdürlüğü veya Başmühendislik,

3. Şeflik veya Mühendislik,

e) Taşra teşkilatı il kuruluşlarında:

1. Vali,

2. İl Müdürlüğü,

3. Şube Müdürlüğü,

4. Şeflik,

5. Memurluk.

f) Taşra teşkilatı ilçe kuruluşlarında:

1. Kaymakam,

2. İlçe Müdürlüğü,

3. İhtiyaç bulunan ilçelerde Şube Müdürlüğü,

4. Şeflik,

5. Memurluk.

g) Yurt dışı teşkilatında, kamu kurum ve kuruluşlarının Yurt Dışı Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname esaslarına göre düzenlenir.

Bu bölümde inceleme konumuz olan ilk ve orta derece yöneticilik pozisyonları bakanlık kanununda genel hatlarıyla müdürlük, şeflik, memurluk olarak düzenlenmiştir. Görevde Yükselmeye Dair Genel ve Özel Yönetmeliklere göre, yükselmeye aday olabilecek kişilerin seçiminde; öğrenim seviyesi, hizmet süresi, sicil notu, takdirname, ödül, katıldığı hizmet içi eğitimler ve yabancı dil bilgi seviyesine göre alacağı artı puanlarla, aldığı disiplin cezaları ile daha önce katıldığı yükselme sınavını başaramadığı veya katılmadığı için verilen eksi puanlar dikkate alınmaktadır. Bu değerlendirme unsurlarının ne kadar objektif ve sağlıklı veri tabanına dayalı olduğu çok tartışmalı bir konudur.

Türk kamu yönetiminde bakanlıkların farklı ihtiyaçları neticesinde merkez ve taşra örgütleri farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle bakanlıklar arasında birbirine benzeyen bir yapı olmakla beraber elimizde bütün bakanlıklara uygulanabilecek ayrıntılı bir örgütlenme modeli de yoktur. Genel hatlarıyla verilen yukarıdaki hiyerarşik

düzen bile örneğin dış işleri bakanlığında geçerliliğini yitirmektedir. Dışişleri bakanlığı, merkez teşkilatı ve yurtdışı teşkilatından oluşur. Taşra örgütlenmesine gerek yoktur.

Konumuz gereği kamu yönetimi teşkilatı içerisinde bakanlığın tüm yurttaki merkez ve taşra örgütlenmesini tamamlamış olması hiyerarşik basamaklar incelmemizi kolaylaştıracaktır. Bu sayede en alt düzey kamu personelinden en üst düzey kamu personeline ve aradaki basamakları inceleme olanağı olacaktır.

Sağlık bakanlığı merkez ve taşra örgütlenmesiyle tüm yurttaki örgütlendiğinden ve genel hatlarıyla diğer bakanlıkların örgütlenmesinde benzerlik olduğu için tezimizde sağlık bakanlığının hiyerarşik yapılanması incelenmeye çalışılacaktır.

Kamu yönetimi teşkilatında bakanlıklarda herhangi bir kadroya girebilmek için akla ilk gelen şey Kamu Personeli Seçme Sınavında (KPSS) başarılı olmaktır. Başka bir deyişle memur olmanın yolu KPSS'den geçmektedir. KPSS'ye girmek için de en az lise mezunu olmak gerekir. Üniversite mezunları için KPSS-B grubu sınavları 2 yılda bir genelde Haziran ayının son haftası içerisinde gerçekleştirilir. Lise ve Önlisans mezunları için de her 2 yılda bir genelde Eylül ayının son haftaları içerisinde gerçekleştirilir. Öğretmenlik ve KPSS-A grubu kadroları sınavları ise her yıl yapılmaktadır.

Bu sınavlarda başarılı olan adaylar açılan kadrolarda gerek mezun oldukları alana göre gerekse 2 ya da 4 yıllık herhangi bir bölümü bitirmenin verdiği avantajla istediği kadrolara gerekli şartları sağlıyorsa başvurabilir.

Alt derece kademelerde çalışanlar öğrenim seviyelerine göre memur, veznedar, ambar memuru, daktilograf, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, bilgisayar işletmeni, ayniyat saymanı gibi sıfatlarla bakanlık kadrolarında çalışmaktadırlar. Bu pozisyonlara çalışabilmek için kamu hizmetine girmenin bazı genel ve özel şartları bulunmaktadır. (657, md.48).

Genel şartlar:

- Türk Vatandaşı olmak,
- 18 yaşını tamamlamış olmak, bir meslek veya sanat okulunu bitirenler için 15 yaşını doldurmuş olmak.
- En az ortaöğretim mezunu olmak
- Kamu haklarından mahrum bulunmamak
- Askerlikle ilişkisi bulunmamak (yapmış olmak, tecilli, muaf)
- Görevini devamlı yapmasına engel olabilecek vücut veya akıl hastalığı veya vücut sakatlığı ile özürlü bulunmamak

Özel şartlar:

- Hizmet göreceği sınıf için gerekli öğretim ve eğitim kurumlarının birinden diploma almış olmak

- Kurumların özel kanun veya diğer mevzuatında aranan şartları taşımak

Son madde de genel bir ifade ile kurumların özel kanun ve mevzuatında istenilen şartlarında bulunabileceği belirtilmiştir. Bu şartlarla genelde kurumlarda gerekli olan İngilizce bilme, bilgisayar sertifikası, belli idari görevler için yaş üst sınırı gibi düzenlemeler getirilmektedir.

Sağlık bakanlığında memur, veznedar, bilgisayar işletmeni, ayniyat saymanı...vb gibi alt derecelerde görev yapmak için kanunda belirtilen genel ve özel şartların yanında KPSS'den de başarılı olunmalı ve açılan kadroya puan sıralamasına göre oluşturulan yerleştirme sonuçlarına göre göreve başlayabilir. Bu aşamada adaylara tekrar bir yazılı sınav veya mülakat yapılması söz konusu değildir. Bu nedenle görece objektif bir değerlendirme sonucunda kamuda alt derece pozisyonundan kariyere başlayabilirsiniz.

Bazı alt derece pozisyonların görev tanımları aşağıda verilmiştir. Bu pozisyonların sadece sağlık bakanlığında değil diğer bakanlıklarda da görev tanımları ve sorumlulukları benzerdir.¹

Şef: Bulunduğu birimde bir kısım yetki ve sorumlulukla donatılmış kimselerdir.

Memur: İstihdam edildiği birimin hizmet alanına giren konularda kendisine verilen görevleri kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuat hükümleri çerçevesinde yürütmek.

Daktilograf: Kuruma gelen her türlü evrak ya da müsvedde olarak hazırlanmış evrakların, imla kurallarına uygun olarak kağıt üzerine daktilo makinesi ile yazan kişidir.

Programcı: Kurum içerisinde bilgi toplama ve bu bilgileri işleme ile ilgili konularındaki problemlerinin bilgisayarda çözümlenmesi alanlarında çalışacak ara insan gücünü ifade eder.

Çözümleyici: Bilgi işlem sistemlerini tasarlar, tanımlar, yöntemleri belirler ve kurulmasını gerçekleştirir. Çalışmakta olan sistemleri değerlendirir ve geliştirilmeleri için önerilerde bulunur.

¹<http://karar.memurlar.net/gorus/opinion.aspx?id=646> (erişim tarihi:01.09.2010)

Bilgisayar işletmeni: Girdi ve çıktıları sistem gereklerine uygun olarak yapan, sistem arızalarını tanımlayan, girdi ve çıktıların bütünlüğünü ve doğruluğunu koruyacak biçimde düzeltici işlem yapan kişilerdir.

Sekreter: Bağlı bulunduğu yöneticinin iç ve dış görüşmelerini düzenleyerek, yetkililerle yapılması gerekli görülen (kişi veya grupların) görüşmelerini, makamın zaman ve iş durumlarını da dikkate alarak planlamak, emre göre görüşmeleri yürütmek,

Veri hazırlama ve kontrol işletmeni: Bilgileri bilgisayarın okuyacağı şekilde hazırlayan, bilgilerdeki eksiklik ve hataları belirleyen, bilgi içeren belgelerin sırasını koruyan ve kontrol eden kimse.

Ayniyat saymanı: Kurumun ayniyat hizmetlerine ilişkin tüm hizmetleri yürüterek; demirbaş ve sair malzemenin kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuat hükümleri çerçevesinde ambar ve mutemetliklere girişini, çıkışını ve korunmasını sağlamak, hurda haline gelmiş malzemelerin yok edilme ve satışları için gerekli işlemleri yapmak.

Şube müdürü: Kurumda başında bulunduğu şubenin tüm işlerinden sorumlu, astlarına işlerin yürütülmesi ile ilgili gerekli planlamayı yapıp emirleri verebilen ve kurum işleyişinde üstlerine karşı sorumlu olan kişidir.

Ambar memuru: Ambara gelen malzemeyi teslim almak, tasnif etmek, ambarda ayrılan yerlerine koymak,

Şoför: Kurumdaki motorlu taşıtlardan sorumluluğunda bulunanları hizmet amaçları dahilinde verilen talimatlar doğrultusunda teknik ve trafik kurallarına uygun olarak kullanmak.

İşletme (tesis,basımevi...vb) müdürü:Kendi emrine verilen işletmenin tüm girdi-çıkıtlarından üstlerine karşı sorumlu olan kişidir.

Sayılan bu alt derece pozisyonlarda çalışan birisi bir üst pozisyon olan şeflik kadrosuna bakanlığın görevde yükselme yönetmeliği çerçevesinde aşağıdaki özel şartları sağladıkları takdirde başvurabilmektedirler.

Şef kadrolarına atanabilmek için;

- En az iki yıllık yüksekokul mezunu olmak,
- Görevde yükselme sınavı tarihi itibariyle, şef kadrolarına atanabilmek için, ön lisans mezunlarının en az üç, dört yıllık yüksekokul veya fakülte mezunlarının en az iki yıl hizmeti olmak,
- Bu maddenin alt bentlerinde belirtilen unvanlardan birinde çalışıyor olmak,
- Bakanlık teşkilatında en az iki yıl çalışmış olmak,

Görüldüğü gibi şef kadrosuna başvurmak için kurum içinde en az iki yıl çalışmış olma şartını getirmiştir. Bu da kariyer ilkesiyle ilişkilidir. Eğitim seviyesi ne olursa olsun kurum dışından birisinin bir anda gelip kurumda 2-3 yıldır çalışanların üstü olması istenilmemiş ayrıca kurumda çalışanların başarıları ölçeğinde bu kadrolara geçmesi ve yükselmesi istenilmiştir.

Uzman, eğitim uzmanı, APK uzmanı, Hastane, okul ve depo ve tamirhane müdürü, Hastane ve okul müdür yardımcılığı, Şube müdürü ve döner sermaye merkez müdürlüğü gibi orta derece kadrolara atanmak içinde yönetmelikte belirtilmiş özel şartlar vardır.

Bu özel şartlara genel olarak bakıldığında;

- Dört yıllık yüksekokul veya fakülte mezunu olmak

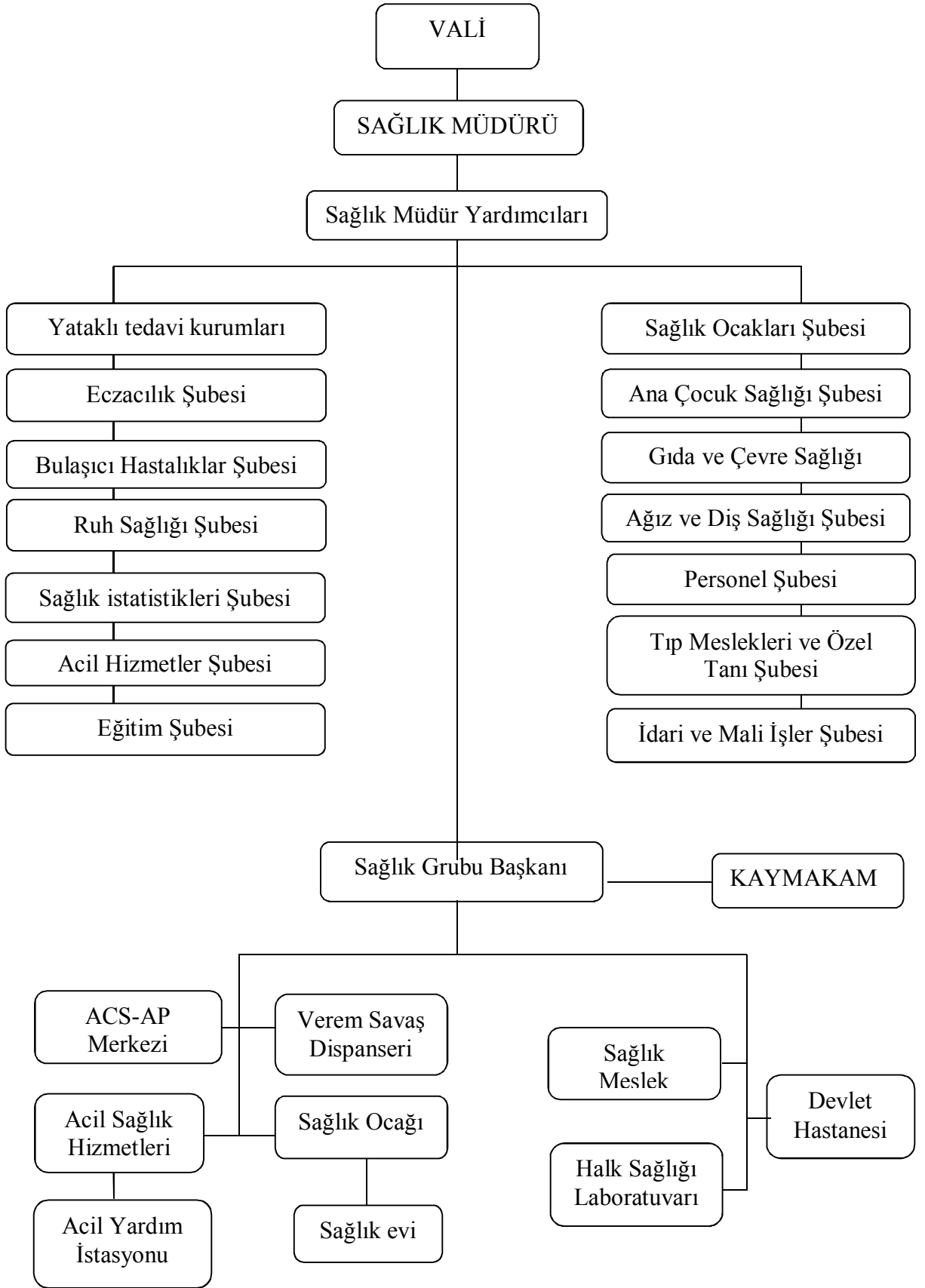
- Görevde yükselme sınavı tarihi itibarıyla, Bakanlık teşkilatında en az iki yıl çalışmış olmak şartı aranmaktadır.

Bunların yanında başvurduğu uzmanlık (müdürlük) ile ilgili fakültelerden mezun olma, ya da o birimde iki yıl çalışma gibi ek şartlarda aranmaktadır.

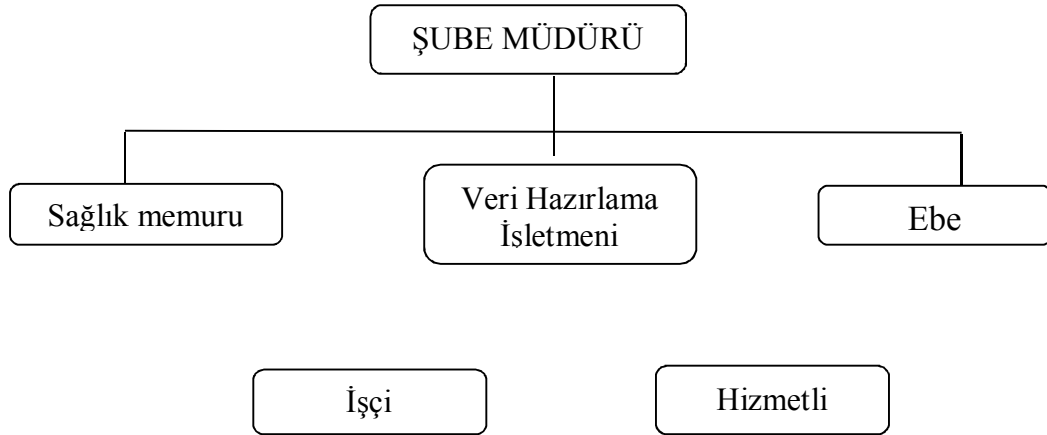
Örneğin, hastane müdürlüğü, şube müdürlüğü gibi kadrolara doktor, diş hekimi, eczacılık gibi fakülteleri bitirenler tercih edilirken, eğitim şube başkanlığına sağlık meslek öğretmenliği yapan kişiler tercih edilmektedir. Bu durumda personel eğitim gördüğü alanda kariyerine devam edebilmektedir.

Genel olarak orta derece memurluklara başvurmak için formasyon ve kurumdaki geçmişine bakılmakla beraber ilgili yönetmeliğin son satırında bu kadrolara yardımcı hizmetler sınıfında görev yapanlar ile şoför unvanı ile görev yapanların başvuramayacakları da belirtilmiştir. Sağlık bakanlığı taşra teşkilatı çizelge 2.1 de gösterilmiştir. Taşra teşkilat yapısında şube müdürlüğü ve daha alt pozisyonlar çalışanlar için görevde yükseltme sınavı sonucunda atanabilecek kadrolardır. Genel olarak bir şube personel yapısı da Çizelge 2.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 2.1 Sağlık Bakanlığı Taşra Örgütlenmesi



Çizelge 2.2 Sağlık Bakanlığı Şube Müdürlüğü Personel Yapılanması



2.1.4. Diğer Kamu Personelinde İlk ve Orta Düzey Yöneticilik Pozisyonları

657 sayılı DMK'ya tabi olarak çalışan devletin sivil kamu hizmetlerini oluşturan memurlar dışında, askeri personel, yargı personeli ve akademik personel anayasada belirtilen temel ilkelere bağlı kalmak koşuluyla kendi yasalarına göre kamu hizmeti gören kişilerdir. Diğer kamu görevlisinin kim olduğu ile ilgili tartışma 30. sayfada tartışılmıştı. Genel görüşe bağlı kalarak bizde diğer kamu görevlilerini asli ve sürekli olarak kamu hizmeti yapan 657 sayılı DMK'ya tabi olmayan ve kendi yasaları bulunan Türk silahlı kuvvetleri personeli, hakim ve savcılar yasası kapsamında görev yapan kamu görevlileri ve üniversite personel yasası kapsamında görev yapan öğretim elemanları olarak kabul etmiştik.

Yalnız bu kamu görevlileri arasındaki hiyerarşi ne 657 sayılı DMK' ya bağlı memurlar arasındaki ast-üst ilişkisine benzer ne de kendi aralarında bir benzerlik gösterir. Örneğin 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanununa bağlı personelin ast-üst ilişkisi çok sert emir-itaat ilişkisi içerisindeyken, 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanununa bağlı çalışan personel arasında emir-komuta zinciri görmek imkansızdır.

2802 sayılı Hakimler ve Savcılar yasası kapsamındaki kamu görevlileri sadece kıdem ve derece açısından ast-üst ilişkisi incelenebilir. İlgili yasada "Hakimler mahkemelerin bağımsızlığı ve hakimlik teminatı esaslarına göre görev yaparlar. Hiçbir organ, makam, merci veya kişi, yargı yetkisinin kullanılmasında mahkemelere ve hakimlere emir ve talimat veremez, genelge gönderemez, tavsiye ve telkinde bulunamaz" denilmektedir. Ayrıca hakimler görevlerinde bağımsızlardır (2802 md. 4).

Hakim; devlet ile birey arasındaki veya bireylerin kendi aralarındaki veya devletin iki idari birimi arasındaki anlaşmazlıkları ile kamu düzenini bozan suçlara ilişkin konuları, Anayasaya, kanunlara ve hukuk ilkelerine uygun olarak inceleyen, vicdani kanaatine göre ve bağımsız olarak karar veren kişidir. Savcı ise; devlet adına ve yararına davalar açan, kamu haklarını ve hukuku yerine getirmek üzere yargıç katında sanıkları kovuşturan görevlidir.

Hakim ve savcılarının görevlerindeki bağımsızlık, idari görevleri yönünden de bağımsız oldukları anlamına gelmemektedir. İlgili kanunda bu durum şöyle düzenlenmiştir (md: 5):

- Yargıtay, bütün adalet mahkemeleri üzerinde, Danıştay, bütün idari mahkemeler üzerinde yargı denetimi ve gözetimi;

- Yargıtay Cumhuriyet Başsavcısı, Yargıtay Cumhuriyet savcıları üzerinde, Danıştay Başsavcısı, Danıştay savcıları üzerinde, ağır ceza Cumhuriyet başsavcıları, merkezdeki Cumhuriyet savcıları ile bağlı ilçe Cumhuriyet başsavcıları ve Cumhuriyet savcıları üzerinde, gözetim ve denetim hakkına sahiptir.

- Mahkeme başkanlarının, yargılamanın düzenli bir şekilde yürütülmesine ilişkin olarak görevli oldukları mahkeme dairelerindeki hakimler üzerinde gözetim hakkı vardır.

- Adalet Bakanı, yargı yetkisinin kullanılmasına ilişkin görevler hariç olmak üzere hakim ve savcılar üzerinde gözetim hakkına haizdir.

- Hakim ve savcılar idari görevleri yönünden Adalet Bakanlığına bağlıdırlar.

Hâkimlik ve savcılık mesleği; üçüncü sınıf, ikinci sınıf, birinci sınıfa ayrılmış ve birinci sınıf olmak üzere dört sınıfa ayrılır. Hâkim ve savcılarının kıdemleri, buldukları sınıf ve dereceye göre belirlenir ve o sınıf ve dereceye atandıkları tarihten itibaren hesaplanır. Bir üst sınıf veya derecede bulunanlar alt sınıf veya derecede bulunanlardan kıdemli sayılırlar(2802, md. 15).

Türk silahlı kuvvetlerinde çalışan subay ve astsubaylar 926 sayılı Türk silahlı kuvvetleri personel yasası kapsamında görev yapmaktadırlar. Askerlik mesleğinin gereklerinden biri olarak ast-üst ilişkisinin net bir biçimde unvana bağlı olarak ayrıldığı bir yapılanma içerisindedirler. Bu kanun Türk Silahlı Kuvvetlerine mensup subaylar, astsubaylar ile harp okulları, fakülteler, yüksekokullar ve astsubay okullarında öğrenim yapan asker öğrencilere uygulanmaktadır.

Türk silahlı kuvvetleri kadrolarında sadece subay ve astsubaylar görev yapmamaktadır. 657 sayılı DMK kapsamında görev yapan sivil personelde

bulunmaktadır. Bu anlamda Türk silahlı kuvvetleri kadrolarında ve diğer askeri birimlerde memur, mühendis, avukat, öğretmen vb unvanlarla çalışan kamu görevlileri de bulunmaktadır (Öztekin,2002,s.333).

Bu yasa kapsamında görev yapan subaylar kuvvet ayrımı yapılmadan; Asteğmen, Teğmen, Üsteğmen, Yüzbaşı, Binbaşı, Yarbay, Albay, Tuğgeneral (Tuğamiral), Tümgeneral (Tümamiral), Korgeneral (Koramiral), Orgeneral (Oramiral) unvanları ile rütbelendirilmektedir. Astsubaylar ise; Astsubay çavuş, Astsubay Kıdemli çavuş, Astsubay Üstçavuş, Astsubay Kıdemli üstçavuş, Astsubay Başçavuş, Astsubay Kıdemli Başçavuş unvanları ile rütbelendirilmişlerdir.

İlk ve orta derece yöneticilik pozisyonu açısından sınıflandırma yaptığımızda karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır.

Çizelge 2.3 Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Sınıflandırması

İLK	ORTA	ÜST
Astsubay çavuş	Asteğmen	Tuğgeneral - Tuğamiral
Astsubay Kıdemli çavuş	Teğmen	Tümgeneral - Tümamiral
Astsubay Üstçavuş	Üsteğmen	Korgeneral - Koramiral
Astsubay Kıdemli üstçavuş	Yüzbaşı	Orgeneral - Oramiral
Astsubay Başçavuş	Binbaşı	Mareşal
Astsubay Kıdemli Başçavuş	Yarbay	
	Albay	

Astsubaylık eğitimi; Türk Silahlı Kuvvetlerinde Kara, Deniz, Hava, Jandarma, Bando ve Sağlık Astsubay Meslek Yüksek Okullarında ön lisans seviyesinde yapılmaktadır. Astsubay meslek yüksekokullarını bitiren öğrenciler astsubay çavuş olarak atanmakta ve kendi branşlarında ve teknik konularda sınıf okullarında eğitim almaktadırlar.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin subay kaynağı Kara, Deniz ve Hava Harp Okullarıdır. Harp okullarında lisans düzeyinde eğitim verilmekte ve muvazzaf subay yetiştirilmektedir.

Türk silahlı kuvvetleri ihtiyaçları dahilinde yüksek öğretim sistemimiz içinde yer alan meslek yüksek okulu veya lisans mezunu sivilleri de askeri personel sınıflarına alabilmektedir.

Üniversiteler; kamu yararı için bilgi üreten, bilgiyi ileten ve yayan özerk bir öğretim ve araştırma kurumudur. Kurumun özerk olması bilginin dogmatik ve tek düze olarak yayılmamasına ve otoriteden farklı, çok yönlü eleştirel bir nitelik sahibi olmasına kaynaklık etmiştir.

Bu kurum içerisinde çalışan akademik personel de bağımsız düşünebilen ve üreten, ürettiğini insanlık yararına sunan kişidir. Özgür akademik ortam kişi görüş ve düşüncelerini açıklamaktan çekinmediği ve kendisini baskı altında hissetmediği bir ortamda çalışmalıdırlar.

Kurumsal açıdan bakıldığında üniversite özerkliği, akademisyenin sahip olduğu bireysel özerklik ile tamamlanmaktadır. Personel akademik faaliyetlerini, etik kurallar ve uluslararası standartlara göre, dış baskılardan bağımsız olarak yürütmelidir.

Bu açıdan bakıldığında ast-üst ilişkisinin kurulamayacağı bir personel sınıflandırma sistemi ile karşı karşıya kalmaktayız. Ast-üst ilişkisi içerisinde ast görevleri açısından üst'ün buyruğu altında yaptığı işlerde üstüne karşı sorumludur. üst burada yapılmasını istediği işlemler hakkında emir verir ve bu emirin uygulanıp uygulanmadığını denetleyebilir. Akademik özerkliğin söz konusu olduğu bir yerde ise kıdem ve derece olarak üst olan birinin daha alt kıdem ve derecedeki akademik personele kendi görüş ve düşüncesine yönelik işlem yaptırmaya zorlayamaz.

2914 sayılı yükseköğretim personel kanununda Öğretim elemanlarının sınıflandırılması aşağıdaki şekilde yapılmıştır (2914, md.3).

A) Öğretim üyeleri sınıfı:

Bu sınıf, profesörler, doçentler ve yardımcı doçentlerden oluşur.

B) Öğretim görevlileri ve okutmanlar sınıfı:

Bu sınıf, öğretim görevlileri ile okutmanlardan oluşur.

C) Öğretim yardımcıları sınıfı:

Bu sınıf, araştırma görevlileri ile uzman, çevirici ve eğitim - öğretim planlamacılarından oluşur.

Bu sınıflandırmada idari görevler açısından bir sınıflandırma değildir. Akademik unvanlara sahip olma gerekli lisans ve lisansüstü eğitimi bitirdikten sonra açılacak kadroda ilgili bilim dalında görev yapma, akademik yayın gibi farklı kriterler göz önünde bulundurularak bu sınıflandırmaya dahil kadrolarda görev alınabilmektedir.

Bu sınıflandırmada adı geçen bazı unvanların meslek tanımları şöyledir:

Profesör: Yükseköğretim kuruluşlarında en üst aşamada olan öğretim üyesi

Doçent: üniversite derecesi, Yardımcı Doçent ile Profesör arasında olan öğretim üyesidir.

Yardımcı doçent: Üniversitede doktora sonrası öğretim üyeliğinin ilk basamağında olan öğretim üyesi.

Öğretim görevlisi: Yükseköğretim kuruluşlarında öğretim üyesi bulunmayan dersler için geçici veya sürekli olarak görevlendirilen, ders veren ve uygulama yaptıran kimse.

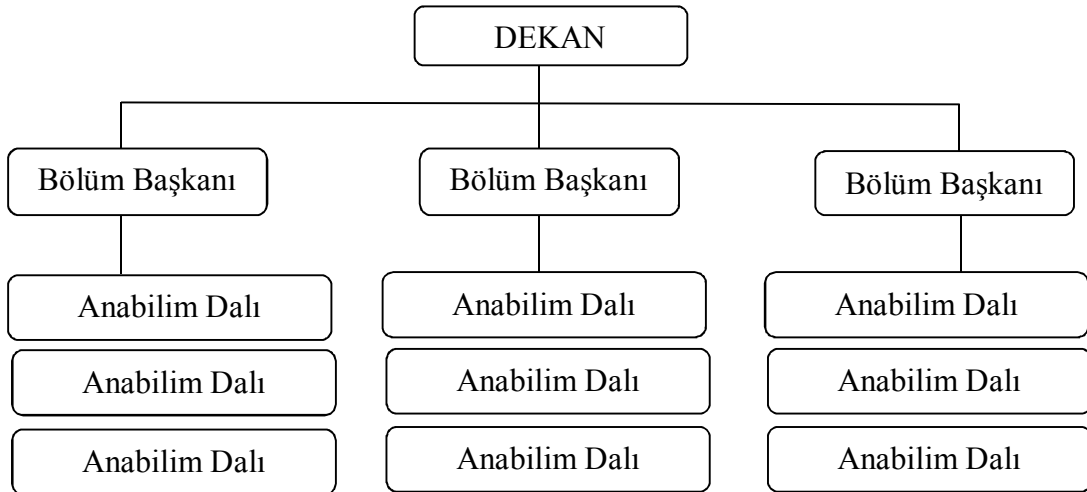
Okutman: Üniversitede yabancı dil, Türkçe ve inkılap tarihi gibi ortak, zorunlu dersleri öğretmek için görevlendirilen, uygulamalı çalışmalarını yöneten öğretim elemanı.

Araştırma görevlisi: Yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen görevleri yapan öğretim yardımcısı, asistan.

Bir üniversite içerisinde idari anlamda ilk ve orta düzey yöneticilik pozisyonları incelenmek istenildiğinde karşımıza aşağıdaki şema çıkmaktadır.

Üniversite idari yönetimi bu yapıya bağlı olarak yürütülmektedir. Anabilim dalı başkanı, bölüm başkanı ve dekan üniversite idari teşkilatlanmasının ilk ve orta derece yöneticileridir.

Çizelge 2.4 Üniversite İlk ve Orta Düzey İdari Yapılanması



Ana bilim dalı başkanı: Eğitim-öğretim uygulama ve araştırma faaliyetlerinin yürütüldüğü akademik bir birim olan ana bilim dalına başkanlık eden kişidir. Başkanı, o ana bilim dalının profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, bulunmadığı takdirde

yardımcı doçentleri, yardımcı doçent bulunmadığı takdirde öğretim görevlileri arasından, o ana bilim dalında görevli öğretim üyeleri ve öğretim görevlilerince seçilir ve dekan tarafından atanırlar. Atamalar rektörlüğe bildirilir. Görev süreleri üç yıldır.

Bölüm başkanı: Bölümler; fakülte ve yüksekokulların amaç, kapsam ve nitelik yönünden bir bütün oluşturan ve lisans düzeyini de içeren en az bir eğitim-öğretim, bilim ve sanat dallarında araştırma ve uygulama yapan birimlerdir. Bölüm başkanı, o bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde yardımcı doçentler arasından dekan tarafından, üç yıl süre ile atanır ve bu atama rektörlüğe bildirilir. Süresi biten başkan yeniden atanabilir.

Dekan: Fakültenin ve birimlerinin temsilcisi olan dekan, rektörün önereceği, üniversite içinden veya dışından üç profesör arasından Yükseköğretim Kurulunca üç yıl süre ile seçilir ve normal usul ile atanır. Süresi biten dekan yeniden atanabilir.

Dekan; Fakültenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, gerektiğinde güvenlik önlemlerinin alınmasında, öğrencilerin gerekli sosyal hizmetlerinin sağlanmasında, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin düzenli şekilde yürütülmesinde, bütün faaliyetlerin gözetim ve denetiminin yapılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında, rektöre karşı birinci derecede sorumludur.

2.1.5. Hizmet İçi Eğitim

Personelin hizmet içinde yetiştirilmesi ve geliştirme, hizmete girdikten sonra personelin eğitiminin devam edebilmesi açısından önemlidir. Personelin seçimi genel yetenek, beceri ve bilgilerini ölçme esasına dayanmaktadır. Fakat personel işe girdikten sonra da hizmetin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanması için hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır.

Kamu kurumları, personelin bilgilerini ve verimliliklerini artırarak yetiştirmelerini sağlamak, hizmete olan ilgisini en yüksek düzeye çıkarmak ve üst görev kadrolarına hazırlamakla görevlidirler. Devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür. Her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir "Eğitim birimi" kurulmuştur. Kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlar arası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Başbakanlık Devlet Personel

Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle, kurumlar arası eğitim merkezleri de açılabilir (657,md. 214-216).

Hizmet içi eğitimin amacı, insanların bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik bir anlamda kullanabileceği inancını yaratmaktır. Eğitim, yönetim kavramının gelişmesine destekte bulunur. Bir yöneticinin iyi bir yönetim sergilemesi gerekli olduğu kadar çalışanların da nitelikli çalışan olması o kadar önemlidir. Personel de sorumluluk, bağlılık ve inisiyatif sergileyerek yönetimin daha iyi bir hale gelmesine katkıda bulunur (Bilgin vd, 2007, s.12).

Her kurumda hizmet içi eğitimden beklenen hedefler farklı olmakla birlikte genel olarak kurumlarda aşağıdaki hedefleri gerçekleştirmek göz önünde bulundurulmaktadır.

- Kurumda üretilen mal, hizmet ya da bilginin nitelik ve veriminin artırılması
- Kurumun iş alanındaki yenilik ve gelişmelere ayak uydurmasını sağlamak
- Kurumun her kademesinde görev yapabilecek nitelikte personeller yetiştirilmesi

- Kurumda görevli personelin var olan yeteneklerinin belirlenmesi, açığa çıkmasının sağlanması personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi, isteklendirilmesi ve doyum sağlanmasına yardım edilmesi (Taymaz, s.272)².

Kariyer sisteminde personel hizmete başlarken, hizmetin gereklerini yerine getirecek yeterliliğe sahip olduğu varsayılır. Bu özellik diploma ile belgeli ve hizmete giriş sınavı ile kanıtlanmış haldedir. Yine bu kabul nedeniyle memur o anda yapmakta olduğu iş için değil bir sonraki adımda yapacağı işler için yetiştirme programına alınır. hizmet içi eğitim, memurluğun bir sonraki üst göreve hazırlanmasına odaklanmış yapısıyla sistemde oldukça ağırlıklı yer tutar (Güler, 2005, s.240).

Yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimler kamu personelinin de bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Hizmet öncesi eğitimde eğitimi zorunlu kılan etmenler şunlardır:

- Hizmet öncesi alınan eğitimin yetersizliği,
- Kamu kesiminde kariyer düşüncesinin giderek kökleşmesi,
- Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu,
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi,
- Öğrenme ve kendini geliştirme isteği,

²<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/514/6401.pdf>

hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi (Canman, 1995, s.85).

Amacı personele bilgi, beceri ve davranış kazandırmak olan hizmet içi eğitimin nasıl yapılacağı önemli bir sorundur. Yöneticilerin yetiştirilmesi ilkesi benimsendikten sonra bunun nasıl yapılacağı sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada yanlış yöntemlerin uygulanması bütün çabaları sonuçsuz bırakacaktır. Eğitim yöntemleri genel olarak; iş başında sistemli gözetim, görev değiştirme (rotasyon), panel, seminer, komiteler, duyarlık eğitimi, örnek olay, rol oynama, işi yaparak öğretme şeklinde sınıflandırılabilir (Arslan, 2005, s.138).

Hizmet içi eğitim, her pozisyondaki memur ve yöneticiler için uygulanmaktadır. Bu kapsamda üst kademelere yükseltilecek personel içinde yükselme eğitimi uygulaması yapılmaktadır. Örgüt yapısında çeşitli hiyerarşik kademeler ve görevler bulunmakta, ancak bu kademelere her zaman dışarıdan personel bulmak mümkün olmamaktadır. Kurumda üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenen bu eğitimde, bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi amaçlanmaktadır. Bu tür hizmet içi eğitimde, kurumda çalışan personelin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen mevki için başarı sağlaması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir.

Üst kademe yöneticisi, genel yönetimin merkez ya da taşra kuruluşlarında, kamu girişimlerinde, özerk ya da yarı özerk kurumlarında ve yerel yönetimlerin üst düzeylerindeki kilit noktalarda görev alan kişilerdir. üst düzey kamu yöneticisi yetiştirme programlarında amaçlanan sorun çözebilen, hızlı ve doğru karar verme becerisi yüksek, örgütün kaynaklarını doğru bir şekilde kullanarak varlığını devam ettirmesini sağlayan yönetici kişilerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. Hizmet içi eğitimden de hedeflenen budur (Ergun,1988, s.7).

2.1.6. Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonları

Kamu örgütlerinde yöneticilik bir meslek olarak kabul edilmemektedir. Devlet Memurları Kanunu da profesyonel anlamda bir yönetici sınıfını öngörmemiştir. Yöneticilik basamaklarına kariyer ve liyakat ilkeleri sayesinde adım adım çıkılması istenmiştir. Kanunun öngördüğü genel idare hizmetleri sınıfı, genel müdürden, büro memuruna kadar her çeşit yönetim, icra ve büro hizmetlerini yürüten personeli içine almaktadır.

Devlet Memurları Genel Eğitim Planında, devlet memurlarının hizmet içi eğitiminin, çalıştığı kurum içinde, diğer kurumlarda ya da yurt dışında yapılmasına imkan verilmiştir. Devlet Memurları aday memurlukta temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj eğitimine tabi tutulurken, asli memurlukta verimliliği artırma eğitimi, personelin yükselmesine olanak sağlayan üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi ve mevcut yöneticilerin yeteneklerinin artırılması amacıyla üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi eğitimlerine tabi tutulmaktadır. Bunlardan özellikle yurt dışında eğitim imkanının yöneticiler için oldukça güdüleyici olduğu bir gerçektir.

Üst düzey yöneticisi, ya da yüksek yönetici tanımını tam ve kesin bir biçimde yapmak oldukça güçtür. Örneğin devlet memurları kanunu, eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışında genellikle 1-4 dereceli kadrolara özellikle de 1 ve 2'nci dereceli kadrolara atanmaları yönetici olarak kabul etmektedir. kimin yüksek yönetici olduğunu saptarken kişilerin devletten aldığı aylığın derecesine göre ayırım yapmak yanıltıcı sonuçlara götürecektir. çünkü ilk dört dereceden aylık almakla birlikte çalıştığı kurum ya da kuruluşun henüz üst düzeyine çıkamamış insanlar vardır. kişinin yaptığı işin o kişiye yüklediği sorumluluk da yüksek yöneticilik için bir temel oluşturmaz. sorumluluğu büyük işlerde çalışan, ancak yüksek yönetici olmayan kişiler yanında, sorumluluğu çok olmayan ancak yüksek yönetici olarak nitelendirilebilecek kişilerde olabilir (Ergun, 1988, s.5).

Üst kademe yöneticiliği pratikte müdür, müdür yardımcısı, daire başkanı, genel müdür, müsteşar gibi merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapan ve halk dilinde bürokrat olarak kabul edilen kişileri kapsamaktadır. Bürokrasi gündelik dilde olumsuz bir anlamda, işin ağır yapılması, hep aynı şeylerin yapılması, insanlara zorluk çıkarılma, insancılıktan uzaklaşılması, vatandaş gereksinimlerinden uzak olma gibi durumlar için de kullanılmaktadır. Bürokratik yönetimin temel işlevleri emir komuta etmek, eşgüdümü sağlamak belirlenmiş standart kurallara uyulmasını denetlemek ve işe uygun uzman elemanları seçmek, yerleştirmek ve yönetmektir. Dolayısıyla yöneticinin görevi, örgütsel hiyerarşideki konumunun verdiği yetkiler ve yazılı kurallar çerçevesinde örgüt amaçlarını mümkün olan en kısa zamanda ve verimlilikle gerçekleştirmektir.

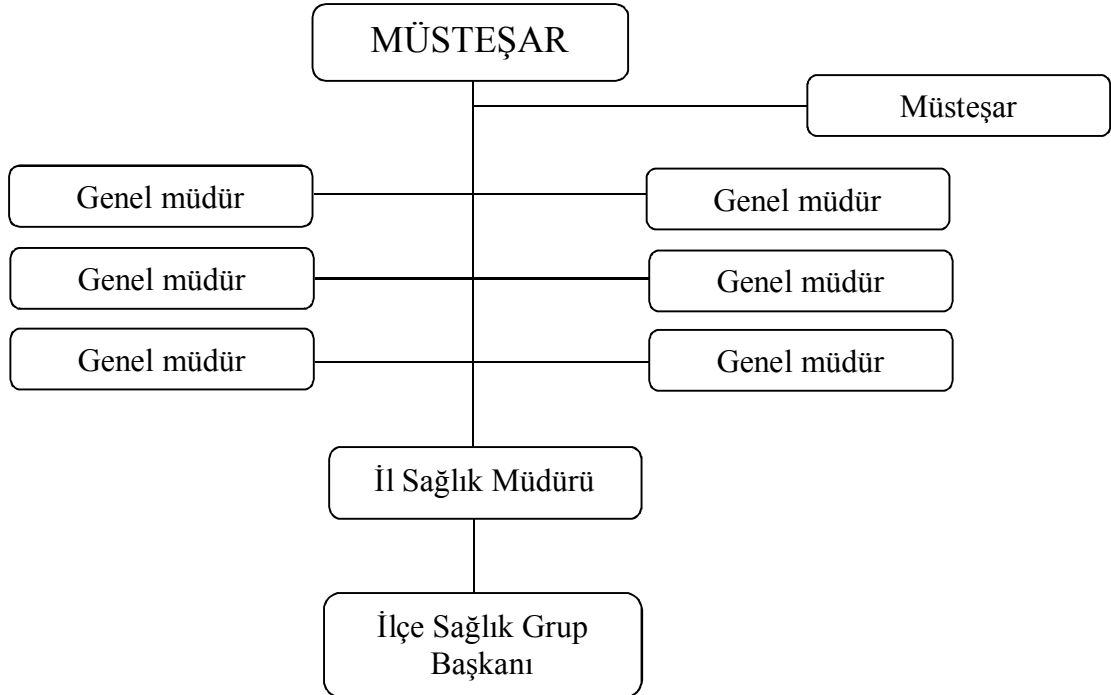
İlk ve Orta düzey yöneticilerin seçimi mevcut mevzuata göre sınavla olmaktadır. Devlet Memurlarının Görevde Yükselmelerine İlişkin Genel Yönetmelik Devlet Memurları Kanununa tabi olarak çalışan memurlardan müdür(il bölge müdürleri ve yardımcıları hariç) ve daha alt görevlere, görevde yükselme suretiyle atanacaklar

hakkında uygulanmaktadır. Bu genel yönetmeliğe bağlı olarak kurumlarca da özel yönetmelikler çıkarılmıştır.

Müdürden daha üst görevlere atanma konusunda, genel olarak Devlet Memurları Kanununun 68/B maddesinde belirtilen yükseköğrenim görmüş olma ve 10-12 yıl hizmeti bulunma mecburiyeti dışında ölçü ve kural bulunmamaktadır. İstisnai memuriyet kapsamında bulunan görevlerde bu kriterler de söz konusu değildir. Bu atamalarda, yöneticilik niteliklerinin hangi ölçülere göre ve nasıl değerlendirileceği, atamaya yetkili amirin takdirine bağlı bulunmakta ve tamamıyla sübjektif alanda kalmaktadır. Düzenlenen mevzuatta, ilk ve orta düzey yöneticilerin seçimi için gösterilen hassasiyetin, üst düzey yöneticilerin seçimine ilişkin kurallarda gösterilmediği görülmektedir.(Özgür, 2004, ?)

Bakanlıkların hiyerarşik örgütlenmesinde farklılıklar olabileceğini daha önce belirtmiştik. Uygulamada merkez ve taşra örgütlenmesini tüm yurda yaydığı için sağlık bakanlığı teşkilat şemasından yola çıkılarak ilk ve orta düzey yöneticilik pozisyonları incelenmişti. Üst düzey yöneticilik içinde yine sağlık bakanlığı özelinde inceleme yapılmaya çalışılacaktır. Merkez ve taşrada üst düzey yöneticilik pozisyonları aşağıdaki şemada özetlenmeye çalışılmıştır.

Çizelge 2.5 Sağlık Bakanlığı Üst Düzey Yönetici Sınıflandırması



Sağlık bakanlığı atama ve nakil yönetmeliğinde yönetici atamalarıyla ilgili maddede “İl müdürlüğü, müdürlük ve başhekimlik unvanlarına, bu Yönetmeliğin puan, süre ve dönem tayini ile ilgili hükümlerine bağlı kalmaksızın atama veya görevlendirme yapılabilir. İl müdürlüğü ve başhekimlik unvanlarına atandıktan veya görevlendirildikten sonra başka yere atanma talebinde bulunanlardan; iki yıl süreyle bu görevleri yürütenler bir defaya mahsus olmak üzere talepleri doğrultusunda durumlarına uygun bir kadroya atanırlar. İki yıldan az bu görevleri yürütenler ise, önceki kadrolarının bulunduğu ildeki durumlarına uygun bir kadroya atanırlar.” denilmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi üst düzey mevkilerde yapılacak atamalarda puan, süre vb gibi kıstaslar önemli olmamaktadır. Merkez yöneticisi taşrada en yetkili astını kendiyle uyumlu şekilde çalışacak kişiler arasından atama veya görevlendirme ile göreve getirtmektedir.

Her bakanlıkta bakandan sonra gelen en yetkili kişi Müsteşar, aynı zamanda devlet memurudur. Hiyerarşik basamakta devlet memurları arasında en yukarıdaki kişidir. Müsteşar, Bakanın emrinde ve onun yardımcısı olup, Bakanlık hizmetlerini Bakan adına ve Bakanın direktif ve emirleri yönünde, Bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına ve yıllık programlara, mevzuat hükümlerine uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla Bakanlık Teftiş Kurulu hariç Bakanlığın tüm birim ve kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar, yukarıda belirtilen hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur(KHK No: 181).

Bakanlıkta ana hizmet birimleri ve danışma ve yardımcı birimlerin yönetim ve koordinasyonunda Müsteşara yardımcı olmak üzere Müsteşar Yardımcıları görevlendirilebilir (KHK No: 181 md 7). Ana hizmet birimleri ve danışma ve yardımcı birimler aynı zamanda başında bir genel müdürün bulunduğu birimlerdir. Genel müdür başında bulunduğu birimin merkez ve taşra teşkilatından sorumludur.

Taşra teşkilatlarında ise il düzeyinde il sağlık müdürü, ilçe düzeyinde ise sağlık grup başkanı en yetkili amirdir. Sağlık hizmetlerinin yürütülmesi hakkında yönergede “il düzeyinde sağlık hizmetlerinden birinci derecede sorumlu yöneticiler, vali ve sağlık müdürüdür.” denilmiştir (KHK No: 181 md 6). İl sağlık müdürü ilin en üst sağlık yöneticisi olup, görevinde valiye karşı sorumludur. Sağlık müdür yardımcıları, kendilerine verilen görevleri sağlık müdürünün vereceği yetki sınırları içinde yürütmektedir.

İlçe düzeyinde sağlık hizmetlerinden birinci derecede sorumlu yöneticiler, kaymakam ve sağlık grup başkanıdır. Sağlık grup başkanı, ilçenin en üst düzeyde sağlık yöneticisidir. En az beş yıl hizmeti olan (tercihen halk sağlığı uzmanı) ve ikinci bir görevi bulunmayan tabipler arasından atanır. Gerekteğinde, sağlık ocağı hekimlerinden bazılarını sağlık grup başkan yardımcısı olarak görevlendirebilir (KHK No: 181 md 25).

2.1.7. Diğer Kamu Görevlilerinde Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonları

Kamu görevleri birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Kamu görevleri, niteliklerine ve önceliklerine göre sınıflandırılmalıdır. Kamu görevlerinin gerekleri, yapılanma ihtiyaçları, görevli personelin taşıması gereken nitelikler gibi konular farklılıklar arz etmektedir. Örneğin kolluk görevinin yapılanma ve personel ihtiyacı ile yükseköğrenimin yapılanma ve personel ihtiyacı birbirinden farklılık gösterecektir. Bu nedenle devlet memurları kanununda belirtilen diğer kamu görevlilerinin kendi personel yasaları kapsamında ast-üst ilişkisini ayrı ayrı incelemek daha faydalı olacaktır.

Türk silahlı kuvvetlerinde, Kara ve hava kuvvetlerinde albaylıktan sonra gelen ve mareşalliğe kadar olan yüksek rütbeli subaylara general denilmektedir. Deniz kuvvetlerinde karşılığı amiraldir.

General rütbeleri sırasıyla şöyledir:

- Tuğgeneral: Tugay komutanı
- Tümgeneral: Tümen komutanı
- Korgeneral: Kolordu komutanı
- Orgeneral: Ordu komutanı
- Mareşal: Ordu komutanı olarak üç savaş kazanmış generallere verilen unvan.

Askeri personelde subay sınıfı için, generalliğe kadar olumsuz sicili yoksa otomatik olarak ve kadro sıkıntısı yaşamaksızın yükselmektedir. Ancak Yüksek Askeri Şura kararına bağlı olduğu için her albay general olamamaktadır.

926 sayılı Türk silahlı kuvvetleri personel yasasında general ve amiral terfileri subay terfilerinden ayrı olarak ele alınmıştır. ilgili kanunda terfi şartları şöyle sıralanmıştır:

- Rütbeye mahsus bekleme süresini tamamlamış olmak,
- Rütbeye mahsus en az bir yıllık sicili bulunmak
- Üst rütbe kadrosunda bu kanunun ilgili maddesinde belirtilen oranlar içinde açık bulunmak,
- Yüksek Askeri Şuraca seçilmiş olmak,

- Subay Sicil Yönetmeliğinde belirtilen kıt'a hizmetini yapmış olmak
- Korgeneral ve koramiralliğe yükselebilmek için harp akademileri öğrenimini başarı ile bitirmiş bulunmak ve aynı zamanda Kara Kuvvetlerinde muharip sınıfı general, Deniz Kuvvetlerinde güverte veya deniz sınıfı amiral ve Hava Kuvvetlerinde pilot sınıfı generali olmak.
- Yukarıdaki şartları taşıyan general ve amiraller üst rütbeye terfi ettirilirler(926, md.47).

Burada göze çarpan en önemli durum gerekli kadrolara çıkabilmek için üst rütbede açık bulunma zorunluluğudur. Hangi kuvvette kaç kadro olduğu madde 49'da belirtilmiştir. Üst rütbelere terfi ancak bu sayılar kapsamında olmaktadır.

Çizelge 2.6 Türk Silahlı Kuvvetleri General Kadroları

Rütbeler	KKK	Dz. KK	Hv. KK	J. Gn. K
Orgeneral - Oramiral	9	2	2	-
Korgeneral - Koramiral	20	5	8	3
Tümgeneral - Tümamiral	44	12	16	6
Tuğgeneral - Tuğamiral	96	28	32	18
TOPLAM	169	47	58	27

Bir üst rütbede yıllık kontenjanı olmayan gruplardaki general - amirallerin aynı rütbede bir yıl daha hizmete devam edebilmeleri diğer kuvvetlerden yıllık kontenjanı olan gruplardaki emsalinin terfi veya hizmete devam ederken aldığı yeterlik notu kadar veya daha fazla not alması şartıyla olur.

Normal rütbe bekleme süresi sonunda gerekli esaslara göre, görev süresi uzatılarak bir yıl daha hizmete devam edenler, aynı esaslara göre her yıl yeniden değerlendirilmek ve rütbeye mahsus yaş haddini geçmemek şartıyla üç yıl daha buldukları rütbede hizmete devam ettirilebilirler.

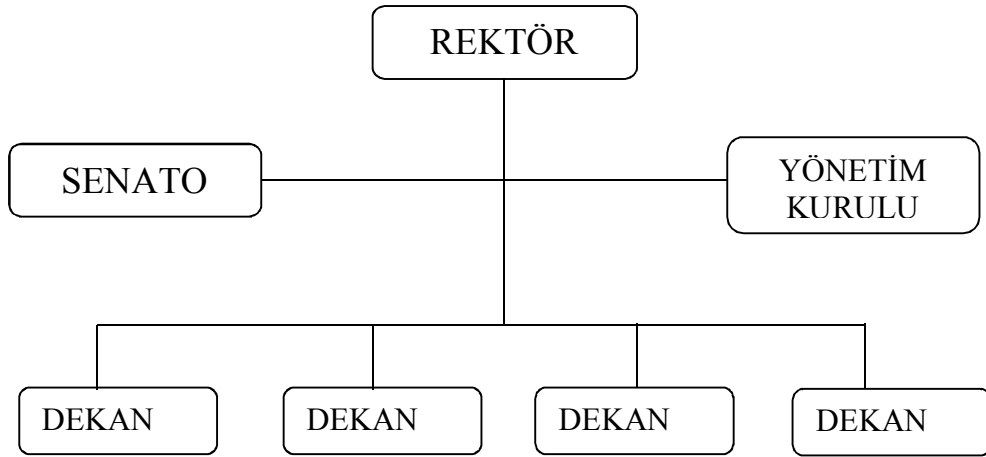
Bekleme süreleri sonunda terfi ettirilemeyen general ve amiraller emekliye sevk edilirler.

Üniversite idari teşkilatı incelenken akademik özerklikten ve kurumsal anlamda üniversite özerkliğinden bahsedilmişti. Bu nedenle üniversite ortamında akademik anlamda bir ast-üst ilişkisine girilememektedir. Profesör bir doçente yapacağı araştırma hakkında ile ilgili yaptırımında bulunamaz. Fakat gerek fakültenin idari yönetimi gerekse üniversitenin idari yönetimi denildiğinde başka bir anlam karşımıza

çıkılmaktadır. Bir düzen bir işleyiş devamını sağlamak anlamında rektör üniversitede hem akademik kadronun hem de idari kadronun üstü konumundadır.

Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliğinde “Rektör, bütün üniversitenin, Dekan, bütün fakültenin; Enstitü veya yüksekokul müdürü, bütün enstitü veya yüksekokulun her kademesindeki görevlilerin disiplin amiridir” denilmektedir. (md 17) idari anlamda üniversite teşkilat şeması aşağıdaki gibidir.

Çizelge 2.7 Üniversite Üst Düzey İdari Teşkilatlanması



Akademik teşkilat yönetmeliğinde senato ve yönetim kurulunun nasıl oluşacağı görev ve yetkileri belirtilmiştir.

Senato, rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden oluşur.

- Üniversitenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak,
- Üniversitenin bütününe ilgilendiren kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak veya görüş bildirmek,
- Rektörün onayından sonra Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite veya üniversitenin birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak,
- Üniversitenin yıllık eğitim-öğretim programını ve takvimini inceleyerek karara bağlamak.

Yönetim kurulu ise Üniversite yönetim kurulu, rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek

şekilde senatoca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur. Üniversite yönetim kurulu idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar:

1. Yükseköğretim üst kuruluşları ile senato kararlarının uygulanmasında belirlenen plan ve programlar doğrultusunda rektöre yardım etmek,
2. Faaliyet plan ve programlarının uygulanmasını sağlamak, üniversiteye bağlı birimlerin önerilerini dikkate alarak yatırım programını, bütçe tasarısı taslağını incelemek ve kendi önerileri ile birlikte rektörlüğe sunmak,
3. Üniversite yönetimi ile ilgili olarak rektörün getireceği konularda karar almak,
4. Fakülte, enstitü ve yüksekokul yönetim kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek kesin karara bağlamak,
5. Kanun ve yönetmeliklerle verilen diğer görevleri yapmaktır.

2802 sayılı hakim ve savcılar kanununda hakimlik ve savcılık mesleği; üçüncü sınıf, ikinci sınıf, birinci sınıfa ayrılmış ve birinci sınıf olmak üzere dört sınıfa ayrılmaktadır. Kıdem ve derece bakımından üst olarak kabul edilebilecek olanlar, birinci sınıf ayrılmış hakim ve savcılar ile birinci sınıf hakim ve savcılardır. Birinci sınıfa ayrıldığı tarihten itibaren üç yıl süre ile başarılı görev yapmış ve birinci sınıfa ayrılma niteliklerini yitirmemiş hâkim ve savcılar birinci sınıf olmaktadır.

İdari yargı hakim ve savcılar hakkında uygulanacak atama yönetmeliğinde Bölge idare mahkemesi teşkilâtı bulunan yerler, coğrafi ve ekonomik koşulları, sağlık, sosyal ve kültürel imkanları, mahrumiyet dereceleri ile ulaşım, gelişme ve önemli merkezlere yakınlıkları ve diğer durumları bakımından üç bölgeye ayrılmıştır (md 2). Bu bölgelerdeki en az hizmet süreleri de üçüncü bölgede beş, ikinci bölgede yedi, birinci bölgede on yıldır. Yalnız Birinci sınıfa ayrılmamış olanlar, ilgili atama yönetmeliğine göre istisnalar dışında birinci bölgeye atanamazlar. Birinci bölgede tespit edilen sürede kalabilmek, ilgilinin tüm davranışına ve görevine ilişkin başarı durumuna bağlıdır. Birinci bölgede bulunduğu yerde en az hizmet süresini dolduranlar, aynı bölge içerisinde bir yere atanabilirler.³

Kıdem ve dereceye dayanılarak coğrafi, ekonomik, sosyal ve kültürel yönden daha fazla gelişmiş bir bölgeye gerekli hizmet yılları doldurmadan yani ikinci ve üçüncü sınıf hakim iken atama yapılamamaktadır.

³http://www.hsyk.gov.tr/mevzuat/idari_atama_yont.htm

Yüksek mahkemelere birinci sınıfa ayrılmış hakim veya savcılar başkan ve üye olarak seçilebilmektedir. Gerek Danıştay kanunu madde 8 de idari yargı hakim ve savcıları için, gerekse Yargıtay kanununda madde 29’da adli yargı hakim ve savcıların yüksek mahkeme üyeliğine seçilebilmeleri için birinci sınıfa ayrıldıktan sonra en az üç yıl bu görevde başarı ile çalışmış olmaları ve birinci sınıfa ayrılma niteliğini kaybetmemeleri gerektiğini belirtmiştir.

2.2. Özel Sektör Kuruluşları ve Yönetim Organları

Bu bölümde özel sektör kuruluşlarının yönetim organları açıklanmaya çalışılacaktır. Bu doğrultuda özel sektör kuruluşlarında yer alan aile şirketleri, anonim şirketler, limited şirketler, kurumsal şirketler ve holding şirketler hakkında bilgi verilerek, yönetim yapıları hakkında fikir edinmeye çalışılacaktır.

2.2.1. Aile Şirketleri

Bu bölümde aile şirketleri hakkında kavramsal olarak tanımları, özellikleri, çeşitleri, avantaj ve dezavantajları ile yönetim ve yönetim organları hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

2.2.1.1. Kavramsal Olarak Aile Şirketleri

Aile işletmeleri dendiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile işletmesi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2000, s.5).

Aile işletmeleri, ailenin işletme içinde yer alış derecesine bağlı olarak geniş bir yelpazede yer alır. Bir yanda ailenin oldukça fazla bir biçimde işletmenin içinde olduğu ve sahiplik ile yöneticiliği birlikte yürüttüğü aile işletmeleri; diğer yanda ailenin doğrudan işin içinde çok az yer alarak sadece işletmenin stratejik yönünü kontrol ettiği aile işletmeleri görülmektedir (<http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>).

Aile işletmesi sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir. Bir başka tanıma göre sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki

veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmeler aile işletmesidir (Erdoğan 2007, s.11).

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir (Alayoğlu 2003, s.7).

Karpuzoğlu'na (2004) göre aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyeleri tarafından doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirkettir.

Aile şirketleri; sevgi ve çalışma arzusuna aynı anda cevap verebilme imkânına sahip olmaları ve ekonomik etkinlikte temel rolü üstlenmeleri nedeniyle, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla çeşitli açılardan incelenmeyi hak etmektedirler (Alayoğlu, 2003, s.36).

Aile işletmelerine yönelik tanımların ortak noktalarına genel olarak bakıldığında; aile işletmeleri için aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Aile işletmeleri genellikle iş, ortaklık ve aile olmak üzere üç boyutta ve bu boyutlarda hangi evrelerde olduğuna göre incelenmektedir. Aile işletmelerinin (Karpuzoğlu, 2004, s.6);

- İş boyutu; işletmenin doğma, büyüme, olgunlaşma ve çöküş gibi evrelerini,
- Ortaklık boyutu; patron işletmesi, kardeşler ortaklığı, kuzenler ortaklığı gibi evrelere ayırarak her evrenin özelliklerini, problem ve fırsatlarını,
- Aile boyutu ise; işletme yönetimindeki aile fertlerinin işe başlama, işi yönetme ve emekli olma gibi konularını kapsamaktadır.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar.
- İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. Aile mensuplarının hareketleri işletmede bir görevi bulsun veya bulunmasın işletmeye mal edilir.

- Aileye mensup birisinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkiler.

2.2.1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile şirketlerinin birçok ayırt edici özelliği vardır. Bu özellikler literatürdeki incelemeler ışığında şu şekilde sıralanmıştır (Karpuzoğlu, 2004, Alayoğlu, 2003, Aydemir ve ark., 2004, Erdoğan, 2007).

- Bu işletmeler genel olarak girişimcinin hâkimiyeti ve yönetimi altındadır.
- Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir.
- Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici girişimci, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır.
- Bu işletmeler büyük ölçüde kurucuya bağımlı olduğu için kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelmemektedir. Kurumsallaşamama aile işletmelerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır.
- Aile şirketleri, çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir.
- Aile şirketlerinde çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimine rastlanır.
- Aile şirketlerinde, kurucunun/girişimcinin ya da ailenin kontrolündeki bir üst düzey yöneticinin merkezi karar alma mekanizması ağırlıktadır.
- Aile şirketlerinin yönetim ve örgüt yapılarında çoğunlukla ailevi bir hiyerarşinin varlığı ve ağırlığı hissedilir.
- Aile şirketlerinde profesyonel yönetici kullanma isteksizliği ağır basmaktadır.
- Aile şirketleri, işletme ve aile alt sistemlerinin oluşturduğu karmaşık bir sistemdir; aile, işletme sahipliği ve birinci kuşak girişimcilerden süregelen yönetsel yapının karşılıklı bağımlı olduğu bir yapı gösterir.
- Aile şirketleri, işletme sahipliğinin yönetimden ayrılması gerektiğini öngören çağdaş örgüt modellerine ters düşer ve bu özellik, aile şirketleri ile diğer işletmeler arasındaki çok sayıda yönetsel ve operasyonel faaliyetin farklılaşmasına neden olur.
- Aile şirketleri, diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açıktır ve daha düşük oranda risk odaklıdır.

- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.

- Doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum izni ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.

- Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından oluşturulur. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Bu nedenle personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.

- Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

- Aile şirketinin “özellikli” bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır.

- Aile prestijini korumak için özveri en üst düzeydedir.

- Şirket politikası genellikle aile menfaati ile uyumludur.

- Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci veya aile üyeleri tarafından belirlenir.

2.2.1.3. Aile Şirketi Çeşitleri

Aile şirketlerini yönetim şekillerine, kuruluş şekillerine veya mülkiyet esasına göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalar incelenecek olursa aile şirketlerinin büyüdükçe farklı sınıflandırmalara girdiği görülmektedir. Bu sınıflandırmalar; girişimci yönetimindeki aile şirketleri, kardeşler yönetimindeki aile şirketleri, gelişmiş aile şirketleri, profesyoneller yönetimindeki aile şirketleri ve stratejik ortak alan aile şirketleri şeklindedir.

Girişimci yönetimindeki aile şirketleri: Girişimcinin tek patron olduğu, yine adından da anlaşılacağı üzere şirketin kontrolünün bir kişi üzerinde olması durumudur. Genellikle aile şirketlerinin kuruluş aşamasında karşılaşılan bir durumdur.

Şirketin büyümek için sermayeye ihtiyacı olduğunda tek patron gerekli kaynağı bulmak için zorlanmaktadır. Kaynak bulmak için şirkete ortak almak durumunda

kalındığında ‘tek patron’ kavramı ortadan kalkar. Kaynak bulmak için borsada hisseler satışa çıkarılabilir ki bu durumda da yapılması gereken ek prosedürlerle sorunlar ortaya çıkmaya başlar (Meşe, 2005, s.6).

Kardeşler yönetimindeki aile şirketleri: Genellikle iki şekilde ortaya çıkar. Şirketi kuran girişimcinin yönetimi çocuklarına devretmesi veya iki kardeşin ilk girişimci olarak bir şirket kurmasıdır. Kardeş ortaklığında, kardeşlerin hisselerin çoğunluğuna sahip olması gereklidir. Bu tip aile şirketlerinde, tek patron durumuna göre en önemli sorun hissedarlar arasında yaşanan uzlaşma sorunudur (Meşe, 2005, s.6).

Gelişmiş aile şirketleri: Aile şirketinin genellikle büyüme safhasının sonlarına doğru ortaya çıkan bir aile şirketi çeşididir. Diğer aile şirketi tiplerine göre uzlaşma sorunu daha fazla yaşanmaktadır. Bazı hissedarların şirkette fiili olarak çalışmama durumu oluşabilir. Bu şirketlerde, büyüyen sadece şirket değil aynı zamanda ailenin kendisidir. Şirkete sahip olan akrabaların sayısı artmıştır. Koç ve Sabancı Holding gibi kuruluşlar bu tip şirketler içinde yer almaktadır (Meşe, 2005, s.6).

Profesyoneller yönetimindeki aile şirketleri: Bu tip aile şirketlerine genellikle şirkette hissesi bulunan ailenin çok büyümesi durumunda rastlanır. Yönetimde görev alacak aile bireylerinin nitelik olarak değil de sayıca artması durumunda şirkette uyumsuzluk ortaya çıkar. Şirketin gelişmelere ayak uydurmak için kurumsallaşması, yönetimi profesyonellere bırakması durumunda bu tip aile şirketi ortaya çıkar (Meşe, 2005, s.6).

Stratejik ortak alan aile şirketleri: Aile şirketleri büyüme safhasında sermayeye veya pazarda tecrübe sahibi olan kişi/kişilere ihtiyaç duyduğunda şirkete ortak alır. Aile çoğunluk hisselerini elinde tutar (Baran, 2010, s.5).

2.2.1.4. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını, bu tür şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlediği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak, hızlı karar alabilme,(gelecek kaygısıyla) uzun vadeli yatırımlara yönelme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği/bütünlüğü, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklâmda avantaj, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu gösterilebilir. Zayıf noktaları olarak ise; akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye ile kredi ile büyüme, aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar; yetki ve sorumluluk tanımlamama, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri

arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar sayılabilir (Destici, 1999, s.146). Bu çerçevede aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları olarak şunlar söylenebilir (Karpuzoğlu, 2004, s.22).

Aile şirketlerinin avantajları: Aile işletmelerinin güçlü yönleri şunlardır (Erdoğmuş, 2007, Destici, 1999, Alayoğlu, 2003):

- İşletmeye bağlılık,
- Bilgi birikimi,
- Zaman, çalışma ve para konusunda esneklik,
- Uzun vadeli düşünme,
- İstikrarlı bir kültür,
- Hızlı karar verme,
- Güven ve gurur,
- Ailenin tamamıyla işe odaklanması,
- Hedef ve amaç birliği bütünlüğü,
- İş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj,
- Ahlaki değerlerin uyumu,
- Ekip ruhu,
- Aile sosyal statüsünün, işletme statüsüne etkisi,
- Yönetimde istikrardır.

Aile şirketlerinin dezavantajları: Aile işletmelerinin zayıf yönleri şunlardır (Erdoğmuş, 2007, Destici, 1999, Alayoğlu, 2003):

- İşletme yönetim ve uygulamalarındaki katılık,
- Bilgi ve becerilerin güncellenmemesi,
- Nesiller arası geçişleri yönetmek,
- Sermaye bulmak,
- Duygusal konular,
- Liderlik,
- Akrabaların ayrıcalığı,
- Aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar,
- Yetki ve sorumluluk tanımlamama,
- Merkezi örgüt yapısı,
- Otoritenin ailede toplanması,
- Aile bireyleri arasındaki rekabet,

- Fikir ayrılığı,
- Uyumsuzluklar,
- Yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalma ve değişime direnç gösterme,
- Verilere dayalı analize itibar edilmemesi (Deneme yanılma yöntemi ile elde edilen deneyime önem verilme eğilimi yüksektir.),
- Hissedarların şirket karar mekanizmasında yer alma arzusu,
- Rol çatışması (Evde çocuk ya da ebeveyn, işletmede çalışan olma durumu)'dır.

2.2.1.5. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Yönetim Organları

Aile şirketlerinin kurucuları yönetim şekillerine göre üç sınıfta toplanmaktadır (Erdoğan, 2007, s.37):

- Merkeziyetçi: İşletme sahibi kurucu her konuda tek söz sahibidir.
- Katılımcı: Kurucu sahip olduğu yetki ve sorumlulukları başkalarıyla (ortak veya profesyonel çalışan) paylaşır.
- Profesyonel: İşletme sahibi ve diğer aile üyeleri işin yapılmasında yer almazlar.

Merkeziyetçi yönetim: Özellikle birinci nesil aile şirketlerinde daha yaygın olarak görülen bu tarz bir yönetimde, şirket politikalarının, tek yönetici durumunda olan kurucu tarafından belirlenmesi söz konusudur. Yani şirket sahibi (kurucu patron/lider) çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışır; ancak kararları tek başına alır ve onlara hemen hemen hiç söz hakkı tanımaz. Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen bir yapısı vardır. Kimi zaman, kırtasiye alımından, önemli yatırımlara kadar her türlü kararı kendi denetimi altında tutan patronun, hükmedici (otoriter) bir yönetim sergilediği görülür. Dolayısıyla, son kararı işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, şirkette istihdam edilen yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu, kurucunun inanç ve değerlerinin, şirketin değerlerini tamamen şekillendirdiği görülür. Oysa şirketin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirir ki, merkeziyetçi yönetim tarzında böyle bir yapıyı kurmak pek mümkün değildir (Karpuzoğlu, 2004, s.46).

Katılımcı yönetim: Katılımcı yönetim tarzında, aile değerleri kadar, iş değerleri de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir.

Dolayısıyla hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları bir takım problemlerin çıkmasına neden olabileceğinden; işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır.

Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer alması yani aile üyelerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevleri, profesyonel kişilerin icra etmesi şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar (Karpuzoğlu, 2004, s.47).

Profesyonel yönetim: Bu tarz yönetim, şirket sahipleri ve aile üyelerinin aktif olarak işlerin yapılmasında yer almamalarını öngörür. Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim tarzında, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi şirketin geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar, patron ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Bir başka ifadeyle, profesyonel yönetim tarzının hâkim olduğu kurumlarda, şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden, bir başka ifadeyle operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yöneticiler sorumludur.

Profesyonel yönetim tarzında şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının tespit edilmesi, yurtiçi ve yurtdışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilendirir. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılabilmesi için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler. Özetle, aile üyeleri liderliği, profesyoneller ise yöneticiliği üstlenirler (Karpuzoğlu, 2004, s.48).

Aile şirketlerinde yönetim organları: Aile işletmelerinde aile konseyi ve yönetim kurulu iki kritik organdır. Aile konseyi öncelikli olarak aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye etkisini düzenlemek ile sorumludur. Yönetim Kurulu ise işletmenin yönetiminden birinci derecede sorumludur. Bu yüzden aile işletmesinde aile konseyi aile tarafını, yönetim kurulu ise işletme tarafını yönetir.

Aile konseyi: Aile konseyinin görev ve sorumlulukları arasında aşağıdaki konular yer almaktadır (Sönmez, 2010, s.21).

- Aile anayasasının geliştirilmesine rehberlik etmek,
- Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,
- Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek,

- Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek,
- Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek,
- Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek,
- Aile ve işletme arasındaki ilişkileri izlemek,
- Aile anayasasını uygulamaya koymak.

“Aile Konseyi” ve anayasasının ortak yararı da yönetim devri delegasyonunu sorununu çözebilmesidir. Günümüzde pek çok aile işletmesinde yönetim devri delegasyonu etkin yapılmadığı için sorunlar yaşanmaktadır. Yaşanan en büyük sorunun “hız kaybı” olduğu belirlenmiştir. Yönetim devri yapmak istemeyen aile işletmesi yöneticisi, her türlü kararı kendisi vermek isteyince bu durum ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinin birbirini tanıyan ve güvenen kişiler tarafından kurulması büyük bir avantaj yaratırken, işletmenin büyümesi ve kararları veren birkaç kişinin altındaki insanların bekletilmesi noktasında dezavantaj yaşanmaktadır. Yetki sahibi aile üyesi kişi “her türlü dokümanı ben okuyup imzalayacağım” diyorsa, süreçlerde önemli bir tıkanma yaşanmaktadır. Bu durumda işletmeyi yavaşlatmaktadır.

Yönetim kurulu; Yönetim kurulunun temel görevleri ve sorumlulukları ise şunlardır:

- İşletme felsefesi ve stratejilerini oluşturmak ve uygulama,
- Yatırım kararları verme,
- İşletme faaliyetlerini denetleme,
- Kritik görevler için insan kaynağı bulmak ve atama,
- Etkin bir organizasyon yapısı oluşturmak ve devamını sağlama,
- İcradan gelen konu ve sorunları çözmektir.

Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun amaçları, ilgilendikleri konular ve katılımcıları bakımından karşılaştırılması Çizelge 2.8 'de özetlenmiştir.

Aile konseyi, öncelikli olarak aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye etkisini düzenlemekle sorumlu iken; yönetim kurulu, işletmenin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan bir organdır. Çizelge 2.8'de görüldüğü üzere aile işletmesinde, aile konseyi aile tarafını; yönetim kurulu ise işletme tarafını yönetmektedir. Bu açıdan aile konseyinin amacı aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişimi sağlamaktır. Yönetim kurulu açısından ise kurulun kimlerden ve kaç kişiden oluşacağı, üyelerin aile, profesyoneller ve şirket dışından kişiler arasında dağılımı ve hangi sıklıkta toplanacağı önemli bir konudur.

Çizelge 2.8'e bakıldığında aile konseyini aile üyeleri ve danışmanlar oluştururken, hissedarlar, üst kademe yöneticiler, danışmanlar ve aileden olmayan ve kurumda çalışmayan uzmanlar ise yönetim kurulunu oluşturmaktadır. Aile konseyi aile konuları ve ailenin işletme ile olan ilişkisini yürütürken yönetim kurulu işletmenin vizyon ve stratejik amaçlarını belirlemektedir.

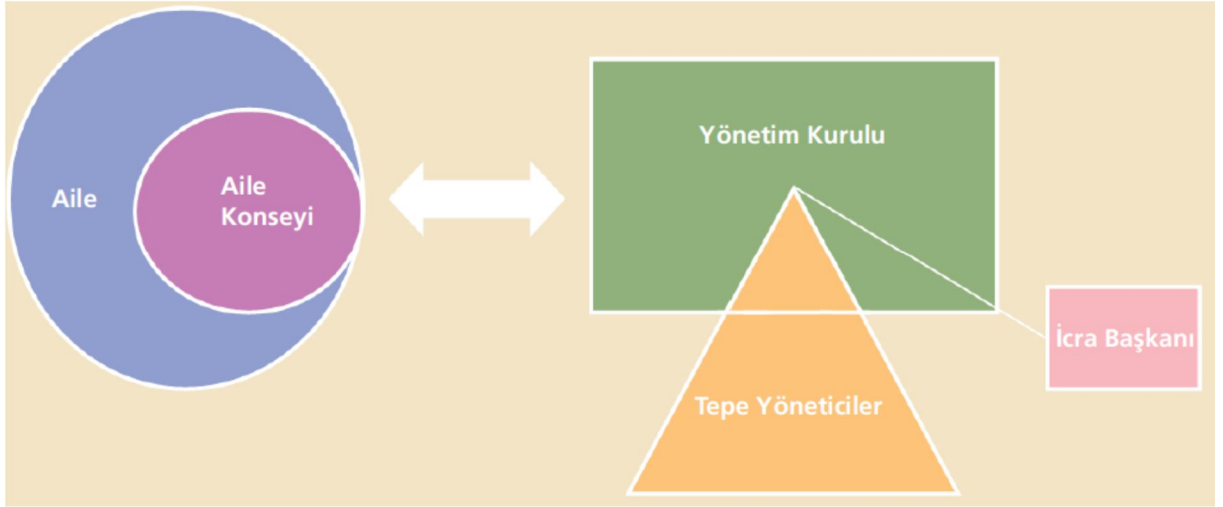
Çizelge 2.8 Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	- Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek, - Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek	- Aile konuları - Ailenin işletme ile ilişkisi	- Aile üyeleri, - Danışmanlar
Yönetim Kurulu	- Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek, - Şirketin vizyonuna ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek		- Hissedarlar, - Üst Kademe Yöneticileri - Danışmanlar, - Aileden olmayan kurumda çalışmayan uzmanlar

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004, s.164

Çizelge 2.9'da görülen yönetim şemasının uygulanması organizasyon için büyük artıları da beraberinde getirecektir. Bu yapıda "Aile Konseyi" aileyi temsil eden bir karar mekanizması olarak faaliyet göstermektedir. Aile konseyinin amaçları arasında sayabileceğimiz konular şu şekilde sıralanmaktadır: Aile ile ilgili önemli konuları tartışıp karara bağlama; politika ve kuralları oluşturma; ailenin eğitimi ve gelişmesi; aile varlıklarının uzun dönemli yönetimi; bilgi akışı ve iletişim; yönetim kurullarında temsil ve gelecek nesil liderlerinin hazırlanması. "Yönetim Kurulu" ise hissedarları temsil eden ana karar organıdır ve seçkin, yeterliliği olan ve birikimli bireylerin şirketin geleceğine yön verecekleri ortamı sağlamakla yükümlüdür. Yönetim kuruluyla bağlantılı olarak gösterilen "Tepe Yöneticiler" in esas sorumlulukları çalışanları temsil eden gruplara karşıdır ve tepe idarecilerin başında yer alan "İcra Başkanı"/"İcra Kurulu Başkanı" kendi görevlerini gerçekleştirmenin yanı sıra yönetim kurulunda da yer alır (Alacaklıoğlu, 2006, s.11). Bunların yanı sıra yönetim kurulu aile bireylerinin ve diğer kilit icra ve yönetim kurulu üyelerinin haleflik planlamasına yardımdan da sorumludur.

Çizelge 2.9 Aile Şirketlerinde Yönetim Şeması



Kaynak: Bayazıt, 2008, s.2

Yönetim kurulları oluştururken karşılaşılan en büyük sorunlardan biri aile bireylerinin en tepe noktalara gelmeden ya da halef ilan edilmeden yönetim kurullarında yer almalarıdır. Şayet en tepeye gelmeden ya da halef ilan edilmeden yönetim kurullarında yer alırlarsa, aile dışından olan tepe yöneticiler hiyerarşi konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. Etkin yapılaşmış orta ölçekli bir aile şirketinin yönetim kurulu yapısı şöyle olabilir:

- İcra Başkanı (Aileden)
- Hissedar (Aileden, icrada görev almıyor)
- Genel Müdür Yardımcısı (Aileden-icra başkanının yerine geçmesi bekleniyor)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye).

2.2.2. Anonim Şirketler

2.2.2.1. Anonim Şirketin Genel Yapısı

Anonim şirketler ticari hayatın gerekliliği içinde sermaye bağlantılı kâr elde etmek amacıyla, yasak olmayan her türlü iktisadi maksat için kurulmuş, en yaygın şekilde kullanılan, borçlarından dolayı yalnız mamelekiyle sorumlu olan sermaye şirketleridir.

Anonim şirketin işleyişinin anlaşılabilmesi için sahip olduğu hak ve fiil ehliyetinin kazanılması ve kullanılmasının bilinmesi gereklidir. Anonim şirket tüzel kişilerinin ehliyeti; gerçek kişilerde olduğu gibi, hak ve fiil ehliyeti olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

Ticaret Kanunumuza göre; “Ticaret şirketleri hükmi şahsiyete haiz olup, şirket mukavelesine yazılı işletme mevzuunun çevresi içinde kalmak şartıyla bütün hakları iktisap ve borçları iltizam edebilirler. Bu husustaki kanunî istisnalar mahfuzdur” (TTK md.137). Medeni Kanunumuza göre ise; ticaret şirketleri insana özgü olanlar dışında, bütün haklara ve borçlara ehildirler (MK md. 48). Ticaret Kanunu, tüzel kişiler için ehliyetin sınırını ana sözleşmede belirlenen konu ile sınırlandırmakta, Medeni Kanun ise tüzel kişilerin ehliyeti konusunda herhangi bir sınır koymadan, tüzel kişinin yaratılışından dolayı, gerçek kişiden farklı olabilecek yönlerine dikkat çekerek bir ehliyet tarifi yapmaktadır.

Anonim şirket, Ticaret Siciline tescille tüzel kişilik kazanır. Bu andan itibaren hak ehliyetine sahip olur. Fakat tüzel kişiliğe hareket kabiliyeti veren yani fiil ehliyetini kullanmasına vesile olan tüzel kişiliğin organlarıdır. Hak ehliyeti onu kullanan bir organın yokluğunda hiç bir anlam ifade etmez. Zira fiil ehliyetini kullanamadan hak ehliyeti ile ilgili alt yapı oluşturmak da mümkün değildir. Fakat daha önceden kazanılmış bir hak ya da borç, icracı organ mevcut olmasa, yani fiil ehliyeti kullanılmamış olsa bile varlığını koruyacak fakat bu hakkın durumunda bir değişiklik yapılamayacaktır. Anonim şirketler zorunlu üç organının tesis edilmesi ile fiil ehliyetine de sahip olurlar.

Anonim şirket tüzel kişilik olarak kurulur. Tüzel kişilerin hukuki niteliğini açıklayan çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bunlardan birisi fiksiyon (faraziye, varsayım) teorisi, diğeri ise gerçeklik (realite, organ) teorisidir (İzmirli, 2001,s.4). Fiksiyon teorisi tüzel kişiyi aslında var olmayan bir varsayım olarak değerlendirir. Tüzel kişilerin organı olarak çalışan gerçek kişilerin kendi irade açıklamalarını yapan temsilciler olduğunu söyler. Gerçeklik teorisine göre ise; tüzel kişilik hak ve fiil ehliyetine sahiptir (Helvacı, 2001, s.4). Belirtilen her iki teoride tüzel kişilerin hak ehliyetine sahip olduğunu söylemektedir. Gerçeklik teorisi tüzel kişilerin hak ehliyetini gerçek kişilerin hak ehliyetine yaklaştırmaya çalışmaktadır (İzmirli, 2001, s.11).

Tüzel Kişilerin bünyesinden kaynaklanan ve hak ehliyetinin kendi gayesinden kaynaklanan birtakım sebeplerle, tüzel kişilerin hak ehliyetlerinde sınırlandırma yoluna gitmek gerekir. Tüzel kişilerin ehliyeti konusunda, “genellik ilkesi” benimsenmiştir.

MK'nun 48'inci maddesine göre hükmi şahıslar cins, yaş, hısımlık gibi yaradılış icabı olarak ancak insana has olanların dışında bütün hakları iktisap ve borçları iltizam edebilirler. O halde tüzel kişiler sadece insana has bulunanlar dışında diğer haklardan faydalanabilirler (MK md. 48). Gerçek kişiler ve tüzel kişiler arasında medeni haklardan yararlanma ve kullanma bakımından kural olarak fark yoktur.

Tüzel kişilerin hak ehliyeti statülerinde yazılı gaye ile sınırlıdır. Hakların süjesi olarak kabul edilen anonim şirketlerin gaye dışı muameleleri ehliyet dışıdır, yani mevzu dışıdır (ultra vires). Anonim şirketlerde, işletme konusu içinde yapılan işlemler şirketi ilzam ettiği halde, işletme konusu dışında yapılan işlemler şirketi bağlamaz (Ülgen, 2000, s.1284). O halde hem medeni hukuk hem de ticaret hukuku tüzel kişilerinde hak ve fiil ehliyetlerinin tüzel kişinin gayesi ile sınırlı olduğunu söylemek daha doğru olacaktır (İzmirli, 2001, s.16).

Tüzel kişiler dış aleme ilişkin işlemlerini sahip oldukları fiil ehliyeti sayesinde yerine getirirler. Tüzel kişiler kanunen mecburi organlarının teşekkül edildiği an fiil ehliyetine de sahip olurlar (MK. md. 49). Hükmi şahısların iradesi, hukuki işlemleri ve diğer hukuki fiilleri onun organları vasıtasıyla gerçekleştirilebilir (MK md. 50/1).

2.2.2.2. Genel Olarak Anonim Şirket Organları

Tüzel kişiliğin eylemlerde bulunabilmesi için Ticaret Kanununda belirtilen organların teşkili zorunludur. Hangi organların zorunlu olduğu kanunumuzun belli bir maddesinde zikredilmiş değildir. Fakat TTK md. 435'e göre zorunlu organlardan birinin eksikliği şirketin fesih sebebi sayılmıştır. Bu nedenle zorunlu organların belirlenmesi gerekmektedir (İzmirli, 2001, s.16). Doktrin denetim organı, yönetim kurulu ve genel kurulu zorunlu organ olarak kabul etmektedir (TTK md. 292, 312, 347, 364, 435).

Bu üç zorunlu organın yanında anonim şirketlerde ihtiyari organlarda tesis edilebilir. Fakat bu organlar zorunlu organların işlerine girmeyen faaliyetler için kurulabilmektedir. Zira zorunlu organların kullanması gereken yetkilerin tamamının ya da bir kısmının bu organlara devri veya kullandırılması mümkün değildir (Özkorkut, 1996, s.7).

Anonim şirketler sermaye şirketleri şeklinde teşekkül ettiklerinden, özellikle halka açık şirketlerde, şirketin ortaklarının bir araya gelerek şirketin işlerini yürütmeleri mümkün değildir. Şirketin iç ve dış ilişkilerini yürütmek için bazı organları tesis etmek zorunlu tutulmuştur. Şirket işleri için tesis edilen bu organlar ana sözleşme ile kendilerine tanınan sınırlar çerçevesinde görevlerini ifa etmek zorundadır.

Organlar arasındaki ilişki incelendiğinde; ortaklığın iradesini kullanan organın genel kurul olduğu, yönetim ve temsil yetkisinin yönetim kuruluna bırakıldığı, denetim işlerinin ise denetim organına tevcih edildiği görülmektedir (Özkorkut, 1996, s.7). Organların birbirine karşı astlık üstlük durumu tartışmalı bir konu olmakla birlikte, anonim şirketlerde, herhangi bir organın diğerine göre üstün olmasını sağlayacak bir düzenleme yoktur (İzmirli, 2001, s.13). İç ilişkide genel kurulun üst organ görüntüsü yanında, anonim şirkette herhangi bir organın diğerine karşı üstün olmadığını, dış ilişkilerde önem kazanan yönetim kurulu ile üst organ görüntüsündeki genel kurulun farklı görevleri dengeleyici biçimde ifa ettiği fikrine itibar edilmektedir.

i. Anonim şirketlerde genel kurul: Anonim şirketlerde genel kurul, Bakanlık temsilcisinin hazır olduğu bir ortamda, belirli şartların gerçekleşmesi ile toplanıp, belirli konularda kararlar alabilen pay sahiplerinden oluşan, kurul organ niteliğini haiz topluluktur.

Anonim şirkete ait iradenin tezahür edebilmesi için genel kurulun, kanunda ve ana sözleşmesinde belirtilen usul dairesinde toplanmış olması ve usule uygun şekilde kararlar alması gerekmektedir. Genel kurul, kararlarını alırken tamamen bağımsız hareket edemez. Temel çerçeve; kanunların emredici hükümleri (Çevik, 2002, s.577), şirket ana sözleşmesi, iyi niyet kuralları ve pay sahiplerinin müstesap hakları ile çizilir. Genel kurul, sürekli görev başında bir organ olmadığı için, şirketin tüm icrai faaliyetlerinde etkin olarak çalışamaz. Talimat vermek, yönetim ve denetim kurulunun üyelerini seçmek, azletmek, ibra etmek gibi işlemlerle yönetim faaliyetlerinde dolaylı rol oynar. Genel kurulun şirketi temsil yetkisi yoktur, temsil yetkisi sadece yönetim kuruluna aittir (Arslan, 1994, s.227).

Genel kurulun diğer organlara devredemeyeceği ya da paylaşamayacağı birtakım yetkileri vardır. Bu yetkilerden bazıları;

- şirket esas mukavelesini değiştirme,
- şirket sermayesini azaltmak veya çoğaltma,
- şirket tarafından belgeler çıkarma,
- pay senetlerini bölme,
- şirketin organ üyelerini seçmek veya azletme,
- şirket organlarını ibra etme,
- şirketin feshine karar verme

olarak belirlenmiştir. Genel kurulun yetkisi dışında almış olduğu kararlar, yoklukla maluldür ve hiçbir hüküm ifade etmezler. Genel kurul kararlarının şekil şartlarına

uyulmadan alınması halinde; yokluk, butlan ya da iptal yaptırımları ile karşılaşılır (Arslan, 1994,s.228).

Genel kurul toplantıları dört çeşittir. Bunlar;

- kuruluş genel kurul toplantısı,
- olağan genel kurul toplantısı,
- olağanüstü genel kurul toplantısı,
- imtiyazlı pay sahipleri genel kurul toplantısıdır.

Kural olarak genel kurulu olağan ve olağanüstü toplantıya çağırma yetkisi yönetim kurulundur, bazı durumlarda ise yönetim kurulunun şirketi toplantıya çağırması bir zorunluluktur. İster olağan, ister olağanüstü genel kurul çağırması olsun, yönetim kurulunun, kurul halinde karar alması gerekmektedir.

Genel kurul, yönetim kurulu ve denetçiler aleyhine dava açılmasına karar verme yetkisine de sahiptir.

Genel kurul bir karar organıdır, yürütme işlerini yönetim kurulu üzerinden kullandığı için, kurul olarak sorumluluğu cihetine gitmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bu kararları uygulayan organlar sorumlu olurlar. Özellikle yönetim kurulu sorumluluktan kurtulmak için, sorumluluk getiren kararların usulü dairesinde iptalini talep etmesi gerekir(Çevik, 2002, s.586). Karar organı olarak çalışan genel kurulun almış olduğu kararlar dolayısıyla haksız fiil işleyebileceğini söylemek de mümkün değildir.

ii. Denetim organı: Anonim şirketlerin denetimi; genel kurul tarafından seçilen, zorunlu bir organ olan denetim kurulu/organı tarafından (iç denetim) yapılır. Fakat bu faaliyetin şirket dışından belirlenen, değişik kurumlar ve kişiler vasıtasıyla yerine getirilmesi de mümkündür (dış denetim) (Arslan, 1994, s.261).

Anonim ortaklıklar, kendisinden birçok menfaat grubunun ve özelliklede kamunun fayda beklediği teşekküllerdir. Yanlış ellerde, yanlış kararlarla kötü niyetli olarak yönetilen şirket vesilesiyle birçok kişi zarar görebileceğinden tüm grupların çıkarını gözetecek tarafsız ve objektif bir denetleme organının varlığı şarttır.

Denetçilerin kaç kişi olacağı ana sözleşmede belirtilir. Bu sayı hiçbir şekilde beşi geçemez. İlk denetçi bir yıl için, sonraki denetçiler üç yıllık süreler için seçilebilir. Genel kurul ya da onda biri temsil eden azınlığın istemesi halinde belli koşullarla özel denetçi dahi seçebilir. Denetçiler azledilebilir. Denetçilerin ataması da azli de tescil ve ilan olunur. Anonim şirketlerde denetleme faaliyetleri sadece denetim kurulu tarafından yapılmaz. Azınlık tarafından; ibranın engellenmesi, yönetim kurulu aleyhine sorumluluk

davası açılması, bilançonun tasdikinin geri bırakılması gibi yöntemlerle denetleme faaliyeti icra edilir. Münferit pay sahipleri; bilgi alma hakkı gibi icraatlarla iç denetim faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kanun koyucu genel kurul tarafından tefrik edilmiş bir daimi organ seçilmesini uygun bulduğu için ortaklıkta denetim organının teşkilini zorunlu tutmuştur. Denetçiler ortaklık için son derece önemlidir. Denetçi ortaklığın gözü kulağıdır. Denetim kurulunun yönetim kurulunun 'kötü bir kaynanası' olmamak kaydıyla, eleştirel ve yön gösterici bir tutumla şirket yönetimini denetlemesi son derece faydalı olabilmektedir. Şirketin ortakların menfaati doğrultusunda düzgün bir şekilde çalışması, yönetim kurulunun şirket varlıklarını şirket menfaatleri için kullanması denetim organı tarafından yapılır. Denetim organı, yönetim kuruluna önerilerde bulunur. Önemli gördüğü hususları genel kurula ihbar eder.

Denetim organı, ortaklardan gelen şikayetleri inceler. Gerekli taktirde genel kurulu olağanüstü toplantıya dahi davet edebilir.

Genel kurul, yönetim kurulu aleyhine dava açmaya karar verirse davayı denetim organı yürütür. Genel kurul kararı olmadığı hallerde esas sermayenin onda birini temsil edenlerin başvurusu üzerine bir ay içerisinde dava açmaya mecburdur.

iii. Yönetim kurulu: Yönetim kurulu, anonim şirketin mümessili ve ortaklığın yönetiminde işletme sahibi ya da işveren konumundadır (Özkorkut, 1996, s.18). Anonim şirketler ana sözleşme ile belirlenmiş ya da genel kurul tarafından seçilmiş, en az üç kişiden oluşan ve en çok üç yıl için seçilen pay sahibi gerçek kişilerden oluşmuş, yönetim kurulu tarafından idare ve temsil olunur. Yönetim kurulunun temsil yetkisi mutlakdır (İzmirli, 2001, s.28).

Yönetim kuruluna olan ihtiyaç, tüzel kişiliğe sahip tüm işletmelerde olduğu gibi anonim şirketlerde de ortaklığın işlerini yönetecek ve üçüncü kişilere karşı ortaklığı temsil edecek zorunlu bir organa ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır (Helvacı, 2001, s.23).

Esas sözleşmeye idare ve temsil yetkisinin yönetim kurulunda veya müdürler arasında, kim ya da kimler tarafından kullanılacağı hükmü eklenebilir. Esas sözleşme ile idare ve temsil işlerinin yönetim kurulu arasında bölünüp bölünmeyeceği veya en az bir üyeye temsil yetkisinin verileceği kaydı eklenmemişse, genel kural gereği yönetim kurulu, idare ve temsil konularında yetkili olacaktır. Eğer temsil yetkisi yönetim kurulu üyeleri arasında bölünmemişse çift imza kuralı geçerlidir. Bu sınırlamada yönetim kurulu üyelerine bireysel imza yetkisi verilebilir. Temsil yetkisi esas mukaveleye eklenen bir kayıt ile pay sahibi olma zorunluluğu bulunmayan murahhas müdürlere bile

birakılabilir. Şirketi bireysel imzası ile temsil etme yetkisine sahip olan yönetim kurulu üyesine murahhas üye denir. Bu şekilde yönetim kurulu üyelerinden bazılarında temsil yetkisi tanınmış iken diğer bazı üyelere bu yetki hiç tanınmayabilir.

Genel kural olarak şirketi yönetim kurulu temsil eder. Fakat yönetim kurulu üyelerine karşı sorumluluk davası açılması durumunda şirketi denetim organı temsil eder. Azınlık oyuyla dava açılması durumunda azınlık, denetçiler dışında başka bir temsilci seçerse, şirketi bu vekil temsil eder. Yönetim kurulu yanında, denetçilere de dava açılması halinde şirketi kayyum temsil eder.

Yönetim kurulu şirket için önemli bir organdır, yönetim kurulunun eksikliği şirketin sona erme sebeplerinden biridir. Yönetim kurulu çalışmalarını yapabilmek için her yıl azaları arasından bir reis seçer. Reisin bulunmadığı zamanlarda ona vekalet etmesi için de bir reis vekili seçer. Ayrıca azalarından gerekli gördüğü hususlar için yeteri kadar komite ve komisyon da teşkil edebilir.

Sanayi ve ticaretin gelişmesinde çok önemli bir yere sahip olan sermaye odaklı anonim şirketlerin yöneticilerinin belli şartları taşıması ve dürüst olması esastır (Uçar, 2004, s.2).

Yıllık bilançonun hazırlanarak genel kurula sunulması, kar zarar hesaplarının yapılması, gerektiğinde genel kurulun toplantıya çağırılması, gündem tespiti, ilan vb muameleler yönetim kurulu tarafından yerine getirilir. Yönetimsel yetkilerden bazıları konusunda yetki kanunla genel kurula veya denetim kuruluna verilmişse artık yönetim kurulu burada yetkili olamayacaktır. Örneğin huzur hakkının tayini ana sözleşmede gösterilmediği takdirde yetki genel kurulda olacaktır. Kanunda ve ana sözleşmede herhangi bir organa verilmeyen görevlerin ifası konusunda yönetim kurulu yetkilidir. En az üç üyeden oluşması zorunlu bulunan yönetim kurulu, genel kurul gibi belli zamanlarda toplanıp kararlar alan bir yapıya sahip değildir, bu kurula göre daha dinamiktir. Şirketin ihtiyacı olan yönetici portföyünü yönetim kurulu karşılar. Yönetim kurulu; dinamik, kanuni, daimi, zorunlu ve kurul halinde çalışan bir organdır (İzmirli, 2001, s.28).

2.2.2.3. Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisi ve Görevleri

Anonim ortaklıklarda yönetim yetki ve görevinin asıl sahibi yönetim kuruludur. Bu sebeptir ki; işletmenin konusu sınırlarında kalmak koşuluyla; esas sözleşme ile genel kurula verilen ve münhasıran genel kurula ait olan yetki ve görevler (yönetim ve denetim kurulunun seçimi ve azli, ortaklık sözleşmesinin değiştirilmesi,

ortaklığın hesaplarının onaylanması... vb.) dışında kalan yönetime ilişkin tüm yetkiler yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulunun bu yetkisi ortaklık ana sözleşmesi ile daraltılabilir veya genişletilebilecektir.

TTK tasarısı; madde 374'te; yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir. Demektedir Ancak buradaki; "...genel kurulun yetkisinde..." ibaresinin yerine, "...genel kurulun münhasır yetkisinde..." ibaresinin getirilmesi gerekmektedir (Moroğlu, 2007, s.170).

Yönetim, ortaklık iş ve ilişkilerinin yürütülmesinin yanında, ortaklık ile ortaklar arasındaki ilişkileri düzenleyen, kanun ve ana sözleşme hükümlerinin öngördüğü görev ve yetkileri de kapsar. Ortaklık iş ve ilişkilerinin yürütülmesine örnek olarak; gündelik işlerin yapılması, memur ve müstahdemlerin atanması, ticari temsilcilerin atanması ve azli, defterlerin tutulması, yazışmaların yürütülmesi, tebligat yapılması ve kabul edilmesi verilebilir. Ortaklık ile ortaklar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine örnek olarak da, GK'yı davet, toplantı hazırlıkları yapılması, tutanak ve cetvellerin düzenlenmesi, rüçhan haklarının kullandırılması, nama yazılı pay devrine izin verilmesi, ortaklara bilgi verilmesi verilebilir (Bahtiyar, 2001, s.120).

Yönetim kurulu bu iç ilişkide ortaklığın işleyişini devam ettirirken, aynı zamanda ortaklığın amacına ve hedeflerine ulaşması içinde gerekli kararları almakla görevlidir. Bu yetkilerin amacı budur.

TTK tasarısı m. 375'te devredilmez görev ve yetkiler şu şekilde düzenlenmiştir. Buna göre yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır:

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,
- Şirket örgütünün belirlenmesi,
- Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal plânlama için gerekli düzenin kurulması,
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları,
- Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönetmeliklere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,

- Pay, karar ve genel kurul tutanak defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,
- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulmasıdır.

2.2.3. Limited Şirketler

İnsanın topluluk halinde yaşama gereksiniminin ticari hayattaki görünümü şirketlerdir. Sermaye, işgücü, deneyim gibi unsurların tek bir kişide aynı anda mevcut olması neredeyse imkânsız olduğundan, bir kişinin üstesinden gelemeyeceği faaliyetlerin kişi toplulukları aracılığı ile gerçekleştirilmesi tercih edilmiştir. Diğer alanlarda toplulukların gelişiminde olduğu gibi, ticari hayatta şirketlerin gelişiminde de belirli aşamalardan geçilmiş, ekonomik ve hukuki alanda farklı işlevlere sahip şirket türleri geliştirilmiştir. Ticari hayatın gerektirdiği yeknesaklık, istikrar ve güven ortamının sağlanabilmesi adına şirketlerin günün değişen ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde değişmeye devam edeceği de tabiidir.

Farklı şirket türleri, farklı ihtiyaçlara cevap vermek üzere geliştirilmiş, kimi şirket türleri ticari hayattaki değişimler nedeniyle terk edilirken, kimi şirket türleri de daha çok rağbet görmüştür.

2.2.3.1. Kavramsal Açıdan Limited Şirketler

Limited şirket, gerçek veya tüzel kişiler tarafından bir ticaret unvanı altında iktisadi konularda faaliyet göstermek üzere kurulan, şirket borçlarından sadece şirketin malvarlığı ile sınırlı olarak sorumlu olduğu, ortakların ise sadece şirkete karşı taahhüt ettikleri sermaye payı ile sorumlu olduğu bir ticaret şirkettir.

Ortakların sorumluluğu ile ilgili her ülke mevzuatında farklı düzenlemeler görülsede ana kural, ortakların şirket alacaklılarına karşı sorumluluğunun taahhüt ettikleri esas sermaye payı ile sınırlı olmasıdır.

Ticari hayatta beliren ihtiyaçlara göre Avrupa ülkeleri, Latin Amerika ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 19'uncu yüzyıldan itibaren kabul edilmeye başlayan limited şirket tipinde her ülkenin düzenlemesinde ortak olarak görülen dört temel özellik dikkat çekmektedir. Bu özellikler;

- şirketin ticari unvanında "limited" (sınırlı) kelimesinin kullanılması,
- şirkete tüzel kişilik verilmesi,
- delectus personel ilkesinin benimsenmiş olması,

- şirket sözleşmesinde aksi belirtilmiş olmadıkça, ortaklardan birinin ölümü üzerine şirketin feshine izin verilmesidir.

2.2.3.2. Limited Şirketin Özellikleri

Ticaret şirketi: Ticaret şirketi, kâr ve kazanç amacı ile bir ticarî işletme işleten tüzel kişi olarak tanımlanmaktadır. Limited şirket de, TTK m. 136'nın açık düzenlemesine göre, bir ticaret şirkettir ve TTK m. 137 uyarınca tüzel kişiliği ve hak ehliyeti ve işletme konusu ile sınırlı olmak üzere fiil ehliyetini haizdir. Tüzel kişiliği ve hak ve fiil ehliyetlerini haiz olması itibarıyla, ortaklık malvarlığının sahibidir, aktif ve pasif dava ehliyetine sahiptir, bir ticaret unvanı altında faaliyet gösterir, yerleşim yeri, tâbîyeti ve Türk Medeni Kanunu'nun 48'inci maddesine gereği hak ehliyeti, 49'uncu maddesi gereği de fiil ehliyeti vardır. Limited şirketin fiil ehliyeti, diğer ticaret şirketlerinde olduğu gibi, şirket sözleşmesinde belirtilen işletme konusu ile sınırlıdır.

Ticaret şirketi olması nedeniyle, TTK m. 18'in açık düzenlemesi gereği, tacir sayılırlar. Tacir sıfatını taşımanın doğal bir sonucu olarak, TTK m. 20 kapsamında limited şirket, iflasa tabi olduğu gibi, bir ticaret unvanı seçmeye ve kullanmaya, ticari işletmeyi ticaret siciline kaydettirmeye, ticarî defterler tutmaya ve basiretli tacir olarak hareket etmeye mecburdur. Tacir sıfatını taşımanın bir diğer önemli etkisi de, limited şirketin borçlarının ticarî borç olması karinesidir.

Şahıs şirketi (sermaye şirketi) özellikleri: Şirketin düzeni ile yapısında, ortakların şirkete ve üçüncü kişilere karşı hak ve borçlarının belirlenmesinde şahıs unsurunun esas alındığı şirketler, şahıs şirketi; sermaye unsurunun esas alındığı şirketler ise, sermaye şirketi olarak adlandırılmaktadır.

- **Şahıs şirketi:** Ortakların kişiliklerinin belirleyici olduğu şahıs şirketlerinde şirketin temeli birbirini tanıyan, birbirinin bilgi, yetenek ve kişiliklerine itimat eden ortaklardır. Ortaklar, şirketin borçlarından birinci derecede veya ikinci derecede sınırsız olarak sorumlu olurlar. Diğer bir deyişle, bir şahıs şirketi olan âdî şirketin alacaklıları, alacakları için doğrudan şirket ortaklarına rücû edebilirken (birinci derecede sorumluluk), bir başka şahıs şirketi olan kolektif şirkette ise, şirket alacaklıları önce şirkete başvurup, tahsil edemediği kısım için ortaklara rücû edebilmektedir (ikinci derecede sorumluluk). Söz konusu sorumluluk sınırsız olduğundan, ortaklar, şirket alacaklılarına karşı, şirkete koymayı taahhüt ettikleri sermaye nispetinde değil, bütün malvarlıkları ile sorumlu olurlar. Şirketin eylemleri nedeniyle doğrudan ortakların sorumluluğuna gidilebildiğinden, bu şirketlere ilişkin mevzuatta ortakların şirketin

idaresi ile birebir ilgilenmelerini hem bir hak hem de bir görev olarak öngören düzenlemeler yapılmaktadır. Bu kapsamda, şirkete yeni ortakların katılmasında, şirketten ortakların ayrılmasında, şirket sözleşmesinin değiştirilmesinde mevcut ortakların oybirliği ile karar alınması, ortaklardan birinin ölümü veya iflası üzerine şirketin sona ermesi gibi kurallarla ortaklar ile şirketin düzeni, işleyişi ve varlığı arasında sıkı bir ilişki kurulmuştur.

- **Sermaye şirketi:** Sermayenin belirleyici unsur olduğu sermaye şirketlerinde ise, ortaklar şirkete veya şirketin alacaklılarına karşı şirkete koymayı taahhüt ettikleri sermaye kadar sorumludurlar. Ödemeyi taahhüt ettiği sermayeyi tamamen ödeyen ortağın sorumluluğuna, şirketin üçüncü kişilere olan alacaklarının ödenmesi için gidilemez. Ortağın yegâne sorumluluğu şirkete karşıdır ve bu sorumluluk da şirkete ödemeyi taahhüt ettiği sermaye ile sınırlıdır. Hal böyle olunca, şirkete sermaye koyan bütün ortakların şirketin idaresi ile birebir ilgilenmesi gerekmemektedir. Şahıs şirketlerinde görülen ortakların ağır sorumluluğu özelliği nedeniyle yatırımdan kaçınan girişimciler için sermaye şirketleri çok daha elverişli bir seçenektir.

Ticaret hayatında görülen adi şirket, kolektif şirket ve komandit şirket şahıs şirketi özellikleri taşıırken, anonim şirket ve paylı komandit şirket, sermaye şirketi özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır.

Dünya genelinde, 19. yüzyıldan itibaren, şahıs şirketleri, yukarıda belirttiğimiz özellikleri nedeniyle, daha az tercih edilmeye başlamış ve sermaye şirketlerine ilgi artmıştır. Kanun koyucular, sermaye şirketlerinin, ortaklara tanıdığı serbestinin suiistimal edilmesi tehlikesine karşı mevcut sermaye şirketi türlerinin katı düzenlemelere tabi tutulması yoluna gitmişlerdir. Şahıs şirketlerinden ağır sorumluluk yükü nedeniyle uzak duran girişimciler, bu kez de sermaye şirketlerinin tabi olduğu ağır kurallar nedeniyle bu şirket türüne yönelmekten çekinmeye başlamıştır.

O dönemdeki mevcut sermaye şirketlerine göre daha esnek kurallara tabi olan ve daha az sermaye ile kurulabilen bir şirket türü olarak ticaret hayatına kazandırılan limited şirket, sermaye şirketi özelliklerinin yanı sıra şahıs şirketi özelliklerini de barındırdığından, karma şirket olarak adlandırılabilir. Her ülkenin iç düzenlemesinde, yerine göre şahıs şirketi, yerine göre sermaye şirketi özelliklerinin ağır bastığı görülebilmektedir. Kaldı ki kimi ülke düzenlemelerinde, ortaklara şirket sözleşmesini şahıs veya sermaye şirketi özelliklerine ağırlık verilecek şekilde düzenleme imkânı da tanınmaktadır.

Bunların yanı sıra literatürde limited şirketler için şu özellikler sıralanmaktadır:

- Limited şirketin kuruluş işlemleri, anonim şirketin kuruluş işlemlerine göre daha kolaydır.

- Şirket bir ticaret unvanına sahiptir, ticaret unvanı iş konusuyla ilgili olmak zorundadır.

- Limited şirketler, bankacılık ve sigortacılık dışında kanunun yasaklamadığı her türlü faaliyette bulunabilir.

- Limited şirket sermayesinin en az 10.000 TL olması şarttır.

- Ortakların koyacakları sermayenin en az 25 TL veya bunun katları olması zorunludur.

- Ortakların şirket borçlarına karşı sorumluluğu, taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlıdır.

- Sermaye hisselerine değil paylara bölünür.

- Limited şirketler, hisse senedi ve tahvil çıkartamaz.

- Limited şirketlerde ortaklığın devri, anonim şirketlere göre daha zordur. Pay devrinin noter huzurunda gerçekleştirilmesi, ticaret sicilinde tescili ve Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde ilan edilmesi zorunludur.

- Limited şirketin yönetimi, ortaklardan biri veya birkaçı tarafından yapılabileceği gibi, dışarıdan yönetici de atanabilir

- Limited şirketlerde kararlar ortakların oy çokluğu ile alınır.

- Ortak sayısı yirmiden fazla olan limitet şirketler denetçi bulundurmak zorundadır.

- Limited şirketlerde ortakların tamamı rekabet yasağına tabi değildir. Sadece yönetici olanlar bu yasağına tabidir.

- Limited şirketlerde vergi muhatabı şirketin kendisidir, limitet şirketler kurumlar vergisi mükellefidir.

2.2.3.3. Limited Şirketlerde Yönetim

Limited şirketlerde yönetimdeki başlıca organlar:

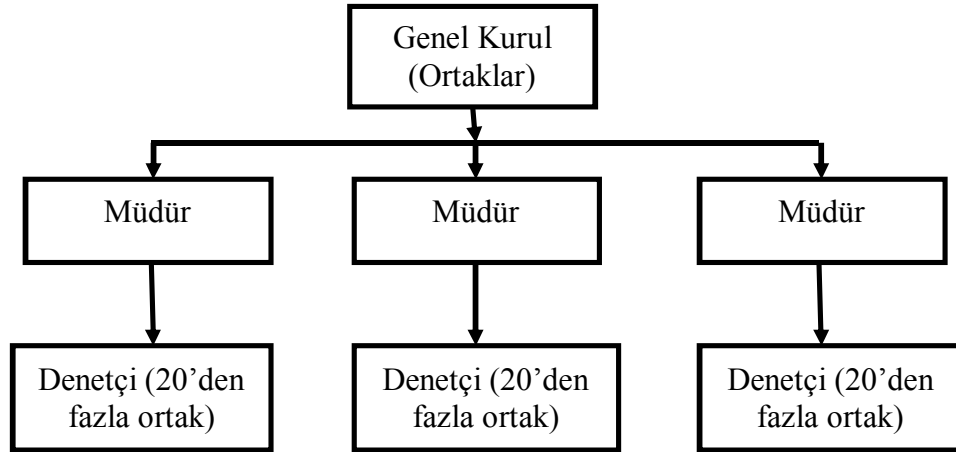
- Genel kurul

- Müdürler

- Denetçiler

olarak tanımlanmaktadır. Limited şirketlerin yönetim şekli Çizelge 2.10'da gösterilmiştir.

Çizelge 2.10 Limited Şirketlerde Yönetim Şekli



Çizelge 2.10'a bakıldığında limited şirketlerin yönetim organının üç unsurdan oluştuğu görülmektedir. Buna göre limited şirketlerde genel kurul, limited şirkete dahil olan ortaklardan oluşmaktadır. Daha sonra yönetimde limited şirkette yer alan departmanlara ait müdürler yer almaktadır. Ortak sayısı 20'den az olan limited şirketlerde yönetimde denetçiler yer almamaktadır. Ancak limited şirketlerde yirmiden fazla ortak var ise genel kurula denetçiler yer almaktadır.

Genel kurul: Ortakların tamamı genel kurulu oluşturur. Hesap döneminin bitiminden itibaren üç ay içinde olağan olarak yılda en az bir kez toplanır. Ortak sayısı yirmiden fazla olan limited şirketlerin genel toplantıları anonim şirketlerin hükümlerine göre yapılır. Ortak sayısı yirmiden az olan limitet şirketlerde ise genel kurul yerine ortaklar kurulu vardır. Ortak sayısı 20 ve daha az olan limitet şirketlerde genel kurul kararları ortakların yazılı oyları ile alınır. Kararların geçerli olması için ödenmiş sermayenin yarısından fazlasını temsil eden ortakların, teklif edilen konu lehinde oy vermeleri gerekir.

Genel kurulunun görevleri:

- ana sözleşmede değişiklik yapmak
- denetçileri seçmek, azletmek
- payların bölünmesi hakkında karar vermek
- mali tabloları inceleyerek ibra etmek
- şirket müdürlerini otamak, azletmek, sürelerini uzatmak

şeklinde tanımlanmaktadır.

Müdürler: Limited şirketlerdeki müdürlerle, anonim şirketlerin yönetim kurulu üyeleri aynı sorumluluk altında çalışmaktadır. Limited şirketlerde yönetim hakkı ve şirketin temsil yetkisi müdürlere verilmiştir. Limited şirketlerde müdürler ortaklar

arasından olabileceği gibi dışarıdan da olabilir. Dışarıdan müdür atanabilmesi için bunun ana sözleşmede belirtilmiş olması ya da genel kurul kararı gerekir.

Müdürlerin kim olacağı ve nasıl seçileceği ana sözleşmede belirtilir. Müdürlerin atanması ve azli yetkisi, genel kuruldadır. Bu yetki başkasına devredilemez. Müdür olacak kişinin bu işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Müdür olacak kişi, yüz kızartıcı suçtan ceza almamış olmalıdır; medeni haklarını kullanma ehliyetine sahip ve reşit olmalıdır. Limited şirketlerde müdürler yaptıkları işlemlerden dolayı hukuki ve cezai sorumluluk altındadır. Müdürler yaptıkları işlemleri yasalara ve ana sözleşmeye uygun olarak gerçekleştirmelidir.

Müdürlerin görevleri:

- şirketi idare ve temsil görevi,
- genel kurulu toplantıya çağırma,
- şirketle rekabete girmeme,
- ana sözleşmenin değiştirilmesi ile ilgili tüm işlemlerin yapılması ve takibi,
- iflastan farklı bir sebeple şirketin dağılması halinde, ticaret siciline

bildirmekle mükelleftir.

- müdürler pay defterini tutmakla mükelleftir.

- ortakların sermaye koyma borcunu yerine getirmelerini isteme,

- esas sermayenin belli bir kısmının yok olması durumunda ortaklar genel kuruluna bildirmekle mükelleftir.

- mali tabloların (bilanço, gelir tablosu vb.) tanzimini sağlama,

- yıllık faaliyet raporunu hazırlama,

şeklindedir.

Denetçiler: Ortak sayısı 20'nin altında olan limitet şirketler denetçi bulundurmak zorunda değildir. Ortak sayısı 20'den fazla olan limitet şirketler en az bir denetçi bulundurmak zorundadır. En fazla beş denetçi bulundurabilir. Limited şirketlerde denetçiler kuruluştaki ana sözleşmede belirtilirler, daha sonra da genel kurul tarafından seçilir. Denetçiler ortaklar arasından seçilebileceği gibi dışarıdan da seçilebilir. Görev süresini dolduran denetçiler tekrar seçilebilir. Denetçi seçilecek kişilerin bu görevi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Denetçi seçilecek kişilerin ayrıca hukuken gerekli şartları taşıması gerekir.

Denetçilerin görevleri:

- şirket müdürleri ile beraber bilanço düzenleme şeklini belirleme,
- şirketin tahmini bilançosunu düzenleme,

- dönem bilançosunu düzenleme,
- müdürlerin ihmali görüldüğünde genel kurulu toplantıya çağırma,
- en az üç ayda bir şirket kasasını denetleme,
- şenel kurula katılmak suretiyle ortaklara bilgi verme,
- şirketin muhasebe kayıtlarının yasalara uygun olarak tutulup tutulmadığının

kontrolü yapma
şeklindedir.

2.2.4. Kurumsal Şirketler

Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar (shareholders) ve menfaat sahipleri (stakeholders) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Bir başka ifadeyle, herhangi bir şirkette hissedarlar dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve şirket yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir(Çiftçioğlu, 2012, s.1).

Konuyu Acenta Teorisi (agencytheory) çerçevesinde de ele almak mümkündür. Şirket ana sermayesini koyan ve yönetimi üstlenen “ana sahip” dışında, pay sahiplerini (hissedarlar) de içeren tüm paydaşları “menfaat sahibi” kavramı içerisinde değerlendirmek gerekir.

Kesken ve Nazlı'nın aktarımına göre; Kurumsal yönetim kavramı “şirket içi politik yapı ve fonksiyonuna” vurgu yapmak açısından ilk kez 1960 yılında Richard Ells tarafından kullanılmıştır. Politikada yönetilenlere söz hakkı oy kullanma ile sağlanırken, şirketlerde, yatırımcılara kontrol haklarını kullanarak yöneticiler tarafından sömürülmelerinin önlenmesi hakkı kurumsal yönetim ile sağlanmaktadır. KY, şirkete kaynak sağlayan yatırımcılara şirketi yöneten profesyonel yöneticiler üzerinde kontrol gücü vermektedir (Arı, 2008, s.45). Bu gücü kullanırken de stratejik menfaat sahipleri, tepe yönetim ve yönetim kurulu arasındaki ilişkileri iyi anlamak gerekmektedir.

2.2.4.1. Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Günümüzde geleneksel aile şirketlerinin yerine büyük ve çok ortaklı şirketler yükselmeye başlamıştır. Bu açıdan büyük ve çok ortaklı şirketleri kısaca bahsedilecek olursa; Şen'in aktarımına göre;

Geleneksel işletmelerde, sermaye, mülkiyet ve yönetim tek bir kişiye aittir. Mülkiyet sahibi, sermayeyi kendisi koyar ve işletmeyi de bizzat kendisi

(aile üyeleriyle birlikte) yönetmektedir. İşletme büyüdüğünde kaçınılmaz olarak “sahip”/”vekil” ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Sahip, bazı işletmelerinin yönetimini “vekillere” bırakmak zorunda kalmaktadır. Yönetim fonksiyonu yanı sıra diğer bazı fonksiyonlar da (örneğin, denetim fonksiyonu) başka kişilere ya da kurumlara devredilmektedir (Şen, 2007, s.1).

Kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışındaki bir diğer etken ise 1990’lı yıllarda ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarıdır. Aktan yaptığı çalışmada; kurumsal yönetim anlayışını bu krizler ve skandallara bir çözüm olması amacıyla geliştirilmiş bir yönetim sistemi olduğunu belirtmiştir. (Aktan, 2005: 8).

2.2.4.2. Kurumsal Şirketlerin Amaçları

Kurumsal yönetimin başlıca amaçlarını literatürde şu şekilde özetlenmiştir (Hatunoğlu ve Güneş, 2012, s.240, Poroy, 2012, Abdioğlu, 2007, s.15):

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi, yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin, çalışanların haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaşlar için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,

- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılmasıdır.

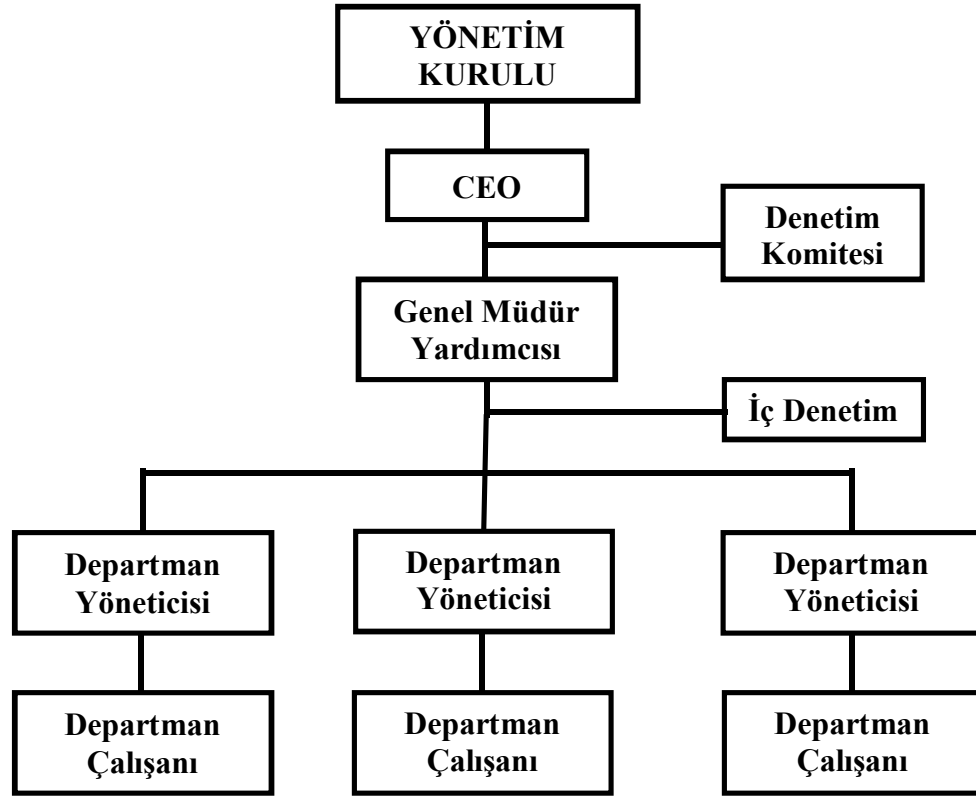
2.2.4.3. Kurumsal Şirketlerde Yönetim Olgusu

Şirketlerdeki Yönetim Kurulları, şirketin stratejik çizgisinin belirlenmesinde ve katılımcıların (stakeholders) ve özellikle hissedarların (shareholders) çıkarlarının korunmasında özel bir role sahiptir. Gerçekten, Yönetim Kurulu üyeleri, stratejik çizgilerin oluşmasında doğrudan etkili olduğu zaman daha yüksek performans elde edilmektedir.

Yönetim Kurulları, birçok durumda Genel Müdürler'in ve üst yönetim takımlarının stratejik etkilerini kontrol etmekte güçlük çekmektedirler. Güçlü bir Genel Müdür, Yönetim Kurulu'na kendisine sempati duyan üyelerin atanmasını sağlayabilmekte veya kurul içinde üst yönetim takımında olan ve kendisinin amiri olduğu elemanlar bulunabilmektedir. Bunun sonucunda Genel Müdürler'in kurul kararları üzerinde yoğun bir etki gücü oluşabilmektedir. Böyle durumlarda kurulların ve üst yönetim takımlarının stratejik fonksiyonlarını ayırmak oldukça güçleşebilmektedir. Bazen durum tersine dönüşerek kurullar, üst yönetim kararlarına mühür basan makam durumuna düşebilmektedirler.

Çizelge 2.11'e bakıldığında kurumsal şirketlerde yönetim kurulunun söz sahibi olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerde başta CEO'lar olmak üzere, Genel Müdür Yardımcısı ve Departman yöneticileri yer almaktadır. Departman çalışanları ise orta ve alt düzey yönetici gruplarını oluşturmaktadır. İç denetim departmanı, iç denetim faaliyetini denetim çalışmasının denetim komitesi ve yönetim kurulunun gerektiğinde üst yönetimin onayladığı, yönetmelikte tanımlanan genel amaç ve sorumlulukları yerine getirmesini, iç denetim faaliyetinin kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını ve denetim çalışmasının uluslararası standartlara uygun yapılmasını sağlayacak şekilde yönetmekten sorumludur. Denetim komitesi, iç sistemlerin işleyişi ve yeterliliğini yönetim kurulu adına gözetmektedir.

Çizelge 2.11 Kurumsal Şirketlerde Yönetim Şekli



Yönetim kurulları, firma üst yönetiminin eylemlerinin en güçlü ve en önemli denetim mekanizmalarıdır. Bu nedenle kurumsal yönetim açısından bakıldığında, yönetim kurullarının çok önemli sorumlulukları bulunmaktadır.

Günümüz şirketlerinde mülkiyet ve kontrol ayrımı nedeniyle üst yönetim ve yönetim kurullarının sorumlulukları birbirinden ayrılmıştır. Bu işbölümü içerisinde üst yönetimin rolü karar yönetimi iken, yönetim kurullarının rolü karar kontrolüdür. Karar yönetimi, kararların alınması ve yürütülmesini; karar kontrolü ise üst yönetim tarafından alınan kararların izlenmesi ve denetlenmesini ifade eder (Kalaycıoğlu, 2011, s.74). Yönetim kurullarının karar kontrolü rolü esasında, firma üst yönetiminin aldığı kararların hissedar çıkarlarına uygun olup olmadığının denetlenmesi ve izlenmesidir. Bu bağlamda yönetim kurulları, firma üst yönetiminin hissedar çıkarlarına uygun olmayan kararlar almasını engelleyen bir kurumsal yönetim mekanizmasıdır (Koçer, 2005, s.7).

Kurumsal yönetim açısından incelendiğinde, literatürde esas itibari ile yönetim kurullarının yapısına ilişkin tartışmalar dikkat çeker. Yönetim kurullarının yapısına ilişkin olarak; yönetim kurullarındaki üye sayısı, üyelerin bağımlı veya bağımsız olmaları, yönetim kurulu başkanının aynı zamanda CEO olup olmadığı ve üyelerin

icracı veya icracı olmayan üyeler şeklinde sınıflandırılmaları araştırılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 431).

2.2.5. Holding Şirketler

2.2.5.1. Kavramsal Olarak Holding Şirketler

Holding şirketler, şirketlerin birleşme şekillerinden birisi olmakla beraber holding şirketin tanımlanması söz konusu olduğunda, yapılan tanımlarda farklı hususlar ön plana çıkmaktadır. Literatürde bu tanımlara bakıldığında;

- holding şirket, ticari hayatta avantaj elde etmek için bir araya gelmiş şirketler topluluğudur (Büyükişık, 2000, s.194).

- gayesi esas itibariyle başka işletmelere iştiraktan ibaret olan holding şirketler, başka şirketlere iştirak etmek için kurulmuş şirketler olarak ifade edilmiş, bu yolla; holding şirketler, amaç unsuru bakımından tanımlanmış ve sınırlandırılmışlardır (Kahraman, 2002, s.4).

- holding, işletmeler arası bir birleşme şeklidir. Holding, başka şirketlerin hisse senetlerini satın alarak, bu şirketlerin yönetim ve denetimini ele geçiren bir şirket şeklidir (Usta, s.154).

- holding, bir şirketin başka şirketlerin hisse (pay) senetlerinin büyük bir bölümünü (%50'den fazlasını) satın alarak onların yönetim ve denetimini ele geçirmesiyle oluşan şirketler grubudur (Meşe, 2005, s.42).

- bir ya da birden fazla şirketin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen veya etkileyebilen şirkettir (Uçar, 2004, s.17).

2.2.5.2. Holding Şirketlerin Kuruluş Amaçları

Holding şirketlerinin kuruluş amaçları genel olarak başka bir şirketin (yavru şirket) yönetiminde etkin olmaktır, denilebilir. Dolayısıyla, gerçekte kesin bir şart olmamakla birlikte iştirak edilen şirketin hisse senetlerinin %51'i ana şirketin elinde olmalıdır.

Doğal olarak, holding şirketin bir başka işletmenin hisselerini alarak, yönetimi altına sokmasının, ekonomik anlamda bir takım gerekçeleri de olacaktır. Bunların basında faaliyet alanını ve hedef pazarını genişleterek karını maksimize etmeyi amaçlamayı düşünmek uygun olacaktır. Ana şirket, yavru şirketin daha önceden faaliyette bulunduğu alanı kendi pazar alanına katarak genişleme yoluna gider. Tabi ki ana şirketin yönetim becerileri bu alanda ön plana çıkmaktadır (Porsuk, 2008, s.7).

Yavru şirket idare ve koordinasyonunu sağlayacak yöneticilerin ana şirket amaçlarına uygun ve etkin çalışmaları başarıda en önemli rolü oynayacaktır.

Holding şirketlerin kuruluş amaçlarından biri olarak da finansman kaynağı sağlama kolaylıkları gösterilebilir. Holding şirketler, büyüklüklerinin verdiği itibar ile fon kaynağı bulma konusunda avantajlara sahip olabilmektedirler.

2.2.5.3. Holding Şirketlerde Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu holding ve ona bağlı şirketlerin ana amaçlarına ve bu amaçlara yönelik temel politikalarını kontrol ve karara bağlamakla yükümlüdürler. Kendi onayladıkları bu temel prensipler çerçevesinde şirketin uzun vadeli planlarını yıllık iş programlarını, yatırımlarını, varlıklarını kullanılış biçimini işletme faaliyetlerini inceler, bir işletmeci gibi topluluğun verimli çalışmasını ve gelişmesine yönelik kararlar alınmaktadır (Erşahan, 2008, s.30). Yönetim kurulun sorumlulukları holdingin girişebileceği bütün faaliyetleri kapsar. Bütün bu sahalarda önemli kararlar alınmaktadır. Tasdik edilmeyen plan, program veya talimatnameler geri çevirerek amaca uygun düşecek yönlerini göstererek bunların yeniden hazırlanmasını istemektedir. Holding faaliyetlerinde alınan sonuçlar ve yönetim şeklini gözden geçirmek ve zamanında gerekli kararları almak suretiyle holding faaliyetini geniş manasıyla ana sözleşme yönetilmektedir.

Bu çerçeve içerisinde şu görevler yer almaktadır (Aydıntan, 2007, s.19):

- Holdingin amaçlarına ulaşması için politika, ulus ve yönetim tekliflerini inceler katkıda bulunur ve onaylamaktadır.

- Uzun vadeli planları ve bunlara dayalı iş programları amaçlamaktadır.

- Holding geliştikçe meydana gelebilecek olan temel bünye ve organizasyon değişikliklerini onaylamak, karara bağlamak,

- Holding ve bağlı grupların yöneticilerini belirler. Yönetim kurulu bu konuda bazı pozisyonların kararını Genel Müdüre bırakabilmektedir.

- Holdingin ve kuruluşların planlarını gereğince teklif eden, yeni gereği iş ve yatırım sahalarını inceler. Uygunluğunu, hangi şartlar altında yapılacağını, yeni kuruluşun statüsünü sermayelerini onaylar.

- Harcamaları onaylar bunu normal olarak iş programları ve bütçeler çerçevesinde yaptığı gibi yıl içinde fevkalade durumların kendisine karar için sunulması halinde de yapılabilir.

- Uygun gördüğü yatırım planlarına göre tesislerin alımların genel ve özel şartları tespit eder ve onaylar.

- Yıllık faaliyet raporunu hazırlar ve karın dağıtımını konusunda teklifte bulunur.

- Şirket ortaklarının ve alacaklarını haklarının kaybolmaması için lüzumlu gördüğü her türlü kontrol tedbirlerini alır.

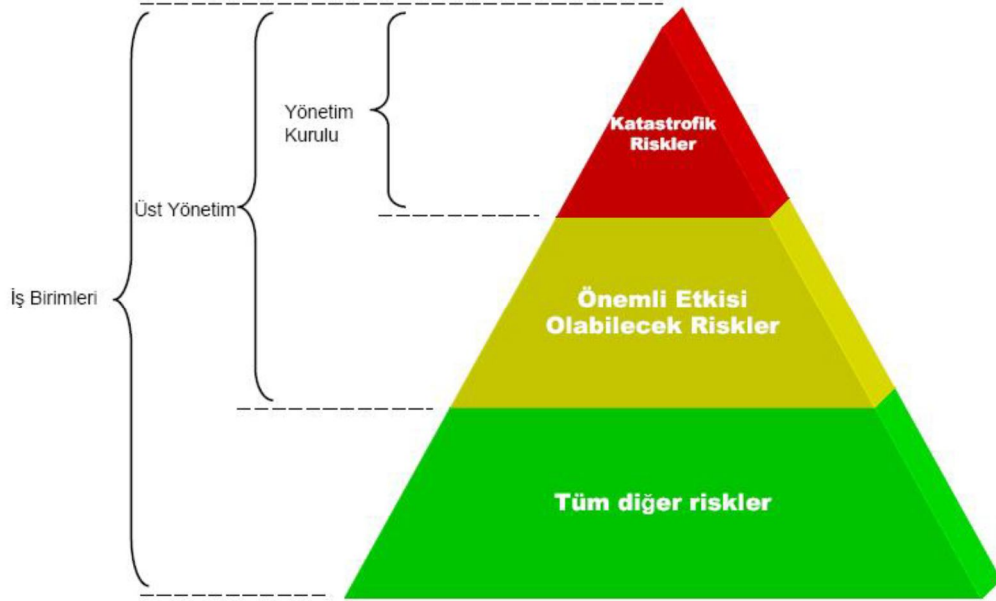
- Kabul edilen yetki sınırları içerisinde kendisine sunulan konular karara bağlamaktadır.

- Üyeler görev ve ihtisas çerçevesinde konuların incelenmesinde görev alırlar, kurulacak komisyonlarda üye olarak çalışmaktadırlar.

- Her üye kendi vicdanı doğrultusunda ticaret kanununun ilgili maddesi ve yukarıda belirtilen sorumluluklar çerçevesinde hareket etmektedir.

- Yönetim Kurulu hangi yetkileri Genel Müdüre devredeceğini, hangilerini kendisinde tutacağını belirler ve tespit etmektedir, yönetimkuruluna karşı sorumluluklar.

Çizelge 2.12 Holding’te Çalışanların Sorumlulukları

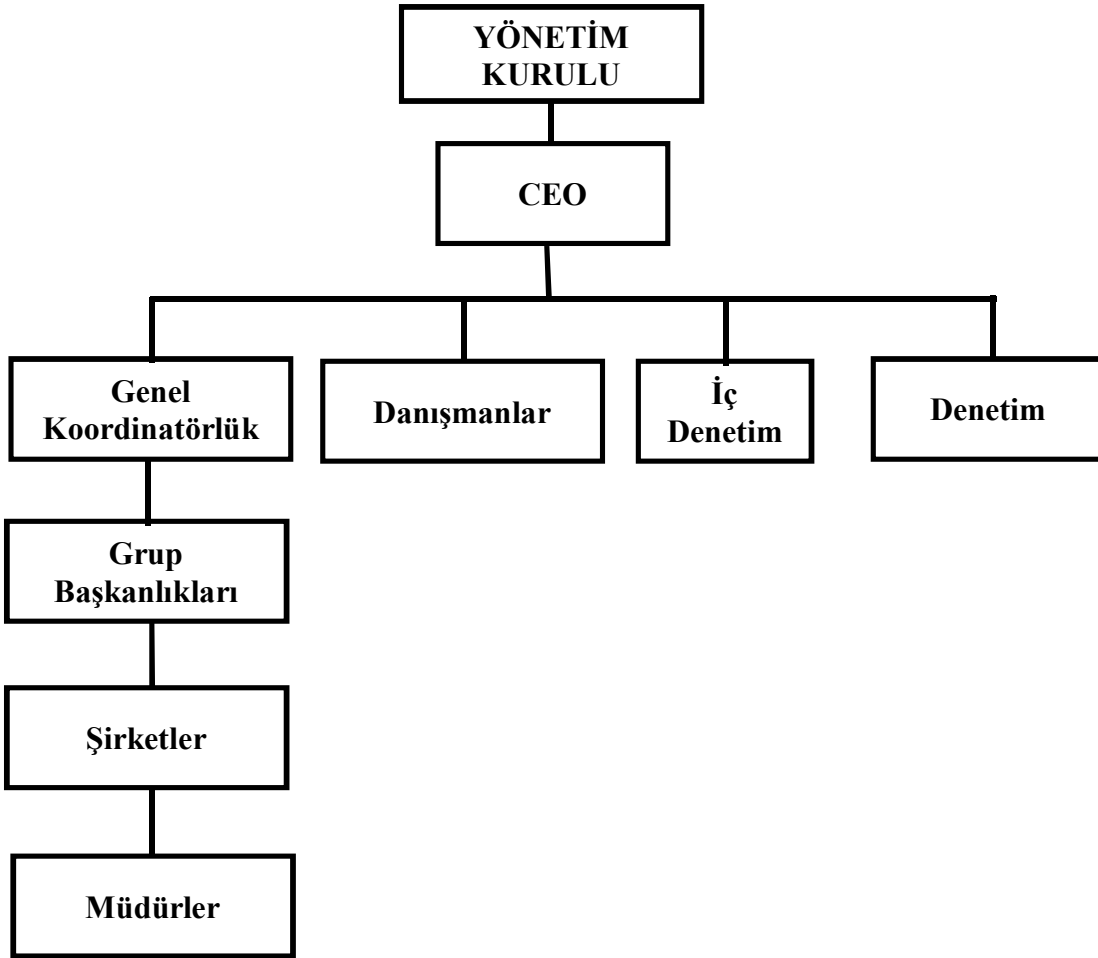


Çizelge 2.12’de holding çalışanlarının sorumlulukları özetlenmiştir. Buna göre holding çalışanlarının görevleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Kurumlar faaliyet gösterdiği sektörlere (enerji, bilişim, gıda) göre veya iş alanlarına (pazarlama & satış koordinatörü, finans genel müdür yardımcısı gibi) göre yapılabilmektedirler. Organizasyon yapısında yönetim kurulundan sonra gelen üst yönetim kendilerine bağlı birimlerin iyi yönetilmesinden sorumludurlar.

Çizelge 2.13'te holdinglerin yönetim şekli verilmiştir. Buna göre holdinglerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yönetim kurulu üyeleri, CEO, Genel koordinatörlük, danışmanlar, iç denetim ve denetim departmanlarında çalışan personel oluşturmaktadır. Genel koordinatörlüğe bağlı olan şirketlere, grup başkanlıklarına ve müdürlere bağlı çalışan personeller ise holdinglerin orta ve alt düzey yöneticilerini oluşturmaktadır.

Çizelge 2.13 Holdinglerin Yönetim Şekli



Üst yönetimin sorumluluk alanı aşağıdaki gibidir (Solak, 2010, s.51):

- Bağlı birimlerde kurumun tamamı üzerinde veya büyük bir kısmında önemli etkisi olabilecek riskleri belirlemek, takip etmek ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlama,
- Bağlı birimlerdeki risk sorumlularını atama,
- Bağlı birimlerdeki riskleri "Risk Komitesi, Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu"na sunma,

- Birim hedeflerini kurum hedeflerine uyarlama,
- Birim kontrol sistemlerini denetlemek ve geliştirmektir.

İş birimleri, üst yönetime bağlı çalışan alt birimlerdir. Her orta düzey yönetici kendisine bağlı iş ve çalışanların iyi yönetilmesinden sorumludur. İş birimlerinin sorumluluğu (Solak, 2010, s.52):

- Birim bazında önem ve etki düzeyine bakılmaksızın tüm riskleri belirleme, takip etmek ve gerekli kontrolleri yapma,
- Birim bazındaki riskleri üst yönetime sunma,
- Risk komitesi veya üst yönetimce bildirilmiş gerekli kontrolleri uygulama ve geliştirilmesini sağlama
- Birim içi “Risk Sorumlusu” belirlemektir.

Kurum içerisindeki her çalışanın görevleri (Solak, 2010, s.53):

- Risklerin belirlenmesi, takip edilmesi ve yönetilmesi aşamalarında birimin risk sorumlusu ve birim yöneticisine yardımcı olma,
- Bireysel hedeflerini kurum/birim hedefleri ile uyumlaştırma,
- Kurumun risk kültürüne uyum ve katkı sağlama,
- Kontrol faaliyetlerine katılmaktır.

2.2.5.4. Türkiye’de Holding Organizasyonlarında Yer Alan Ortak Yönetmel Kurullar

Türkiye’deki başarılı holding organizasyon yapılarına baktığımız zaman hepsinin ortak bazı özellikler taşıdığını görmekteyiz. Söz konusu bu özellikler aşağıdaki gibidir (Erhaşan, 2008, s.32, Aydın, 2007, s.22):

- Holdinglerin tamamında holdingin en üst yönetim birimi olarak yönetim kurulu yer almaktadır. Yönetim kurulunun başkanı aynı zamanda holdinginde başkanlık görevini yapmakta olup üye sayısı holdinglere göre farklılık arz etmektedir.

- Holdinglerin yönetim kurulundan sonra gelen yönetim birimi icra kuruludur. İcra kurulu holdinglerde, yapıları aynı olmakla beraber icra komitesi ve yürütme kurulu olarak da adlandırılmaktadır. İcra kuruluna icra kurulu başkanı başkanlık etmekte olup, başkanın fonksiyonu aynı olmakla beraber holdinglerde adlandırılması farklı olabilmektedir. İcra kurulu başkanı için en sık kullanılan unvan CEO’dur. İngilizce bir kelime olmasına rağmen Türkçe de özellikle iş hayatında sürekli kullanılmakta olup yazılı kaynaklarda da yer almaktadır.

- Başarılı holding yapılanmalarında icra kurulundan sonraki yapılanma grup başkanlıkları ve/veya koordinatörlükler şeklinde olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta grup başkanlıkları ve/veya koordinatörlüklerin genelde iki farklı kategoride değerlendirilmeleridir.

İşlevsel grup başkanlıkları (ve/veya koordinatörlükler): Birinci kategoride değerlendirilen başkanlık (ve/veya koordinatörlükler) işlevsel veya holding şirketlerine destek hizmet sağlayan grup başkanlıklarıdır. Bunlar holdinglerde benzer adlarla yer alan grup başkanlığı (ve/veya koordinatörlerden) oluşmakta olup sık kullanım şekli aşağıdaki gibidir (Solak, 2010, s.55):

- İletişim grup başkanlığı (koordinatörlüğü),
- Mali işler grup başkanlığı (koordinatörlüğü),
- Finansman grup başkanlığı (koordinatörlüğü),
- Bütçe ve denetim grup başkanlığı(koordinatörlüğü),
- Hukuk müşavirliği,

Bu başlıklar altında toplanan grup başkanlıklarının (veya koordinatörlerin) temel fonksiyonu holding şirketlerinde kendi uzmanlık alanındaki koordinasyonu sağlamak ve birlikte hareket etme avantajlarını kullanarak uygulama birliği ve efektif yönetimi gerçekleştirmektir (Aydıntan, 2007, s.23). Başka bir ifadeyle bu başlık altında toplanan bütün grup başkanlıklarının temel fonksiyonu destek hizmeti olduğu söylenebilir. Grup başkanlığı görevini ifa edenler genelde kendi alanında en üst düzeyde uzman niteliğe sahip kişilerdir. Bu fonksiyonu ile holdinge bağlı şirketler holding olma avantajını kullanarak her alanda yalnız başına bir şirketin istihdam edemeyeceği bir kadronun hizmetlerinden faydalanma imkanı bulmaktadır. Diğer bir önemli hususta bu başlık altında toplanan grup başkanlıklarının kendi alanları ile ilgili holdingin bütün şirketlerinden sorumlu olmalarıdır.

Sektörel grup başkanlıkları: Holdinglerin yapılanmasına baktığımız zaman bu başlık altında toplanan grup başkanlıkları direkt operasyona yönelik grup başkanlıklarıdır. Bunlar özellikleri gereği faaliyet gösterilen sektörün adı ile anılmaktadır; Turizm Grup başkanlığı, Boya ve Kimya Grup Başkanlığı gibi (Barlay, 2008, s.5).

Bu grup başkanlıkları, holding şirketlerinin operasyonu ile direkt ilgilenmektedirler. Diğer başlık altında toplanan grup başkanlıklarının aksine destek hizmet değil yönetsel fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonları gereği holding şirketlerinin tamamından değil sadece kendi grubu altına giren şirketlerden sorumludurlar. Örneğin; bir holding, turizm, enerji, inşaat, gıda sektöründe faaliyet göstermekte ise, Gıda Grup

Başkanı sadece gıda sektöründe yer alan şirketlerin performansından sorumludur. İnşaat sektörünün performansı gıda grup başkanının sorumluluk alanına girmez.

Başarılı holdinglerdeki organizasyon yapısı, yönetsel kurulların yetki ve sorumluluk dağılımı incelendiği zaman aşağıdaki derecelendirme ortaya çıkmaktadır. Derecelendirmeye şirketlerdeki en üst yönetici olan Genel Müdür seviyesinden başlanmıştır (Solak, 2010, s.57).

Genel müdür: Genel Müdür birinci dereceden bağlı olduğu grup başkanına karşı sorumludur ve rapor ve bilgilendirmesini grup başkanına yapar. Genel Müdürün sorumluluk alanı sadece şirketi ile sınırlıdır.

Grup başkanı: Grup Başkanı birinci dereceden holdingin icra kurulu başkanına (CEO'ya) karşı sorumludur. Raporlandırılması ve bilgilendirilmesini direkt İcra Kurulu Başkanına (CEO'ya) yapar. İşlevsel Grup Başkanı, birinci dereceden Holding icra kurulu başkanına (CEO'ya) bağlı olup raporlama ve bilgilendirmeyi direkt olarak CEO'ya yapar. İşlevsel Grup Başkanı kendi konusu ile ilgili olarak holding şirketlerinin tamamından sorumludur.

CEO veya icra kurulu başkanı: CEO veya İcra Kurulu Başkanı birinci dereceden Holding Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. CEO'nun veya İcra Kurulu Başkanının sorumluluğu Holdingin bütün şirketleri ve işlemleri için geçerlidir. Başka bir ifadeyle İcra Kurulu Başkanının sorumluluğu holding şirketlerinin hepsi için geçerlidir. Holding bünyesinde faaliyet gösteren bütün şirketlerin performansından CEO veya İcra Kurulu Başkanı sorumludur.

Yönetim komiteleri: Yaygın olarak kullanılmasa bile bazı holdinglerde yönetim kurulu bazı konulardaki yönetim ve strateji belirlemelerini yönetim komiteleri ile yapmaktadır. Bu yönetim modelindeki örnekler aşağıdaki gibidir (Solak, 2010, s.58):

- İcra ve strateji komitesi,
- Finans ve ortaklık yapısı komitesi,
- İnsan kaynakları komitesi,
- Denetim komitesi,
- Başarılı holding organizasyon yapısı

Bu bölüme kadar yapılanlar kısaca özetlendiğinde; başarılı holding organizasyon yapısında:

- Yönetim Kurulu
- CEO
- Grup Başkanlıkları

- Şirketler

Çalışma esasları:

- Yönetim Kurulu holdingin en üst organıdır.
- CEO yönetim kurulundan sonra gelmektedir.
- CEO aynı zamanda yönetin kurulu üyesidir.
- Yönetim Kurulu Üyelerinin hiçbiri holding’te başka görev almamaktadır.
- CEO’dan sonra Grup Başkanlıkları gelmektedir.
- Şirket genel müdürleri sektör grup başkanına bağlıdır.
- Sırası ile Genel Müdür, grup başkanına, Grup Başkanı CEO’ya,CEO’da yönetim kuruluna raporlama yapar.

Sorumluluk da aynı silsile ile gider, Genel Müdür Grup Başkanına, Grup Başkanı CEO’ya, CEO’da yönetim kuruluna karşı sorumludur.

2.2.6. Türkiye’deki Şirketlerde Yönetim Kurullarının Genel Yapısı

Türkiye’de Anonim Şirketlerin yönetim kurulları ile ilgili hususlar, TTK tarafından belirlenmiştir. TTK’nda, anonim şirketlerde genel kurul, yönetim kurulu ve denetçilerin olması zorunlu kılınmıştır (Varoğlu, 2011, s.30). Yönetim Kurulları, şirketleri yöneten ve temsil eden yetkili organlardır. Yönetim kurulu üyeleri, şirketin kanuni temsilcileridir. Anonim şirketlerde yönetim kurulu en az 3 kişiden oluşur ve bu kişiler azami 3 yıl süreyle görev yaparlar. Yönetim kurulu üye sayısının şirketin ana sözleşmesinde belirlenmesi gerekmektedir. Üye sayısı ana sözleşmede gösterildiği kadar olmalıdır, eğer sözleşmede üye sayısı belirlenmemişse yönetim kurulu üç kişiden fazla olmaz.

Gelişmekte olan ülkelerde, şirketlerin kontrol mekanizmaları ortak özellikler taşımaktadırlar; büyük ölçekli şirketlerde bile mevcut olan, yaygın aile sahipliğinden kaynaklanan merkezi kontrol, çoğunlukla ortaya çıkmaktadır (Üsdiken ve Öktem, 2008, s.17). Türkiye’de ki şirketlerde de aile kontrolünün ortak bir uygulama olduğu aşikârdır. Türkiye’de kamu kurumları dışındaki yaygın örgüt yapısı, aile şirketleridir (Şener, 2011, s.43). Ayrıca, halka açık şirketlerin yaklaşık %80’i yüksek derecede merkezi olmak üzere aileler tarafından kontrol edilmektedir (İzmirli, 2001, s.46). Aile kontrolünü sürdürmenin sıklıkla görülen aracı ise holding şirketleridir (Varoğlu, 2011, s.32). Holding yapısı ile, kurucu ailenin merkezi kontrolü altında farklı faaliyetlerde bulunmaktadır ve aile isminin ve aile işinin devamının sağlanması amaçlanmaktadır. Sahipliğin ailede olması ve tarihsel olarak aile kaynaklarına bağımlı olunması,

yönetimde aile bireylerinin mevcudiyetini artırmıştır (Üsdiken ve Öktem, 2008, s.18). Türkiye’de ki şirketlerin yönetim kurulları, kurumsal faaliyetlerin kontrolü için yasal güce sahiptir, dolayısıyla yönetim kurulları, üst kademe yönetici gruplarına tavsiyede bulunan ve denetleyen ayrıca gerektiğinde bu grupların yerini alan önemli bir disiplin sistemidir; ayrıca Türkiye’de ki şirketlerde, tekli yönetim kurulusistemi olarak adlandırılan yöneticilerin yönetim kurulunda yer alabildiği sistem mevcuttur, bununla birlikte, denetleme faaliyetlerinden sorumlu denetleme kurulu da yer almaktadır (Varoğlu, 2011, s.32).

2.3. Ülkemizde Yer Alan Sivil Toplum Örgütlerinde Yönetim Anlayışı

Bu bölümde ülkemizde yer alan sivil toplum örgütlerinde var olan yönetim anlayışları incelenmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda vakıf kuruluşları ve yönetim organları, dernekler ve yönetim organları, sendikalar ve yönetim organları ile kooperatifler ve yönetim organları incelenmiştir.

2.3.1. Vakıf Kuruluşları ve Yönetim Organları

Bu bölümde vakıf kuruluşları kavramsal açıdan ele alınarak, vakıfların işlevleri ve örgüt yapıları incelenmeye çalışılacaktır.

2.3.1.1. Kavramsal Açıdan Vakıflar

Vakıf kelimesi Arapça bir kelime olarak dilimizde yer almaktadır. Sözlükte; durma, durdurma, hareketten alıkoyma, hapsetme, dinlendirme anlamında yer almaktadır. Literatürde ise vakıflar şu şekilde tanımlanmışlardır:

- Toplumları meydana getiren fertler arasında sosyal yardım ve dayanışmanın en eski hukuki şekillerinden biri olan vakıf, milletlerin sahip olduğu manevi güç ve değerlerin toplum içi dayanışmada kullanılmasını sağlayan kurumlardan biridir (Atılğan, 1998, s.4).

- Vakıf, birçok ulusun tarihinde oluşturulmuş ve değişik yöntemlerle halkın gereksinmelerine göre hizmetler vermiş insancıl bir kurumdur (Ballar, 1991, s.3).

- Vakıf, gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır (Türk Medeni Kanunu, 101.md).

2.3.1.2. Vakıfların İşlevleri

Sosyal işlevleri: Değişim çok yönlü bir kavramdır. Değişimin olmadığı bir insan topluluğu düşünmek mümkün değildir. İnsanoğlu dünyaya gelişinden itibaren fiziki, tabii, biyolojik ve psikolojik tesirlerle değişime uğramıştır. Bu nedenle insan, çok yönlü olayların merkezi olmuştur.

Çok yönlü ve etkin bir sosyal kurum olan vakıflar, toplumun değişmesinde çok önemli roller üstlenmişlerdir. Vakıflar kanalıyla gerçekleşen bu değişimi dört ana bölümde incelemek mümkündür. Bunlar (Güleç, 2006, s.7):

- fiziki değişim,
- sosyal ilişki ve sosyal dayanışma alanındaki değişimler,
- ekonomik değişimler,
- psikolojik değişimlerdir.

Vakıf, değişik sosyo-ekonomik amaçlar için kurulabilir. Ancak hangi amaçla kurulursa kurulsun temelinde ekonomik, finansal görüş ve düşünceler vardır. İstenilen amaca ulaşmak için belirli bir ekonomik güce sahip olarak kurulmak zorunda olan vakıflar, sahip olduğu gücü ölçüsünde toplumun sosyo-ekonomik sorunlarına çözümler üretir. Bu nedenle vakıflar ekonomiye tasarruf, yatırım ve işletme anlayışını getirmiş, sermayenin toplumun tüm bireyleri arasında dengeli olarak dağılımını gerçekleştirmiş ve milli gelirden bireyleri olabildiği kadar yararlandırmış sosyo-ekonomik ticari bir işletme olarak da tanımlanmaktadır (Demirel, 1995, s.17).

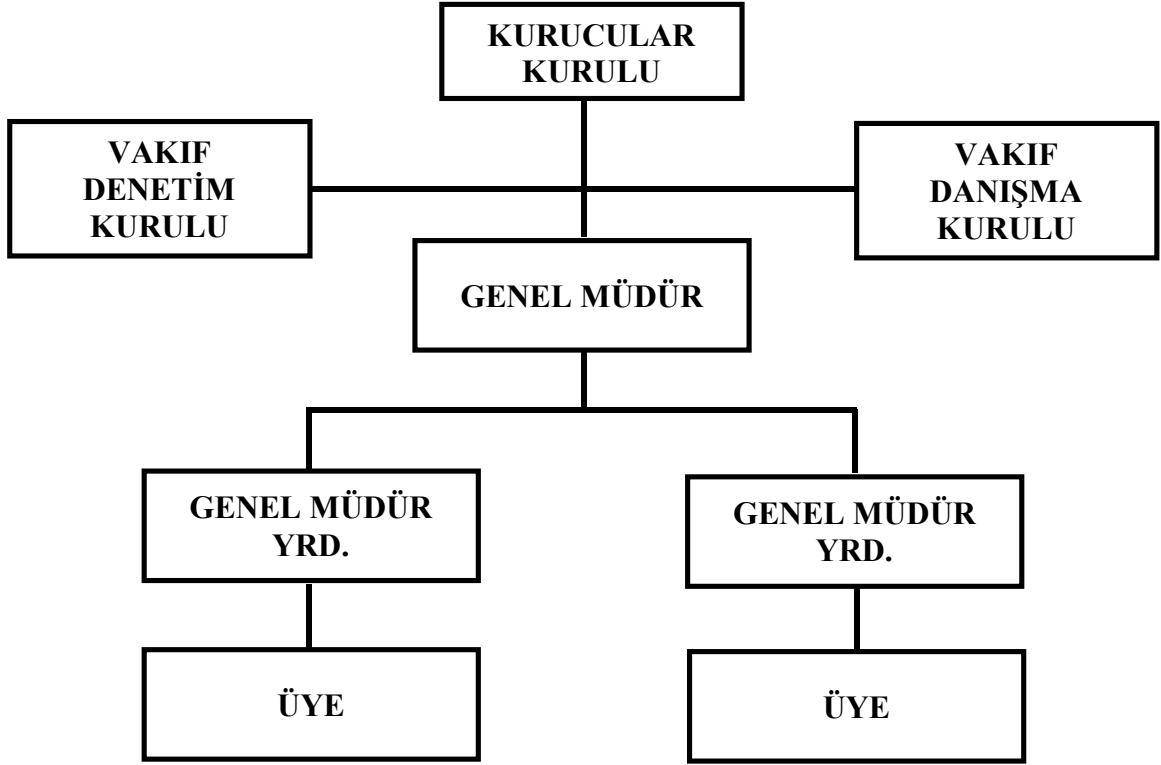
Vakıfların ekonomik işlevleri: Vakıf, bir sosyo-ekonomik işletmedir. Yardımlaşma ve dayanışma duygularıyla gelişmiş ve ekonomik etkileri yönüyle de yaygınlaşmış bir yapıya sahip olan vakıflar, toplumları ekonomik olduğu kadar diğer alanlarda da etkilemişlerdir. Osmanlı devletinin ekonomisini yönlendiren üç kurumdan (devlet + tımar + vakıf) birisi de vakıflar olmuştur. Vakıflar; sosyal adaletin, fırsat eşitliğinin, dengeli servet ve gelir dağılımının gerçekleşmesinde etkisi büyük işletmeler organizasyonudur (Güleç, 2006, s.9).

Vakıflar, ihtiyaç sahiplerine götürdüğü ekonomik hizmetlerle; bir toplumun dengeli gelişimini yönlendirerek sosyal eşitlik ve adaletin kurulmasına, insanların kabiliyeti ölçüsünde gelişmesine, gelir paylaşımının dengelenmesine ve sonuçta toplam verimin artmasına neden olan organizasyonlardır. Bu nedenle günümüzde vakıflardan azami ölçüde yararlanılması ve vakıfların teşvik edilmesi gerekir.

2.3.1.3. Vakıflarda Örgüt Yapısı

Vakfın bir idare uzvunun bulunması mecburidir. Vakfeden bundan başka lüzumlu göreceği diğer uzuvları, vakıf senedinde gösterebilir (M.K. Mad.77, Tüzük Mad.17). Çizelge 2.14’te vakıfların organizasyon şeması özetlenmiştir.

Çizelge 2.14 Vakıfların Organizasyon Şeması



Vakıfların üst düzey yöneticilerinde kurucular kurulu, genel müdür ve genel müdür yardımcıları görev almaktadır. Orta ve alt düzey kademe hususunda ise vakıfa üye olan bireyler görev almaktadır (Çizelge 2.14).

Vakıf örgütü: Diğer tüzel kişiler gibi, vakıfların da bir örgütü bulunur. Örgüt, vakfın iç ve dış ilişkilerinde ne biçimde hareket edeceğini, nasıl temsil edileceğini, amacına ulaşmak için hangi girişimlerde bulunacağını belirler.

Diğer tüzel kişiler gibi, vakıflarda da iki tür faaliyet göze çarpan Vakfın kendi iç ilişkilerindeki faaliyeti ve dış ilişkilerdeki faaliyeti. Bu ikinci görünümde, üçüncü kişiler ile vakıf arasındaki ilişkiler söz konusudur. Böylece, her vakıfta, birbirine sınımsız bağlı olmakla beraber, bir “iç örgüt” bir de “dış örgüt” ayırt edebilmek mümkündür (Kıratlı, 2006, s.137).

Medeni kanunda belli bir hüküm bulunmamakla birlikte genelde vakıf örgütü merkez ve şubelerden oluşmaktadır.

Vakfın şubeleri: Vakıf örgütü, merkezinde zorunlu bulunan yönetim organı ve seçimlik organlarından başka, vakıf işlerini yürütmekle görevli yetkili yönetici ve memurlar ile işçiler bulunabilmektedir.

Vakıflar Hakkındaki Tüzük'ün Ek 3. maddesine göre vakıfların yurt içinde şube açmak için Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden, yurt dışında şube açmak için ise Dışişleri Bakanlığı'nın görüşü üzerine Başbakanlıktan izin alması gereklidir.

Vakfın organları: Medeni Kanunu'n 77. ve Vakıflar Hakkında Tüzüğü'n 17. maddesinde belirtildiği gibi sadece yönetim kurulu (mütevelli heyeti) zorunlu kılınmıştır. Bu zorunlu organın dışında vakıf senedinde belirtilmek suretiyle diğer seçimlik organlarının da bulunması mümkündür. Bu seçimlik organlarına örnek olarak, kurucular kurulu, vakıf danışma kurulu, vakıf denetim kurulu, vakıf genel müdürlüğü'nü gösterebiliriz.

Vakfın denetimi: Vakıflar, her şeyden önce vakfedenin iradesi doğrultusunda hemen hemen tüm vakıflarda oluşturulan denetleme kurulunun veya belirlenmiş denetçinin denetimine tabidirler. Söz konusu iç denetim organları, bir vakfın faaliyetlerini denetlerler. Bu denetimlerde vakıfların faaliyetlerinin resmi senette belirlenmiş amaçlara uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine, mal varlığının gerektiği gibi etkin kullanılıp kullanılmadığına bakılır. İnceleme raporları, rapor olarak vakıf genel kuruluna sunulur(Şahin, 2007, s.4). Türk Medeni Kanununun 111'inci maddesine göre vakıfların, vakıf senedindeki hükümlerini yerine getirip getirmediği, vakfın mallarını amaca uygun biçimde yönetip yönetmediği ve vakıf gelirlerini amaca uygun olarak kullanıp kullanmadıkları Vakıflar Genel Müdürlüğü ve üst kuruluşlarca denetlenir.

2.3.2. Dernekler ve Yönetim Organları

Bu bölümde dernekler ve yönetim organları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda dernekler kavramsal açıdan ele alınmış ve kuruluş şekilleri ile derneklerin yönetim organizasyonu ve denetim hususları incelenmeye çalışılacaktır.

2.3.2.1. Kavramsal Açıdan Dernekler

Dernekler; vatandaşların, kamu görevlerine düşünce ve emekleriyle katıldıkları, üçüncü sektör içinde yer alan, kar amacı gütmeyen örgütlerdir.

Dernekler, üyelerine veya kamuya ya da her ikisine birden hizmet ve yarar sağlamak için sosyal, kültürel, mesleki dayanışma, yardım ve bunlara benzer amaçlarla kanunla kurulmuş ve tüzel kişilik kazanmış kuruluşlardır (Sarısu, 1998, s. 168).

Dernekler genel olarak ideal gayeler için kurulurlar. Geniş anlamda iktisadi olmayan her çeşit gaye (bilimsel, sosyal, kültürel, siyasal) ideal gayedir. Derneklerde gaye ve gayeyi gerçekleştirecek araçların bulunması gerekir. Örneğin turistik bir köyün güzelleştirmesini gaye edinen bir derneğin, düzenleyeceği yabancı dil kursları, seminerler, şenlikler, sergi ve konferanslar gayenin gerçekleşmesine yardımcı araçlardır(Erkilet, 2007, s. 13).

Derneklerin sanayi toplumu ile birlikte ortaya çıktığı söylenebilir. Sanayileşme, bir anlamda kapitalist ekonomiye geçiş demektir. Ekonomik gelişme, iş bölümü ve uzmanlaşmayı da beraberinde getirir. Buna karşın yatay ve dikey hareketlilik artar, yetenek ön plana geçer. Sonuç olarak tek düze toplum yapısı yerine, çoğunluğun kentlerde oturduğu, kültür düzeyi yüksek çıkarları birbirleriyle çatışan, buna rağmen bir arada yaşamak zorunda olan karmaşık ilişkiler içinde bir toplum yapısı ortaya çıkar.

Derneklerle ilgili yasal düzenlemelere hem Türk Medeni Kanunu'nda hem de Dernekler Kanunu'nda yer verilmiştir. Derneklerle ilgili Türk Medeni Kanunu'nda yer alan bazı düzenlemeler Dernekler Kanunu'nda olmadığı gibi, Dernekler Kanunu'nda yer alıp Türk Medeni Kanunu'nda yer almayan düzenlemeler de bulunmaktadır. Bir kısım düzenlemeler ise her iki kanunda da yer almaktadır. Bu nedenler derneklere ilişkin yasal değerlendirmeler yapılırken her iki kanunun birlikte ele alınarak uygulanması gerekmektedir (Sazil, 2006, s.1).

Vergi mevzuatında ise derneklerle ilgili spesifik bir tanım yapılmamış fakat bu kuruluşların iktisadi işletmeleri ile ilgili yasal düzenlemeler Kurumlar Vergisi Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu, Katma Değer Vergisi Kanunu ve Vergi Usul Kanunu'nda yer almıştır.

Türk Medeni Kanunu'nun 56'ncı maddesi ile Dernekler Kanunu'nun 2'nci maddesi derneği tanımlamaktadır. 5253 Sayılı Dernekler Kanununa göre dernek; kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır (Bilici, 2008, s.41).

2.3.2.2. Derneklerin Kuruluş Şekli

Kural olarak herkes dernek kurma hakkına, yani bir dernekte kurucu üye olma hakkına sahiptir. Bu anayasal bir haktır. Nitekim Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 33/1 maddesi de: "Herkes önceden izin almaksızın dernek kurma hakkına sahiptir" demek suretiyle bu hususu belirtmiştir (Şeker, 2006, s.105).

Dernekler Kanunu'nun üçüncü maddesine göre; fiil ehliyetine sahip gerçek veya tüzel kişiler önceden izin almaksızın dernek kurma hakkına sahiptir. Ancak; Türk Silahlı Kuvvetleri ve kolluk kuvvetleri mensupları ile kamu kurum ve kuruluşlarında memur statüsündeki görevleri hakkında özel kanunlarında getirilen kısıtlamalar saklıdır.

Aynı maddenin devamında; on beş yaşını bitiren ayırt etme gücüne sahip küçüklere de yasal temsilcilerin yazılı izni ile çocuk dernekleri kurabilme ve üye olabilme hakkı tanınmıştır. On iki yaşını bitiren küçükler yasal temsilcilerinin izni ile çocuk derneklerine üye olabilirler ancak; yönetim, denetim kurullarında görev alamazlar. Çocuk derneklerine on sekiz yaşından büyükler kurucu veya üye olamazlar (Ağın, 2009, s.7).

Dernekler Kanunu'nun dördüncü maddesine, her derneğin bir tüzüğünün bulunması gerektiği ve bu tüzük de derneğin adı, merkezi, amacı, derneğe üye alma ve üyelikten çıkarılma şart ve şekilleri, genel kurulun görevleri, şubesinin bulunup bulunmayacağı, borçlanma usulleri, tüzüğün ne şekilde değiştirileceği, iç denetim şekilleri, feshi halinde tavsiye şekli gibi hususların belirtilmesi zorunludur ve kuruluş şartıdır (Tosun, 2006, s.245). Ayrıca aynı kanunun otuzuncu maddesi uyarınca, Anayasa'da kanunlarla yasaklanan amaçları veya konusu suç teşkil eden fiilleri gerçekleştirmek amacıyla dernek kurulamaz.

Derneklerin kuruluşunda ilk adım kanunda öncelikle bir dernek tüzüğünün hazırlanması olarak belirtilmiştir. Bu tüzük derneğin kuruluş amacından bu amacı gerçekleştirmek üzere bulunacağı faaliyetlere ve bu faaliyetleri yürütürken uyacağı esaslara kadar dernekle ilgili tüm hususları içeren bir rehber niteliğindedir. Tüzükte belirtilmiş faaliyet sınırlarının dışına çıkılamayacağı göz önünde bulundurulduğunda aslında tüzük dernek için rehberden çok uyulması zorunlu bir iç kanun niteliğindedir(Şeker, 2006, s. 30).

Dernek tüzüğünün hazırlanmasından sonra kuruluş bildirisini ve eklerinin, derneğin yerleşim yerinin bulunduğu en büyük mülki amirliğine verilmesi suretiyle, tüzel kişilik kazanılır (4721 sayılı TMK, Md. 59). Mülki idare amiri, dernek merkezinin bulunduğu yerin, vali veya kaymakamını ifade eder.

Tüzükleri idarece incelenerek mevzuata aykırılık veya noksanlığı bulunmayan dernekler, tebliğ tarihinden itibaren 6 ay içerisinde ilk genel kurul toplantılarını yaparak zorunlu organlarını oluşturacaklardır. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu tüzüklerin gazetede ilan edilme zorunluluğunu da ortadan kaldırmıştır.

2.3.2.3. Derneklerin Yönetim Organizasyonu ve Denetimi

Derneklerin kamu yararına çalışmaları ve kar amacı gütmemeleri sebebiyle kendilerine sağlanan bazı avantajlar; amacın kötüye kullanım riskini yükseltmekte bu da kurumun hem iç hem de dış denetimini kar amacı güden işletmelerden daha da önemli hale getirmektedir.

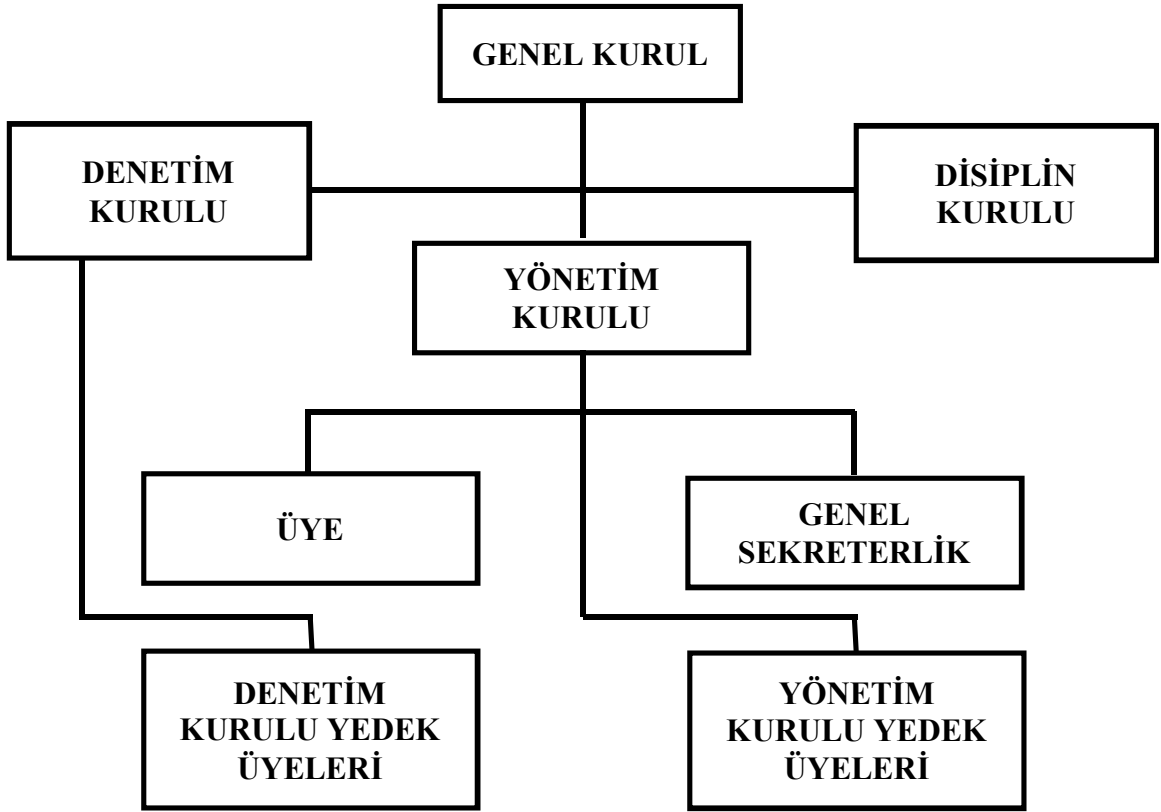
5253 Sayılı Dernekler Kanunu, sivil toplum anlayışına uygun olarak sivil toplum örgütlerinden olan derneklerin öncelikle kendi kendilerini denetlemeleri, denetim sonuçlarını yetkili organlarının ve kamuoyunun bilgisine sunmalarını öngörmüştür. Böyle bir denetim, üyelerinin ve kamuoyunun güvenini arttıracak, dernekleri daha şeffaf ve hesap verebilir hale getirecektir. Özellikle kamuoyuna mal olmuş büyük derneklerin kendilerini bağımsız denetim kuruluşlarına denetletmeleri, bu denetim sonuçlarını kamuoyuna açıklamaları, bu sektöre halkın ve devletin güvenini arttıracaktır. Sektöre güven duyulması ise sektörün temsilcilerinden olan derneklere, faaliyetlerini destekleyecek daha fazla maddi ve manevi kaynak sağlanması anlamına gelecektir. Bu durum Avrupa Birliği sürecinde, gittikçe güçlenen sivil toplumu, olması gereken noktaya taşıyacaktır (Sazil, 2006, s. 40).

Derneklerin denetim kurul, yönetim kurulu ve disiplin kurulu olmak üzere üç zorunlu organı bulunmaktadır. Denetim kuruluda bu zorunlu organlardan bir tanesidir. Genel kurul, yönetim kurulu ya da bağımsız denetim kuruluşlarınca denetim yaptırılması denetim kurulunun yükümlülüğünü ortadan kaldırmaktadır (5253 sayılı DK, Md. 9) .

5253 Sayılı Dernekler Kanunu ile yürürlükten kaldırılan 2908 sayılı Dernekler Kanunundaki, rutin ve verimsiz denetim mekanizması ortadan kaldırılmıştır. Bunun yerine, Avrupa Birliği ülkelerindeki uygulamalara paralel olarak derneklere her yıl idareye beyanname verme yükümlülüğü getirilmiştir.

Çizelge 2.15'e göre derneklerin üst düzey yönetici konumunda genel kurul ve yönetim kurulunda görev yapan personel yer almaktadır. Orta ve alt düzey yönetici konumunda ise derneğe bağlı olan üyeler ve genel sekreterlik alanında çalışan personeller yer almaktadır.

Çizelge 2.15 Derneklerin Organizasyon Şeması



Dernekler, yılsonu itibariyle faaliyetlerini, gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını düzenleyecekleri beyanname ile her yıl Nisan ayı sonuna kadar mülki idare amirliğine vermekle yükümlüdürler. Beyannamenin düzenlenmesine ilişkin esas ve usuller yönetmelikte düzenlenir (5253 sayılı DK, Md. 19).

5253 Sayılı Dernekler Kanunu ile kolluk kuvvetlerinin (polis, jandarma, sahil güvenlik), dernekler üzerindeki denetleme yetkisi istisnalar hariç tümüyle kaldırılmıştır. Bu noktada önemli bir hususta derneklerin eklentileridir. Dernekler eklenti, müessese ve tesisleri ile bir bütünlük arz eder. Sadece lokallerin durumu farklılık göstermektedir. Lokallerin denetimi dernek birimleri ve kolluk kuvvetlerince birlikte önceden bildirimde bulunmaksızın yapılır (Ağın, 2009, s.19).

Denetim kurulu, derneğin amacına yönelik, çalışma konularını denetlerken dernek tüzüğünü esas alır. Defter, hesap ve kayıtlarının denetiminde ise mevzuat öncelikli olarak göz önünde bulundurulur.

Denetim her yıl olmak üzere tüzükte belirtilen esas ve usullere göre yapılacaktır. Denetim kurulu, yönetim kurulu veya genel kuruldan derneğin büyüklüğüne göre teknik ve uzmanlığı gerektiren konularda bağımsız ve uzman denetim kurullarınca denetim yapılmasını da isteyebilir (Ağın, 2009, s.19). Ancak, önceden de

ifade edildiği gibi bu durum denetim kurulunun yükümlülüklerini ortadan kaldırmayacaktır.

2.3.3. Sendikalar ve Yönetim Organları

Bu bölümde sendikalar ve yönetim organları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda sendikalar kavramsal açıdan ele alınarak, sendikaların işlevi ve yönetim organizasyon yapıları irdelenmeye çalışılacaktır.

2.3.3.1. Kavramsal Açıdan Sendikalar

Sendikalar, işçilerin kendi hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek üzere oluşturdukları, örgütlendikleri sınıfsal ve toplumsal örgütlerdir. Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmaksızın bütün işçileri kapsayan bir kitle örgütüdür. Sendika, çalışanların ortak hak ve çıkarlar uğruna birliğinin ifadesidir. Sendika, işçilerin ekonomik ve demokratik örgütlerdir. Sendika, sadece işçilerin örgütü olduğu için bir sınıf örgütüdür (Şafak, 2009, s.3). Sendika, devlete, siyasi iktidara, partilere karşı bağımsız bir örgüttür. Daha genel biçimde ifade edersek; Sendika, işçinin birliğini etkin bir güce dönüştüren mekanizmalardır.

Kişilerin birtakım hak ve menfaatlerini daha rahat talep edebilmeleri ancak örgütlü olarak hareket etmelerine bağlıdır. Zira kişinin birey olarak bu çeşit bir çabada bulunması genelde bir sonuca ulaşmayacak ve özellikle konumuzu ilgilendiren çalışma hayatında birçok problemin çıkması kaçınılmaz olacaktır (Odaman, 2000, s.3). Sorunların belirmesini önleyebilmek ve kişi gruplarının temel işgal alanlarında mesleklerini icra ederken hayatlarını idame ettirmelerine ya da yeni yatırımlar yapabilmelerine imkân sağlayabilmek için örgütlenme hakkına saygı göstermek gerekmektedir.

Sendikalar işçi sınıfının ekonomik örgütleri olarak yalnızca ücretlerin ya da parasal sosyal hakların belirlenmesi amacıyla toplu sözleşmeler bağıtlayan örgütler değildir (Koç, 2004, s.50). Günümüz koşullarında sendikalar; toplumsal ve siyasal yaşamın içinde; işçilerin sınıfsal çıkarları doğrultusunda etkinliklere katıldıkları sürece, demokrasinin sınırlarını geliştirir ve işçilerin haklarını güvencede tutarlar. İşçilerin birer dayanışma örgütü olan sendikalar; dil, din, inanç, ırk, etnik ya da ulusal farklılık ve düşünce, ayrımı gözetmeksizin tüm işçilerin ortak örgütleridir.

2.3.3.2. Sendikaların İşlevi

Sendikalar genellikle işçi sınıfının “ekonomik örgütleri” olarak tanımlanırlar ve değerlendirilirler. Siyasal düşüncesi, dinsel inancı, dünya görüşü, ırkı, cinsiyeti ve ulusu ne olursa olsun tüm işçilerin ekonomik ve toplumsal çıkarları aynıdır. İşçiler, sendikal örgütlerde bu ortak çıkarlar etrafında birleşirler. Çeşitli görüşlerdeki işçilerin sendikal örgütlerde bir araya gelmelerinin çoğu zaman öncelikli nedeni; daha iyi yaşama ve çalışma koşulları elde etme isteğidir (Selamoğlu, 2004, 39). Demokratik toplumun temel unsurlarından biri olan işçi sendikacılığı tarihsel süreç içerisinde çalışanların yaşam standartlarının korunması ve geliştirilmesinde, çalışma hayatında adalet ve eşitliğin sağlanmasında, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde ve piyasa ekonomisinin işleyişi içerisinde ekonomik ve sosyal hakların unutulmamasında önemli rol oynamıştır.

Sendikalar imzaladıkları toplu sözleşmelerle işyerinde ya da işletmede çalışma koşullarını iyileştirmeyi amaçlarken, yaşama standartlarının yükseltilmesini ve sendikal güvencelerin geliştirilmesini de amaçlarlar. Bunlara bağlı olarak sendikalar toplu sözleşmelerle (Canbolat, 2002, s.16, Koç, 2004, s.21);

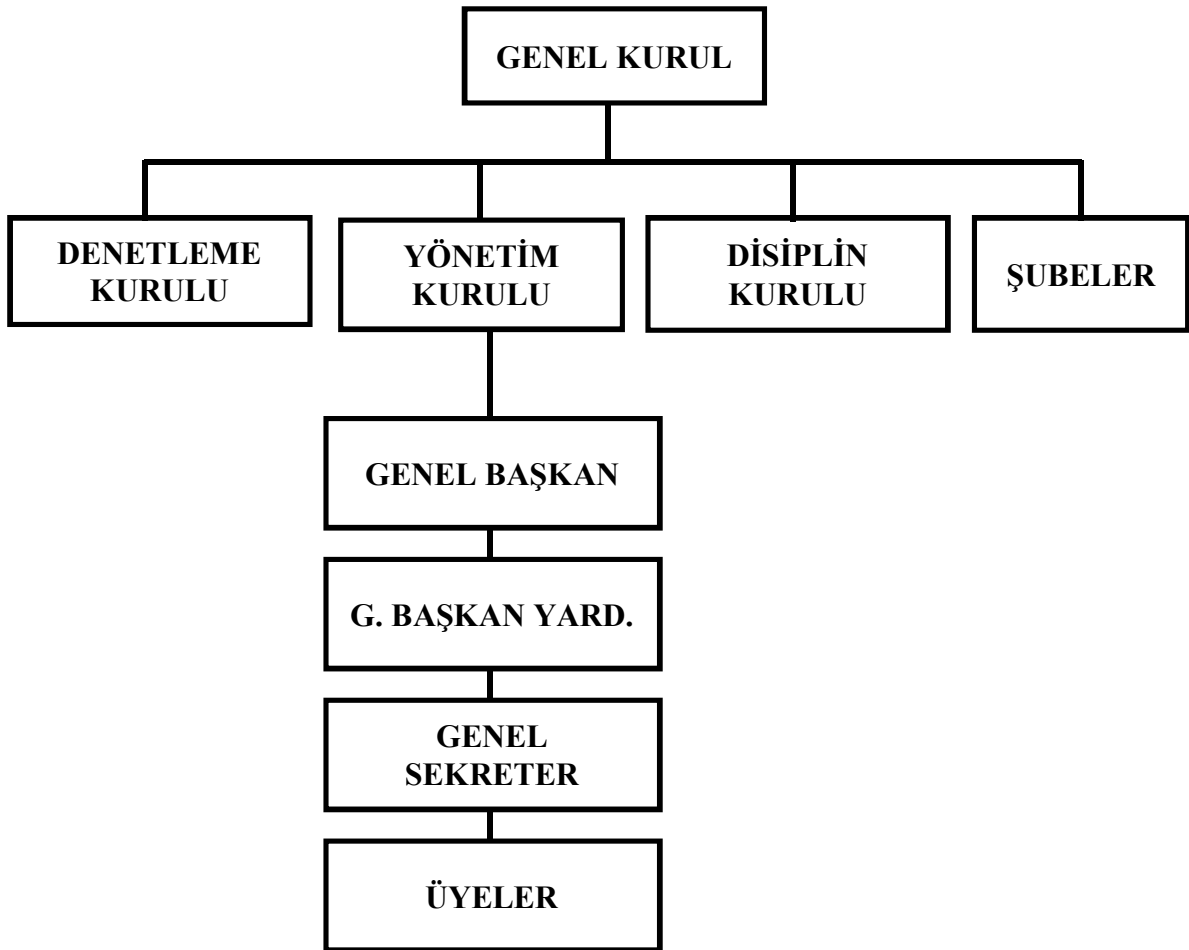
- Satın alma gücünün korunması ve geliştirilmesi için ücretlerin ve parasal sosyal ödemelerin artırılmasını,
- Çalışma süresinin, ücretlerden herhangi bir azalma olmaksızın kısaltılmasını,
- İş ve sendikal güvencelerin geliştirilmesini,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesini, iş güvenliğinin sağlanmasını,
- Kıdem haklarının korunmasını, geliştirilmesini,
- İşyeri ya da işletmenin sosyal ve kültürel olanaklarının artırılması yönünde düzenlenmesini,
- Sendikal etkinlik ve güvencelerin işyerinde oluşturulan kurullar aracılığı ile genişletilmesini,
- Çalışma koşullarının ve çalışma ilişkilerinin demokratikleştirilmesini, içeren düzenlemeleri yaşama geçirmeyi amaçlarlar.

Tüm bunların yanında sendikalar; üyelerinin çıkarlarını koruma ve geliştirme görevini sürdürürken; ülkenin geleceği, ekonomik, toplumsal ve siyasal alana ilişkin demokratik istemler yönünde de eylemler ve etkinlikler gerçekleştirmeye çalışırlar ya da gerçekleştirilen etkinliklere katılırlar.

2.3.3.3. Sendikalarda Yönetim Organizasyon

Sendikalar Kanunu m.63'e göre, Sendikalar Kanunu'nda işçi ve işveren sendikaları ile konfederasyonları hakkında hüküm bulunmayan hallerde Medeni Kanun ve Dernekler Kanunu'nun Sendikalar Kanunu'na aykırı olmayan hükümleri uygulanmaktadır. Bu sayede sendikaların örgütsel modeli de belirlenmiş olmaktadır (Canbolat, 2002, s.21). Çizelge 2.16'da sendikaların organizasyon modeli özetlenmiştir.

Çizelge 2.16 Sendikaların Organizasyon Şeması



Çizelge 2.16'ya göre sendikaların üst düzey yöneticileri konumunda genel kurul, denetleme kurulu, disiplin kurulu, şubeler yer almaktadır. Yönetim kuruluna bağlı olan genel başkan, genel başkan yardımcısı da sendikaların üst düzey yönetici konumlarında yer almaktadır. Genel sekreter ve sendika üyeleri ise sendikaların orta ve alt düzey yöneticileri konumunda yer almaktadır.

Genel kurul, sendika içi demokrasinin yaşandığı en üst organdır. Sendika genel kurulu üyelerden oluşur ve hiçbir sendika üyesi genel kurula üye olma hakkından

yoksun bırakılmamaktadır. Kanunda m.10/III'de de, işçi sendikası genel kurulunun üyelerden oluşacağı ifade edilmiştir. Ayrıca Kanuna göre, sendikalar şube (m.3/IV) ve bölge şubesi (ek m.1) açabileceklerdir. İşçi sendikası şubesi genel kurulu da üyelerden oluşmaktadır (m.10/I).

Genel kurulların başlıca görev ve yetkileri literatürde şu şekilde sıralanmıştır (Koç, 2004, s.23, TBMM, 2009):

- Organların seçimi,
- Tüzük değişikliği,
- Yönetim ve denetleme kurulları raporlarının görüşülmesi,
- Yönetim ve denetleme kurulunun ibrası,
- Yönetim kurulunca hazırlanan bütçenin görüşülüp aynen veya değiştirilerek kabulü,
- Gerekli taşınmaz malların satın alınması veya mevcut taşınmaz malların satılması konusunda yönetim kuruluna yetki verilmesi,
- Konfederasyonlara üye olma veya üyelikten çekilme,
- Şube açma veya bu konuda yönetim kuruluna yetki verme, şubeleri birleştirme veya kapatma,
- Aynı türden olmak şartıyla bir başka sendika veya konfederasyonla birleşme veya katılma,
- Sendika ve konfederasyonun uluslararası işçi veya işveren kuruluşlarına üye olması veya üyelikten çekilmesi,
- Fesih,
- Mevzuatta veya tüzüklerinde genel kurulca yapılması belirtilen diğer işlemlerin yerine getirilmesi, başka bir organa bırakılmamış konuların karara bağlanması,
- Delege seçiminde uyulacak esasların, kanuna aykırı olmamak üzere düzenlenmesi (m. 11/I).

Yönetim kurulu; Sendikanın yürütme organıdır. Sendikanın genel kurul dışındaki zorunlu organları arasında yer alan yönetim kurulu genel kurul tarafından seçilir. Sendikalar Kanunu, yönetim kurulunda görev almayı seçilme şartına bağlamakla birlikte bunun tek istisnası, sendikanın ilk kuruluşu sırasında ve en geç altı aylık süre içinde sendikanın idaresinin, sendika genel kurulu tarafından seçilmeyen, sendika kurucuları veya ilk genel kurula kadar sendika kurucularınca görevlendirilecek kişiler tarafından gerçekleşmesidir (m.6/II,7/16,12).

Sendikalar Kanunu'nda yönetim kurullarının başlıca görev ve yetkileri şu şekilde sıralanmıştır:

- Konfederasyon, sendika veya sendika şubesinin temsil edilmesi veya gerekli gördüğü hal ve konularda üyelere bir veya birkaçına yetki vermesi veya ilgilileri görevlendirmesi,

- Konfederasyon, sendika veya sendika şubesinin kanunların ve tüzüğünün verdiği yetki çerçevesinde yönetilmesi, gelir ve gider hesaplarına ilişkin işlemlerin yapılması ve gelecek döneme ait bütçenin hazırlanarak genel kurula sunulması,

- Genel kurulca verilecek diğer görevlerin yapılması (m. 16).

Disiplin kurulu; Sendika, sendika şubesi, sendika bölge şubesi ve konfederasyonlar için kurulması zorunlu bir diğer organ da disiplin kuruludur. Sendika ve konfederasyonlar, disiplin kurulu aracılığı ile üyeleri üzerinde otorite kurarlar. Bu otorite, sendika ve konfederasyon üyelerine emir vermek ve onlardan yükümlülüklerini yerine getirmelerini isteme yetkisi verir. Ancak bu yetkinin mesleki amaçla sınırlı olduğu kabul edilmelidir. Disiplin kurulu en az üç en çok beş üyeden oluşur (S.K. m. 18/I)

Denetleme kurulu ve denetçiler; Sendikalar Kanunu m.9/I'e göre, sendikaların zorunlu organlarından bir diğeri de denetleme kuruludur ve denetleme kurulu da seçimle oluşur. Denetleme kurulları sendika ve konfederasyonların iç denetimini sağlayan organlardır. Kanunda m.19/I'e göre, denetleme kurulu genel kurulca seçilecek üç denetçiden oluşur. Ancak şubelerde dolayısıyla bölge şubelerinde denetleme kurulu yerine bir denetçi ile yetinilebilir. Disiplin kurulu ve yönetim kurulundan farklı olarak denetim kurulunu oluşturacak üye sayısı kesin olarak Kanunda belirtilmiştir. Bu nedenle tüzükte daha az ya da daha çok sayısı düzenlenemez. Şubeler ve bölge şubeleri için de bir denetçi ile yetinilebilir. Sendikalarda denetleme kuruluna üç üye, şubeler için de bir denetçi seçilmesi durumunda bunlar için aynı sayıda yedek üye de seçilecektir (m.9/III).

Sendikalar Kanunu'na göre denetleme kurulunun görev ve yetkileri şunlardır:

- Yönetim kurulu faaliyetlerinin genel kurul kararlarına uygun olarak yapıp yapılmadığının denetlenmesi,

- Sendika veya konfederasyon tüzüğüne uygun olarak idari ve mali denetlemede bulunulması,

- Yönetim kurulundan genel kurulun olağanüstü toplantıya çağrılmasının istenmesi,

- Sendika veya konfederasyonun tüzüğünde gösterilen diğer denetleme görevlerinin yapılması,
- Denetleme raporunun hazırlanarak genel kurula sunulması (m. 19/ II).

2.3.4. Kooperatifler ve Yönetim Organları

Bu bölümde kooperatifler ve yönetim organları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda kooperatifler kavramsal açıdan ele alınarak, genel özellikleri ile yönetim organizasyonları hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

2.3.4.1. Kavramsal Açıdan Kooperatifler

Latince bir kelime olan kooperatif sözcüğünün en yalın haliyle anlamı, birlikte çalışma veya işbirliği olarak tanımlanabilir. İlk olarak Latin ve Anglosakson dillerinde kullanılmış olan bu sözcük, Latince “co” ve “operative” kelimelerinin birleşmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Karadağ, 2010, s.7).

Kooperatiflerin sözlük anlamına bakıldığında ise; “ortak ihtiyaçları elverişli şartlarla karşılamak için kurulan, kâr amacı olmayan ortaklık” yada “üreticilerin, aracıyı ortadan çıkararak ürünlerini daha iyi şartlarda pazarlamak için kurdukları ortaklık” anlamını taşıdığı görülmektedir (TDK, 2013).

Türk Ticaret Kanunu’na göre ise kooperatifler tüzel kişiliğe haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara” kooperatif denilmiştir.

2.3.4.2. Kooperatiflerin Genel Özellikleri

Kooperatifler; diğer kuruluşlardan farklı bir amaçla kurulurlar. Kooperatifler Kanunu’na göre kurulan kooperatifler, kooperatif ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle de meslek ve geçimlerine dair ihtiyaçlarını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu açıdan kooperatiflerin ekonomik anlamda kurulduğu söylenebilir. Kooperatiflerin genel özellikleri ise literatürde şu şekilde özetlenmiştir (Söyleten, 2013, s.3):

- Kooperatiflerde ortaklar yardım, dayanışma ve kefalet için bir araya gelmektedirler. Yani kooperatiflerdeki amaç, ortakların yardımlaşma ve dayanışma içerisinde olmalarını sağlamaktır.

- Kooperatifler tüzel kişiliğe haiz teşekküller olup gerçek ve tüzel kişilerce kurulabilir.

- Kooperatiflerin ortak sayıları ve sermayeleri değişiklik gösterir. Kooperatiflerin ortak sayısında bir sınırlama bulunmadığı gibi; eğer bu konuda bir sınırlama getirilirse 1163 Sayılı kanunun 81. maddesi gereğince kooperatifin feshi istenebilir. Hatta kuruluş aşamasında ortak sayısına getirilecek bir sınırlama kooperatifin tescilinin reddini gerektirmektedir. Ortak sayısının sınırlandırılmaması sermayenin de sınırlandırılmayacağı kaidesini gerekli kılmaktadır. Sermayenin sınırlandırılması suretiyle kooperatif kurulamaz.

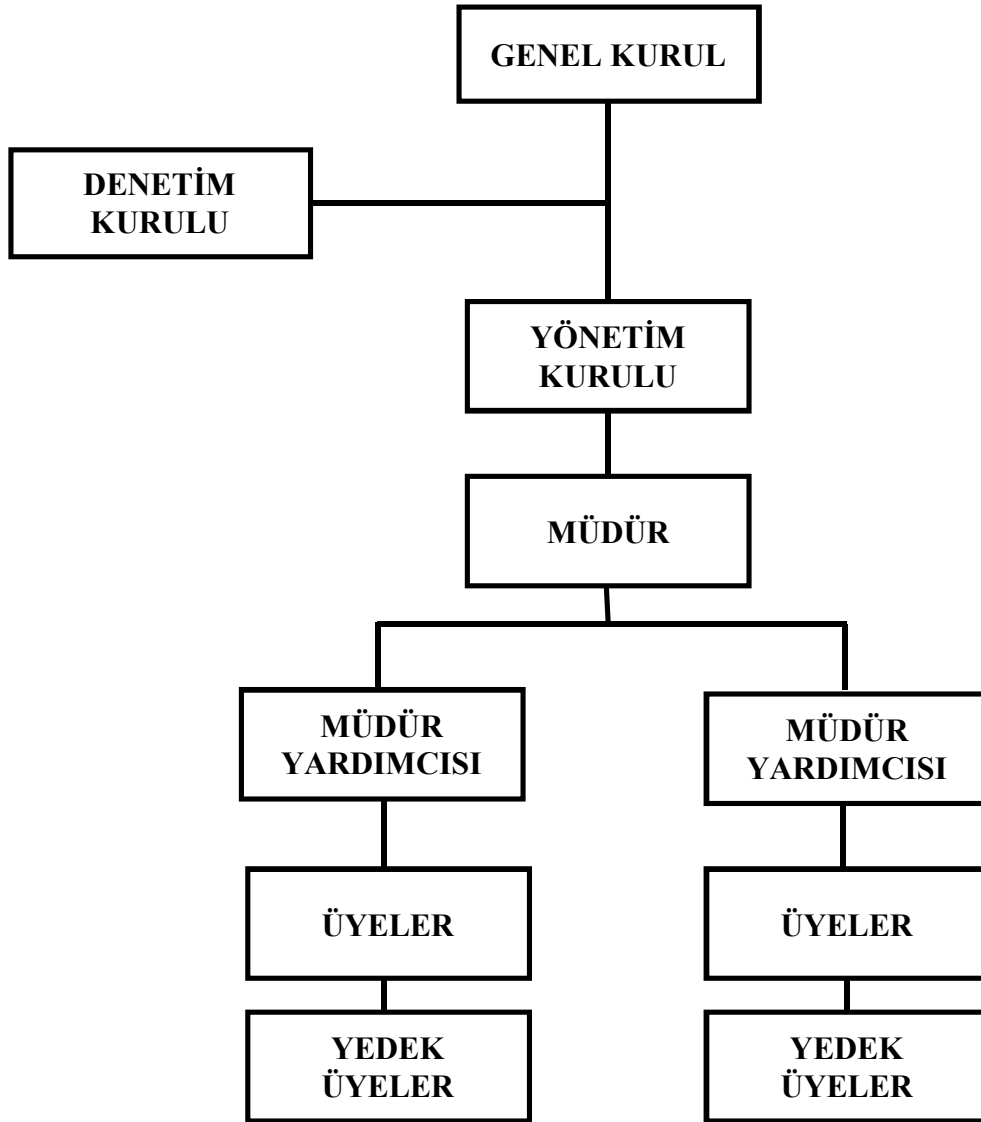
- Kooperatifin önemli bir özelliği de ortaklar arasındaki eşitlik prensibidir. Kooperatiflerde sermaye payına bakılmaksızın her ortak eşit oy hakkına sahiptir. Bu da her ortak için bir oy hakkına tekabül eder.

2.3.4.3. Kooperatiflerde Yönetim Organizasyon

Kooperatifi yönetim kurulu temsil eder. Bu kurul, kooperatifin faaliyetlerini yönetir ve onu temsil ederek icra işlemlerini yürütür. Kooperatifi temsil eden yönetim kurulu, kooperatif adına ve amacına uygun olarak, tüm hukuki işlemleri yapabilir. Yönetim kurulu, üyelerinin yetkileri sınırlandırılmaz. Sınır sadece, kötü niyetli, yani bu sınırı bilen ve buna karşın yapan üçüncü kişilere karşı ileri sürülebilir. Kooperatiflerde temsil yetkisi, yönetim kurullarına aittir. Yönetim Kurulu, kooperatif adına, kooperatifin amaçları ve faaliyet konularının belirlediği sınırlar içerisinde kalmak koşuluyla, işlem ve faaliyetlerde bulunur. Ancak bu yetki, sınırsız veya hesap sorulmaksızın verilen bir yetki değildir. Yöneticiler, kooperatiflerin en yetkili organı olan genel kurula karşı sorumludur. Bu sorumluluk, hem hukuki anlamda hem de cezai anlamda düzenlenmiştir. Yöneticiler, kendi kusurlarından kaynaklanan zararlardan hukuken sorumlu olmakla birlikte, işledikleri fiillerin suç tanımına girmesi halinde hürriyeti bağlayıcı ve maddi yaptırımlarla da karşılaşmaktadırlar.

Kooperatif tüzel kişiliğinde, kooperatif işleri genel kurulca, ortaklar arasından en çok 4 yıl için seçilen yönetim kurulu tarafından yürütülür. Kooperatif yönetim kurulu üyeleri ile yedek üyelerin ortak olmaları gerekir. Başka bir deyişle ortak olmayanlar, yönetim kurulu üyesi seçilememektedir.

Çizelge 2.17 Kooperatiflerin Organizasyon Şeması



Çizelge 2.17'ye göre kooperatiflerin üst düzey yönetici pozisyonlarında genel kurul, yönetim kurulu üyeleri ile müdür ve müdür yardımcıları yer almaktadır. Orta ve alt düzey yönetici pozisyonlarında ise kooperatif üyeleri ve yedek üyeler yer almaktadır.

Kooperatiflerde yönetim kurulu üyeleri durumlarına göre asil, yedek, tabii üye, geçici üye ve murahhas üye olarak adlandırılmaktadır. Asil üye; genel kurul toplantılarında yönetim kurulu üyeleri olarak seçilen kişiler asil yönetim kurulu üyeleridir. Faaliyet dönemi içinde yönetim kurulu üyeliğinde bir boşalma olduğu takdirde bu kurulun görevini yapabilmesinde güçlüklerle karşılaşıldığı için yedek üye seçimi müessesesi kabul edilmiştir. Yani yedek üye müessesesi yönetim kurulu üyelerinde bir boşalma olduğu takdirde tıpkı bir yedek oyuncu gibi devreye girerek yönetim kurulunun görevini yerine getirmesine, faaliyetini sürdürmesine yardımcı olmaktadır

Yönetim kurulu üyesi olabilmenin şartları kanunda ve ana sözleşmelerde belirlenmiştir. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür (Altuğ, 2010, s.2):

- Medeni hakları kullanma yeterliliğine sahip olmaları gerekir.
- Görev kusurlarından veya suç teşkil eden eylemlerden dolayı yönetim ve denetim kurumlarından uzaklaştırılmış bulunmamaları gerekir.
- Yüz kızartıcı bir suçtan mahkûm edilmemiş olmak şarttır.
- Aynı türde bir başka kooperatife yönetim kurulu üyesi olmama
- Yönetim kuruluna seçilecek üyenin mutlaka ortaklar arasından olması gerekir.
- Üyelerin Türk vatandaşlığında olmaları gerekir.
- Ana sözleşmede başka şartlar getirilmiş ise bunlara da uyulması zorunludur.

SONUÇ

Örgütler, sürekli değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar ve bunu da yöneticileri aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Öncelikli görevleri arasında örgütsel etkinliği sağlamak ve verimliliği arttırmak olan yöneticilerin bu görevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri için de, yönetsel anlamdaki gelişimlerine önem vermeleri, bu konuda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir.

Yönetici geliştirme, yöneticilerin beceri, nitelik ve yönetim gücü açısından gelişmesini sağlar. Gelişen yönetici de çalıştığı örgütün içinde bulunduğu çevredeki değişimlere daha planlı bir şekilde uyum sağlaması için çalışır. Bunun yanında, yönetici zamanını daha etkin bir şekilde kullanmaya başlar, aynı zaman dilimi içinde daha fazla işin üstesinden gelmeyi öğrenir, örgüt açısından neyin doğru neyin yanlış olduğunu muhakeme etme yeteneği gelişir ve astlarının yetişiminde doğru bir rol modeli olduğundan geleceğin yöneticilerinin yetişmesine büyük katkı sağlar. Bütün bunlar da örgütün gelişimine zemin hazırlar.

Bütün bu değişimlere cevap vermeye başlayan örgüt, örgütsel yapı, süreç, strateji, çalışanlar, kapasite gibi alanlarda gelişmeye başlar. Değişimi planlar çerçevesinde uygulayan yönetici, örgütün de bu planlar çerçevesinde gelişimini sağlar ve dolayısıyla, emin ve sağlam adımlarla değişim geçiren örgütte bu değişimler kalıcı olur ve örgütsel gelişim sağlanır.

Örgüt performansı üzerinde yönetim kurulunun yapısal durumundansa kurulu oluşturan üyelerin çeşitli demografik özelliklerinin etkisinin varlığını desteklemektedir. Yönetim kurulu büyüklüğü, başkanlık ikiliği, bağımsız üyelerin ve icracı üyelerin oranları ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Yazında yönetim kurulları ile örgüt performansı arasında ilişki ile ilgili yapılan meta-analiz çalışmalarının sonuçlarına uyumlu olarak, bu çalışmanın bulguları yönetim kurulu yapısı ve oluşumu ile ilgili bu değişkenlerin örgüt performansı ile ilişkilerinin analizinin katkısının olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Ancak, bu sonuç bu değişkenlerin bundan sonra yönetim kurulları ile ilgili yapılacak araştırmalara dâhil edilmemesi anlamını taşımamalıdır. Kurumsal Yönetim İlkelerinde de üzerinde durulan ve yönetim kurullarının işleyişlerinin anlaşılmasında son derece önemli olan bu değişkenlerin örgüt performansı ile doğrusal ilişkilerinin analiz edilmesinin yerine,

yönetim kurullarının diğer özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin öncülleri veya kontrol değişkenleri olarak yapılacak araştırmalara dâhil edilmeleri halinde, katkı sağlanması beklenmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri, bu görevlerine seçilirken çeşitli özelliklerine göre tercih yapılmaktadır. Bu durum, örgütün kurucuları hariç, örgüt içinden ve dışından olan üyeler ve hatta kurucuların aile üyeleri ve örgüt ile bağları bulunan diğer örgütlerin mensubu olan üyeler için de geçerlidir. Örgütün kurucularının bile, örgütün faaliyet gösterdiği alanda kurulması ile ilgili tercihlerinde, kendi geçmiş deneyim ve bilgi birikimleri ile bireysel özelliklerinin de etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgüt performansı üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır.

Örgütün performansına etki eden kararlar, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin bireysel kararları değil, grup olarak alınan kararlar olduğu söylenebilir. Bu açıdan grup üyelerinin bireysel bilgi, beceri ve yetenek farklılıklarının grup içinde daha geniş kaynak ve bilgi temeli oluşturduğunu ve bu durumda grup kararlarının kalitesini etkilediğini belirtmektedirler. Bu nedenle, bu çalışmada üyelerin çeşitli özelliklerinin yönetim kurulu içindeki farklılığı incelenmiştir. Yazında, örgüt içinde çalışma gruplarındaki üyelerin özelliklerinin farklılığı ve üst-kademe yöneticilerin özelliklerinin farklılığı ile ilgili olarak kapsamlı araştırmalar mevcuttur. Özellikle, üst kademe yöneticilerin özelliklerinin farklılığı ile ilgili araştırmalara, son 25 yıldan fazla bir süreden bu yana, yoğun ilgi gösterilmiştir. Ancak, bu alanlarda yapılan araştırmalara rağmen, benzer şekilde yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığı ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça azdır. Mevcut çalışmalarda ise daha çok, özellikle yasal olarak uygulanması gerekli olan veya kamuoyu tarafından yönetim kurullarında olması beklenen farklılıklara odaklanılmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla cinsiyet ve etnisite ile ilgilidir.

Literatür incelendiğinde, üst-kademe yöneticiler ile ilgili araştırma akımının temel varsayımlarından biri olan yönetici özelliklerinin farklılığı, yönetim kurulları ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine de katkı sağladığı görülmektedir. Yönetim kurulları ile ilgili diğer özelliklerin de farklılık olarak incelenmesi, değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin elde edilmesine yol açmaktadır. Daha öncede belirtildiği üzere, yönetim kurulu oluşumunun yazındaki mevcut araştırmalarda yer aldığı biçimde sadece üyelerin tek kurumsal aidiyetleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi sonucunda anlamlı bulgular elde edilememiştir. Temel olarak,

yazında, yönetim kurulu oluşumu, yönetim kurulu içinde yer alan bir grup üyenin kurumsal aidiyetlerine göre diğer üyelere oranı olarak işlemselleştirilmektedir, böylece bu üyelerin farklılığı esas alınmaktadır. Yönetim kurulu oluşumunun, üyelerin kurumsal aidiyetlerinin farklılığı olarak incelenmesi, bu çalışmanın önemli katkılarından biridir. Bunun yanı sıra, yönetici özelliklerinin farklılıklarının çok-boyutlu olarak ele alınması, bu çalışmanın diğer temel katkısıdır. Üst-kademe yönetici özellikleri ile ilgili yazındaki araştırmaların çoğunluğunda farklılık tek-boyutlu olarak incelendiği için, araştırma bulguları arasında bu gibi çelişkiler ile karşılaşılmaktadır. Araştırma verileri için hâlihazırda mevcut olan farklılık boyutlarının, birlikte analiz edilmesinin, gelecekte yapılacak olan araştırmalar için önemli olacağı düşünülmektedir. Farklılığın çok-boyutlu olarak incelenmesinde, farklılık özellikleri arasında, kuramsal olarak, ayırım yapılması gereklidir.

Kurumsal Yönetim İlkelerinde de üzerinde durulan ve yönetim kurullarının işleyişlerinin anlaşılmasında son derece önemli olan bu değişkenlerin örgüt performansı ile doğrusal ilişkilerinin analiz edilmesinin yerine, yönetim kurullarının diğer özellikleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin öncülleri veya kontrol değişkenleri olarak yapılacak araştırmalara dâhil edilmeleri halinde, katkı sağlanması beklenmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri, bu görevlerine seçilirken çeşitli özelliklerine göre tercih yapılmaktadır. Bu durum, örgütün kurucuları hariç, örgüt içinden ve dışından olan üyeler ve hatta kurucuların aile üyeleri ve örgüt ile bağları bulunan diğer örgütlerin mensubu olan üyeler için de geçerlidir. Örgütün kurucularının bile, örgütün faaliyet gösterdiği alanda kurulması ile ilgili tercihlerinde, kendi geçmiş deneyim ve bilgi birikimleri ile bireysel özelliklerinin de etkisi bulunmaktadır.

Bu çalışmada, kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının yöneticilik pozisyonları arasındaki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma da kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarında yer alan alt, orta kademe yöneticilik pozisyonları ile üst kademe yöneticilik pozisyonları irdelenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma da literatür taraması yapılırken gerekli olan tüm kaynaklar gereken merkezlerden ve dijital ortamdan elde edilerek öncelikle taranmış, daha sonra bu kaynaklardan alınan resmi bilgiler değiştirilmediği şekilde metne eklenmiştir. Ayrıca kimi durumlarda bireysel görüşmeler sonucunda da, araştırma içeriğine yönelik önemli bilgiler edinilmiş, bu bilgiler çalışmanın kapsamına karşılaştırılmalı biçimde aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden ele alınmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın kavramsal bilgileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde örgütün tanımı, çeşitleri, türleri ve özellikleri genel olarak anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye’de kamu, özel, sektör ve sivil toplum örgütlerinde yöneticilik pozisyonları incelenerek, çalışmanın ana amacı hakkında araştırma yapılmıştır.

Türkiye’de kamu personellerinin ilk ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarına bakıldığında ilk ve orta derece yöneticilik pozisyonlarının bakanlık kanununda genel hatlarıyla müdürlük, şeflik, memurluk olarak düzenlendiği görülmüştür. Alt derece kademelerde çalışanlar öğrenim seviyelerine göre memur, veznedar, ambar memuru, daktilograf, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, bilgisayar işletmeni, ayniyat saymanı gibi sıfatlarla bakanlık kadrolarında çalışmaktadırlar. Yine kamu personellerinin ilk ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında ilk atamaların KPPS sınavı ile gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Görevlerinde Yükselmeye Dair Genel ve Özel Yönetmeliklere göre ise, yükselmeye aday olabilecek kişilerin seçiminde; öğrenim seviyesi, hizmet süresi, sicil notu, takdirname, ödül, katıldığı hizmet içi eğitimler ve yabancı dil bilgi seviyesine göre alacağı artı puanlarla, aldığı disiplin cezaları ile daha önce katıldığı yükselme sınavını başaramadığı veya katılmadığı için verilen eksi puanlar dikkate alındığı saptanmıştır.

Kamu örgütlerinde üst yönetimdekiler bir meslek olarak kabul edilmediği gibi devlet memurları kanununda da profesyonel anlamda bir yönetici sınıfını görülmediği saptanmıştır. Ancak yöneticilik basamaklarına kariyer ve liyakat ilkeleri sayesinde adım adım çıkılması istendiği gözlenmiştir. Bu suretle kanunun öngördüğü genel idare hizmetleri sınıfı, genel müdürden, büro memuruna kadar her çeşit yönetim, icra ve büro hizmetlerini yürüten personeli içine aldığı söz edilmektedir. Bu açıdan kamu örgütlerinde üst düzey yöneticisi, ya da yüksek yönetici tanımını tam ve kesin bir biçimde tanımlanması yapılamadığı görülmüştür.

Kamu örgütlerinde üst kademe yöneticiliği pratikte müdür, müdür yardımcısı, daire başkanı, genel müdür, müsteşar gibi merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapan ve halk dilinde bürokrat olarak kabul edilen kişileri kapsadığı söz edilebilir. İlk ve Orta düzey yöneticilerin seçimi mevcut mevzuata göre sınavla olurken, üst düzey yöneticiler için ise Devlet Memurlarının Görevde Yükselmelerine İlişkin Genel Yönetmelik Devlet Memurları Kanununa tabi olarak çalışan memurlardan müdür (il bölge müdürleri ve yardımcıları hariç) ve daha alt görevlere, görevde yükselme suretiyle atanacaklar hakkında uygulanmaktadır.

Türkiye’de üst düzey yöneticilerin eğitilememesinin nedenlerinden bir tanesi de siyasal etkidir. Üst düzey görevlere yapılan atamalarda, yöneticilik konusunda belirli bir eğitim görmüş olma zorunluluğunun bulunmaması nedeniyle, atanacak kişilerin sadece iktidardaki siyasi partinin ideolojisine bağlılığına bakılmaktadır. Bu şekilde yapılan atamalarda, sık sık hükümet değişikliği nedeniyle üst düzey görevlerde de oluşan hareketlilik Türkiye’de yöneticilerin tecrübe yoluyla yetiştirilmesi üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır.

Çalışma da özel sektör kuruluşları aile şirketleri, anonim şirketler, limited şirketler, kurumsal şirketler, holding şirketler olmak üzere 5 grupta incelenmiştir. Özel sektör kuruluşlarında yer alan örgüt yapılarındaki ilk ve orta düzey yöneticilik pozisyonları ile üst düzey yöneticilik pozisyonları aile şirketleri, anonim şirketler de paralellik gösterdiği görülmüştür.

Aile şirketi yöneticisi, şirketinin kendine has özellikler gösterdiğini ve şirketin kurulup bugüne kadar gelmesinde şirketinin, kendi kararları olmadan var olamayacağından söz etmektedir. Ancak gelişen iş dünyasının sonucu olarak, şirketin varlığını sürdürebilmesi, kişilere bağlı olmaktan çıkıp şirket kendi içinde yapısal bir görevi olan kurumlara dönüşmüştür. Aile işletmelerinde yönetim söz konusu olduğunda ise yönetimde kaynağına göre iki tür yönetici görülmektedir. Bu yöneticilerin birinci kaynağı aile üyeleri ikincisi ise aileden olmayan profesyonellerdir. Dolayısı ile farklı kaynaklardan gelen bu iki yönetici arasında bir takım farklılıkların söz konusu olması doğal görünmektedir. Bu açıdan aile şirketlerinde ilk ve orta düzey yöneticilik pozisyonları çalışan profesyoneller kişiler alırken, üst düzey yöneticilik pozisyonlarında daha çok aileden olan bireylerin tercih edildiği görülmüştür.

Anonim şirketlerde kanuni temsilci, yönetim kurulu üyeleridir. Ancak temsil ve idare yetkisi murahhas üye veya murahhas müdürlere devredilmişse kanuni temsilci olarak bu kişilerin sorumlu tutulması gerekecektir. Limited şirketlere gelince bunlarda müdürler, ortaklar kurulu tarafından ortaklar arasından veya dışarıdan seçilir. Müdür sayısı birden fazla ise kanunî temsilci, bunların tamamından oluşan müdürler kuruludur. Limited şirket sözleşmesi ile veya daha sonra ortaklar kurulu kararı ile müdürlük sıfatı ortaklardan veya dışarıdan bir ya da birkaç kişiye bırakılmamış ise kuruluş sırasında ortak olanların tamamı, müdür sıfatıyla sorumlu tutulurlar.

Limited şirketlerdeki yönetim şekillerine bakıldığında ilk ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında denetçiler yani müdüre bağlı olarak çalışan görevliler yer

alırken, üst düzey yöneticilik pozisyonlarında müdür ve ortakların yer aldığı görülmüştür.

Kurumsal şirketlerin yönetim şekilleri incelendiğinde departman yöneticileri ve onlara bağlı çalışanların ilk ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında yer aldığı, genel müdür yardımcıları, denetim komitesi ve Ceo'ların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yer aldığı belirlenmiştir.

Holdinglein örgüt yapılarına bakıldığında ilk ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında müdürler, şirketler ve grup başkanları yer alırken, üst düzey yöneticilik pozisyonlarında genel koordinatörlük, danışmanlar, iç denetim, denetim organı ve Ceo'ların yer aldığı görülmüştür.

Stratejik yönetim uygulaması özel sektörden uyarlanarak kullanılmaya başlanan bir model olması itibari ile sivil alanda uygulanırken alanın özelliklerine uygun olarak yeniden şekillendirilmesi gereken bir konudur. Sivil alanın temel dinamiklerine uygun yeni modellerin geliştirilmesi uygulamanın başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan STK'lar her ne kadar amatör bir ruhla kurulmuş organizasyonlar olsalar da günümüzün gittikçe karmaşıklaşan ve zorlaşan koşullarında ayakta durabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için etkin yönetim yapıları inşa etmek zorundadırlar.

Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırılan literatürler sonucunda özel sektör kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının ilk, orta düzey yöneticilik pozisyonları ile üst düzey yöneticilik pozisyonları paralellik gösterdiği görülmüştür. Ancak sivil toplum kuruluşlarının kar amacı gütmeyen kuruluşlar olması nedeniyle ilk, orta düzey yöneticilik pozisyonu ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görev yapanların yapmış oldukları işleri gönüllü yapmalarından dolayı bağlı buldukları sivil toplum kuruluşunda dönemsel seçimlerle değişim gösterdikleri görülmüştür. Özel sektör kuruluşları ise ilk, orta düzey yöneticilik pozisyonları ve üst düzey yöneticilik pozisyonları için belirli eğitim, yabancı dil, vs. gibi kriterlere bakılarak örgüt içerisindeki pozisyonlarında herhangi bir değişimin olmasının sağlandığı görülmüştür.

Son olarak kamu da yer alan ilk, orta düzey yöneticilik pozisyonlarının devlet tarafından yapılan sınavlarda yeterli puanı almayı hak kazananlar görev alırken, üst düzey yöneticilik pozisyonlarının ise dönemsel olarak siyasilerin etkisinde kaldığı söylenebilir.

Yönetim alanında dünya, özellikle gelişmiş ülkeler hızla ilerlerken ülkemizde yönetim zihniyeti aynı düzeyde ilerleme sağlamakta zorlanmıştır. Görülen aksaklıklar çalışma içerisinde paylaşılmakla birlikte bazı çözüm önerilerini özetlemekte fayda vardır.

- Günümüzde artık kamu yönetiminde de kalite, verimlilik, maliyet, sürekli geliştirme, etkililik kavramlarının konuşulduğu görülmektedir. Doğaldır ki tüm bu kavramlar değişimi kamu organizasyonları için zorunlu kılmaktadır. Burada yapılması gereken şey, değişim yönetiminin gerçekte yönetimin değişimi anlamına geldiğinin farkına varmaktır. Özellikle kamuda yöneticilerin olaylara bakış açılarının değişmesi, verimlilik etkililik kaygılarının ön plana çıkması gerekmektedir.
- Araştırma sürecinde görülen sorunlardan biriside aşırı merkezci yönetim politikalarıdır. Örgütlerde aşırı merkezci yönetim politikası yöneticilerin denetim alanının aşırı genişliği sorununu doğurmaktadır. Bunun sonucunda denetim yetersizliği ve koordinasyon sorunları ortaya çıkmaktadır. yöneticilerin yetki devrinde çekingen davranmaması, yönetimindeki personele sorumluluk vermede kaçınmaması gerekmektedir. Denetim alanının rasyonel ölçülerde tutulduğu örgütte yetki ve sorumluluğun paylaştırılarak yöneticinin kontrol mekanizmaları ile örgütü yönetmesi gerekmektedir.
- Türk kamu yönetiminde hakim olan geleneksel yöneticilik anlayışı neticesinde birbirine benzer yönetici modelleri ortaya çıkmaktadır. Uzmanlaşmaya dayalı yöneticilik anlayışının bir ürünü olarak, örgüt yönetimlerindeki en önemli karakteristik özelliklerinden birisi yöneticiye inisiyatif tanınması ve kendi uzmanlığına göre dizayn etme gücü verilmesidir.
- Örgüt içerisinde birimler arasında yaşanan çatışmalar yenilik süreçlerini olumsuz etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilir. Yenilikçi örgütlerde birimler arasında örgüte fayda getirmeyecek çatışmalar engellenmelidir.
- Yönetimin başarısı örgütsel kaynakların doğru şekilde harekete geçirilmesi ile mümkündür. Çalışanların yaratıcı becerilerini somut çıktılara dönüştürebilmeleri için gerekli zaman, finansal kaynaklar, bilgi, ekipman gibi kaynakların üst yönetim tarafından ilgili bireylere ya da bölümlere tahsis edilmesi gerekmektedir.

- Kamuda memur-vatandaş ilişkilerinde, özel sektörde personel-müşteri ilişkilerinde personel güçlendirme büyük önem taşımaktadır. Vatandaş-müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan personelin anlık kararları verebilmesi için örgütün misyonu ve hedefleri doğrultusunda belli bir bilgiye sahip olması gerekmektedir. Eğitim programı ile çalışanlar, tek başlarına etkili karar verebilme becerileri üzerine eğitilmelidir.
- Ölçülebilir performans ölçütleri geliştirilmeli, vatandaş-müşteri memnuniyeti sürekli ölçülmeli, memur-personel, kuralları yerine getirmekten sorumlu olmak yerine, sonuç almaktan sorumlu olmalıdır.
- Kamu ve özel sektör kuruluşlarında bilgi paylaşımı çoğunlukla yöneticiler tarafından ihmal edilmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda, bilgi ön plana çıkmıştır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeyle birlikte bilgi ve bilgi paylaşımının önemi artmıştır. Örgüt yapılanması bilgi paylaşımının daha etkin şekilde kullanılmasına uygun şekilde yapılandırılmalıdır.
- Orta ve alt kademe memurlar için uygulamaya konulan “kamu personeli seçme sınavı (KPSS) kamu örgütlerinde siyasallaşmayı engelleme açısından atılan önemli adımlardan biri olarak kabul edilebilir. Ancak bu sınav sisteminden sonra mülakat sınavının getirilmesi siyasallaşmaya açık kapı bırakma anlamına gelmektedir. Alt ve orta kademe memurluklarda kpss ve alan bilgisi sınavları şeffaf bir şekilde organize edilmeli, adaylar için yapılan mülakat sınavı kaldırılıp aday memurluk sürecince görülecek eksiklikleri giderilerek kariyerlerinde ilerlemeleri sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul, 2007.
- Alacaklıoğlu, H. Aile Şirketlerinde Yönetim Kurulları, *Referans Gazetesi*, 14 Ocak 2006.
- Alayoğlu, N. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003.
- Altuğ, O. *Kooperatiflerinde Yönetim Denetim Sorunları ve Sorumlulukları*, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010.
- Arı, M. “Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamannın Güvenirliliği”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi IIBF Dergisi, 2008.
- Arslan, İ. *Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Sınırlandırılması*, Mimoza Yayınları, Konya, 1994.
- Arslan, T., Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi, Alfa Akademi, İstanbul, 2005.
- Atılğan, H. Türkiye’de Dernek ve Vakıfların Vergilendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, 1998.
- Aydemir, B., Seymen, OA., Taşcı, ADA. *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, 2004.
- Bahtiyar, M. *Anonim Ortaklık Anasözleşmesi*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2001.
- Ballar, S. *Yeni Vakıflar Hukuku*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1991.
- Baran, M. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Aile Anayasası ve Aile Konseyi, İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Ders Notları*, 2010.
- Barlay, Ö. Türk Holdingleri’nde İnovasyon Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, Ankara, 2008.
- Bayazıt, T. Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, *Deloitte Academy*, Kurumsal Yönetim Serisi, 2008.
- Bilgin, KU., Akay, A., Koyuncu, E., Haşar, Ç. Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim, TEPAV, Ankara, 2007.

- Bilici, N. Vergi Hukuku, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008.
- Büyükışık, E. Holdinglerde Dönemsonu İşlemleri ve Konsolide Mali Tablolar, *Vergi Dünyası*, 2000.
- Can, H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi: Ankara, 1997.
- Canbolat, T. Toplu İş Sözleşmesinden Yararlanamayacak İşçiler, *Kamu-İş Dergisi*, 2002.
- Canman, D. Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara, 1995.
- Çevik, ON. *Anonim Şirketler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Çiftçioğlu, BA. Kurumsal Yönetim, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012.
- Demirel, S. Vakıf ve Bağlı İktisadi İşletmelerinde Muhasebe Sistemi ve Vergilendirme, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir, 1995.
- Destici, A. Büyüyoruz Derken. *POWER Dergisi*, 1999, sayı 146.
- Doğan, İ. Özgürlükçü ve Totaliter Düşünce Geleneğinde Sivil Toplum, Alfa Yayınevi: İstanbul, 2002.
- Erdoğan, N. *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007.
- Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta: İstanbul, 2004.
- Ergun, T. Kamu Yönetimi: Kuram-Siyasa-Uygulama, TODAİE: Ankara, 2004.
- Ergün, T. Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, TODAİE, Ankara, 1988.
- Erkilet, Ş. Vakıf ve Derneklerin Vergilendirilmesi, Mars AŞ Matbaası, Ankara, 2007.
- Erşahan, B. Kobilardan Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları Ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Konya, 2008.
- Ertürk, M. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayınevi: İstanbul, 2000.
- Eryılmaz, B. Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, İstanbul, 1999.
- Fişek, K. Yönetim, Sevinç Matbaası: Ankara, 1979.
- Genç, N. Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınevi: Ankara, 2007.
- Gözler, K. İdare Hukukuna Giriş, Ekin Kitabevi: Bursa, 2007.
- Gözler, K. İdare Hukukuna Giriş, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007.
- Gözübüyük, Ş. Türkiye'nin İdari Yapısı, Sevinç Matbaası: Ankara, 1976.

- Güleç, M. Türkiye’de Vakıf İşletmeleri’nin Özel Sektörü Biçimlendirici Rolü’nün İrdelenmesi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 2006.
- Güler, BA. Belediye Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara, 2001.
- Güler, BA. Kamu Personeli Sistem ve Yönetim, İmge kitabevi, Ankara, 2005.
- Güler, BA. Türkiye’nin Yönetimi: Yapı, İmge Kitabevi: Ankara, 2009.
- Hatunoğlu, Z., Güneş, N. Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkileri, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012.
- Helvacı, M. *Anonim Ortaklıklarda Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu*, Beta Yayınevi, İstanbul 2001
- <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, Erişim tarihi: 23.07.2013
- İzmirli, Y. *Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Organ Niteliğini Kaybetmesi ve Hukuki Sonuçları*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2001.
- Kahraman, M. Holding Şirketler Mali Tabloların Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre Konsolidasyonu, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2002.
- Kalaycıoğlu, O. Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Yapılarının İhracat Performansına Etkileri: Türkiye Örneği, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon, 2011.
- Karadağ, E. Kooperatiflerde Tasfiye Süreci ve Örnek Uygulama Olarak Bir Yapı Kooperatifinin Tasfiyesi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2010.
- Karpuzoğlu, E. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul, 2000.
- Karpuzoğlu, E. *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2004
- Kesken, J., Nazlı, M. Kurumsal Yönetim Üzerine Bir Değerlendirme, *İzmir SMMO Dergisi*, 2011.
- Kıratlı, A. Vakıfların Vergiden Muaf Vakıf ve Derneklerin Kamuya Yararlı Dernek Sayılması Prosedürü ve Sağlanan Teşvikler, Yaklaşım, 2006.
- Koç, Y. Sendikal Eğitim Notları, Öteki Yayınevi, Ankara, 2004.

- Koçer, B. İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul, 2005.
- Marx, K. İnsan, Toplum ve İletişim, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı 25, Yaz-Güz, 2007.
- Meşe, B. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze, 2005.
- Moroğlu, E. *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Değerlendirme ve Öneriler*, Vedat Kitapçılık, 2007, İstanbul.
- Mouzelis, NP. Örgüt ve Bürokrasi, (Çev. Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi: Konya, 2003.
- Mumun, AN. Holding Organizasyonunun Merkezi Yapısı, Stratejilerinin ve İlişkilerinin İncelenmesi: Bir Örnek Uygulama, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisan Tezi*, Ankara, 2007.
- Odaman, S. Türkiye’de Çalışma Örgütlerinin Gelişmelerinin Kronolojisi Ve Uluslararası İlişkilere Ulaşılması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2000.
- Onaran, O. Örgütlerde Karar Verme, Sevinç Matbaası: Ankara, 1975.
- Örnek, A. Kamu Yönetimi, Pano-Bassan, İstanbul, 1988.
- Özalp, A. Sivil Toplum Örgütlerinin Toplumsal ve Siyasal Bakımdan Önemi, İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Yeterlilik Tezi, Ankara, 2008.
- Özalp, İ. Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları:Eskişehir, 1990.
- Özgür, B. Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkması, Maliye Dergisi, Sayı: 145, 2004.
- Özkorkut, K. *Anonim Ortaklıklarda Yönetim Kurulu Kararlarının İptali*, Pelin Ofset, Ankara, 1996.
- Öztekin, A. Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- Öztekin, A. Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi: Ankara, 2002.
- Parlak, B., Sobacı, Z. Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi, Alfa Aktüel: Bursa, 2005.
- Poroy Aksoy, A. Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları, http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/10_2/2.pdf, Erişim tarihi: 30.07.2013
- Porsuk, M. Holding Şirketlerinin Konsolide ve Bireysel Finansal Tablolarının Düzenlenme Esaslarının TMS 27 ile Uluslararası Muhasebe Standartları Kapsamında İncelenmesi ve Uygulama Çalışması, Celal Bayar

- Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Manisa, 2008.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. İşletme, Ezgi Yayınları: Bursa, 2001.
- Sarıs, E. Tüm Yönleriyle Derneklerin Vergilendirilmesi, *Yaklaşım Dergisi*, 1998.
- Sarpasan, C. Devletin Sivil Toplumla Yaklaşımı Çerçevesinden Devlet-Sivil Toplum İlişkisi, İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Yeterlilik Tezi, Ankara, 2008.
- Sazıl, S. *Dernekler Mevzuatı*, Beyaz Yayınları, Ankara, 2006.
- Selamoğlu, A. DİSK Birleşik Metal-İş, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2004.
- Sendikalar Kanunu,
http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/download/sendikalar_kanunu.pdf, Erişim tarihi: 08.08.2013.
- Solak, A. Türkiye'deki Holdinglerde Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2010.
- Sönmez, Y. *Ben Aile Şirketi*, Hayat Yayınları, 2010.
- Söyleten, E. Kooperatiflerde Ortakların Hak ve Borçları, *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2013.
- Şafak, C. İşçilerin Sendikalaşma Oranı, <http://www.sendika.org/>, Erişim tarihi: 04.08.2013
- Şahin, M. Vakıf ve Derneklerin Vergilendirilmesi ve Denetimi, *e-yaklasim*, 2004.
- Şeker, S. Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Odalarına Ait İktisadi İşletmelerin Vergilendirilmesi, *Yaklaşım Dergisi*, 2006.
- Şen, G. Geleneksel Şirket Yönetimi ve Kurumsal Şirket Yönetimi, <http://forum.gidagundemi.com/archive/index.php/t-3962.html>, Erişim tarihi: 28.07.2013
- Şener, İ. Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları Ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, 2011.
- Şenlik, M. Kütahya'da Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kurumları, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.

- TBMM, 2009. Dernek Yönetim Kurulu Teşkilî ve Görevleri, http://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/DM___/d02/c020/b141/dm___020201410342.pdf, Erişim tarihi: 07.08.2013.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A., Bektaş, M. İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınevi: Ankara, 2008.
- Tortop, N. Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 5. Baskı, 1994.
- Tortop, N. Mahalli İdareler, Yargı Yayınları: Ankara, 1999a.
- _____, (1999b), Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları: Ankara.
- Tortop, N. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2. Baskı, 2007.
- Tosun, N. Vakıfların Devlet Tarafından Finanse Edilmelerinin Etkileri Ve Bununla İlgili Tartışmalar, *Yaklaşım Dergisi*, 2006.
- Uçar, S. *Hukukumuzda Yönetim Kurulu ve Denetçiler ile Sorumluluk Halleri*, Alfa Basım Yayınları, İstanbul, 2004.
- Ülgen, H. *Ticaret Şirketlerinin Ehliyeti*, Prof. Dr. M.Kemal OĞUZMAN'ın Anısına Armağan, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Ülgen, H., Mirze, SK. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.
- Üsdiken, B., Yıldırım-Öktem, Ö. Kurumsal Ortamda Değişim Ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında "İcrada Görevli Olmayan" Ve "Bağımsız" Üyeler, *Amme İdaresi Dergisi*, 2008.
- <http://karar.memurlar.net/gorus/opinion.aspx?id=646>
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu
- 442 Sayılı Köy Kanunu
- 657 sayılı devlet memurları kanunu
- 2802 sayılı hakim ve savcılar kanunu
- 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu
- 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu
- Sağlık Bakanlığı Personeli Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği
- Sağlık Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname Tarihi:13.12.1983 Sayısı:181 R.G. Tarihi:14.12.1983 R.G. Sayısı:18251
- İdari Yargı Hâkim Ve Savcılar Hakkında Uygulanacak Atama Yönetmeliği
- Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği

3046 sayılı bakanlıkların kuruluşu ve görev esasları hakkında 174 sayılı kanun hükmünde kararname ile 13/12/1983 gün ve 174 sayılı bakanlıkların kuruluş ve görev esasları hakkında kanun hükmünde kararnamenin bazı maddelerinin kaldırılması ve bazı maddelerinin değiştirilmesi hakkında 202 sayılı kanun hükmünde kararnamenin değiştirilerek kabulü hakkında kanun

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Yılmaz YILDIRIM

Doğum Tarihi ve Yeri : 22.03. 1983 - Adana

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Adana Çağrıbey Lisesi, 2001.

Lisans Diploması : Çukurova Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi
Kimya Bölümü, 2008.

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2014

Tez Konusu : Örgütlerde Yöneticilik

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

Çalıştığı Kurumlar : Yüreğir Kaymakamlığı SYDV

E-Posta : ylmz_yildirim@hotmail.com