



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DE İŞLETMELERDE
KURUMSAL YÖNETİŞİM BİLİNCİNİN
ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN BATI AKDENİZ
BÖLGESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mete KARAYEL

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

ISPARTA, 2006

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZLİ YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMASI VE SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

İLGİ: Enstitü Yönetim Kurulu'nun .../.../2006 Tarih ve..... /Sayılı Kararı.

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında ders dönemine ait Eğitim-Öğretim programını başarı ile tamamlayan 0530201214 numaralı **Mete KARAYEL**'in hazırladığı **TÜRKİYE'DE İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİŞİM BİLİNCİNİN ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN BATI AKDENİZ BÖLGESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAVI Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin md.si uyarınca .../.../2006 günü saat.....'da yapılmış; sorulan sorular ve alınan cevaplar sonunda adayın tez savunmasının **KABULÜNE / REDDİNE / DÜZELTME SURESİ VERİLMESİNE, OYBİRLİĞİYLE / OY ÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

SINAV JÜRİSİ

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

ÖZET

TÜRKİYE’DE İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİŞİM BİLİNCİNİN ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN BATI AKDENİZ BÖLGESİ’NDE BİR ARAŞTIRMA

Mete KARAYEL

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Tezi, 126 sayfa, Ağustos 2006

Danışman: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Bu tezin amacı, Türkiye’de yeni uygulanmaya başlayan kurumsal yönetişimin anonim şirketlerde uygulanabilirliğini incelemek ve kavramın ülkemizde yerleşmesi için gerekli önerilerde bulunmaktır.

Çağımızda, teknolojinin gelişmesi ve artan rekabet işletmelerin çeşitli paydaş gruplarına karşı sosyal sorumluluklarını artırmıştır. Pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplumun diğer kesimlerinden oluşan bu paydaş gruplarıyla kurulan sağlıklı ilişkiler işletmenin kısa ve uzun vadede başarısını artırmaktadır. Aynı zamanda, anonim şirketlerin giderek büyüyor olması, pay sahiplerinin sayılarının ve ihtiyaçlarının artması vekalet teorisinde belirtildiği gibi yönetimde yeni problemlere neden oluyordu. Bu durum Yönetim Kurulları’nın önemini artırmıştır. Yönetim Kurulu’nun idare ve denetiminin sağlanmasını amaçlayan ve açıklık, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk prensipleri doğrultusunda işleyen kurumsal yönetişim prensipleri artık bir gereklilik haline gelmiş bulunmaktadır.

Çalışmada, Batı Akdeniz Bölgesi’nde bulunan anonim şirketlerinin kurumsal yönetişim prensiplerine uyumu, Türkiye’de gösterge niteliği taşıyan SPK Kurumsal Yönetim Prensipleri temel alınarak incelenmiştir. Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin genelde uyumlu gördükleri fakat kurumsal yönetişimin gerekliliklerini yerine getirecek bazı niteliklerinin eksik olduğu görülmüştür. Bu da bize işletmelerin bütün personelinin tepe yönetimden başlayarak kurumsal yönetişim açısından bilgilendirilmesi ve eğitilmesinin gerekliliğinin çok önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetişim, Yönetim Kurulu, Vekalet Teorisi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Etik, Yönetimsel Etik.

ABSTRACT**A STUDY IN WEST MEDITERRANEAN REGION ABOUT MEASURING
CORPORATE GOVERNANCE
CONSCIOUS OF CORPORATIONS IN TURKEY****Mete KARAYEL****Süleyman Demirel University, Department of Business Administration
Master's Degree Thesis, 126 pages, August 2006**

Supervising Professor: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

The purpose of this thesis is to search for feasibility of corporate governance - newly practiced concept in Turkey- in incorporated corporations and to make necessary suggestions for establishment of the concept in Turkey.

In our era, development of technology and increasing competition has increased corporations' social responsibility to different stakeholders. Good relationships with stakeholder groups, consisting of stockholders, employees, customers, suppliers and different parts of society, increase corporation's success in the short-term and in the long-term. At the same time, rapid growth of incorporated corporations and increasing needs and number of stockholders were causing the new problems in management, as mentioned in "agency theory". This situation has increased the importance of board of directors. Corporate governance, which aims of management and control of board of directors and which works in the principles of openness, transparency, accountability and responsibility, become a necessity.

In this study, incorporated corporations' adaptation to corporate governance principles was studied by taking reference of "SPK Corporate Governance Principles" in "West Mediterranean Region". In the study, incorporated corporations seemed compatible with the needs of corporate governance, but some qualifications, which were necessity in corporate governance, were absent. This has showed that, informing and educating corporations from top to down about corporate governance principles is very important.

Key Words: Corporate Governance, Board of Directors, Agency Theory, Corporate Social Responsibility, Ethics, Business Ethics.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
KURUMSAL YÖNETİŞİM VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1. Kurumsal Yönetişim.....	3
1.2. Vekalet Teorisi	7
1.2.1. Ahlaki Tehlike ve Ters Seçim	10
1.3. Yönetişim Mekanizmaları	11
1.3.1. İçsel Yönetişim Mekanizmaları.....	11
1.3.1.1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı.....	12
1.3.1.2. Yönetici Ücret ve Teşvik Sistemleri	14
1.3.1.3. Güçlendirilmiş Pay Sahipleri ve Kurumsal Yatırımcılar	15
1.3.2. Dışsal Yönetişim Mekanizmaları	16
1.3.2.1. Satın Alma Tehditleri (Şirket Kontrol Piyasası)	16
1.3.2.2. Yönetici Emek Pazarı.....	16
1.4. Ahlak-Etik	17
1.4.1. İş Ahlakı ve Yönetimsel Etik.....	18
1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	19
1.5.1. Sorumluluk Kavramı	19
1.5.1.1. Ortak Yönetimi-Kar Maksimizasyonu	19
1.5.1.2. Paydaş Yönetimi.....	19
1.5.3. Sosyal Sorumluluk Kavramı	21
1.5.4. Sosyal Sorumluluğun Gelişimi.....	21
1.5.5. Sosyal Sorumluluk Çeşitleri.....	22
1.5.6. Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Baskısına Karşı Tutumları	23
1.5.7. Sosyal Sorumluluğun Uygulanmasında İşletmelerin Karşılaştığı Problemler	24
1.6. Paydaşlar	25
1.6.1. Paydaş Teorileri.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

Sayfa

KURUMSAL YÖNETİŞİM'İN ÖNEMİ VE ÖNEMİNİNİN ARTMASINDA ETKİLİ FİNANSAL KRİZ VE ŞİRKET SKANDALLARI	29
2.1. Kurumsal Yönetişimin Önemi.....	29
2.2. Enron Skandalı	32
2.3. Asya Krizi.....	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE KODLARI.....	38
3.1. Cadbury Raporu (1992).....	38
3.1.1. En İyi Uygulama Kodları (Code of Best Practices)	39
3.2. Greenbury Raporu (1995)	41
3.3. Hampel Raporu (1998)	41
3.4. Birleşik Kod (Combined Code) (1998).....	42
3.5. OECD Kurumsal Yönetişim Prensipleri	43
3.5.1. Pay Sahiplerinin Hakları	44
3.5.2. Pay Sahiplerine Eşit Muamelede Bulunulması	45
3.5.3 Kurumsal Yönetişimde Paydaşların Rolü	46
3.5.4. Açıklık ve Şeffaflık	46
3.5.5. Yönetim Kurulu'nun Sorumlulukları	47
3.6. Higgs Raporu (2003)	49
3.7. Gözden Geçirilen Birleşik Kod (2003)	49
3.8. Myners Raporu (2004)	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ	51
4.1. İlişki Bazlı Kurumsal Yönetişim Sistemi.....	52
4.1.1. Japon Kurumsal Yönetişim Sistemi	53
4.1.1.1. Japon Kurumsal Yönetişim Sisteminin Tarihsel Gelişimi	53
4.1.1.2. Japon Kurumsal Yönetişiminin Genel Özellikleri	54
4.1.1.3. Japonya'da Kurumsal Yönetişimde Son Yıl. Yaşanan Değişimler... 55	
4.2. Piyasa Bazlı Kurumsal Yönetişim Sistemi.....	56
4.2.1. Amerikan Kurumsal Yönetişimi	57
4.2.1.1. Yönetici Maaşlarındaki Değişiklikler	58
4.2.1.2. Pay Sahipliklerindeki Değişiklikler.....	58

	Sayfa
4.2.1.3. Yönetim Kurulu Yapısı	58
4.2.1.4. Yönetim Kurulu'ndaki Değişimler.....	59
4.2.1.5. İlişki Bazlı Sistemin Amerikan Şirketlerine Etkileri.....	60
4.3. Türkiye'de Kurumsal Yönetişim.....	61
4.3.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve İşleyişi (Aralık, 2002)	61
4.3.1.1. Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları.....	62
4.3.1.2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri.....	62
4.3.1.3. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı	62
4.3.1.4. Bağımsız Üyeler'in Oranı	63
4.3.1.5. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Bağımsızlıklarını Açıklama Zorunluluğu	64
4.3.1.6. Yeni Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Seçimi, Davet ve İntibakı.....	64
4.3.1.7. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (CEO) Görevlerinin Ayrılması	64
4.3.1.8. Yönetim Kurulu Başkanı'nın Rolü.....	65
4.3.1.9. Yönetim Kurulu'nun Üye Sayısı.....	65
4.3.1.10. Yönetim Kurulu'nun Görev Süreleri ve Toplantıları	65
4.3.1.11. Yeniden Seçilme ve Emeklilik	65
4.3.1.12. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Ödüllendirilmesi	65
4.3.1.13. Kurumsal Yönetim Komitesi.....	66
4.3.2. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri	67
4.3.2.1. Pay Sahipleri.....	67
4.3.2.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık.....	68
4.3.2.3. Menfaat Sahipleri	69
4.3.2.4. Yönetim Kurulu.....	70

BEŞİNCİ BÖLÜM

BATI AKDENİZ BÖLGESİ'NDEKİ A.Ş.'LERDE BİR ARAŞTIRMA.....	73
5.1. Araştırmanın Amacı	73
5.2. Araştırmanın Kapsamı.....	74
5.3. Araştırmanın Kısıtları.....	74
5.4. Araştırmanın Yöntemi.....	74
5.5. Verilerin Analizi.....	74
5.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması.....	75

	Sayfa
5.6.1. Demografik Özellikler.....	75
5.6.2. Araştırmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	77
5.6.3. Kurumsal Yönetişimin Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki Anonim Şirketlerinde Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi.....	79
5.6.3.1. Pay Sahipleri.....	79
5.6.3.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık.....	82
5.6.3.3. Paydaşlar (Menfaat Sahipleri).....	84
5.6.3.4. Yönetim Kurulu.....	87
5.6.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	90
5.6.4.1. Yöneticilerin Yaş Farklılıklarının Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi.....	90
5.6.4.2. Yöneticilerin Cinsiyet Farklılıklarının Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi.....	92
5.6.4.3. Yöneticilerin Eğitim Seviyelerinin Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi.....	94
5.6.4.4. Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarının Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi.....	96
5.6.4.5. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektörün Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi.....	98
5.6.5. Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Araçlarının İncelenmesi.....	100
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA.....	109
EK-1 UYGULANAN ANKET FORMU.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	118

KISALTMALAR

A. Ő.	: Anonim Şirket
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
OECD	: İktisadi İŞbirliği ve Kalkınma Örgütü
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
GAAP	: Generally Accepted Accounting Principles (Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Paydaşlar ve İşletme Sorumlulukları	20
Tablo 2: Japon ve Amerikan Yönetim Tarzlarının Karşılaştırması.....	51
Tablo 3: Geçişli ve İlişki Bazlı Sermaye Piyasalarının Özellikleri.....	52
Tablo 4: Tokyo Borsasında Kayıtlı Şirketlerin Yatırımcı Dağılımı.....	55
Tablo 5:Ankete Cevap Verenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	75
Tablo 6:Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı	76
Tablo 7:Anketi Cevap Verenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	76
Tablo 8:Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Çalıştığı Şirketlerin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı.....	77
Tablo 9:Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Şirketteki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	77
Tablo 10:Ankete Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapmaları	78
Tablo 11:Anket Pay Sahipleri 1. Soru.....	79
Tablo 12:Anket Pay Sahipleri 2. Soru.....	80
Tablo 13:Anket Pay Sahipleri 3. Soru.....	80
Tablo 14:Anket Pay Sahipleri 4. Soru.....	81
Tablo 15:Anket Pay Sahipleri 5. Soru.....	81
Tablo 16:Anket-Kamuyu Aydınlatma 1. Soru	82
Tablo 17:Anket-Kamuyu Aydınlatma 2. Soru	83
Tablo 18:Anket-Kamuyu Aydınlatma 3. Soru	84
Tablo 19:Anket-Paydaşlar 1. Soru	84
Tablo 20:Anket-Paydaşlar 2. Soru	85
Tablo 21:Anket-Paydaşlar 3. Soru	86
Tablo 22:Anket-Paydaşlar 4. Soru	86
Tablo 23:Anket-Paydaşlar 5. Soru	87
Tablo 24:Anket-Yönetim Kurulu 1. Soru.....	87
Tablo 25:Anket-Yönetim Kurulu 2. Soru.....	88
Tablo 26:Anket-Yönetim Kurulu 3. Soru.....	88
Tablo 27:Anket-Yönetim Kurulu 4. Soru.....	89
Tablo 28:Anket-Yönetim Kurulu 5. Soru.....	89
Tablo 29:Anket-Yönetim Kurulu 6. Soru.....	90
Tablo 30:Yöneticilerin Yaş Farklılıklarının Türkiyede'ki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi.....	91
Tablo 31:Yöneticilerin Cinsiyet Farklılıklarının Türkiyede'ki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi	93
Tablo 32:Yöneticilerin Eğitim Seviyelerinin Türkiyede'ki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi.....	95
Tablo 33:Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarının Türkiyede'ki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi	96
Tablo 34:İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektörün Türkiyede'ki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi	98
Tablo 35:Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi	100
Tablo 36:Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Oy Hakları Eşitliği	101
Tablo 37: Şirket Misyonu ve Vizyonu	101
Tablo 38:Genel Müdür'ün Yönetim Kurulu Üyeliği.....	102

GİRİŞ

Önceki dönemlerde işletmelerin varlığını devam ettirmeleri elde ettikleri kara bağılyken, günümüzde uzun vadeli başarılar isteyen işletmelerin etik değerlere sahip olmaları ve bu anlayış içerisinde pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hatta sendika, devlet ve medya gibi çeşitli paydaş gruplarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle şirketlerin adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk gibi belirli ilkeler çerçevesinde yönetilmesi gerekmektedir.

Amerika'da başlayan Enron skandalı ve daha sonra Avrupa'ya da yayılan şirket skandalları, Asya Krizi gibi gelişmeler sonrası şirketlerle ilgili tarafların büyük zararlara uğramış olması ve finansal piyasalarda yaşanan tedirginlik ve dalgalanmalar yönetim anlayışında büyük değişmelere neden oldu. Yukarıda sayılan ilkeler çerçevesinde faaliyet gösteren ve şirketin üst yönetimini oluşturan Yönetim Kurulu'nun nasıl idare edilmesi gerektiğini belirten kurumsal yönetim ilkeleri yönetim anlayışlarında ön plana çıkmaya başladı. Vekalet teorisi içerisinde incelenen hak sahibi ve söz sahibi ilişkisinin yönetilmesi, bunun idaresinde uygulanan mekanizmalar daha bir dikkat çeker hale geldi ve inceleme alanı oldu.

Kurumsal yönetim kavramı bu gelişmeler ışığında yükselişe geçti. Amerika'dan Japonya'ya, İngiltere'den Türkiye'ye birçok çalışmalar yapıldı ve "İyi yönetim kodları" belirlendi ve hemen her ülke kendi kurumsal yönetim ilkelerini yayınladılar. 1999 yılında OECD prensipleri bu anlamda uluslararası alanda kabul görmüş ilkeler olarak birçok ülke ve şirket uygulamalarına temel teşkil etti.

Fakat bilindiği üzere her ülkenin sosyal, kültürel ve tarihsel geçmişlerinden kaynaklanan farklı yönetim anlayışları dolayısıyla kurumsal yönetim uygulamalarında farklılıklar olabilmektedir. Bu anlamda dünya üzerinde Amerika ve Japonya'nın temsil ettiği iki temel kurumsal yönetim sistemi bulunmaktadır. Bunlardan piyasa bazlı olanı daha çok kar odaklyken, ilişki bazlı sistem paydaşlarla olan ilişkilere daha önem vermektedir. Bunların hangisinin iyi hangisinin kötü olduğunun incelenmesinden daha çok, iki sistemin de iyi yanları alınarak daha iyi bir

kurumsal yönetim anlayışı oluşturulabilir. Zaten bu iki sistemin gitgide birbirine yakınlaştığı görülmektedir.

Türkiye bu noktada 2002 yılında TÜSİAD tarafından “Kurumsal yönetim En İyi Uygulama Kodu” yayınlanmış daha sonra da 2003 yılında SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayınlanmıştır ve başta İMKB’de işlem gören halka açık şirketler dahil olmak üzere tüm A.Ş.’lerin bu ilkelere uymaları tavsiye edilmiştir.

Tezin ilk bölümünde, kurumsal yönetim kavramı çeşitli bakış açılarıyla tanımlanmış, vekalet teorisi, etik, ahlak, yönetsel etik, kurumsal sosyal sorumluluk gibi ilgili kavramlara yer verilmiştir. Ayrıca Yönetim Kurulu’nun etkinliğinin artırılmasında kullanılan iç ve dış yönetim mekanizmalarına değinilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, kurumsal yönetimin neden önemli olduğu anlatılmış ve son yıllarda önem kazanmasında rol oynayan iki önemli olay olan Enron Skandalı ve Asya Krizi anlatılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde, başta Cadbury raporu ve OECD raporları olmak üzere tarihsel sırayla yayınlanan bazı ilke, kod ve raporlara yer verilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde, kurumsal yönetim sistemlerinden bahsedilerek, Türkiye’de yayınlanan TÜSİAD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri özetle anlatılmıştır.

Tezin araştırma bölümünü oluşturan son kısmında ise, Batı Akdeniz Bölgesi’ndeki A.Ş.’lerin kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde, öncelikle araştırmanın amacına uygun olarak SPK prensipleri temel alınarak hazırlanmış kurumsal yönetim uyumluluk anketi Antalya, Isparta ve Burdur’daki 56 şirketin yöneticisine uygulanmış ve kurumsal yönetim uygulamaları dört farklı açıdan -pay sahipleri, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve Yönetim Kurulları- incelenmiş, çeşitli veriler gösterilerek, hipotezler test edilmiştir.

Son kısımda ise işletmelerin kurumsal yönetim açısından eksiklikleri belirtilip, araştırma özetlenerek, kurumsal yönetim bilincinin Türk işletmelerinde yerleşmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Kurumsal Yönetişim

Türkiye’de “kurumsal yönetişim” kelimesi aynı zamanda “kurumsal yönetim” olarak da ifade edilmektedir. Kurumsal yönetişim kavramının farklı kişi ve kurumlarca değişik tanımları yapılmıştır.

Shleifer ve Vishny (1997:237) kurumsal yönetişimi, kuruma kaynak sağlayanların yatırımlarından getiri sağlamak için kullandıkları yollarla ilgilenen sistem olarak tanımlamışlardır. Bu tanım genelde amacı sadece kar elde etmek olan işletmeler için geçerli bir tanım olarak düşünülebilir.

Megumi Suto (2000:9) kurumsal yönetişimi çeşitli paydaşların menfaat çatışmasını çözerek kurumun kontrol edildiği ve denetlendiği bir sistem olarak tanımlamıştır. Burada amaç teşvik verilerek işletme performansını düzeltmektir. Bu bakış açısına göre kurumsal yönetişimin temel işlevi menfaat çatışmalarını çözerek, işletme verimliliğini yükseltmektir.

Kurumsal yönetişimin ilk defa isminin resmi olarak geçtiği rapor olan Cadbury raporunda, kurumsal yönetişim şirketleri idare ve kontrol eden bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Şirketlerin idare ve kontrolünden ve dolayısıyla şirketlerin yönetişiminden en üst düzey organ olan Yönetim Kurulları sorumludur. Pay sahiplerinin yönetişimdeki görevi yönetici ve denetçileri görevlendirmek ve uygun yönetişim modelini kurmaktır. Yönetim Kurulu’nun sorumlulukları şirketin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, bunların uygulanmaya konulmasında liderlik etmek, işletme yönetimini denetlemek ve bunu pay sahiplerine rapor etmektir. Yönetim Kurulu’nun görevleri kanunla, düzenlemelerle ve Genel Kurul’daki pay sahiplerine bağımlıdır (Cadbury Raporu, 1992:14).

Uluslararası alanda birçok ülke ve şirketler tarafından ilk kez kabul edilen OECD prensiplerinde kurumsal yönetişim aynı şekilde kurumsal işletmelerin yönetildiği ve idare edildiği sistem olarak tanımlamaktadır. Kurumsal yönetişim yapısı kurum içindeki Yönetim Kurulu, idareciler, pay sahipleri ve diğer paydaşlar olarak kabul edilen farklı gruplar arasındaki hakların ve görevlerin dağılımı

belirlenmektedir. Bu yapı aynı zamanda kurum hakkında verilecek kararlarla ilgili kural ve prosedürleri de belirlemektedir. Bu yapı şirket hedeflerinin belirlenmesini, bunlara ulaşacak araçların yaratılmasını ve performansın değerlendirmesini sağlamaktadır (OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1999).

Kurumsal yönetişimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri adillik, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetişim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler (TÜSİAD, 2002:8). Bu ilkeleri tanımlamak gerekirse (Subaşı: 2004:10):

- Adillik (Eşitlik): Tüm faaliyetlerde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması.
- Hesap Verilebilirlik: Yönetim Kurulu Üyeleri'nin pay sahiplerine hesap verme zorunluluğu.
- Şeffaflık: Ticari sır dışında şirket ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz şekilde kamuya duyurulması.
- Sorumluluk: Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygun olması ve bunun denetlenmesi.

Japonya kabul ettiği prensiplerde kurumsal yönetişimi, Yönetim Kurulu'nun yönetim gücünün sabit olarak belirlenmesiyle etkin yönetim ve hesap verilebilirliği garanti edildiği bunun da şirketlerin global piyasada var olmalarını sağlayan kurallar olarak tanımlanmıştır (Governance Forum of Japan, 1997: 4). Bu tanımda kurumsal yönetişiminin günümüz dünyasının bize sunduğu rekabet ortamında ve globalleşen piyasada şirketlerin var olmalarını sağlayıcı bir etken faktör olduğu göz önüne serilmektedir.

Dar tanımla kurumsal yönetişim kurumsal işletmeci, idareci ve işletme sermayesini sağlayanlar arasındaki ilişkileri kapsar. Bu aynı zamanda kurumla paydaşlar ve toplumun ilişkilerini de kapsamaktadır. Daha geniş bir ifadeyle kurumsal yönetişim kanunların, düzenlemelerin, kuralların ve özel sektörün gönüllü çalışmalarını kapsamaktadır. Bu çalışmalar işletmeye (Gregory, 2001:5):

- Sermaye çekmek,
- Etkin icraat yapma,
- İşletme hedeflerine ulaşma,
- Yasal sorumlulukları ve toplumun genel beklentilerini karşılamayı sağlamaktadır.

Bununla birlikte kurumsal yönetişimin piyasalardaki faydaları şöyle sıralanabilir (Seren: 2002:3):

- Şirketlere duyulan güvenin artması,
- Kalıcı ve istikrarlı, uluslar arası sermaye akımlarının ve kurumsal yatırımcıların çekilmesi,
- Şirketlerin finansman ihtiyaçlarının uluslararası sermaye piyasalarından daha kolay temin edilebilmesi,
- Dinamik ve rekabetçi şirket, sektör ve piyasaların oluşumu.

Etkin kurumsal yönetişimin gerçekleşmesi için Yönetim Kurulu ve üst düzey yöneticilerin karşılıklı sorumluluklarını ve başkalarıyla kurum yapısı içerisindeki ilişkilerini açıkça anlamaları gerekir. Yönetim Kurulu'nun ve yöneticilerin çeşitli paydaş gruplarıyla olan ilişkilerini nitelendirmek gerekirse: pay sahipleriyle olan ilişkileri samimiyet olarak; çalışanlarıyla olan ilişkileri dürüstlük olarak; faaliyet gösterdikleri yerdeki halkla olan ilişkileri iyi vatandaşlık olarak ve onların devletle olan ilişkileri ise otoriteye bağlılık olarak nitelendirilebilir (The Business Roundtable, 2002:1).

Kurumsal yönetim uygulamalarının başarılı olmasında en büyük görev Yönetim Kurulu Üyeleri'ne düşmektedir. Bunu sağlamak için başarı faktörleri (Sami, 2004:9):

- Sürdürülebilir yapı oluşturmak,
- Yenilikçi olmak,
- Global trendleri anlamak,
- Performans, risk değerlendirmesi yapabilmek,

- Ölçülebilir ve kıyaslanabilir yapı oluşturmak,
- Denetime açık ve şeffaf olmak,
- Etik değerlere bağlı olmak olarak sıralanabilir.

Muhasebe, finans ve işletmede kurumsal yönetişime farklı bakış açıları vardır. Bunlardan birincisi vekalet teorisine dayanmaktadır. Bu bakış açısına göre yöneticiler kendi çıkarlarına uygun hareket etmektedir. Vekalet teorisi bu çıkar ilişkisinin kontrata bağlı mekanizmalarla sağlamaya yöneliktir. Buna göre denetleme fonksiyonunu yerine getiren Yönetim Kurulu Üyeleri'yle denetlenen işletme birbirinden bağımsız olmalıdır. Bu bakış açısında Yönetim Kurulu Üyeleri'nden beklenen işletmeden bağımsızlık, denetleme ve kontrolde uzmanlıktır.

İkinci bakış açısı kaynak bağımlılığı perspektifine dayanan görüştür. Yönetim Kurulu denetleme organı olması yanında işletme politika ve stratejilerini belirlemede ortak hareket eder. Yönetim Kurulu yeni ürün, piyasa ve teknolojilerin belirlenmesini ve işletmenin stratejik planların yerine getirilmesini sağlar. Böylece Yönetim Kurulu üyelerinin en değerli katkısı uzmanlık, bilgi ve dış kaynaklara girişi sağlamaktır.

Kurumsal yönetişimle ilgili üçüncü bakış açısı yönetici hegemonyasına dayanmaktadır. Diğer iki bakış açısının aksine bu kurumsal yönetişimi kaçınılmaz bir baş ağrısı olarak görmektedir. Bu görüş üst düzey yöneticilerin kendi arkadaşlarını Yönetim Kurulu'na seçmeleri ve bağımsız üyeleri kabul etmemelerinden dolayı kurumsal yönetişimin denetlemede etkisiz olduğunu ve sembolik kaldığını savunur. Bu görüş Yönetim Kurulu'nun fonksiyonlarının işletmenin faaliyetlerini onaylama, rutin ihtiyaçları tatmin etmek ve üst düzey yönetimin ücretlerini artırmakla sınırlı olduğunu savunmaktadır. Tabi bu bakış açıları sadece yönetimle, Yönetim Kurulu arasındaki ilişkilere dayalıdır ve diğer menfaat sahiplerini içermemektedir (Baker ve Owsen, 2002:784-785).

Kurumsal yönetişimde amaç (Seren, 2002:2):

- İlgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi,
- Şirket yönetiminde şeffaflığın sağlanması,
- Yatırımcı güveninin sağlanması,

- Şirket performansını artırarak, istikrarlı büyüme ve yüksek karlılık sağlanmasıdır.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere, kurumsal yönetim şirketin başarısı ve sürdürülebilirliğini sağlamak için üst düzey yönetiminin idare ve denetiminin sağlanmasıyla ilgili bir kavramdır. Burada konunun daha iyi anlaşılabilmesi için vekalet teorisine değinmekte fayda vardır.

1.2. Vekalet Teorisi

Vekalet yaklaşımı, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbiri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Esas itibariyle bu yaklaşım, iktisatçıların, yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamıştır (Koçel, 2003:358).

Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi vekalet veren (principal) diğeri de vekil (agency)'dir.

Vekalet yaklaşımı şu sorulara yanıt bulmaya çalışır (Koçel, 2003:358):

- Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği,
- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği,
- Taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Organizasyon teorisi açısından bakılırsa, vekalet veren (principal) olarak hissedar (sahip), vekil olarak yönetici; veya vekalet veren olarak üst yönetici, vekil olarak ast (çalışan), müşteri-satıcı ele alınabilir (Koçel, 2003:359).

İktisatçıların bakışına göre vekil kendi kişisel çıkarlarına göre motive olur, rasyonel davranır ve riskten kaçınır. Vekalet veren, çeşitli özendirmelemlerle (incentives) vekili motive edebilir. Fakat eğer vekalet veren vekilin davranışlarını değerlendirip, yönlendiremiyorsa aralarında çatışma başlayacaktır. İşletmelerde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması ve yönetimin profesyonel yöneticilere geçmeye başlaması ile birlikte işletmenin performansının kim tarafından, nasıl ve nereye kadar kontrol edilebileceği önemli bir sorun olarak belirmiştir. Amaca ulaştıracak işler

konusunda “vekil” daha fazla bilgiye sahiptir. “Vekalet veren”, çeşitli teşvik ve kontrol önlemleri ile vekilin amaçlar doğrultusunda çalışmasını denetlemek isteyecektir. Bu sorunun nasıl çözüleceği vekalet yaklaşımının uğraştığı konular arasındadır (Koçel, 2003:359).

Bu yaklaşıma göre vekalet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme, işine son verme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Buna karşılık vekil, işler ve faaliyetlerle ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye sahiptir. Böylece ikisi arasında bir “bilgi asimetrisi” (information asymmetry) vardır. Bu bilgi asimetrisi, yani iki taraf arasındaki olayla ilgili bilgi farklılığı, daha çok vekil’in lehinedir. Bilgi asimetrisi yanında bir diğer önemli kavram da “kişisel çıkar” (opportunism) kavramıdır. Buna göre vekalet ilişkisine giren her iki tarafı motive eden kendi çıkarlarıdır. Taraflar en fazla çıkarı elde etmek üzere davranacaklardır. Vekalet davranışı kendi içinde iki ayrı yönde gelişmektedir: Vekalet veren (Principal) – Vekil yaklaşımı ve Pozitivist Vekalet yaklaşımı (Koçel, 2003:359).

Vekalet veren – Vekil yaklaşımı, iki taraf arasında işbirliğini sağlayacak optimal bir ilişki düzeni geliştirmekle ilgilidir. Pozitivist Vekalet veya Kurumsal Kontrol (Corporate Control) yaklaşımı ise vekilin kendi çıkarları doğrultusunda davranmasını önleyecek kontrol mekanizması geliştirmekle ilgilidir (Koçel, 2003:360).

Jensen ve Meckling (1976:5) vekalet ilişkisini bir vekalet verenin vekile karar verme yetkisi veren bir hizmeti yerine getirmesi için yapılan bir kontrat olarak tanımlamaktadır. Bu ilişkide vekilin vekalet verenin lehine optimal kararlar vereceğini belirlemek sıfır maliyetle mümkün olmamaktadır. Bu nedenle vekalet maliyeti şunların toplamıdır:

- a) Vekalet verenin denetim maliyeti,
- b) Vekilin senet maliyeti,
- c) Artık maliyet.

Denetleme maliyeti vekalet verenin vekilin davranışlarını ölçmek, gözlemlemek ve kontrol etmek için yaptığı harcamalardır. Bu maliyetler denetleme maliyetini, kontrat maliyetini ve yöneticilerin işten çıkarılmaları durumunda doğacak tazminat maliyetlerini içermektedir (McColgan, 2001:5).

Vekalet verenler vekillerin kendileri için en iyi olan kararları vermelerini kontrol edecek yapılar kurmaktadır ve böyle olmadığı zaman vekilden bunun tazminatını almaktadırlar. Bu maliyetler senet maliyeti olarak adlandırılmaktadır. Bunlar her zaman finansal olmayabilir bazen pay sahiplerine fazladan bilgi vermeyi de içerebilirler. Vekiller bunun denetimdeki marjinal düşüşün senet maliyetindeki marjinal artışa eşit olduğu yerde sona erdirmektedirler (McColgan, 2001:6).

Denetleme ve senet maliyetlerine rağmen, yönetici ve pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmasından dolayı hala bir maliyet bulunuyor olabilir. Bu maliyetler artık maliyet olarak isimlendirilmektedir. Bu maliyetin oluşma nedeni tüm yönetici davranışlarının ölçülemiyor olması ve kontrattaki şartların bazılarının uygulanamıyor olmasından kaynaklanmaktadır (McColgan, 2001:7).

Bu konuya eleştirel bir bakışla yaklaşan, Crowther ve Jatana'ya (2005:150) göre teoride bahsedilenin aksine vekalet veren ve vekil arasında hiçbir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü yöneticiler ve mülkiyet sahipleri geçicidir ve işletmeye olan bağlılık yoktur. Yöneticiler ve mülk sahipleri şirketi anlık ihtiyaçları için yönetirler ve diğer kimseyi dikkate almazlar. Bu nedenden dolayı günümüz iş yaşamında kurumsal yönetişimin temellerini zayıf bulmaktadırlar.

Halka açık şirketler bu yüzyılın başına tekabül eden yeni organizasyon türlerindedir. Onun diğerlerinden farkı varlık sahiplik ve kontrolünü birbirinden ayırmasıdır. Varlığın mülkiyeti pay sahiplerindeyken, kontrolü profesyonel yöneticilerin eline verilmektedir. Bu ilişki içerisinde şirketin değerini olumsuz etkileyecek isteyerek (yalanlar, uydurmalar, zimmetine para geçirmeler, kendi hesabına iş yapma) ya da istemeyerek (gerçek hatalar ve yanlış hesaplamalar) oluşan yönetici hataları olabilmektedir. Pay sahipleri kendilerini bu tür hatalardan korumak için onay, müeyyide ve denetleme mekanizmalarını kullanırlar. Onay mekanizmaları vekilin yapacağı uygulanabilir planların son onayını ya da vetosunu gerçekleştirmek için uygulanan mekanizmalardır. Denetleme mekanizmaları vekilin gayret ve

çabalarının sonuçlarını gözleme, ölçme ve kaydetmek için kullanılan mekanizmalardır. Müeyyide mekanizmaları ise, yöneticilerin pay sahiplerinin lehine çaba sarf etmelerini motive edecek ceza ve ödüllerin sağlanmasıyla alakalı mekanizmalardır (Moldoveanu ve Martin, 2001:2-3).

Amerika'da vekalet probleminin çözümünde kullanılan temel metotlar yatırımcı haklarının yasal korunumu (oy kullanma hakları da dahil), üst düzey yönetimin denetlenmesinde Yönetim Kurulu'nun kullanılması ve aktif şirket kontrol piyasalarıdır (şirket devralmaları). Bu metotların gücü federal düzeyde hisse senedi düzenlemeleriyle, devlet düzeyinde iş kanunuyla, şirket düzeyinde ise şirket tüzüğü ve diğer kurullarla sağlanmaktadır (Gompers ve Ishii, 2001:1).

Edi Karni (2003:1-2) vekalet ilişkisinde tarafların rollerinin asimetrik olduğunu varsaymaktadır. Vekalet veren çıktıyla ve vekilin maaşıyla ilgilenirken, vekil sadece çıktıyla ilgilenir çünkü çıktı onun maaşını belirlemektedir.

Görüldüğü gibi kurumsal yönetişimin temelini bu vekalet ilişkisi ve teoride bahsedilen durumlar oluşturmaktadır. Bu noktada, ahlaki tehlike ve ters seçim kavramlarına değinilecektir.

1.2.1. Ahlaki Tehlike ve Ters Seçim

Ahlaki tehlike problemi vekalet verenin vekilin davranışlarını değerlendiremediği durumda ortaya çıkar. Çünkü vekilin davranışlarını denetlemenin bir maliyeti vardır ve vekalet veren vekilin davranışlarına çıktıyı gözlemleyerek yeterli ölçüde yön veremez çünkü çıktıyı tamamıyla vekilin davranışları belirlemez. Bu durumda vekalet veren iki problemle karşılaşır. Birinci olarak, vekalet veren vekilin davranışlarını gözlemleyerek bir kontrat düzenleyemez, çünkü davranışları denetlemenin maliyeti genelde yasaklayıcı olmaktadır. İkinci olarak ise, vekalet veren kontratı çıktıya bakarak tahmin edemez çünkü o vekilin davranışlarıyla çıktı arasındaki ilişkiden emin olamaz ve vekil riske karşı olmasından dolayı kontratı imzalamak istemeyebilir. Bu durumlar vekalet vereni vekilin gözlemlenen ve gözlemlenmeyen davranışlarına bağlı olan bir kontrat hazırlamasına engel olmaktadır (Padilla, 2002:6).

Ahlaki tehlike vekilin davranışlarının veya davranışlarının sonuçlarının vekalet veren tarafından tam olarak gözlemlenemediği durumlarda ortaya

çıkmaktadır. Mesela bir idareci az gayret sarf edebilir, şirket kaynaklarını kötü kullanabilir ve ya gereksiz risklere girebilir (Heat ve Norman, 2004:8).

Ters seçim problemi, vekil vereceği kararlar alakalı gerekli bilgiye ulaşabilir fakat vekalet verenin bundan haberi olmaz. Böylece vekalet veren vekilin sahip olduğu bilgiye dayalı olarak doğru kararı verip vermediğine emin olamaz. Bu durumda vekalet veren ters seçim problemiyle karşı karşıya kalır (Padilla, 2002:6).

Ters seçim vekilin vekalet verenle iş ilişkisine girmeden önce bazı özel bilgilere sahip olmasından kaynaklanabilir. Düşük yeteneklere ve bilgiye sahip insanlar kendilerini çok başarılı ve bilgili kişiler gibi tanıtabilirler ve iyi yeteneğe fakat düşük motivasyona sahip bireylerse daha az bilgi ve yetenek gerektiren işlere başvurabilirler. Bu da yanlış kişilerin yanlış pozisyonlarda çalışmasına neden olmaktadır (Heat ve Norman, 2004:8).

Ters seçim, sözleşme öncesi gelecekteki performansla ilgili asimetrik bilgiyi istismar eden bir sorun iken, ahlaki riziko, sözleşme sonrası cari performansla ilgili asimetrik bilgiyi istismar eden bir problemdir (Beyaz, 2003:9).

Bu iki kavram Yönetim Kurulları'nın denetlenmesi ve yönetiminde günlük yaşamda ortaya çıkan olağan problemleri oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim bu vekalet ilişkisinden çıkacak çıkar çatışmalarıyla ilgilenmektedir.

1.3. Yönetişim Mekanizmaları

Yönetişim mekanizmalarını temel amacı yöneticilerin şirket amaçlarına aykırı davranışlarda bulunmasını engellemektir. Bunlar şirketin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaya yönelik bir takım kontrol mekanizmalarıdır. İçsel ve dışsal yönetim mekanizmaları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.3.1. İçsel Yönetişim Mekanizmaları

Yönetim Kurulu'nun yapısı, yönetici ücret ve teşvik sistemleri, güçlendirilmiş pay sahipleri ve kurumsal yatırımcılar içsel yönetim mekanizmalarını oluşturmaktadır.

1.3.1.1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı

Yönetim Kurulu'nun etkinliği onu oluşturan insanların yetenek, bilgi ve başarısına bağlıdır. Bazı üyeler işletmedeki yöneticilerden seçilmektedir. Onlar “iç üyeler” (insiders) olarak adlandırılmaktadır. Şirketin genel müdürü ve üst düzey yöneticileri iç üyelerdir. Diğer üyeler ise şirket dışından seçilmektedir ve “dış üyeler” (outsiders) olarak adlandırılmaktadır. Bu dış üyelerden şirketin günlük operasyonlarına katılmayan fakat onla ilişkisi bulunan dış üyeler “ilişki sahibi dış üyeler” (affiliated outsiders) olarak adlandırılmaktadır. “Bağımsız dış üyeler” (independent outsiders) ise şirketin günlük operasyonlarına katılmayan ve şirketle herhangi bir bağı bulunmayan üyelerdir. Onlar bağımsız bir şekilde karar alabilmektedirler. Yönetim Kurulu'nun oluşum şekli ülkenin sahip olduğu kurumsal yönetim modeline bağlı olmaktadır. Bazen dış üye bulundurmamak yasal bir zorunluluk olmaktadır. (Mirze ve Ülgen, 2004: 430)

Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumlulukları ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. İç üyelerin hakim olduğu sistemlerde farklı fikirleri söylemek ve şirketi kontrol etmek kolay değildir. Dış üyelerin hakim olduğu sistemlerde ise alanlarında uzman olan dış üyelerin üst yönetimle çatışan ve farklı nitelikteki görüşlerini belirtebilmektedirler. Fakat bu yönetimin sorumluluğu uzmanlık alanlarıyla sınırlı kalmaktadır. (Mirze ve Ülgen, 2004: 430)

Yönetim Kurulları iç yöneticiler arasındaki anlaşmazlıkları gözlemlemekten sorumludurlar ve ciddi vekalet problemlerini içeren yönetici ödemeleri, işe almaları ve işten çıkarmalarıyla alakalı görevleri yerine getirebilirler (McColgan, 2001:18).

Pratikte yöneticiler şirketi direk olarak yönetmek yerine günlük kontrolü kendi memurlarına devrederler. Onlar önemli işletme otoritesini ellerinde tutarlar. Bundan dolayı Yönetim Kurulu işletme yeniden yapılanması, halka arz, önemli şirket alımları ve yeni bir iş alanına girmeyeyle alakalı kararların içinde yer aldığı şirket stratejileri ve kararları üzerinde önemli bir otoriteye sahiptir. Yönetim Kurulu yönetim fonksiyonu yanında kaynak fonksiyonu da sağlamaktadır. Yönetim kurulu'ndaki idareciler endüstri, rakipler, müşteriler, işçiler, tedarikçiler, sermaye ve bürokrasi ile alakalı olarak temel kaynaklara girişi sağlamaktadırlar (Paredes, 2003:4-5).

Şirket için şeffaflık ve açıklık iki önemli kavramdır. Kanun koyucular, politika sahipleri, yatırımcılar ve pay sahipleri şirketin performansını ve finansal durumunu görmek için finansal tablolara güvenmektedirler. Eğer şirket finansal raporları yanlış olarak hazırlıyorsa bu iç üyelere fayda sağlayacaktır fakat küçük yatırımcılar ve kredi verenler bundan zarar göreceklerdir. Bu nedenden dolayı finansal raporlar doğru olarak hazırlanmalıdır. Fakat denetmen firmalar genellikle şirketle iyi ilişkilere sahip olup, denetim gelirinden mahrum kalmamak için şirketle alakalı ona zarar verecek bilgileri açıklamaktan kaçınıyorlar. Bunu önlemek için sertifikalı bir denetmen havuzu oluşturulması tavsiye edilmektedir. Düzenleyiciler çeşitli denetmen firmaları kurayla şirketlere belirleyecek ve şirkette o belirlenen denetmenlerle çalışacaktır. Bunun başarılması için çok sayıda kaliteli denetmenin yer aldığı bir havuz oluşturulması gerekmektedir (Nikomborirak ve Tangkitvanich, 1999:22).

McColgan (2001:17) teorik olarak Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirketin yıllık genel kurulunda direk olarak pay sahipleri tarafından seçildiğini ve eğer görevlerini sürdürmek istiyorlarsa pay sahiplerinin gelirlerini maksimize edecek kararlar almak zorunda olduklarını belirtmiştir. Bu anlayış Amerikan yönetim anlayışına daha yakındır. Asıl önemli olan tüm paydaşları memnun edecek kararlar alınmasıdır.

Türkiye'de birçok şirket aile işletmesidir, şirketi yöneten ve kontrol eden aynı kişidir ve Yönetim Kurulu Üyeleri aile üyelerinin arasından seçilmektedir. Onlar bazı bilgilerin gizli kalmasını istemektedir ve dış üyeleri Yönetim Kurulu'na almak istemezler. Bağımsız üyelerin eksikliği Yönetim Kurulu etkinliğini ve şirket başarısını azaltmaktadır (Baraz, 2004:765).

Avrupa'nın sayılı okullarından IMD'nin 800 aile şirketini içeren araştırmasına göre, dünyada dört tip Yönetim Kurulu vardır. Birincisi icraatçı Yönetim Kurulu, Türkiye'de Yönetim Kurulları'nın %99'u bu profile girmektedir. Yani hakemle oyuncunun aynı olduğu kurul profili. Danışman Yönetim Kurulları'nda ise şirket gerekli gördüğü takdirde üyelere danışıyor. Yed-di emin koruyucu Yönetim Kurulları'nda, Yönetim Kurulu daha çok aile ve hissedarları koruyor. Bir de Yönetim Kurulu'nun stratejisini belirleyen, bağımsız üyelere

oluşan Kurumsal Yönetim Kurulu vardır. Türkiye’de bu Yönetim Kurulları’nın sayısı çok azdır (Capital Dergisi, 2006, 4).

Yönetim Kurulu’nun düzenli olarak denetime tabi tutularak pay sahiplerine karşı hesap verilebilir olduğu kabul edilmektedir. Denetimin etkin olabilmesi için bu işlevi yerine getiren idarecilerin işletmeden bağımsız olması önem taşımaktadır. Yönetim Kurulu’nun bağımsızlığı için ise ölçüler değişmektedir. Mesela Cadbury raporuna göre Yönetim Kurulu’nda en az 3 bağımsız dış üye olması tavsiye edilmektedir (Nikomborirak ve Tangkitvanich, 1999:22).

Yöneticilerin denetlenmesinde Yönetim Kurulu bağımsızlığı büyük önem taşımaktadır ve bu muhasebe sahtekarlıklarıyla ortaya çıkan riski azaltmaktadır. Son zamanlardaki hisse senedi piyasası kurallarına göre dış üyelerin yöneticilerin denetlenmesinde en etkili yollardan biri olduğu kabul edilmektedir (McColgan, 2001:18).

1.3.1.2. Yönetici Ücret ve Teşvik Sistemleri

Pay sahipleri kendi gelirlerini maksimize edecek hareketler bekler genel müdürden, fakat normal bir insan olarak genel müdür kendi gelirini maksimize edecek faaliyetler içine girecektir. Bu nedenle Yönetim Kurulu pay sahiplerinin isteklerini genel müdürün istekleriyle bağdaştıracak teşvik sistemleri oluşturmalıdır. Bu çok zor bir iş değildir, Yönetim Kurulu uygulayacağı şu üç mekanizmayla genel müdürün şirketin gelirini maksimize etmesini sağlayabilir (Jensen ve Murphy, 1990:4).

- Yönetim Kurulu genel müdüre şirket hissesinden pay verebilir.
- Maaş, prim ve hisseden verilen paylar performansa dayalı olarak mükemmel ödüller ve büyük cezalara göre ayarlanabilir.
- Kötü performans sonucu işten çıkarma uygulanabilir bir politika haline getirilebilir.

Eğer yöneticilerin ücret ve teşvik sistemleri paydaşların çıkarına ve amaçlarına uygun olan stratejik faaliyetler ve amaçlarla bağlantılı olabilirse, bu takdirde üst yönetim kendi çıkarlarını da gerçekleştirmeye neden olabilecek bu

faaliyetleri ve kararları kolaylıkla verebilecek ve böylece hak sahibi paydaşların çıkarlarına uygun yönetim yapılabilir (Mirze ve Ülgen, 2004: 433).

Üstte belirtilen teşviklerin verilmiş tipine göre yönetimin kararları etkilenebilmektedir. Mesela yılsonu faaliyet sonuçlarına göre hesaplanacak teşvik sistemleri, verilecek yıllık ücret ve ikramiyeler, yöneticilerin kısa dönemli amaç ve faaliyetlere odaklanmalarına neden olacaktır. Bunun yanında yöneticilere hisse senetleri bugünkü fiyatlarla, gelecekte satın alabilme hakkı verilen hisse senedi satın alma planları, yöneticilerin daha uzun dönemli amaç ve faaliyetleri düşünerek yönetim yapmasını sağlayacaktır (Mirze ve Ülgen, 2004: 433).

Bu ücret ve teşvikler paydaşlar tarafından etkin şekilde kullanılırsa üst yönetimin kararlarını istedikleri şekilde yönlendirebilirler.

1.3.1.3. Güçlendirilmiş Pay Sahipleri ve Kurumsal Yatırımcılar

Sermaye piyasası gelişmiş halka açık işletmelerde, pay sahipliği son derece dağılmış bir durumdadır. Bu ülkelerdeki büyük işletmelerde hakim bir hissedar grubundan söz etmek oldukça zordur. Bu tip işletmelerde, genellikle işletmelerin kaynaklarını ve olanaklarını elinde bulunduran üst düzey yönetim, vekalet yolu ile çeşitli pay sahiplerinin oyunu kendilerine yönlendirebilmekte, Yönetim Kurulu aracılığıyla üst yönetime yeniden ve defalarca seçtirebilmektedirler. Böylece Yönetim Kurulu %3-5 oy oranını temsil eden pay sahiplerinden oluşmakta ve % 95 civarındaki pay sahipleri ise bir araya gelememelerinden dolayı Yönetim Kurulu'nun kendi çıkarları doğrultusunda işlem yapmasını sağlayamamaktadırlar. Günümüzde çok karşılaşılan bu sorunu çözmek için, Genel Kurul öncesinde bu pay sahiplerini telekonferans ya da fiziki olarak bir araya getirmek ve birlikte uzlaşarak kararlaştıracakları temsilcileri için blok halinde oy verme hakkı kazandıracak mekanizmalar geliştirilmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004: 433).

ABD'de önceden ön izin almak suretiyle, dağılmış pay sahipleri Genel Kurul öncesi toplanabilmekte ve kendilerini temsil edecek Yönetim Kurulu için, Genel Kurul'da blok oy kullanabilmektedirler. Bu durum yönetim literatüründe pay sahiplerinin güçlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2004: 433).

Bunun yanında, küçük yatırımcılar ortak fonlara yatırım yapmaktadırlar ve fon yöneticisi portföylerini kendileri adına takip etmektedir. Bu yatırımcılar

“kurumsal yatırımcılar” olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal yatırımcılar şirketin denetlenmesinde kaynak havuzları ve yatırım fonlarının büyüklüğüyle alternatif bir aday mekanizma olarak görülmektedir. Örnek vermek gerekirse iyi kurumsal yönetişime sahip olan ülkeler büyük kurumsal yatırımcılara sahiptirler, Almanya’da ticari bankalar, Amerika’da ortak fonlar ve İngiltere’de emeklilik fonları gibi (Nikomborirak ve Tangkitvanich, 1999:22).

1.3.2. Dışsal Yönetişim Mekanizmaları

Satın alma tehditleri (şirket kontrol piyasası) ve yönetici emek pazarı dışsal yönetişim mekanizmalarını oluşturmaktadır.

1.3.2.1. Satın Alma Tehditleri (Şirket Kontrol Piyasası)

Küçük yatırımcılar işletme yönetimini denetleme eğiliminde olmayabilirler, bu problem şirket alma tehditleriyle giderilebilir. Bu görüşe göre, eğer yönetim verimsizse veya düzgün çalışmıyorsa, başka bir firma o işletmeyi düşük bir fiyattan alıp, iyi bir şekilde yönetip, yüksek bir fiyattan satabilir (Farinha, 2003:14-15).

Satın alınan şirketin yöneticileri işlerini kaybedebilmekte ve kişisel olarak da kayba uğramaktadırlar. İşletmenin üst düzey yönetimi böylesi bir duruma düşmek istemezler. Bu durumu önlemenin en iyi yolu işletmeyi güçlendirerek ve uzun dönem rekabet üstünlüğünü sağlayarak yaşamını aynen devam ettirmesini sağlamaktır. Böylece güçlenen işletme için sermaye piyasasındaki satın alma tehditleri azalacak ve üst düzey yönetimin de işini kaybetme riski daha düşük olacaktır. Bu nedenle, üst yönetim işletmeyi iyi ve verimli yöneterek güçlendirmek zorundadır. Bu amaç, pay sahiplerinin ve çeşitli paydaş gruplarının çıkarları ile de bağdaşmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2004: 434). Bu mekanizma aynı zamanda “Şirket Kontrol Piyasası” olarak da adlandırılmaktadır. Şayet içsel yönetişim mekanizmaları yöneticilerin bireysel çıkar odaklı davranışlarını engelleyemediği takdirde “şirket kontrol piyasası” devreye girmektedir. Bu mekanizma özellikle Amerika’da çok etkili bir şekilde yıllardan beri işlemektedir (Farinha, 2003:14-15).

1.3.2.2. Yönetici Emek Pazarı

Her mal ve hizmetin bir piyasası olduğu gibi, yöneticilerin de hizmetlerini arz ettikleri ve işletmelerin de işgücü talep ettikleri bir pazar vardır. Bu pazarda başarılı

yöneticiler her zaman iş bulabilmekte ve kendilerine talep olabilmektedir. Fakat başarısız yöneticilere fazlaca bir talep olmamakta ve piyasada iş bulmakta zorlanmaktadırlar. Yöneticilerin bu talebi canlı tutmak isterler. Talebin en belirleyici faktörü ise yöneticilerin geçmişteki performanslarıdır (Mirze ve Ülgen, 2004:434). Bunun için yöneticiler işletmeyi iyi idare etmek ve başarılı bir performans çizmek zorundadırlar. Tabi onların başarıları pay sahibi ve diğer paydaş gruplarının çıkarlarına olmaktadır. Yönetici emek pazarı en etkin kurumsal yönetim mekanizmalarından birisidir.

1.4. Ahlak-Etik

Ahlak “insanların birbirleriyle veya devletle olan ilişkilerinde, karşılıklı olarak yapmaları istenen davranışları, toplum düzenini sağlayan kural ve normları” kapsamaktadır Etik ise geçmişten bugüne bireyin tüm davranış ve eylemlerinin, ahlâki bakımdan doğru veya yanlış, değerli veya değersiz olarak değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Kişisel etik ile ahlâk arasında yakın bir ilişki olup, bu sözcük bireyin toplumdaki hareketlerinden beklenen, başkalarına saygı, dürüstlük, güvenilirlik, yasalara saygı, iyilik yapma ve etrafına zarar vermemesi gibi nitelikleri kapsar. İşletmenin içindeki ve dışındaki davranışlarını düzenleyebilmesi için etik alan kavramını tanımak ve ahlâki değerleri benimsemesi gerekir (Mirze ve Ülgen, 2004:442)

Etik terimi aynı zamanda ahlaki değer veya prensiplerin sistem veya teorileşmiş haline denmektedir. Etik; normatif etik, meta etik ve uygulamalı etik olarak üç alt bölüme ayrılmaktadır. Normatif etik davranışlara belirli bir norm ve standart belirlenmesiyle ilgilenmektedir; bu alandaki temel soru davranışların doğru ya da yanlış olarak nitelendirilmesi onların sonuçlarına göre mi yoksa ahlaki kurallara (örneğin: yalan söyleme) göre mi değerlendirilmelidir. Buna göre yargı temelli teoriler sonuç odaklılık (consequentialism) ve ikincisi ise deontolojik etik olarak adlandırılmaktadır. Meta etik ise etik, yargı ve teorilerin doğasıyla ilgilenmektedir. 20. yüzyılın başlarından itibaren meta etikle ilgili birçok çalışma ahlaki dilin kavramsal ve anlamsal yönlerine odaklanmıştır. Uygulamalı etik, isminden de anlaşılacağı üzere, normatif etik teorilerin pratik ahlaki problemlere (örneğin, çocuk düşürme) uygulamasından oluşmaktadır. Uygulamalı etiğin temel

kolları biyoetik, yönetsel etik, yasal etik ve medikal etikdir (<http://en.wikipedia.org/wiki/Ethics>, 05.05.2005) .

1.4.1. İş Ahlakı ve Yönetsel Etik

İş ahlakı farklı manaları çağrıştırabilmektedir (Arıkan, 1995:173-174):

- İş ahlakı dürüstlük sorunu ile uğraşır.
- İş ahlakı demek, doğaya saygılı olmak demektir.
- İş ahlakı demek, sözünde durmak demektir.
- İş ahlakı hakça davranış, yapılan haksızlıklara karşı çıkmak demektir.

Demek ki iş ahlakı bütün ilişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmak demektir.

Ahlak örgütsel bir sorundur ve bireysel olarak ele alınmak yerine örgütsel düzeyde ele alınmalıdır. Örgütlerin karşılaşılabileceği ahlaki sorunlar şöyle sıralanabilirler (Arıkan, 1995:173-174):

- Cinsel taciz,
- Ayrımcılık,
- Yanlış bilgilendirme veya yanlış bilginin yayınlanması,
- Kamu hakları aleyhinde propaganda,
- Fonların yanlış kullanımı,
- Güvenli olmayan, tüketilmesi zararlı mamuller üretimi,
- Doğal kaynakların tahrip edilmesi,
- Çevre kirliliği.

Bu sorunlarla karşılaşmamak için bazı örgütler ahlak kuralları yayımlarlar (Arıkan, 1995:173-174).

Kukulava (2004:16-17) yönetsel etik kavramını, “Şirketin her bir üyesinin doğru seçimler yapmasını ve ortak amaçları gerçekleştirmelerini sağlayan prensip ve standartlar” olarak tanımlamaktadır. Şirketin ortak değerlerini namus, dürüstlük, saygı, güven ve sorumluluk olarak belirten Kukulava işletmelerin karşılaştığı çeşitli

yönetimsel etik sorunlarıyla baş etmenin iki yolu olarak, iyi yönetim uygulamaları ve kurumsal sosyal sorumluluğu göstermektedir.

1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

1.5.1. Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk kelimesi işletmelerin toplumdaki kişi veya kurumlara karşı yükümlü olma ve cevap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Eğer bir işletme sosyal sorumluluklarını etkili bir şekilde belirlemek ve yerine getirmek istiyorsa, bu amacını yerine getirmek için uygun bir yönetim felsefesi, yönetim amaçları, sosyal çalışma planı ve bir değerlendirme programı gerçekleştirmek zorundadır (Alpay, 2002:74). Bu noktada iki farklı bakış açısında değinmekte fayda vardır.

1.5.1.1. Ortak Yönetimi-Kar Maksimizasyonu

İşletmenin sorumluluğunun ortaklarının karlarını maksimize etmek olduğu bu anlayışa göre bir işletme ortaklarına hayır kurumlarına bağışlarda bulunarak hizmet etmemelidir. Ayrıca, işletmeler ortaklar için kar sağlamadığı sürece, örneğin çevre koruma örgütlerinin isteklerine göre atıklarını geri dönüşüm işlemine tabi tutmamalıdır. Bu görüş, sosyal sorumluluğun işletmelerin değil, hükümetin fonksiyonlarından birisi olduğunu ileri sürmektedir (Alpay, 2002:74). Bu görüş daha çok piyasa merkezli çalışan Amerikan yönetim felsefesini yansıtmaktadır. İlerde de bahsedileceği gibi bu sorumluluk anlayışı piyasa merkezli kurumsal yönetim sistemine yansımıştır.

1.5.1.2. Paydaş Yönetimi

Kurumsal sosyal sorumluluk üzerine çalışan birçok bilim adamı Freeman'ın işletmelerin paydaşlarına karşı kapsamlı sorumlulukları olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Bu görüşe paralel olarak paydaş yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram, işletme kaynaklarının, birinci ve ikinci derece olarak ikiye ayrılan paydaşlar arasında dağıtımının etkilerini incelemeyi hedeflemiştir (Alpay, 2002:75).

Birinci derece paydaşlar işletmelerin topluma etkin şekilde mal ve hizmet sağlamak amacıyla ilişki halinde oldukları kişi ve/veya kurumları ifade etmektedir.

Bu kişi ve/veya kurumlar, hissedarlar, şirket çalışanları, tedarikçiler, distribütörler, rakipler ve müşterilerdir.

İkinci derece paydaşlar ise normal faaliyetlerini yerine getirirken işletmelerin bu faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen toplumsal grupları ifade etmektedirler. İkinci derece paydaş gruplarına, yerel topluluklar, sosyal aktivite grupları, medya, ticaret ve sanayi odaları, ticaretle ilgili dernek ve vakıflar ve daha genel olarak da tüm toplum girmektedir (Alpay, 2002:75).

Paydaş yönetimi yaklaşımı, Japonya gibi ilişki bazlı kurumsal yönetim modeline sahip ülkelerdeki işletmelerin yönetim kararlarını ve hedeflerini etkilemiştir.

Tablo 1: Paydaşlar ve İşletme Sorumlulukları

Paydaşlar	İşletmenin Sorumlulukları
Hissedarlar-sahipler	Karlılık
Çalışanlar	Adil ücret, iyi ve güvenli çalışma ortamı, iş güvencesi, adil davranmak
Sendikalar	Müzakerelerde iyi niyetli olmak, iş anlaşmasına bağlı kalmak
Hükümet	Ulusal ve iş yasalarına bağlı kalmak
Müşteriler	Arzu edilen mal ve hizmeti istenilen kalite, miktar, fiyat, yer ve zamanda temin etmek.
Tedarikçiler	Anlaşmalara bağlı kalmak, pazarlıklarda adil olmak.
Distribütörler	Anlaşmalara bağlı kalmak, pazarlıklarda adil olmak.
Kamu (Müşteri olmayanlar, baskı grupları)	Aldatıcı olmayan, inandırıcı tanıtımda bulunmak ve bilgi sunmak.
Rakipler	Adil ticaret uygulamalarına sadık kalmak.

Kaynak: ALPAY, G., K. DEVELİOĞLU, İ. EVCİMEN, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etkin Olarak Kurumsal Değerler," 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002.

1.5.3. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sosyal sorumluluk kavramı bizde farklı çağrışımlar yapabilir, çünkü bu kavramın gelişimi farklı yollar izlemektedir. Mesela işletmeler bazı sorumluluklarını yasal düzenlemelere dayalı olarak yerine getirirken, okul, yurt, kütüphane açma vb. faaliyetleri ise yasal düzenlemeler olmaksızın gönüllü olarak gerçekleştirmektedirler (Arıkan, 1995:172-173).

Sosyal sorumluluk toplum çıkarları ile ilgili bir kavramdır. Sosyal sorumluluk tanım olarak çevresel unsurların ihtiyaç, beklenti ve taleplerinin karşılanması olarak ele alınmaktadır (Tak, 2002:87-88). Ayrıca, karar verici durumda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar toplumun genel çıkarlarını da genişletecek ve koruyacak eylemlerin yapılmasındaki zorunluluğudur. Böyle bir yaklaşım daha iyi bir yaşam kalitesi oluşturacağından, örgütlerin çalışmaları ile toplumun istekleri arasında uyum sağlayabilecektir. Sosyal sorumluluk fikri, her kişinin kısmen daha bağımlı olduğu daha geniş bir sosyal sistemle ilişkide olduğu ve sonuçta bundan sosyal sorumluluk çıktığı fikrine dayanır. Aynı düşünce gruplar ve kurumlar için de geçerlidir. Yönetici ve iş adamları, işletmenin faaliyetlerinden etkilenebilecek olanların çıkar ve ihtiyaçlarını göz önüne almaya başladıklarında sosyal sorumluluğu uygulamış olurlar. Böylece kendi firmalarının ekonomik, teknik çıkarları ile kendi çıkarlarının üstünde düşünmeye ve davranmaya başlarlar (Odabaşı, 1986:11).

1.5.4. Sosyal Sorumluluğun Gelişimi

İşletmelerin faaliyetlerinin günlük yaşamımıza olan etkisinin zamanla değişmesiyle birlikte, tarihsel süreç içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmeler tarafından farklı şekilde yorumlanmıştır.

Sosyal sorumluluk düşüncesi özellikle 1960'lardan bu yana giderek hem işletmelerde, hem de diğer sosyal kurumlarda önem kazanmaya başlamış ve işletmelerin ana hedeflerinin sadece kar olmayıp, toplumun genel çıkarlarına da hizmet etmek olduğu, işletme ve yönetim biliminin temel öğretilerinden olmuştur (Odabaşı, 1986:10).

İşletmelerde sosyal sorumluluk kavramının gelişimi sürecinde üç değişik dönemi inceleyen teorilerden bahsetmek mümkündür (Odabaşı, 1986:11-12).

Klasik Pazar modelini inceleyen teoride, işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda bir katkıda bulunmalarının söz konusu olmayacağı belirtilmektedir. İşletmeler için, temel amacın kar olması öne sürülmektedir, bu yirminci yüzyılın başlarında etkili olan bir davranıştır.

Yönetim modeli, yönetim ve yöneticilerin sosyal sorumluluk konusundaki etkinliklerini açıklamaktadır. 1930'lardaki ekonomik buhran sonucu, işletmelerin işlevleri yeniden tartışılmaya başlanmış ve profesyonel yöneticilerin sosyal sorumlulukları önplana çıkmaya başlamıştır. Kar maksimizasyonunun tek hedef olduğu görüşü terkedilmiş ve yöneticilerin çok çeşitli işletme kaynaklarını değişik sosyal alanlara yöneltme yetkilerinin olduğu öne sürülmüştür. Bu modelde, işletmelerin sosyal katkıları yönetimin insancıl yaklaşımındaki eğilimi ile sınırlı olduğu varsayılmıştır.

Sosyal çevre modeli ise, işletmelerin sadece pazar koşullarına değil, sosyal çevreye bir bütün olarak duyarlı olmalıdır görüşünü öne sürer. Bu modele göre, işletmelerin maliyetlerine gelir ve kazançlarına sadece pazar koşulları değil, tüm çevre koşulları etkide bulunmaktadır. Bu yüzden işletmeler uzun dönem çıkarlarını korumak için sosyal sorumlulukları yüklenme durumundadırlar.

1.5.5. Sosyal Sorumluluk Çeşitleri

Üç adet genel kabul görmüş sosyal sorumluluk kavramı vardır (Arıkan, 1995:172-173):

a) Geleneksek Sosyal Sorumluluk : Ekonomi Nobel ödüllü Milton Friedman tarafından savunulan bu görüşe göre işletmenin tek bir sosyal sorumluluğu vardır: “Oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karı arttırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmektir”. Başka bir ifadeyle yönetim pay sahiplerinin karlarını ve uzun vadeli karlarını maksimize etmelidir.

b) İşletmeden Etkilenen Gruplara Karşı Sosyal Sorumluluk: Bu kavrama göre yöneticilerin, örgütün amaç başarımından etkilenen veya etkilenebilecek gruplara yani hisse senedi sahiplerine, müşterilere, hükümete, çeşitli birliklere, işgörenlere, üretici ve tüketicilere karşı sorumlulukları vardır.

c) **Afirmatif Sosyal Sorumluluk:** Bu kavrama göre yöneticinin, çevrede olup biten değişiklikleri tahmin ederek, problemlerden kaçma, örgütsel amaçları, işletmeyle ilgilenen tüm grupların ve genelde kamunun amaçları ile birleştirme ve örgütün ve kamunun karşılıklı tüm çıkarlarını koruma ve geliştirme sorumluluğu vardır. Anlaşılacağı gibi bu kavramda sosyal sorumluluk en geniş anlamda ele alınmaktadır. Görüldüğü üzere sosyal sorumlulukta her ne kadar toplum refahını arttırmak düşünülüyorsa da, yine de ekonomik bir kaygı vardır.

1.5.6. Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Baskısına Karşı Tutumları

İşletme yöneticiler sosyal sorumluluk baskılarına karşı üç tür davranış ileri sürmektedirler. Bunlar (Şahin, 1984:57-58):

a) İşletmenin sosyal sorumluluk konusunda şuurlu olduğu imajını yaymaya çalışmak.

Klasiklerin önerdiği sosyal sorumluluk anlayışının uzantısı olan bu davranışta işletmeler toplumun baskısından kurutulabilmek için sosyal sorumluluğa katkıda bulunan bir işletme olduklarını ispatlamaya çalışırlar. Bunun içinde kendilerince mantıklı gerekçeler ileri sürerler. Örneğin, toplum yararı için ucuz, ama kaliteli mal ürettiklerini, bu nedenle de tüketiciler tarafından kendi markalarını taşıyan malların arandığını vurgularlar. Bu arada sosyal sorumluluk gereği, okullara araç, gereç sağladıklarını, deprem felaketzedelerine yiyecek ve giyecek yardımı yaptıklarını ya da yardım derneklerine ve bazı vakıflara maddi desteklerde bulduklarını reklam ederler. Bu davranış biçimi sadece toplumun gözünü boyamaya yöneliktir.

b) “İyi vatandaş tipi işletme” rolü oynamak.

Bu rolü oynayan işletmeler, kamu yararı için aktif olarak bazı girişimlerde bulunurlar. Örneğin, eğitim vakıfları gibi bazı vakıflar kurup işletebilirler. Bazı işgörenlerinin toplumsal alanlarda çalışmalarına izin verirler. Belirli toplum amaçları için, bağış ve reklam kampanyalarına girişebilirler.

c) Bütünüyle sosyal sorumlu bir işletme gibi davranmak.

Sosyal sorumluluğun bu en yüksek düzeyinde, işletme yöneticileri, bir taraftan örgütsel amaçlara, diğer taraftan da sosyal sorunlara, gerçekten hizmet etmek

ihtiyacı duyarlar. Bu tür işletme yöneticileri, işletmelerin etrafındaki dünyanın, işletmeden ve işletme karından daha önemli olduğuna inanırlar.

Sosyal sorumluluk duygusu taşıyan bir yönetici, kamu isteklerini görmezden gelerek, yalnızca işletmenin kendi çıkarlarına göre hareket etmesine razı olamaz.

Sosyal sorumluluk amacına inanan işletmeler, çevre kirliliğini önleyici, eğitim düzeyini yükseltici, üretim kaynaklarını koruyucu önlemleri, hiçbir zorlama olmaksızın kendiliğinden alıp uygulamaya koyarlar. Tersini durumunda, sosyal sorumluluk kavramını reddetmiş olacaklarının bilincindedirler (Şahin, 1984:57-58).

1.5.7. Sosyal Sorumluluğun Uygulanmasında İşletmelerin Karşılaştığı Problemler

Sosyal sorumluluk kavramı uygulanırken ilgili çıkar gruplarının isteklerinin birbiriyle çatışması kaçınılmazdır. Örneğin, çevre korumaya yönelik yatırımların, çalışanlara sağlanacak eğitim, geliştirme programları ile ekonomik ve sosyal destek paketlerinin hissedarların elde edeceği getiriler üzerinde olumsuz etki yapması kaçınılmazdır. Bu nedenle tüm taraflar açısından geçerli standart bir olması gereken davranış ve yaklaşımlar listesi oluşturmak mümkün değildir. Alternatif bir yaklaşım olarak işletmelerin sosyal sorumluluk boyutlarının her bir ilgi grubu bazında ayrı ayrı sorgulanması da mümkündür. Ancak, bu durumda da bazı sosyal sorumluluk ölçüm kriterlerinin birden fazla ilgi grubunun alanına girmesi kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin, çalışma ortamının sağlık ve güvenliğine ilişkin boyut hem resmi kurumların hem de çalışanların ilgi alanına girmektedir. Benzer şekilde ürün ve hizmetlere ilişkin tüketici güvenliği ve yanıtılmaması konusu da hem tüketici haklarını savunan grupların, hem müşterilerin hem de resmi kurumların ilgi alanına girmektedir. Çevresel yükümlülükler de resmi kurumların olduğu kadar işletmenin faaliyet bulunduğu bölgede yaşayan halkın ve çevre koruma konusunda oluşan sivil toplum örgütlerinin ilgilendiği bir boyutu oluşturmaktadır (Tak, 2002:87-88).

Bunun yanında sosyal sorumluluk anlayışı iki önemli sorun ile de yüz yüzedir (Odabaşı, 1986:12).

a) Sosyal sorumluluk ile ilgili yatırım ve faaliyet giderleri işletme içi çabaları içerir, fakat sonuçları ve faydaları dışarıya dönüktür.

b) Sosyal sorumlulukla ilgili çabalar, genellikle, hükümet, işletmeler, sosyal gruplar arasında ortak davranışı gerektirir. Bunu sağlayabilmek ise gerçekten zor bir uğraştır.

Bu zorluklar sosyal sorumluluk kavramının uygulanmasında ortaya çıkan farklılıklara neden olmaktadır. Bu yüzden, her ülkede, her tür kuruluş için geçerli bir sosyal sorumluluk sınırı çizilememektedir. Kuruluşlar, kendi içinde buldukları sosyo-ekonomik, teknolojik, yasal dış çevre etkenlerini en iyi şekilde inceleyerek, kendi olanaklarına göre programlar düzenleme zorundadırlar (Odabaşı, 1986:12).

1.6. Paydaşlar

Paydaşlar, işletme nezdinde değer verilmesi gereken veya işletmelerden bazı talepleri olan kişi veya gruplardır. Bunlar işletme faaliyetinden yarar sağlayan veya zarar gören; hakları ihlal edilen veya değer verilen kişi ve gruplardır. Paydaş yönetimi olarak adlandırılan yaklaşım yönetimin sorumluluklarını sadece hissedarlara karşı değil, geniş bir yelpaze içinde yer alan ilgi gruplarına karşı olacak şekilde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre işletmeler, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, çalışanlar ve yerel toplumdaki öncelikli paydaşlarının yararına olacak şekilde yönetilmelidir. Dolayısıyla işletmelerin yatırımcılara tatmin edici bir getiri sağlama; çalışanlara güvenli ve tatmin edici bir çalışma ortamı sunma; müşterilerine değer veren, güvenli ve adil bir yaklaşım gösterme; topluma karşı ise çevresel talepleri karşılama gibi yükümlülükleri olduğu kabul edilmektedir. İşletme paydaşlarının kimler olduğuna dair yapılan çalışmalarda yukarıda belirtilen gruplara ek olarak hükümet, ticari birlikler, politik gruplar vb. gruba dahil edildiği gözlenmektedir. Bazı yazarlar, medya ve çevre korumacı, silahlanmaya karşı, azınlık ve tüketici hakları savunucuları gibi baskı gruplarının ikincil paydaş grubu olarak dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler (Tak, 2002:87-88).

Her bir paydaş organizasyondaki farklı çıkarlarına göre farklı kriterlere sahiptirler. Yatırımcılar, pay sahipleri, işçiler, müşteriler, tedarikçiler olmadan işletme varlığını sürdüremeyeceği için temel paydaş grubu olarak kabul edilmektedirler. Yatırımcı, pay sahipleri ve tedarikçilerin çıkarları işletmenin kaynaklarının doğru kullanılıp kar sağlanmasını içeren yönetsel etkinliktir. İşçiler iyi bir ücret ve iş tatmini isterler. Müşteriler mal ve hizmetlerin kalitesi, güvenilirliği

ve ulaşılabilirliğiyle ilgilenirler. Temel paydaş gruplarından bazıları ciddi manada tatminsizlik duyarsa, şirketmenin sŸrdŸrŸlebilirliđi tehlikeye girer. Diğer önemli paydaş grupları devlet ve kamudur. Birçok şirket gŸvenlik kuralları, evre koruma zorunlulukları ve devletin koyduğu kanun ve dŸzenlemeler sınırında varlığını sŸrdŸrmektedir. Bunun dışında diğer özel menfaat grupları olarak ticaret örgŸtleri, siyasi komiteleri, profesyonel birlikleri, tŸketiciler birliğlerini sayabiliriz. Sosyal sorumluluk sahibi organizasyonlar davranışlarının tŸm paydaşlar Ÿzerindeki etkilerini hesap etmektedirler (Stahl ve Grispy, 1997:56).

İkinci dŸnya savaşı sonrası endŸstriyel organizasyonlar bŸyŸmeye başladı. Daha sonra onların insanların yaşamını etkileme gŸcŸ arttı. Paydaşların sayısı da gitgide artmaktadır ve onların şirkette varlık, ekonomik ve etki menfaatleri bulunmaktadır. Varlık menfaati şirkette mŸlkiyet pozisyonu bulunmasıyla alakalıdır. Bu mŸlkiyet pozisyonu pay sahipleri, idareciler ve diğer azınlık pay sahiplerinin resmi mŸlkiyet ve oy kullanma gŸcŸnden, çalışanlardan yŸneticilere uzanan ekonomik gŸce, dağımık halde bulunan pay sahiplerinin politik gŸcŸne kadar uzanmaktadır. Ekonomik menfaat şirketin piyasadaki direk katılımından kaynaklanmaktadır. Ekonomik gŸcŸ tedarikçiler, kreditorler, mŸřteriler, işçiler ve rakiplerin de içinde yer aldığı bŸyŸk bir paydaş grubu tarafından uygulanmaktadır. Etki menfaatleri geniş paydaş tanımlarını içermektedir. ŸnkŸ bu paydaşlar çok fazla varlık ve ekonomik paya sahip değillerdir. Bu etki grupları dış Ÿyelerde olduğu gibi oy ve resmi gŸce sahiptirler; federal ve eyalet hŸkŸmetleri, ticaret birlikleri ve evre gruplarında olduğu gibi politik gŸce sahiptirler (Stahl ve Grispy, 1997:56).

Daniel Attas (2004:6) paydaşları “ şirketin başarısızlığından finansal, sosyal ve psikolojik olarak zarar gŸrecek kişiler” olarak tanımlamaktadır. Buna gŸre şirketin başarısızlığı paydaşların başarısızlık ve kaybı demektir. Onlar şirketle sahip oldukları sŸregelen ilişkiden dolayı maddi bir bağlılığa sahiptirler. Paydaşlar řŸyle sıralanabilir:

- Pay Sahipleri: Onlar finansal varlıklarının bŸyŸk miktarını şirket hisselerine yatıran ya da şirketle uzun vadeli ilişkiye sahip olan bireylerdir. Bu nedenle, onlar tŸm pay sahipleri değildir, şirketin varlığının sŸrmesinin kendi menfaatleriyle birleşen kişilerdir. Onların menfaatleri şirketin uzun vadeli

planlarının, büyüme ve karının istikrarından yanadır. Onlar kar payına bakarlar, şirket değerinin dalgalanmasından gelecek kara değil.

- İşçiler: Bunlar kariyerlerinin büyük bölümünü bu şirkete harcamış, şirkete olan bağlılıklarını zaman içinde göstermiş, yaşları ilerlemiş, yeteneklerini kaybetmiş ve çevresinde işveren olmayan alternatifsiz kişilerdir.
- Tedarikçiler: Onların durumları da işçilerle hemen hemen aynıdır. Onların şirketle özel bir ilişkisi vardır ve bu durum ya gönüllü olarak ya da şirketin tek alıcı (monopson) olmasından kaynaklanmaktadır.
- Müşteriler: Bazı endüstriler ve hizmet sektörleri müşteri ve şirket arasındaki devam eden ve sürekli bir ilişkiyle karakterize edilmektedir. Örneğin, banka hesap sahipleri, yaşam sigortası sahipleri veya günlük gazete okuyucuları gibi. Bunun dışındaki durumlarda ise şirketler müşteriye şirkete bağlamak için “bağlılık kartları” türünde enstrümanlar kullanmaktadırlar. Bu tür ilişkiler müşteriye paydaş konumuna koymaktadır.

1.6.1. Paydaş Teorileri

Paydaşları ilgilendiren farklı teorilerden bahsedilmiştir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Heath ve Norman, 2004:3-4):

- a) **Ontolojik Paydaş Teorisi:** Farklı birey ve gruplar şirket içinde kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çabalarlar, bu nedenle şirketin amacı paydaş menfaatlerini koordine etmede bir araç olmaktır.
- b) **Açıklayıcı Paydaş Teorisi:** Bu teori “şirketler ve onun yöneticileri nasıl davranmalıdır” ifadesini tanımlamakla ilgilenmektedir. Girdi ve çıktı idaresinden çok paydaş ilişkilerinin yönetimiyle alakalıdır.
- c) **Stratejik Paydaş Teorisi:** Bu teori paydaşlar için kullanılan yeterli kaynak ve idari çabanın şirket karlılığına olan etkisini incelemektedir.
- d) **Markalama ve Kurum Kültürü Paydaş Teorisi:** Bu teori özel paydaş gruplarının (özellikle müşteri ve çalışanlar, bunun yanında bazı durumlarda çevre ve insan haklarıyla ilgilenmeyle alakalı kamu) menfaatlerine verilen ekstra ilginin şirketin temel marka ve kurum kültürü olmasıyla alakalıdır.

- e) **Deontik Paydaş Teorisi:** Bu teori farklı paydaşların yasal hak ve menfaatlerini saptamaktadır. Bu teori bunları şirket ve idari görevleri saptamada kullanılmaktadır.
- f) **Yönetimsel Paydaş Teorisi:** Bu teori lider ve yöneticilere stratejik faydaları saptamak ve yönetim teorisinin deontik gerekliliklerini yerine getirmek için organizasyonel davranış, insan kaynakları, müşteri ilişkileri yönetimi, liderlik, operasyon araştırması, muhasebe ve bu tür teorileri dahil etmektedir.
- g) **Yönetişim Paydaş Teorisi:** Bu teori Yönetim Kurulu'nun fonksiyonları ve farklı paydaş gruplarının Yönetim Kurulu'nda temsiliyle alakalıdır. Bu teori hangi paydaş grubunun şirket yönetimi üstünde kontrole sahip olması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır.
- h) **Kontrolcü Paydaş Teorisi:** Bu teoriye göre işletme aktivitelerini devletin düzenlemesi paydaşların menfaat ve haklarını koruyabilir. Modern toplumlarda “kanunlara uyarken karı maksimize etmek” tedarikçilere, işçilere, müşterilere, kamuya ve diğerlerine karşı geniş bir sorumluluğu içermektedir ve bu sorumluluklar yasal olarak bağlayıcıdır.
- i) **Şirket Kanunu Paydaş Teorisi:** Bu teori paydaş teorilerine ontolojik, deontik ve yönetim teorilerinin yaklaşım ve uygulamalarına göre geleneksel şirket kanununun nasıl düzeltilebileceğiyle ilgilenmektedir. Bu yaklaşım paydaşların kar amacı gütmeyen stratejilerini savunan yöneticileri korumalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM'İN ÖNEMİ VE ÖNEMİNİN ARTMASINDA ETKİLİ FİNANSAL KRİZ VE ŞİRKET SKANDALLARI

2.1. Kurumsal Yönetişimin Önemi

Kurumsal yönetime gösterilen ilgi son zamanlarda oldukça artış göstermiştir (Claessens, 2003:6). Amerika'daki ve İngiltere'deki yakın geçmişte yaşanan yönetim skandalları, sektörel şirketlerde güveni sarsan bir krize neden oldu. Sonuç olarak, kurumsal yönetim kelimesi finansal ve ekonomik anlamda bir kelime olmaktan çıkarak ayrıca esnafları, emeklilik fonlarından faydalananları, her derecede çalışanları, CEO'ları ve bakanları da ilgilendiren bir kavram oldu. 1997–1998 finansal krizinde Asya, Rusya ve Latin Amerika'da, kurumsal sektörler tüm ekonomilerin davranışlarını etkiledi. Skandallar ve krizler boyunca, kurumsal yönetim neden önemli ve gerekli olduğunun yapısal açıklamaları yapılmaya çalışıldı. Özellikle piyasa bazlı yönetim süreçleri pek çok ekonomide olduğundan daha önemli hale geldi (GCGF, 2005:6).

Küresel göstergelere baktığımızda pek çok şirket kurumsal başarısızlığa uğramıştır. Bunlardan bazıları: Avustralya- HIH Insurance, Almanya- Comroad, Babcock-Borsing, Kirch, EM.TV, İtalya- Parmalat, Kore- SK Group, Hollanda- Royal Ahold, İngiltere- Equitable Life, Independent Insurance (Fahy, Roche ve Weiner, 2005:175).

İşte tüm bu olumsuzlukların yaşandığı kriz döneminde iyi kurumsal yönetim şirketleri zor duruma düşmekten kurtaran bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir. İyi kurumsal yönetim uygulayan şirketler bu tür olumsuz şartlarda zor durumda kalmazlar. En iyi biçimde yönetilen şirketler daima büyük yatırımlara izin verirler, daha düşük maliyetli borç alır ve daha ileri düzeyde yönetilebilirler. İyi uygulanan kurumsal yönetim sorumluluğu hissedarlar için açık olarak tanımlanmış kurallar, sıkı denetim mekanizması, yüksek düzeyde şeffaflık ve ifşa, Yönetim Kurulu Başkanı'nın yetkilendirilmesi, şirketi yatırımcılara karşı daha çekici ve daha karlı bir hale getirmektedir (World Bank, 2005).

Tüm bu yaşananların beraberinde kurumsal yönetim kavramı global politika tartışmasında güçlendirilebilir gelişme ve süreçlerin iş organizasyonundaki rolünde bu güne kadar görülmemiş bir öneme kavuşmuştur (Monks ve Minov, 1996:64). Kurumsal yönetim bu artan öneminin sebeplerini Stijn şöyle sıralamaktadır (Claessens, 2003: 6):

a) Özel, piyasa tabanlı yatırım süreçleri, iyi ortak yönetim tarafından temeli oluşturulan, şimdi çoğu ekonomilerde olduğundan çok daha fazla önemlidir. Sektörlerde kurumsal yönetim konusu daha önceleri ellerinde olmasına rağmen sıkıntıları ortadan kaldırdı. Firmalar sermaye arayışı içinde piyasayı halka doğru yönlendirdi ve anonim şirketleri listeleyerek halkı ve ortaklıkları kendilerine çevirdi.

b) Teknolojik gelişim, liberalizasyon ve finansal piyasaların açılması, ticari özgürleşme ve diğer yapısal reformlar; özellikle, yeniden fiyat düzenlemeleri ve ürünler ve sahipler üzerinden koşulların kaldırılması, tahsisat ve sermayenin karşı ülkelerle yarışmanın amaçları arasında daha komplekstir, sermaye kullanmanın izlenmesi gibi. Bu iyi kurumsal yönetim uygulamasını daha da önemli yapar ama bir o kadar da güçtür.

c) Sermaye seferberliği, gittikçe artarak prensipleri bir adım daha ileri götürürken, sahipler firmaların büyüklüğünü arttırdı ve finansal ilerlemede rol oynadı. Kurumsal yatırımcıların rolü pek çok ülkede büyüme gösterdi. Bu yatırımın delegasyonundaki artış, iyi kurumsal yönetim düzenlemeleri ihtiyacını arttırdı.

d) Programların delegasyonu ve yerel ve global finans görünümü reformla yeniden şekillendi. Uzun dönemli kurumsal yönetim düzenlemeleri, yeni kurumsal yönetim düzenlemeleri ile değiştirildi, fakat aynı zamanda tutarsızlıklar ve yarıklar baş gösterdi.

e) Uluslararası finansal bütünleşme arttı ve ticaret ve yatırım akışları yükseldi. Bu çıkış çapraz uçları kurumsal yönetime götürdü. Çapraz uçlu yatırımlar yükseldi; örneğin, kurumsal yönetim kültürlerinin toplantılarının sonuçları bazen huzursuzluk yarattı.

Fulgheieri ve Suominen'in (2005:26) yaptığı araştırma kurumsal yönetim sisteminin kalitesinin ekonomik rekabet şartlarında önemini ortaya koymaktadır. Burada böylece kurumsal yönetim ile rekabet arasında bir ilişki olduğu

belirtilmektedir. Yapılan çalışma sermaye yapılarının ülkeden ülkeye ve endüstriyel sektörden sektöre farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır.

Mc Kinsey Danışmanlığın araştırmasına göre, iyi kurumsal yönetim uygulamaları dünya çapında yatırım kararlarının oldukça güçlü olduğu görülmektedir. Grubun 2002 yılındaki Global Yatırım Fikri Araştırması gösteriyor ki, yatırımcıların büyük bir kısmı şirketlerini yüksek bir yönetim standardına ulaştırmak için bir prim ödemeye hazır. Kuzey Amerika ve Batı Avrupası primlerinin ortalaması %12-14, Asya ve Latin Amerika %20-25, Doğu Avrupa ve Afrika ise %30. Kurumsal yatırımcıların, hatta kurumsal yönetişimde yakından ilgili görünmek için onların yatırım yaptıkları şirketlerin kayıtlarında görülmeye başlamıştır (Fahy, Roche ve Weiner, 2005:169-170).

Black ve arkadaşlarının Kore'deki şirketler üzerinde yaptığı bir araştırmada yatırımcıların kurumsal yönetişime büyük değer verdiklerini göstermektedir. OECD ülkeleri ve diğer kurumsal yönetişim uygulayan ülkelerde, iyi kurumsal yönetişim uygulayan şirketler kazandıkları değer ile yatırımcılar için çekici hale gelmişlerdir. sahiptir (Black, 2001:11)

Rusya firmalarında yapılan bir çalışma da gösteriyor ki iyi kurumsal yönetişim uygulamaları firmalarda %70 oranında değer artışı meydana getirmiştir. Bu çalışma 21 firma gibi sınırlı bir örnekleme yapılmış olmasına karşın kurumsal yönetişimin gelişmesi ve firma değeri arasında bir ilişkinin (korelasyonun) bulunduğunu göstermektedir (Black, 2001:13).

İyi kurumsal yönetişim uygulamaları şirketlerin işlem yapma süreçlerinde de oldukça önemli oranlarda yardımcı olmaktadır. Yatırımcılar şirketlerinin performanslarının en yüksek seviyede gerçekleşmesini isterler. Credid Lynonnais Security Asia (CLSA)'nın 100 büyük şirkette yaptığı araştırmada şirketlerin en iyi kurumsal yönetişim uygulamaları ile firmaların %8 oranında yapılarına ekonomik değer kattıkları ve ülke üstünlüğü sağladıkları belirlenmiştir (World Bank, 2005).

Harvard/Wharton ekibi de ayrıca Amerika tabanlı firmalarda iyi kurumsal yönetişimin daha hızlı satış büyümesi ve daha çok karlılık getirdiğini ortaya koymuştur (WorldBank, 2005).

Kurumsal Yönetişim uygulayan ülkelerin sermaye piyasaları ve hukuk sistemleri ile yakından ilişkilidir. Bu ilişkiye göre, yatırımcıları koruma konusunda en zayıf hukuk sistemine sahip ülkelerin az gelişmiş bir sermaye piyasasına sahip oldukları; yatırımcıları koruyan sistemlerin bulunduğu ülkelerde ise gelişmiş sermaye piyasalarına sahip olduğu La Porta ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada tespit edilmiştir (La Porta, 1997:1131-1150).

Easterbrook'un yaptığı çalışma ise bunun aksini ortaya koymaktadır. Bu araştırmaya göre sermaye piyasalarının etkinliği ve gelişmişliği hukuk sistemine bağlı değildir. Kurumsal yönetişimde gözlemlenen uluslararası farklılıklar, hukuk sisteminin farklılığından değil, piyasaların farklılığından meydana gelmektedir. Hukukun kurumsal yönetişim anlayışına olan etkisi Amerika'da Almanya ve Japonya'ya oranla çok daha azdır (Zingales, 2000:1635–1640).

Bohren ve Odegaard'ın yaptığı çalışmada, 1989–1997 yılları arasında Oslo Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören mali sektör dışındaki şirketlerin performanslarını karşılaştırarak, kurumsal yönetişimin ekonomik performans üzerinde etkili olduğunu; bunda en fazla içeriden öğrenilenlerin etkisinin olduğu, dışarıdakilerin sahipliğinin kurumlar ve devlet gibi araçlara göre daha üstün olduğunu ve performans düşüşünün artan Yönetim Kurulu üye sayısı, borçlanma, temettü dağıtımı ile oy hakkından yoksun hisse sahipleriyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Bohren ve Odegaard, 2003, Zingales, 2000:1635–1640).

Görüldüğü gibi kurumsal yönetişim son yıllarda önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu göstergeler sonrası şirket skandallarından Enron ve finansal krizlerden Asya Krizi'nde yaşananları incelememiz faydalı olacaktır.

2.2. Enron Skandalı

Enron şirketi gelir olarak Amerika'nın yedinci şirketi olarak Houston, Teksas'ta kurulmuştur. Enron doğal gaz, elektrik ve iletişimle alakalı ürün ve hizmetleri toptan ve perakende olarak müşterilerin sağlayıcısı durumundaydı. 1997'den bu yana Enron karını 569 milyon dolar fazla göstermiştir. Enron 5,4 milyar dolar kendisiyle alakası olan fakat bu işlemlerini bilançosuna yansıtmadığı şirketlere borç vermiş ve de yatırımlarda bulunmuştur. Enron'un 3000'den fazla yan şirketi vardı ve bilanço dışı işlemlerle borçlarını gizleyerek şirketle ilgili bilgileri

açıklamasını gerektiren kanunlardan da kurtulmayı başarmıştır. Enron 100'ün üzerinde özel amaçlı bilanço gizleme şirketi sayesinde milyonlarca dolar borcunu gizlemeyi başarmıştır ve bu kuruluşlarla mesela sınırlı borç ortaklığına girerek bunu sağlamıştır. Böyle yaparak, Enron hesapları kendisi tarafından kontrol edilmeyen ya da tamamıyla yan şirkete ait olmayan özel girişimlere yüklemiştir (Dunphy, 2004:3).

Enron'un Yönetim Kurulu Başkanı Clifford Baxter'in 2001 Mayıs'ında ani istifası ve onu takiben genel müdür Jeffrey Skilling'in istifaları, her ikisi de şahsi sebeplerden dolayı istifa ettiler, Enron'daki sorunların ilk belirtileri olarak görülebilirdi. Skilling sadece birkaç ay önce genel müdür olarak seçilmişti ve Baxter 2000 yılının içinde başkan olmuştu. Bir aydan daha az bir süre sonra Enron 1997'den 2001 yılına kadar olan kazançlarını yeniden düzenledi. Bunun nedeni Enron'un global finans bölüm başkanı Michael Copper tarafından idare edilen ve LJM Cayman ve Chewco Yatırım şirketleriyle olan ortaklıklarda yaşanan muhasebe hatalarıydı. Bu düzenlemeler LJM-1 ve LJM-2'nin yöneticisi Bay Fastow'un fazladan otuz milyon dolar ödeme aldığı açıklanmasıyla devam etti. Yatırımcı güvenliğinin yok olmasının ardından, Enron'un borç değerlendirme oranları düştü ve bir ay sonra 2 Aralık 2001'de Enron iflas ettiğini açıkladı (Grosvenor, 2003:20).

Enron'un Yönetim Kurulu yapısı skandala kıyasla oldukça şaşkınlık uyandırıcı düzeydeydi. Enron'un Yönetim Kurulu Üyeleri'nden sadece iki tanesi iç üyeydi (Kenneth Lay ve Jeffrey Skilling). Yönetim Kurulu'ndaki idareciler işletme, finans, muhasebe ve devlet tecrübesi açısından farklı yeteneklere sahiptiler. Bununla birlikte Yönetim Kurulu finans komitesi, idari komite, denetleme komitesi, adaylık komitesi ve kurumsal yönetim komitelerine sahipti. Enron'un denetleme komitesinin başında daha önce Stanford Yüksek Lisans İşletme Okulunda Dekanlık yapmış olan bir muhasebe profesörü bulunmaktaydı. Komite düzenli olarak yılda beş defa toplanmaktaydı. Bunlara bakarak her şey iyi kurumsal yönetimle uyumlu görünmekteydi. Fakat Troy. A. Paredes'e (2003:12) göre Enron'un dağılmasında en etkili faktör Yönetim Kurulu'ydu. Enron yönetimi bilgileri Yönetim Kurulu'ndan gizledi ve onlar bunları dikkatli bir şekilde incelemeler hatta gizlenen finansal işlemleri anlamakta yetersiz kaldılar.

Stefan W. Suchan'a (2004:10) göre Enron'un çöküşünde iki önemli faktör bulunmaktaydı: denetmenlerin hataları ve yönetici ödemeleri. Birinci olarak, Arthur Andersen, Enron'u denetleyen firma, Enron'a aynı zamanda danışmanlık hizmeti de sunmuştur. Bu çifte hizmet Enron'un Amerikan GAAP'sine uyumsuzluğuna neden olan hatanın temel nedeni olabilirdi. Bir denetleme firması sadece kendi işini yapıyor olsaydı bağımsız olarak kabul edilebilirdi fakat denetleyici firmalar şirketlere işletme ve vergi danışmanlığı ve yasal ve finansal hizmetleri de sunmalarıyla birlikte bağımsızlıklarını kaybetmişlerdir. İkinci olarak ise, şirketler denetleme işlemi bir formalite olarak görmekteydiler ve bu nedenle denetmen firmalar karlı danışmanlık geliri elde etmek için riskli muhasebe politikalarını kabul etmekteydiler. Bir diğer açıdan bakılacak olursa, yönetici ödemeleri yöneticileri şirketin piyasa fiyatına daha duyarlı hale getirmek için düzenlenmiş bir varlık aracıydı. Fakat yöneticiler bu teşvike bağlı sistemi kısa vadeli karlar elde etmek ve de Enron'un borsa fiyatını yükseltmek için kullandılar. Bu nedenle onlar riskli ve de yasal olmayan faaliyetlerde bulunmuşlardır.

Bu olayın sonuçlarına bakacak olursak:

- 60 milyar dolarlık bir yatırım Enron'un iflasıyla birlikte çöpe atılmış oldu.
- Binlerce Enron çalışanı işinden oldu,
- Denetçi ve danışman firma pozisyonundaki Arthur Andersen iflas etti.
- Piyasalarda büyük güven kaybı oluştu.

Anlaşıldığı üzere Enron skandalında denetim eksikliği nedeniyle yapılan muhasebe oyunları, denetim eksikliği, Yönetim Kurulu'ndaki idarecilerin gerçeği görmekte yetersiz kalmaları ve yöneticilerin görevini kötüye kullanmaları ön plana çıkmaktadır. Kısaca tam bir yönetim ve denetim sorunu yaşanmıştır bu skandalda. Bu olay Amerikan kamuoyunda büyük yankı uyandırmış ve çözüm olarak da kurumsal yönetim ön plana çıkmıştır.

2.3. Asya Krizi

Kurumsal yönetim terimi Asya Krizi sonrası daha çok rağbet görmeye başlamıştır (Mohamad, 2004:1). Dışa karşı artan korumasızlık ve finansal dengesizlik bulgularına rağmen 1997 yılına kadar yabancı yatırımcılar bu bölgeye

fon akıtmaya ve etkili kredi derecelendirme kurumları bu bölgeyi favori göstermeye devam ettiler. 1997 yılında baskı iyice tırmandı, rezervler hızlı bir şekilde düştü ve sermaye girişi cari açığı karşılamaya yetmez hale geldi. Tayland merkez bankası büyük fon çekişleri karşısında band içinde hareket eden para rejimini daha fazla devam ettiremeyeceğini açıkladı. Kriz Tayland merkez bankasının büyük miktarda fon çekişleri karşısında para biriminin belirlenen bant içinde daha fazla sürdüremeyeceğini açıklamasından sonra 1997 Temmuz başlarında meydana geldi (Akyüz, 2000:12). Kriz sırasında Doğu Asya'da yeni gelişmekte olan birçok piyasa uzun süren finansal bir kriz yaşadılar. Yatırımcıların Ortadoğu, Latin Amerika ve Doğu Avrupa'da yeni gelişmekte olan piyasaları tehlikelere karşı korumasız olarak görmelerinden sonra kriz buralara da yayılmıştır. Sonuç olarak, birçok ülke devalüasyon ve borsa çöküşleri yaşamışlardır. Krizin gelişmekte olan piyasalardaki tüm ülkeleri etkilemesine rağmen, devalüasyon ve borsa düşüşlerinde ülkeler arasında farklı kurumsal yönetim uygulama derecelerinden kaynaklanan farklılıklar bulunmaktaydı.

Hanazaki ve Liu (2003:13) şirket bazlı araştırmalarına göre Asya krizindeki kötü performansı şu sebeplere bağlamaktaydılar:

- Kontrolü elinde bulunduran pay sahiplerinin diğer pay sahiplerinin haklarını çiğnemelerine yol açan mülkiyet yapıları,
- İşletmelerin kredi veren kuruluşların denetimin eksikliğinden yararlanarak borç alma yoluyla fon yaratmaları,
- Şirketlerin kötü yönetilmelerinden kaynaklanan verimsizlik.

Onlara göre, kriz sırasında şirketlerin performans farklılıkları kurumsal yönetimi uygulama düzeyleriyle bağdaştırılabildi (Hanazaki ve Liu, 2003:13).

Diğer birçok gelişen ülkelerde olduğu gibi Doğu Asya ülkelerinde şirketlerin en önemli özelliği aile işletmeleri olmalarıdır. Tabalujan (2002:6) aile işletmelerini “Mülkiyet ve yönetimin çekirdek ya da geniş bir aile akraba topluluğu tarafından kontrol edildiği ve gelirin grubun içinde kaldığı ve çeşitli şekillerde üyelere dağıtıldığı bir teşebbüs şekli” olarak tanımlamıştır. Claessens'in yapmış olduğu çalışmaya göre Endonezya'daki en üst 15 aile grubu toplam varlık değerlerinin %61,7'sini kontrol etmektedir ve bu gayrisafi milli hasılanın % 21,5'ini

oluşturmaktadır. Diğer bulgular ise yapılan çalışmayla uyumludur. Örneğin, Filipinler’de en üst 15 aile grubu toplam varlık değerinin %55,1’ini kontrol etmektedir ve bu gayrisafi milli hasılanın %46,7’sini oluşturmaktadır, Hong Kong’da ise en üst 15 aile grubu toplam varlık değerinin %34,4’ünü kontrol etmekteyken bu gayrisafi mili hasılanın %84,2’sini oluşturmaktadır (Tablujan,2002:7). Bu aileler devletle ve politikacılarla yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır ve milli ekonomiye büyük oranda hakim olmaktadır (Hanazaki ve Liu, 2003:5). Mülkiyetin büyük kısmının devletin ya da özel sektörün elinde yoğunlaşması tüm paydaşlar için bilgi asimetrisine neden olmuştur. Bilgilerin açıklanması zorunlu olsa bile, zayıf muhasebe standartları ve zayıf denetleme fonksiyonu nedeniyle açıklanan bilgi gerektiği ölçüde doğru olmuyordu. İyi kurumsal yönetimi güçlendirecek diğer mekanizmalar olan, banka denetimi ve derecelendirme kuruluşlarının rating’leri uygulamadaki yetersizlik ve bilgi asimetrisinden dolayı yetersiz kalıyordu (Pangestu, 2002:6). Shleifer ve Vishny’ye göre güçlü pay sahiplerinin payları kontrol derecesinin artmasının, onların azınlık pay sahiplerinin üstündeki kötüye kullanma gücünü artırmaktadır (Hanazaki ve Liu, 2003:6).

Asya Krizi büyük oranda kamu sektörünün borçluluğundan değil tam aksine şirketlerin ve finansal kurumların borçluluklarından kaynaklanmıştır. (Metzger, 2003:8).

Bir Doğu Asya ülkesi olarak Kore ekonomisi şirket grubu tarafından oluşan, devlet destekli, dolaylı şirketler arası pay sahipliğine dayanan ve çekirdek şirketin içinden çıkan ortak bir Yönetim Kurulu Başkanı tarafından idare edilen sistem olan “chaobel” sitemiyle karakterize edilmektedir. En üst otuz chaobel şirketi ekonominin hemen hemen %52’sini kontrol etmektedirler. Kurucu ve aile %10 paya sahipken, şirketler arası kontrol ise %30-40 arasında olmaktadır en üst 30 chaobel şirketinde. Kontrolü elinde bulunduran pay sahibi hem genel müdür hem de Yönetim Kurulu Başkanı olmaktadır ve diğer idarecileri kendisi belirlemektedir (Scott, 1999:17). Kurumsal yönetim ilkelerine göre Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı ayrı kişiler olmalıdır ve Yönetim Kurulu Üyeleri Genel Kurul’da pay sahipleri tarafından seçilmelidir. Bu bakımdan chaobel şirketlerinde ilkelere ters uygulamalar yer almaktadır.

Kurumsal yönetimle alakalı zayıf yasal düzenlemeler 1997 finansal krizinde hisse senedi piyasasındaki düşüşleri kötüleştiren temel faktördü. Çünkü yatırımcı korumasının zayıf olduğu ülkelerde, net sermaye girişi yatırımcı güvenliğini olumsuz

etkileyen olaylara karşı daha duyarlı hale geliyordu. Bu tür ülkelerde, kamulaştırma (expropriation) riski artmaktadır, yatırımların beklenen getirisinin daha az olduğu anlarda ülke nakitteki ve hisse fiyatlarındaki büyük düşümlere şahit olacaktır. Bu görüşe uygun olarak, Mitton (2001:26) Doğu Asya Krizinde daha yüksek açıklama kalitesi, daha çok şeffaflık, daha iyi mülkiyet yapısı ve daha odaklı organizasyon sunan şirketler kendi azınlık yatırımcılarına daha fazla koruma sağlamışlardır.

Mitton (2001:25) Endonezya, Malezya, Kore, Filipinler ve Tayland'daki şirketlerin hisse performanslarını incelemiştir. Raporunda, daha yüksek muhasebe kalitesine ve dış mülkiyetin daha fazla olduğu şirketlerin performanslarının daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Bu kurumsal yönetişimin finansal kriz anlarında şirket seviyesinde firmalara yardımcı olduğu görüşüyle uyumaktadır. Lemmon ve Lins mülkiyet yapılarının finansal kriz sırasında şirket değerlerini ölçmek için Asya'daki gelişen 8 piyasadan 800 firmayı örnek olarak almışlardır. Kriz şirketlerin yatırım düşüncelerini negatif etkilemiş ve azınlık yatırımcıların haklarının yenmesi artmıştır. Kriz beklenmedik bir anda çıktığı için mülkiyet ve pay sahipliği alanında yapılan bu çalışma "doğal deney" özelliği de taşımaktadır. Kriz sırasında, yöneticilerin yüksek kontrol haklarına sahip olduğu fakat kontrol ve nakit akım yönetiminin birbirinden ayrıldığı şirketlerdeki kümülatif hisse getirisi diğer şirketlere göre %10-20 daha azdır. Bu kanıt içerdekilerin azınlık pay sahiplerinin haklarını yemelerinde mülkiyet yapısının önemli bir paya sahip olduğu görüşünü desteklemektedir (Claessens ve Fan, 2003:24,25).

Görüldüğü gibi Asya krizi'nde şirketlerdeki yönetim problemleri, denetim eksikliği, muhasebe sistemlerindeki zayıflıklar, pay sahipliğindeki yapısal sorunlar ön plana çıkmaktadır. Bunlar hep birlikte kurumsal yönetim uygulamalarına olan ihtiyacı öne çıkarmıştır. Ayrıca son yıllarda iki finansal kriz atlatmış olan ülkemiz açısından olaya yaklaşıldığında kurumsal yönetişimin krizin etkilerini azaltma boyutu güzel bir örnek oluşturabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE KODLARI

Kurumsal yönetim kavramı resmi olarak ilk defa İngiltere’de yayınlanan Cadbury raporunda 1992 yılında geçmiştir. Daha sonraları İngiltere’de ve uluslararası kuruluşların yayınladıkları raporlar vasıtasıyla ve ihtiyaçlar doğrultusundan kurumsal yönetişimde düzeltmeler ve değişiklikler yapılmıştır. Çeşitli ülkeler de kendilerine göre farklı kurumsal yönetişim kodları belirlemiştir. Bu bölümde tarihsel bir gelişim içinde OECD ve İngiltere’de yayınlanan bazı rapor ve kodlara değinilecektir.

3.1. Cadbury Raporu (1992)

1980 yılında İngiliz şirketlerinde yaşanan finansal skandallar şirketlerin yayınladıkları finansal raporların kalitesine yatırımcıların duyduğu güvende azalmaya neden olmuştu. Bunun üzerine komite İngiliz şirketlerin uyması için “en iyi uygulama kodları”nı (code of best practices) çıkarttı. 1992 aralık ayında yayınlanan Cadbury raporu resmiyette “Komitenin Kurumsal Yönetişimin Finansal Yönüyle İlgili Hazırladığı Rapor” olarak adlandırılmıştır. Buna göre komite şirketlerin rapor ve hesaplarında kodların her bir maddesine uyup uymadıklarına dair bir resmi ifade bulunmasını tavsiye etmiştir. Uymayacakları takdirde de neden uymadıklarını belirten bir yazı bulunması gerekiyordu. Bunun yanında komite şirketlerin yıllık raporlarını yayınlamadan önce denetçi firmanın incelemesinden geçmesini tavsiye ediyordu. Bununla ilgili bazı tavsiyeler şunlardı:

- a) Yönetim Kurulu’ndaki bağımsız idarecilerin çoğunluğu işletmeden bağımsız olmalı ve şirketle iş ilişkisi ya da başka bir yakınlığı bulunmamalıdır.
- b) Bağımsız yöneticiler belirli dönemler için görevlendirilmelidirler.
- c) Hizmet kontratları üç seneyi geçmemelidir.
- d) Yönetici ödüllendirilmeleri tamamen ya da çoğunlukla bağımsız yöneticilerden oluşan “Ödüllendirme Komite”sinin tavsiyelerine göre belirlenecekti.
- e) En az üç bağımsız yöneticiden oluşan bir denetleme komitesi oluşturulmalıdır.

Raporun yayınlanmasından sonra Londra borsası şirketlerden bu kurallara uyup uymadıklarını yıllık rapor ve hesaplarında belirtmelerini istedi. Ayrıca kurumsal yatırımcılar ve yatırım bankaları yatırımları bulunan şirketlerden kurallara uyulmasını istediler. Bunun sonunda birçok şirket yönetim prosedür ve idarelerini değiştirdiler.

3.1.1. En İyi Uygulama Kodları (Code of Best Practices)

Aynı raporda şirketlere uymaları için Yönetim Kurulu yapısı, bağımsız yöneticiler, üst düzey yöneticiler, raporlama ve kontrollerle alakalı kurumsal yönetim uygulama esasları belirlenmiştir.

A. Yönetim Kurulu

- a) Yönetim Kurulu düzenli olarak toplanmalı, şirket üzerinde tam ve etkili bir kontrole sahip olmalı ve üst düzey yöneticileri denetlemelidirler.
- b) Şirket yönetiminde açıkça belirtilmiş sorumluluk ayrılığı olmalıdır ve bu güç ve otoritenin eşit olarak dağıldığı ve kimseye yönetimde ayrıcalık tanınmadığı bir düzen sağlamalıdır.
- c) Yönetim Kurulu yeterli kalitede bağımsız yöneticileri içermeli ve onların kurulda önemli bir ağırlığı olmalıdır.
- d) Yönetim Kurulu şirketin idaresini elinde tuttuğunu gösteren resmi bir programa sahip olmalıdır.
- e) Gerekliğinde yönetim Kurulu'ndaki yöneticilerin profesyonel destek almalarını sağlayan ve üzerinde mutabık kalınan prosedürler bulunmalıdır.
- f) Yönetim Kurulu prosedürlerini izleyen ve uygulanan kurallar ve düzenlemelerin uyumluluğunu denetleyen şirket sekreterinin hizmet ve tavsiyelerinden tüm yöneticiler yararlanmalıdır. Şirket sekreterinin işten kovulması söz konusu olduğunda bu tüm Yönetim Kurulu'nu ilgilendirmelidir.

B. Bağımsız Yöneticiler

- a) Bağımsız yöneticiler strateji, performans, kaynak, anahtar pozisyonlara atamalar ve yönetim standartlarıyla ilgili bağımsız fikirler öne sürmelidirler.

- b) Çoğunluk işletmeden bağımsız olmalıdır. Bağımsız fikirleri ücretlerinden ve pay sahipliğinden etkilenmemelidir. Aldıkları ücret şirket için ayırdıkları zamanla orantılı olmalıdır.
- c) Bağımsız yöneticiler belirli bir zaman dilimi için görevlendirilmelidirler.
- d) Bağımsız yöneticilerin seçimi resmi bir süreç olmalıdır ve bu süreç ve onların görevlendirilmeleri bütünüyle Yönetim Kurulu'nu ilgilendirmelidir.

C. Üst Düzey Yöneticiler

- a) Yöneticilerin hizmet kontratları pay sahiplerinin izni olmadığı müddetçe üç seneyi geçmemelidir.
- b) Yöneticilerin toplam gelirleri, yönetim Kurulu Başkanı ve en yüksek maaşı alan yöneticinin emeklilik ikramiyesi ve hisse senedi hakları da dahil olmak üzere tam ve kesin bir açıklıkla belirtilmelidir. Maaş ve performansla ilgili bilgiler ayrı bir şekilde hangi performansın değerlendirildiği belirtilerek gösterilmelidir.
- c) Üst düzey yöneticilerin maaşları tamamen ya da çoğunlukla bağımsız yöneticilerin oluşturduğu ödüllendirme komitesi tarafından belirlenmelidir.

D. Raporlama ve Kontroller

- a) Şirketin durumunu dengeli ve anlaşılabilir bir şekilde ortaya koymak Yönetim Kurulu'nun görevidir.
- b) Yönetim Kurulu denetçilerle objektif ve profesyonel bir ilişkinin sürmesini sağlamalıdır.
- c) Yönetim Kurulu en az üç bağımsız üyeden oluşan görev ve sorumluluklarının yazılı bir belgeyle sağlandığı bir "denetim komitesi" oluşturmalıdır.
- d) Yöneticiler denetim kurulunun raporları gibi kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili raporlar hazırlamalıdır.
- e) Yöneticiler şirketiçi kontrolünün etkinliği hakkında rapor vermelidirler.
- f) Yöneticiler işletmenin devamlılığını gerekli nitelikleri belirterek rapor etmelidirler.

3.2. Greenbury Raporu (1995)

1990'larda yöneticilerin geliri sorunu İngiltere'de yatırımcı ve kamuoyunda temel sorun haline gelmişti. Özellikle özelleştirilmiş endüstrilerde yöneticilerin gelir seviyesi artıyordu ve yöneticilerin daha iyi performans göstermesine bir etkisi olmuyordu.

Sonuç olarak, yöneticilerin kazançlarıyla alakalı kurumsal yönetim sorunlarıyla daha ciddi ilgilenme gereği duyuldu. Bunun için Greenbury Komitesi oluşturuldu. Bu komitenin aldığı kararlar Greenbury raporunda belgelendi. Bu rapor yönetici gelirlerinde en iyi uygulama kodu olmuştur.

Raporda ele alınan dört temel konu:

- a) Gelir komitesinin genel müdür ve diğer yöneticilerin gelir paketlerini düzenlemesindeki rolü.
- b) Yöneticilerin gelirleri ve bunun pay sahiplerinin onayını alıp almayacağına ilişkin pay sahiplerinin ihtiyacı doğrultusundaki gereken açıklık seviyesi.
- c) Yönetici gelirinin belirlenmesindeki ana hatlar.
- d) İstenilmeyen bir performans sonrası şirketin bir yöneticisini işten çıkarması sonucunda oluşacak tazminata ilişkin servis kontratı.

Cadbury'de olduğu gibi Greenbury raporu da gelir komitesinin yöneticilerin gelirini belirlemesi için tamamen bağımsız yöneticilerden oluşmasını tavsiye etmiştir. Bununla birlikte, Greenbury Cadbury'de belirtilen 3 yılın aksine idarecilerin görevlendirme süresinin maksimum 12 ay olması gerektiğini belirtmiştir.

Yayınlanmasının ardından Greenbury tavsiyeleri Londra borsasında yer almıştır. Fakat Cadbury raporunun aksine Greenbury genel kabul görmedi bunun nedeni de raporun yönetici ücretleriyle, şirket performansının pay sahipleri lehinde yürümesi arasındaki ilişkiyi kuramaması gösterildi.

3.3. Hampel Raporu (1998)

Hampel komitesi 1998 yılında İngiltere'de daha önce yayınlanmış olan Cadbury ve Greenbury'deki tavsiyeleri gözden geçirmek için oluşturuldu. Son rapor iyi yönetim prensipleri üzerinde durmuştur. Bunun nedeni şirketler üzerindeki

zorunlu ağır yükü azaltıp esnek kurallar oluşturup tüm şirketlere uygun hale getirmektir. İyi yönetişimin büyük oranda her bir şirketin özel durumuna bağlı olduğu anlaşıldı.

Hampel, yönetişimi vekalet teorisine göre ele aldı. Kurumsal yönetişimi pay sahiplerine uzun dönemli fayda sağlamak açısından bir fırsat olarak gördü ve bunun şirketin temel amacı olduğunu belirtti. Bu Cadbury ve Greenbury’de yer aldığı gibi işletmenin kendisine emanet edildiği otoritenin bunu kötüye kullanmasını engellemeyi amaçlayan kurallardan farklı bir gelişmeydi.

Diğer bir ilerleme de hesap verilebilirlik ve denetleme alanındaydı. Yönetim Kurulu iç kontrolün güvenilirliğini sürdürme konusunda sorumlu tutuldu. Böylece pay sahiplerinin yatırımlarını güvence altına alacaklardı. Bununla beraber yönetim Kurulu denetimin etkinliği konusunda rapor vermek zorunda da değildi. Ayrıca Yönetim Kurulu risk yönetiminden tüm yönüyle sorumlu tutulacaktı.

Hampel yönetici geliriyle ilgili tartışmayı ileri götürmemiş sadece Cadbury’de yer alan prensipleri yinelemiştir. Hampel yönetici gelirin Genel Kurul’da pay sahiplerinin onayıyla belirlenmesine karşıydı.

3.4. Birleşik Kod (Combined Code) (1998)

Birleşik Kod Cadbury, Greenbury ve Hampel raporlarındaki prensip ve tavsiyeleri birleştirmiştir. 1998’de yayınlanmış ve 2003’te Higgs raporunun yayınlanmasıyla yeniden düzenlenmiştir. Kod iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm en iyi uygulama kodlarını ve şirketlere sağladığı faydayı ele almış, ikinci bölüm ise aynı şeyi pay sahiplerine uygulamıştır. Kodun kararları zorunlu kılınmamıştır.

Kodun birinci bölümü kapsamlı konu başlıklarına sahiptir; bunlar Yönetim Kurulu’nun yapısı ve çalışması, yönetici gelirleri, pay sahipleriyle ilişkiler, bilgi sağlama, hesap verilebilirlik ve denetimdir. Kod tüm şirketlere uygulanabilecek esneklikte hazırlanmış prensip ve bilgileri içeriyordu.

Kodun ikinci bölümü daha kısaydı ve pay sahiplerinin oy kullanımı, şirketle olan diyalogu ve yönetim açıklamalarının değerlendirilmesini içeriyordu. Özellikle, iyi diyalogun ve karşılıklı anlayışın sürdürülmesindeki sorumluluğun şirket ve onun kurumsal yatırımcılara ait olduğu belirtiliyordu.

Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür (CEO)'nun ayrı kişi olmalarına özellikle değinilmiştir. Yönetim Kurulu Başkanı Yönetim Kurulu'nun işleyişinden sorumludur. Onun üyeliği Yönetim Kurulu ve pay sahiplerinin onayına bağlıdır. Tüm idareci, yönetici ve bağımsız yöneticilerin eşitliğini ve görevlerini tam olarak yerine getirmelerini sağlamalıdır. Genel Müdür'ün görevi ise işletmeyi yönetmek ve Yönetim Kurulu tarafından belirlenen strateji ve politikaları yerine getirmektir. Bu açıdan ikisinin rolleri birbirinden farklıdır. Cadbury bu iki rolün farklı olması gerektiğini, tek kişide toplanınca gücün tek elde toplandığını belirtmektedir. Hampel de bu iki rolün realitede ve isimde farklı olması gerektiğinin üstünde durmaktadır.

3.5. OECD Kurumsal Yönetişim Prensipleri

OECD prensipleri iyi kurumsal yönetim rejiminin temel elemanlarını geliştirmek için bir devletlerarası organizasyon tarafından yapılan ilk çalışmadır. Bu sayede oluşturulan prensipler devletlerin kendi düzenleme ve kanunlarını değerlendirmek ve düzeltmek için bir referans olmuştur. Bu prensipler aynı zamanda kurumsal yönetişimi geliştirmede ve en iyi uygulamaları araştırmada rol oynayan özel şirket birlikleri tarafından da kullanılmıştır.

OECD prensipleri kurumsal yönetişimi alttan destekleyen yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi iyileştirmede siyasetçi, kanun koyucu ve piyasa katılımcılarına bir rehber niteliğindedir. Prensipler aynı zamanda borsalar, yatırımcılar, şirketler ve iyi kurumsal yönetim modelinin geliştirmesi uygulamasında yer alan diğer gruplara pratik öneriler sunmaktadır. Prensipler "Finansal İstikrar Forum"unun finansal istikrar için gerekli 12 maddesinden biri olarak kabul edilmiştir.

OECD prensipleri 1999 yılında kurumsal yönetişime uluslararası bir referans olarak yayınlandı ve devlet ve özel sektör tarafından yapılan reformlara temel teşkil etti. Prensipler 2003 yılında 1999'dan bu yana yaşanan gelişmeleri dikkate alarak yeniden düzenlendi. Yeni prensipler 2004 Nisan ayında OECD devletleri tarafından kabul edildi. OECD prensipleri iyi kurumsal yönetim rejiminin elemanlarını anlamada bir ortak uluslararası anlayışın geliştirilmesine yönelik atılan ilk önemli adımdır.

Prensipier beş bölümden oluşmaktadır; pay sahiplerinin hakları, pay sahiplerine eşit muamele, paydaşların rolü, açıklık ve şeffaflık ve Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları.

3.5.1. Pay Sahiplerinin Hakları

OECD prensiplerinin ilk bölümü “*Kurumsal yönetim pay sahiplerinin haklarını korumalıdır*” diyerek başlar. Bu bakımdan, yatırımcılar belirli mülkiyet haklarına sahiptirler. Temel pay sahipliği hakları aşağıdaki hakları içerir:

- Mülkiyete girişte güvenli metotlar
- Payların nakil veya transferi
- Şirket hakkında tam vaktinde ve düzenli olarak bilgi edinme
- Genel Kurul toplantısına katılma ve oy verme
- Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi
- Şirketin karından pay alma

Bunun yanında pay sahipleri şirketle ilgili temel değişikliklerden haberdar edilmelidirler:

- Ortaklık maddeleri veya statüler veya şirketin benzer yönetim dökümanlarındaki değişiklikler.
- Yeni hisselerin çıkarılması.
- Şirketin satışıyla sonuçlanacak olağan dışı muameleler.

Bununla birlikte, işletmenin kontrolü ve vekalet maliyetini azaltmak için Genel Kurul yatırımcılar açısından çok önemlidir. Bunun için pay sahipleri Genel Kurul'a etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma hakkına sahip olmalıdır ve onlar Genel Kurul toplantısının yönetiminde işleyen oy kullanma prosedürlerini de içeren kurallarla ilgili olarak bilgilendirilmelidirler.

- Pay sahipleri Genel Kurul'un tarihi, yeri ve gündemi ve Genel Kurul'da karara bağlanacak mevzular hakkında zamanında ve yeterli bilgiyle donatılmalıdırlar.

- Pay sahiplerine kabul edilebilir sınırlar dahilinde Genel Kurul gündemindeki konuları değiştirme ve Yönetim Kurulu'na soru sorma fırsatı verilmelidir.
- Pay sahipleri istediği kişiye oy verme hakkına sahip olmalıdır ve oylar eşit olmalıdır.

Sermaye yapısı ve düzenlemeleri açıklanmalıdır. Çünkü bu belirli pay sahiplerini mülkiyet yapılarıyla orantısız bir kontrol hakkı tanıyacaktır. Şirket kontrol piyasası da çok önemlidir ve onun etkin ve şeffaf bir mantıkta çalışmasına izin verilmelidir.

- Sermaye piyasalarında şirket kontrolünü sağlayan, birleşme ve şirket hisselerinin büyük bölümünün satışı gibi olağan dışı hareketlerle ilgili olan kural ve prosedürler açıkça belirtilmeli ve gösterilmelidir. Böylece pay sahipleri hakları ve görevlerini anlamalıdır. Pay sahiplerinin bağlı olduğu sınıfa göre haklarını korumak için satış işlemi şeffaf bir fiyattan ve eşit şartlarda gerçekleşmelidir.
- Satın alma karşıtı (Anti-take-over) araçları şirketi sorumluluktan kurtarmak için kullanılmamalıdır. Kurumsal yatırımcıları da içeren pay sahipleri oy hakkının fayda ve maliyetlerini dikkate almalıdırlar.

Çünkü prensipler yatırımcılar için özel bir yatırım stratejisi önermemektedir ve yatırımcı faaliyetlerinin optimal derecesini önermekle uğraşmaz.

3.5.2. Pay Sahiplerine Eşit Muamelede Bulunulması

Birinci bölümdeki prensipler pay sahiplerinin haklarıyla ilgiliydi, ikinci bölüm ise prensiplerin diğer önemli bir bölümü olan “pay sahiplerinin eşit muamele görmesi”dir. Pay sahipleri homojen bir yapıya sahip değildir, farklı ülke ve altyapılardan gelmektedirler. Bundan dolayı “*Kurumsal yönetim prensipleri azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil tüm pay sahiplerinin eşit muamele görmesini sağlamalıdır. Hakların çiğnenmesi durumunda tüm pay sahipleri tazminat konusunda eşit fırsatlara sahip olmalıdırlar.*”

- Aynı sınıftaki tüm pay sahipleri eşit muamele görmelidirler.

- Aynı sınıfta tüm pay sahipleri eşit oy hakkına sahip olmalıdırlar. Tüm yatırımcılar satın alma işleminden önce tüm sınıftaki payların oy kullanma haklarıyla ilgili gerekli bilgiyi edinebilmelidirler. Oy kullanma haklarındaki herhangi bir değişiklik pay sahiplerinin oyuna bağlı olmalıdır.
- Genel Kurul'daki uygulama ve prosedürler tüm pay sahiplerinin eşit muamele görmesini sağlamalıdır. Şirket prosedürleri oy kullanmayı son derece zor ve pahalı hale getirmemelidir.

Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticiler şirketle ailevi, işletmeyle alakalı ya da diğer özel ilişkilere sahip olabilirler. Bu bir işlem hakkındaki görüşlerine etki edebilir. Bu nedenle Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirketi etkileyen işlem ve uygulamalarla alakalarını açıklamaları istenmektedir.

3.5.3. Kurumsal Yönetişimde Paydaşların Rolü

Prensiplerin üçüncü bölümünde paydaşların önemi *“Kurumsal yönetim paydaşların kanunlarla belirlenen haklarını tanımalıdır ve gelir, iş ve finansal açıdan sağlam yatırımların yaratılmasında şirketle paydaşlar arasındaki aktif iş birliğini desteklemelidir”* prensibiyle başlar.

Kurumsal yönetim çerçevesi kanunlarla korunan paydaş haklarına saygı gösterilmesini garanti altına almalıdır ve bu çerçeve paydaşların katılımı için performans artırıcı mekanizmalara: Yönetim Kurulu'nda çalışanların temsil edilmesine; hisse mülkiyet planları veya diğer kar paylaşım mekanizmalarına; belirli temel kararlarda paydaş görüşüne başvuran yönetim metotlarına izin verilmelidir.

Paydaşlar haklarının çiğnenmesi durumunda yeterli tazminatı alabilmelidirler, zaten paydaşların menfaatleri yasalarla korunmaktadır. Paydaşlar kurumsal yönetim uygulamalarına katılırken sorumluluklarıyla alakalı gerekli bilgiye erişebilmelidirler.

3.5.4. Açıklık ve Şeffaflık

Açıklık ve şeffaflık bu prensiplerin merkezindedir. Bu nedenle bu bölüm *“Kurumsal yönetim çerçevesi finansal durum, performans, mülkiyet ve şirket yönetişimini içeren tüm materyallerin zamanında ve doğru olarak açıklanmasını garanti altına almalıdır”* prensibiyle başlamaktadır. Bir şirketin güçlü bir açıklık

politikası onun daha fazla sermaye çekmesini sağlayacaktır. Çünkü yatırımcılar yatırım yapmadan önce düzenli, güvenilir ve karşılaştırmalı bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Eğer şirketler yetersiz ve açık olmayan bilgiyi kullanırsa, bu sermaye piyasasının kötü işlemesine neden olacak, böylece sermaye maliyeti artacak ve kaynak dağılımı yetersiz olacaktır.

Açıklık: şirketin finansal ve operasyonel sonuçlarını; şirket hedeflerini; temel pay mülkiyeti ve oy kullanma haklarını; Yönetim Kurulu üyelerini ve anahtar pozisyondaki yöneticileri; onların ücretlendirilmelerini; maddi tahmin edilebilir risk faktörlerini; işçi ve diğer paydaşları ilgilendiren maddi unsurları; yönetim yapısı ve politikalarını içermelidir.

Bilgi yüksek kalitede muhasebe, finansal, finansal olmayan açıklık ve denetim standartlarına uygun olarak hazırlanmalı, denetlenmeli ve açıklanmalıdır. Bu yüksek kalite standartları yatırımcıların raporların güvenilirliği ve karşılaştırılabilirliğini inceleme ve şirket performansını daha iyi incelemesini sağlayarak şirketi denetleme kabiliyetlerini artıracaktır.

Genel kaniya göre yüksek kalite standartları ve etik kodlarının uygulanması bağımsızlığın artırılmasını ve işletmenin devamlılığının güçlendirilmesi için uygulanan en iyi metotlardan biridir. Bundan dolayı yıllık denetim finansal tabloların hazırlanmasında ve sunulmasında dışsal ve nesnel bir garanti sunan bağımsız bir denetçi firma tarafından yapılmalıdır.

Bilgi yayma kanalları kullanıcıların ilgili bilgiye dürüst, zamanlı ve maliyet açısından etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlamalıdır. İnternet ve diğer bilgi teknolojileri bu amaçla kullanılmalıdır.

3.5.5. Yönetim Kurulu'nun Sorumlulukları

Bu prensiplerin son bölümüdür. “ *Kurumsal yönetim çerçevesi Yönetim Kurulu'nun şirkete stratejik rehberliğini, işletmenin Yönetim Kurulu'nca etkin denetimini ve Yönetim Kurulu'nun şirkete ve pay sahiplerine olan sorumluluğunu garanti altına almalıdır.* ”

Yönetim Kurulu üyeleri şirket ve pay sahiplerin menfaatleri doğrultusunda hareket etmelidir. Bunun için, onlar tamamen bilgilendirilmiş bir şekilde, iyi niyetli olarak gayret ve dikkatle çalışmalıdırlar. Birçok şirkette bu yasal bir zorunluluktur.

Yönetim Kurulu tüm pay sahiplerini dürüst bir şekilde ele almalıdırlar, çünkü onların kararları farklı pay sahipleri gruplarını farklı şekilde etkileyebilir. Hatta Yönetim Kurulu uygun yasalara olan itaati garantiye almalı ve paydaşların menfaatlerini dikkate almalıdırlar.

Yönetim Kurulu temel bazı fonksiyonları yerine getirmelidir:

- a) Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; uygulamaları ve kurumsal performansı takip etmek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek.
- b) Şirket kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini gözlemek ve gerektiğinde değişiklik yapmak.
- c) Önemli yöneticileri seçmek, ödüllendirmek, denetlemek, gerektiğinde değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde el değiştirmesini sağlamak.
- d) Üst düzey yöneticilerin ve Yönetim Kurulu üyelerinin gelirlerini, şirketin ve hissedarların uzun vadeli çıkarı uyarınca belirlemek.
- e) Formel ve şeffaf bir atama süreci oluşturmak.
- f) Şirket varlıklarının suistimal edilmesi ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere yönetim, Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını gözlemek ve idare etmek.
- g) Bağımsız denetim dahil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimini, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasa ve ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak.
- h) Kamuyu yapılan açıklamalar ve iletişim süreçlerine nezaret etmek.

Yönetim Kurulu'nun bağımsızlığı ve şirket işlerinde objektif bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Çıkar çatışması

olduğu durumlarda Yönetim Kurulu bağımsız muhakeme yürütmeye yetecek sayıda icrada görevli olmayan üye atamış olmayı göz önünde bulundurmalıdır. Bu türden kritik sorumluluklar arasında, mali ve mali olmayan raporların güvenilirliğinin sağlanması, ilgili taraf işlemlerinin gözden geçirilmesi, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve kilit yöneticilerinin atanması, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ödenecek olan ücretin belirlenmesi bulunmaktadır. Bunun yanında, komiteler oluşturulduğunda süreleri, yapısı ve çalışma prosedürleri, Yönetim Kurulu tarafından etraflıca belirlenmeli ve açıklanmalıdır. Yönetim Kurulu'nda görevli üyeler sorumluluk alanlarına yeterince zaman ayırmalıdır. Bu sorumluluğu yerine getirirken, gerçeğe uygun, konuyla ilgili ve geçerli bilgiye ulaşabilme olanağına sahip olmalıdır.

3.6. Higgs Raporu (2003)

Derek Higgs'in bağımsız yöneticilerin rolü ile ilgili raporundan sonra Higgs Raporu 2003 yılında İngiltere'de yayınlandı. Rapor bağımsız yöneticilerin rolü, bağımsızlıkları ve işe alınmalarını incelemiştir ve bağımsız yöneticilerin rolleri:

- a) Kurum stratejisine katkı yapmak
- b) İdarecilerin performanslarını takip etmek
- c) İç kontrolün etkinliği konusunda onları inandırmak
- d) İdarecilerin gelirlerini düzenlemek
- e) Kıdemli yönetimin aday gösterme, görevden alma ve yerine geçme işlemlerinde yer almaktır.

Higgs raporunda yer alan diğer önemli tavsiyeler ise şunlardır:

- Yönetim Kurulu kendi performansını, komitelerin performansını ve idarecilerin bireysel performansını yılda en az bir kere teftiş etmelidir.
- Şirket sekreteri tüm yönetim konularında Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı olarak Yönetim Kurulu'na karşı sorumlu olmalıdır.

3.7. Gözden Geçirilen Birleşik Kod (2003)

Bu kodlar Higgs raporunun tavsiyeleri ve denetim komiteleriyle ilgili Smith eleştirileri sonrası İngiltere'de 2003 yılında yayınlanmıştır.

Bu yeni kod 1998'deki kodun yeniden ele alınmış halidir. Temel olarak kod şunlardan bahseder:

- a) Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür pozisyonları ayrı olmalıdır. Yönetim Kurulu Başkanı görevlendirmelerde bağımsız kabul edilmeli fakat Yönetim Kurulu Üyeleri'ni kıyaslamada bağımsız olara görülmemelidir.
- b) Yönetim Kurulu'nun en az yarısı bağımsız üyelere oluşmalıdır.
- c) Yönetim Kurulu, onun komiteleri ve idareciler yıllık performans denetimine tabi tutulmalıdırlar.
- d) Denetleme komitesindeki üyelere en az birinin finans tecrübesine sahip olması gerekir.
- e) Higgs raporunun aksine gözden geçirilen kod Yönetim Kurulu Başkanı'nın adaylık komitesine başkanlık etmesine izin vermektedir.

3.8. Myners Raporu (2004)

Paul Myners "*İngiltere hisselerine oy kullanmadaki engellerin incelenmesi*" isimli raporunu 2004 yılında yayınlamıştır. Raporde problemlerin sistemin ağır işlemlerinden, hesap verilebilirlik zincirinin kompleks oluşundan, şeffaflık eksikliğinden, oylamaya farklı bakan grupların olmasından kaynaklandığı belirtilmekteydi. Myners kağıtla oy kullanma sistemi yerine elektronik-oy sisteminin getirilmesinin kurumsal yatırımcılar, aracı kurumlar ve tüm gruplar için daha etkin olabileceğini belirtiyor ve bu sisteme uyum sağlanarak 2004 yılında geçilmesini tavsiye ediyordu.

Bu raporların tarihsel gelişiminden de anlaşılacağı gibi, kurumsal yönetim farklı zaman ve mekanlarda sürekli bir gelişim içerisinde bulunmakta ve taleplerin ağırlığı artmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ

Kurumsal yönetim sistemleri piyasa bazlı ve ilişki bazlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Amerika piyasa bazlı sistemin en iyi örneği, Japonya ilişki bazlı sistemin en iyi örneğini teşkil etmektedir.

Japon ve Amerikan işletmeleri yönetim yaklaşımları itibariyle farklılıklar göstermektedir. Japon yönetim yaklaşımı ile ABD yönetim yaklaşımını karşılaştırdığımızda Japon yönetimi için “katılımcı”, ABD yönetimi yaklaşımı için “otoriter” değerlendirmesini yapabiliriz (Akdemir, 2004:15).

Japon yönetimi ile Amerikan yönetim tarzını kıyasladığımızda aşağıdaki gibi bir karşılaştırma tablosu ortaya çıkarabiliriz.

Tablo 2: Japon ve Amerikan Yönetim Tarzlarının Karşılaştırması

KRİTER	YÖNETİM YAKLAŞIMI	
	ABD	JAPONYA
Karar alma ve Uygulama	Hızlı karar alma Yavaş uygulama	Yavaş karar alma Hızlı uygulama
Hiyerarşik Basamak sayısı	Çok	Az
Merkezleşme	Çok	Az
Hiyerarşik Yükselme	Kısa süreli	Uzun süreli
İstihdam	Sözleşmeli	Ömür boyu
Zaman eksenini	Kısa	Uzun

Kaynak: AKDEMİR, A., *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Biga, 3 Ağustos 2004.

Tablodaki verilere göre değerlendirmeyi şöyle yapabiliriz:

Bilgi toplumu dönemini yaşadığımızı göre, fırsatlardan yararlanmak tehlikeleri bertaraf etmek kısa sürede uygulamayı gerektirmektedir. Bu durumda ABD ve Japon yönetim tarzlarının bir sentezine ulaşmamız gerekmektedir. Öyleyse karar konusundaki sentez, “hızlı karar alma, hızlı uygulama” şeklinde olmalıdır.

Hiyerarşik basamak sayısının çokluğu denetimi kolaylaştırırken, bürokrasiyi artırmaktadır. Bürokrasinin artması da verimliliği, üretkenliği düşürmekte, tartışmayı önlemektedir. Öyleyse, işletmelerde yönetim yapısı mümkün olduğunca az hiyerarşiye göre oluşturulmalıdır.

Merkezleşme kararların, yönetimin en üst basamaklarında verilmesini gerektirir. Bu da diğer bölümlerin karar noktası olmasını önler ve yerinden yönetim ilkelerinin uygulanmasını dışlar. Öyleyse istisnai durumların dışında yerinden yönetim prensipleri benimsenmiş olmalıdır. Bu nedenle de merkezleşme düzeyinin az olması gerekmektedir (Akdemir, 2004:16).

Tablo 3: Geçişli ve İlişki Bazlı Sermaye Piyasalarının Özellikleri

İşlemsel ve İlişki Bazlı Sermaye Piyasalarının Özellikleri		
Yönetişim Özellikleri	İşlemsel Sermaye Piyasası	İlişki Bazlı Sermaye Piyasası
Mülkiyet Yapısı	Düşük Konsantrasyon	Yüksek Konsantrasyon
Yönetici Ücretlendirme	Hisse Seçenekli	Kıdem Bazlı
Yönetim Kurulu	Dış Üyeler Hakim	İç Üyeler Hakim
Şirket Kontrol Piyasası	Dışarıdaki Gruplar Mülkiyeti Ele Geçirme Peşindedirler	Şirket Finansal Sıkıntı Yaşadığında Hakim Pay Sahipleri ve Bankalar Kontrolü Eline Alıp Yeniden Yapılandırmaya Giderler.

Kaynak: HOSKISSON, R. E., YIU, D. ve KIM, H., "Corporate Governance Systems: Effects of Capital and Labor Market Congruency on Corporate Innovation and Global Competitiveness," Journal of High Technology Management Research, Sayı Mayıs, 2004.

4.1. İlişki Bazlı Kurumsal Yönetişim Sistemi

İlişki bazlı sermaye piyasaları mülkiyetin daha çok ailelerde, şirketlerde veya bankalarda olmasıyla tanımlanmaktadır. Finansal araçların bulunduğu piyasanın zayıf oluşu yatırımcıların şirketle olan kurulu ilişkilerinden çıkma ya da ayrılmalarına olan eğilimlerini azaltmaktadır. Yakın denetim ve ödüllendirme komitelerinin iyi çalışıyor olması idarecilere yapılan ödüllendirmelerle şirket performansı arasındaki ilişkinin güçlenmesine neden olmaktadır. Şirket içinden yöneticiler, işçiler ve paydaşlar Yönetim Kurulu'nda temsil edilmektedir. Şirket içindekilerin hakim olduğu sistemler paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesini

amaçlayan politikaların işleminde daha başarılı olmaktadır. İlişki bazlı sermaye piyasalarında şirket kontrol piyasalarının yerini banka ve diğer finansal kurumların yakın denetimi almaktadır, bu nedenle şirket kontrol piyasası mekanizmasının hiç çalışmadığı kabul edilmektedir. Bankalar ise kendi çalışanlarını hisseleri bulunduğu şirketlerin Yönetim Kurulu'na idareci olarak atayarak ve şirketle yakın ilişkide bulunarak bu mekanizmaya ikame etmektedirler (Hoskisson, Yiu ve Kim, 2004:297).

İlişki bazlı sistemde içsel iş piyasaları yaygındır. İçsel iş piyasalarında yöneticiler en alt seviyeden işe başlarlar ve işletme onu belirli performans kriterlerine bağlı olarak değerlendirir ve buna bağlı olarak terfi ettirir. Yöneticilerin şirketteki uzun süreli performansları göreceli olarak daha önemlidir. İçsel iş piyasalarındaki şirketler arası transferlerin ve hareketliliğin az olmasından dolayı yöneticiler tamamen buldukları şirkete bağlanırlar ve paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak isterler. İçsel iş piyasaları çalışanların şirketle olan uzun vadeli ilişkisinden dolayı şirket çalışanlarının şirketi ilgilendiren işlerle alakalı yeteneklerini artırmalarını ve bu konuda kendilerini geliştirmeleri için bilgi sahibi olmalarını desteklemektedir (Hoskisson, Yiu ve Kim, 2004:298).

4.1.1. Japon Kurumsal Yönetişim Sistemi

Japon kurumsal yönetişim sistemi ilişki bazlı kurumsal yönetişim sisteminin en iyi örneğidir. Son yüzyılda yaşanan olayların Japon kurumsal yönetişim sisteminin şekillenmesinde çok etkili olmuştur.

4.1.1.1. Japon Kurumsal Yönetişim Sisteminin Tarihsel Gelişimi

1868 öncesi Japonya çok muhafazakar ve dünyadan izole bir ülkedir. Aile işletmeleri kast sisteminin en altında yer almaktaydı, onların üstünde rahipler, savaşçılar, köylüler ve zanaatçılar yer almaktaydı. Bu ahlaki yapılanma durgunluğa yol açmıştı. Bu yoğun bir nüfusa sahip olan ülkeyi durgunluktan çıkarmanın yolu Mitsui, Sumitomo gibi girişimci ailelere daha bir önem ve itibar vermekten geçiyordu ve Japon feodal beyleri de öyle yaptılar.

Meiji hükümeti sırasında hükümdar geniş bir özelleştirme hareketi başlattı, birçok işletme Mitsui ve Sumitomo ailelerine satıldı ve bu dönemde Mitsubishi gibi birçok aile kontrolündeki işletme grupları ün kazanmaya başladı. Bu aile kontrolündeki işletme grupları “zaibatsu” olarak adlandırılıyorlardı. Daha sonraları

zaibatsu'lardan bir diğeri olan Nissan da 20. yüzyılda Japon ekonomisinde kendini hissettirmeye başladı. Böylece Japonya endüstrileşme hareketine aile ve devlet kapitalizminin önderliğinde başladı. Yatırımcılar bu hisseleri hemen satın aldılar. 1920 ve 1930'lu yıllar depresyon dönemleriydi. Bu dönemde Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi gibi grupların sahip oldukları bankalar şirketlerin Yönetim Kurulu'nda yer alıyordu ve bu gruplar hayatta kalmayı başardılar. Fakat Suzuki ailesinin şirketleri banka tarafından denetlenmesine rağmen kendileri bankanın sahibi değildiler ve bunlar bu periyotta başarısız oldular (Morck ve Steier, 2005:13,14).

Uzun süreli ekonomik durgunluk halkın aile kapitalizmine verdiği değeri kötü etkiledi. 1930 yılında iktidara ordu geldi. Devlet şirketlerin ailelere ve büyük şirket gruplarına olan sorumluluklarını ortadan kaldırdı ve kar payı vermeyi yasakladı. 1945'de Amerikan işgal gücü ekonomiyi kontrolü altına aldı. Aile ve şirketler arası varlık bloklarına el konuldu ve bunlar kamuya satıldı. Aileler bu satışlardan oluşan tazminat ve gelirlerini devletten aldılar. 1950 ve 1960'da birkaç şirketin birbiri arasında hisse değişimi yaparak oluşturdukları "kairesu" şirketleri ortaya çıktı. Kairesu grupları içinde yer alan her bir işletme, elinde hisse bulunduran diğer şirketlerin toplamı tarafından denetlenmekteydi (Morck ve Steier, 2005:13,14).

Japon kairesu kurumsal yönetim sistemi banka merkezli, ilişki bazlı finansal sistem ve içsel işçi piyasasının uyguladığı yaşam boyu işçilik kavramlarının bütünleşmesiyle karakterize edilmektedir (Hoskisson, Yiu ve Kim, 2004:304).

Japonya'nın Anglo-Amerikan pay sahipliği kapitalizmiyle yaşadığı deneyim kısa süreli kalmıştır ve kairesu sistemi bugün geçerliliğini korumaktadır (Morck ve Steier, 2005:14).

4.1.1.2. Japon Kurumsal Yönetiminin Genel Özellikleri

Japon yönetim sisteminin en belirgin özelliği kairesu türünde yapılanmadır. Kairesu, büyük bir ticari bankanın çevresinde örgütlenmiş olan şirketler, finansal kuruluşlar ve genel ticaret işletmeleri grubu olarak tanımlanmaktadır (Kim ve Hoskisson, 1996:168). Bu yapılanmanın merkezinde bir ana banka bulunmaktadır. Ana bankanın görevi kontrata bağlı olarak şirketi denetlemek ve finansal sıkıntı durumlarında da müdahale etmektir. Bu sistem ahlaki tehlike ve beleşçilik sorununun en aza indirmektedir. Sabit pay sahipliği şirkete kriz zamanlarında fayda

sağlamaktadır, çünkü şirket oportünist yatırımcıların elinde zor duruma düşmemektedir bu tür durumlarda. Bunun yanında, Japonya’da banka mevduatları hisse senedi piyasasındaki para mevcudundan %50 daha fazladır, bu oran Amerika’da ise sermaye piyasasındaki para banka mevduatının üç katı olarak belirtilmektedir. “Şirket Satın Alma Tehditleri” olarak adlandırılan kurumsal yönetim mekanizması Japonya’da nadiren kullanılmaktadır (Zain ve Subramanian, 2004:119).

4.1.1.3. Japonya’da Kurumsal Yönetimde Son Yıllarda Yaşanan Değişimler

1990’larda Japon şirket yapılarında gözle görülebilir değişiklikler yaşanmıştır. Birinci olarak banka ve işletmelerin pay sahipliğinde gözle görülür ve düzenli bir düşüş gözlenmekteydi. Ticari ve uzun vadeli kredi bankalarının pay sahipliği 1990’da %15,7’iken 1998’de bu oran %1,37’ye düşmüştür (Suto, 2000:11).

Tablo 4: Tokyo Borsasında Kayıtlı Şirketlerin Yatırımcı Dağılımı

	Bireyler	Yabancılar	Şirketler	Bankalar	Trust Bankalar	Kurumsal Yatırımcılar	Diğer	Toplam
1990	20.4	4.7	30.1	15.7	5.2	16.6	7.3	100.0
1991	20.3	6.0	29.0	15.6	5.3	16.6	7.2	100.0
1992	20.7	6.3	28.5	15.6	5.5	16.8	6.6	100.0
1993	20.0	7.7	28.3	15.4	5.7	16.4	6.5	100.0
1994	19.9	8.1	27.7	15.4	6.4	16.2	6.3	100.0
1995	19.5	10.5	27.2	15.1	6.3	15.1	6.3	100.0
1996	19.4	11.9	25.6	15.1	6.8	15.5	5.7	100.0
1997	19.0	13.4	24.6	14.8	8.0	16.0	4.2	100.0
1998	18.9	14.1	25.2	13.7	7.4	16.0	4.7	100.0

Bireyler: Şirket olmayanları içeriyor.

Yabancılar: Anonim örgütleri içeriyor.

Bankalar: Ticari bankalar ve uzun vadeli kredi bankalarını içeriyor.

Trust Bankaları: Yatırım ve emeklilik fonlarını dışında tutuyor.

Kurumsal Yatırımcılar: Sağlık sigorta şirketleri, emeklilik ve yatırım fonları (Suto, 2000:12)

İkinci olarak, kurumsal yatırımcıların sayısında artış meydana geldi. 1998 yılında yaşam sigortası şirketleri, emeklilik fonları ve yatırım fonlarının oluşturduğu kurumsal yatırımcılar şirketlerdeki payların %23,4'üne sahiptiler. Yabancı yatırımcılar yatırımlarının çoğunu finansal kurumsal vasıtasıyla yaptılar. Onların payı 1990'da %4,7'den 1998'de %14,1'e çıkmıştır ve bu oran aynı dönemde Amerika'dakinin iki katından daha fazladır (Suto, 2000:11).

Üçüncü olarak, Şirketlerin pay sahipliği yoluyla birbiri arasındaki ilişkide bir azalma gözlemlenmekteydi. İştirakler 1990'da %21,2'den 1997'de %18,2'ye düşmüştür. Sabit yatırım oranı %41,1'den %35,7'ye düşmüştür aynı dönemde (Suto, 2000:11).

Kişisel yatırımcının elindeki pay sahipliği %18'den %19,4'e yükselmiştir 2000 Mart ayında. Ailelerin şirketleri kontrol etme oranları önemsenemeyecek düzeyde düşüktür. %10 veya daha fazla pay sahipliği kontrol olarak kabul edildiğinde Asya'da şirketlerin % 50'sinden fazlası aileler tarafından kontrol edilmektedir. Amerika'da ise büyük şirketlerin % 20'si aileler tarafından kontrol edilmektedir. Japonya'da ise şaşılacak derecede farklı olan bu rakama göre sadece şirketlerin % 10'u aileler tarafından kontrol edilmektedir. (Suto, 2000, 11)

Son yıllarda yabancı yatırımcıların kurumsal yatırımcı olarak ya da yabancı şirketler olarak Japonya'da yaptıkları yatırımlar Japonya'daki kurumsal yönetim sistemi üzerinde büyük etkiye sahip olacak potansiyele sahiptir. Yabancı kuruluşların yerli yatırımcıyla olan ilişkileri, Amerikan şirketleriyle yapılan anlaşmalar da bu etkiyi artıran faktörler arasındadır (Zain ve Subramanian, 2004:120).

4.2. Piyasa Bazlı Kurumsal Yönetişim Sistemi

Amerika ve İngiliz kurumsal yönetim sistemleri piyasa bazlı kurumsal yönetim sistemlerine örnek oluşturmaktadır. Amerika ve İngiltere'de sermaye piyasası son derece likittir ve mülkiyet dağılmıştır. Dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları çok iyi işler ve kurumsal işletme yatırımcılar tarafından sürekli denetlenmektedir. Dış yöneticiler Yönetim Kurulu'nda etkili olmaktadır fakat bankalar işletmeyle yakın ilişkiler içerisindedir (Suto, 2000:9).

Amerikan sermaye piyasaları şirketin yönetiminde dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarına güvenirlir. İlişki bazlı piyasalar şirketlerin denetiminde

daha çok şirketlerarası, aile ve banka ilişkilerine güvenirliler. Amerikan sermaye piyasaları dağınık, düşük kurumsal pay sahipliği, önemsiz ticari banka pay sahipliği, daha az şirketlerarası pay sahipliğiyle nitelendirilmektedir. Bu piyasalarda bireysel pay sahipleri likit mal piyasası (borsa) nedeniyle kısıtlamasız, düşük maliyetli çıkış fırsatlarına sahiptirler. Yönetim Kurulu'na dış üyeler hakim olmaktadır. Onlar değişime cevap vermede daha başarılıdırlar (Hoskisson, Yiu ve Kim, 2004: 298).

Amerika'da geçerli olan dışsal iş piyasasında şirketler yöneticilerini her bir yöneticinin verimlilik ve etkinliğine göre piyasa tarafından değerlendirildiği çok iyi organize olmuş bir piyasadan seçerler. Yöneticinin paydaşlara yapacağı herhangi bir yanlış hareket kendi gelecek kariyeri için negatif bir sinyal olacaktır. Böylece yöneticilerin bilgi avantajlarını paydaşlar ve denetmenlerin aleyhine kullanmalarını engellemek açısından etkili bir iş piyasası çok önemlidir. Bu iş piyasalarında yöneticilerin piyasa yeteneklerini artırmaya çalışırlar fakat şirketler insan sermayesine yatırım yapmakta daha isteksizdir çünkü piyasada hareketlilik (mobility) vardır (Hoskisson, Yiu ve Kim, 2004: 298).

4.2.1. Amerikan Kurumsal Yönetişimi

1980 öncesi kurumsal yönetim kendisinin pay sahiplerini değil şirketi temsil ettiğini düşünüyordu. Bu görüşe göre, şirketin amacı pay sahiplerinin gelirini maksimize etmek değildi. Onun amacı işçiler, tedarikçileri ve yerel halk ve pay sahiplerinin oluşturduğu tüm şirket paydaşlarının talebini dengeleyerek şirketin büyümesini sağlamaktı. Dış yönetim mekanizmaları nadiren kullanılmıştır. Şirket devralmaları seyrekti. Şirketin Yönetim Kurulu kendi yöneticilerinden oluşuyordu, bu Yönetim Kurulu'nun bakış açısının zayıf olmasına yol açıyordu. İşletme tarafından yöneticilere verilen teşvikler, hisse senetleri ve seçim hakları çok sadeydi (Holmstrom ve Kaplan, 2003:5).

1980'de Amerika'da yönetici maaşlarının %20'si borsadaki performansa bağlandı. Satıştaki büyüme ve pay başına kazanç gibi muhasebeyle alakalı uzun dönemli performans planları nadiren kullanılmaktaydı. (Holmstrom ve Kaplan, 2003:5).

1980'lerde şirket devralma ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinden büyük dalgalanmalar yaşanıyordu. Yöneticilerin şirket devralmalarına tepkileri bu şirket

yağmacılarına karşı oluşan popüler ve politik desteği kullanmak oluyordu. Zamanla bu çabalar şirket yağmacılarına karşı oluşan kanuni, zorunlu ve adli destekle sonuçlandı ve 1990'larda şirket devralmalar önceki yıllara göre daha maliyetli hale gelmiştir (Suto, 2000:8).

4.2.1.1. Yönetici Maaşlarındaki Değişiklikler

Üst düzey amerikan yöneticileri için isteğe bağlı ödeme planları son yirmi yılda büyük artış göstermiştir. 1980'lerden 1990'lara büyük amerikan şirketlerindeki genel müdürün ortalama maaşları gerçek oranlara göre üçe katlamıştır. Varlık bazlı ödeme 1994'te toplam genel müdür maaşının yaklaşık %50'sini oluşturmaktaydı. 1994'ten 2001'e bu trend devam etmiş ve genel müdür maaşları 2 kat artmış ve isteğe bağlı ödemeler daha fazla bir oranda artış göstermiştir (Holmstrom ve Kaplan, 2003:9). 1980'lerde şirket kontrol piyasaları birleşme ve şirket devralmalarındaki dalgalanmalar sonrası ortaya çıkmıştır (Jacoby, Nason ve Saguchi, 2003:12).

4.2.1.2. Pay Sahipliklerindeki Değişiklikler

Son 20 yılda pay sahiplerinin yapısı önemli oranda değişikliğe uğramıştır. Büyük kurumsal yatırımcılar tüm hisse senedi piyasasında büyük pay sahibi olmuşlardır. 1980'den 1996'ya kadar büyük kurumsal yatırımcılar Amerikan şirketlerindeki mülkiyet payını %30'lardan %50'lerin üstüne çıkararak neredeyse ikiye katlamışlardır (Holmstrom ve Kaplan, 2003:14).

Yapılan bir çalışmada 1980–1996 arasındaki sürede kurumsal mülkiyetin çok olduğu şirketlerde diğer şirketlere göre hisse senedi getirisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü kurumsal yatırımcılar çok değerli olan denetim rolünü üstleniyor ve bu şirketin hisse değerini yükseltiyor (Holmstrom ve Kaplan, 2003:15).

4.2.1.3. Yönetim Kurulu Yapısı

Birçok Amerikan şirketi Yönetim Kurulu Üyeleri'ni yasal zorunluluk olan yıllık toplantıda pay sahiplerinin oylarıyla seçerler. Pay sahiplerinin çoğunun çıkarlarını yansıtan üye Yönetim Kurulu Başkanı olarak seçilir. Yönetim Kurulu büyük pay sahipleri tarafından oluşur ve bunların içerisinde ünlü ve etkili yönetici ve politik liderler de yer alır. Birçok yönetim Kurulu finans ve stratejik planlama

komitelerine sahiptirler. Bu komiteler düzenli olarak toplanır ve yönetim Kurulu'na rapor sunarlar.

Yönetim Kurulu Başkanı Genel Müdür'ü seçer ve Genel Müdür de Başkan Yardımcısı'nı seçer. Genel Müdür ve bir veya birden fazla üst düzey yönetici yönetim kurulunda bulunur. Amerikan Yönetim Kurulu'na üyeler iki temel nedenle seçilirler. Üyeler ya ünlü kişilerdir ya da politik, ekonomik ve diğer alanlarla iyi ilişkileri olan kişilerdir. Bu gelenek 1930'ların ortasından bu yana sürmektedir (Clarck ve Demirag, 2002-112).

Yönetim Kurulu Başkanı üyeler arasından seçilir ve genellikle şirketin kurucusudur. Genel Müdür ise şirket içi operasyonlarla ilgilenir. Bununla beraber bazı Yönetim Kurulu Başkanları yaşları ve şirketi kurmuş olmanın verdiği onurdan dolayı şirketin manevi lideri olurlar (Clarck ve Demirag, 2002-113).

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin her üç ayda bir ya da daha sıklıkla yapılan toplantılara katılmaları beklenilir ve üyeler her sene yapılan Genel Kurul'da seçilirler. Yönetim Kurulu üyelerine bir ücret veya maaş verilir ve verdikleri hizmetten tüm giderleri karşılanır. Bu ücret şirketten şirkete değişmektedir, düşük bir ücret olabileceği gibi yüzbinlerce dolar da olabilmektedir. Yönetim Kurulu üyeleri vergiden kaçınmak için direk ödemeler yerine kişisel emeklilik fonuna veya kendi çocuklarının kine katkı, sağlık harcamaları, şirketin özel evlerini kullanma, dinlenme yerleşimlerini kullanma gibi şirketten faydalanmayı tercih ederler (Clarck ve Demirag, 2002:114).

4.2.1.4. Yönetim Kurulu'ndaki Değişimler

Amerikan Yönetim Kurulları şimdi daha çok bağımsız ve dış üyeler barındırmaya başladılar. Yöneticiler ödemelerini artık daha çok hisse senedi ve isteğe bağlı olarak almaya başladılar. Bir rapora göre hisse bazlı yönetici ödemeleri 1992'de %25'ten 1995'te %39'a artmıştır, ve bu trend devam etmektedir. Yönetici iş piyasası genişliyor ve onun etkinliği gitgide artıyor (Holmstrom ve Kaplan, 2003:16).

1980'lerde şirketler yatırımcıların da baskısıyla verimlilik ve maliyet azaltmada düzeltmeler yapmaya yoğunlaştılar. Böylece şirketler pay sahiplerini memnun etme riskini çalışanlara transfer ettiler. Bu girişim işçi maliyetlerini işten

çıkarak azaltmayla sonuçlandı. 1980lerden 1990'ların başına kadar işten çıkarmalarda dalgalanmalar yaşanmıştır. Bundan dolayı pay sahiplerine bağlı yönetim ve maliyet bazlı işletme stratejisinin etkileri oldukça dramatik ve derin olmuştur (Jacoby, Nason ve Saguchi, 2003:12).

İnsan kaynakları yöneticileri 1950 ve 1960'larda daha az güce sahipti. Bununla beraber genel müdürlerin çoğunluğu üretim departmanından değil de finans departmanından geliyordu ve onların temel amacı finansı. Finans bazlı değerlere sahip üst düzey yöneticiler işçilerin yönetimine katılmaları yaklaşımını reddetmişlerdir (Jacoby, Nason ve Saguchi, 2003:14).

1980'lerdeki pay sahipleri bazlı yönetim ve maliyet azaltma üzerine kurulu kurumsal yönetim birbiriyle pozitif ilişkili fakat güçlü insan kaynaklarıyla negatif ilişkiliydi. 90'larda pay sahiplerine daha çok önem verilmeye başlanmıştır. Hisse bazlı ödeme planları yönetimi pay sahipleriyle daha çok bağdaştırıldığının kanıtıydı. 1980'lerde genel müdürlerin 1/3'ü opsiyonlu maaş alırken onbeş yıl sonra hemen hemen hepsi almaya başlamıştı. Büyük şirketlerde çalışmak daha belirsiz, geçici ve piyasa bazlı bir hale gelmişti. Şirketler insan kaynaklarını bu işte uzman firmalardan destek alarak yürüttüler ve piyasaya daha yakın olan yöneticilere daha çok sorumluluk verildi (Jacoby, Nason ve Saguchi, 2003:14).

4.2.1.5. İlişki Bazlı Sistemin Amerikan Şirketlerine Etkileri

Amerikan şirketlerinde işçilerin maliyet yerine varlık olarak görüldüğü ilişki bazlı sistemi kullanmaya bir eğilim vardır. Otomobil ve tekstil sektöründe uygulanan işçi ekipleri, kalite çemberleri, iş rotasyonu, yüksek düzeyde öğretim ve yüksek performanslı iş uygulamaları buna en iyi kanıttır (Jacoby, Nason ve Saguchi, 2003:17).

İlişki bazlı sistem insan kaynakları müdürlerinin rollerini etkilemiştir. İnsan kaynakları müdürü işçi memnuniyetini artıran kurum kültürü oluşturmaktan sorumlu tutulmuşlardır. Bunun yanında departman yönetimlerinin çalışanları eşit davrandıklarını denetlemek ve müşteri ve çalışan memnuniyetini birleştiren işletme stratejisini desteklemek için insan kaynakları politikası geliştirmekten sorumlu tutulmuşlardır (Jacoby, Nason ve Saguchi, 2003:16) Megumi Suto (2000:8) Amerikan ve Japonya'daki emeklilik fonlarının pay sahipliği aktivitelerini iki sistem

arasında kaynaşmaya neden olduğunu varsaymaktadır. Bu ise büyük yatırımcıların oluşturduğu iletişim bazlı yönetim ihtimalini gündeme getirmektedir.

4.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetişim

Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamaları TÜSİAD ve SPK’nın A.Ş.’lere tavsiye niteliğinde yayınladığı raporlarla son yıllarda etkin şekilde ilerlemektedir. Bu nedenle öncelikle Türkiye’de “anonim şirket” kavramına bakmakta fayda vardır.

Anonim şirket; bir ünvana sahip, esas sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı yalnız mal varlığı ile sorumlu olan şirkettir. Özel kanunlarda aksi hüküm bulunmadıkça A.Ş.’ler en az 50 milyar sermaye ve asgari 5 ortak ile kurulmalıdır.(Girişimci Rehberi, 2004:6)

Türkiye’de A.Ş.’lerin genel yapılarını belirtmek gerekirse (<http://www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/anonimsirketler.htm> / 05.06.2006):

- A.Ş.’lerde bulunması zorunlu 3 organ vardır bunlar; Yönetim Kurulu, Genel Kurul ve Denetleme Kurulu’dur.
- Yönetim Kurulu üyeleri en az 3 kişiden oluşur ve üyeler en çok 3 yıl için seçilebilirler.
- Yönetim Kurulu gerçek kişilerden oluşmaktadır, pay sahibi olan tüzel kişiler ise Yönetim Kurulu Üyesi seçilemezler, ancak kendi temsilcilerini üye seçtirebilirler.
- Genel Kurul toplantılarında her pay, sahibine en az bir oy hakkı verir. Buna karşılık esas sözleşme yolu ile bir paya daha fazla oy hakkı verilebilir. Ancak esas sözleşme değişikliği toplantılarında her payın ancak bir oyu vardır.

A.Ş.’ler kanunen bu niteliklere sahip olmalıdırlar. TÜSİAD ve SPK’nın A.Ş.’lerde kurumsal yönetim uygulamaları için yayınladığı raporlar tavsiye niteliği taşımaktadır.

4.3.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu’nun Yapısı ve İşleyişi (Aralık, 2002)

Bu rapor Türkiye’de yayınlanan ilk kurumsal yönetim kodu olması açısından önemlidir. TÜSİAD içindeki bir organ olan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu

tarafından başkanlığını Haluk Alacaklıoğlu'nun yaptığı ve Cem Uşaklı, Özlem Denizmen ve diğer Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Üyelerinin katkılarıyla oluşturulmuştur. Rapor, özel sektör şirketlerinin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri almaları amacıyla kurumsal yönetişimin dört temel ilkesi; şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk çerçevesinde ne şekilde yapılması gerektiği üzerinde durmakta ve bu bağlamda, temel ilkeler ışığında kurumsal yönetimin bir şirkette olması, yerleşmesi ve iyi uygulaması açısından stratejik öneme ve en büyük sorumluluğa sahip olan Yönetim Kurulları'nın oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır.

4.3.1.1. Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları

Yönetim Kurulu bir şirketin en önemli stratejik organı olarak kabul edilmektedir. Yönetim Kurulu üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak şirketi faal bir şekilde yönlendirir ve amacı uzun vadede hissedarların sürekli kazanç elde etmelerini sağlamaktır. Yönetim Kurulu bu ana görevine ek olarak şirketin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumludur.

4.3.1.2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri

Yönetim Kurulu, kurumsal yönetişim misyonunun gerçekleştirilebilmesi için en önemli organdır. Yönetim Kurulu Üyesi, şirketin ve dolayısıyla da hissedarların menfaatleri doğrultusunda çalışmalıdır. Yönetim Kurulu'na atanan üyelerin nitelikleri ve bağımsızlıkları kurumların başarısını doğrudan etkiler. Bu nedenle, Yönetim Kurulu Üyeleri'nde bulunması gereken asgari yetenek, beceri ve deneyimlere ve kurulun işleme için oluşturulacak kurallara çok özen gösterilmelidir.

4.3.1.3. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı

Kurumsal yönetişimin bir şirkette doğru ve tarafsız uygulamaları sağlayabilmesi için bağımsız üyelerin Yönetim Kurulu'nda çoğunluğu oluşturması ön koşuldur. Bağımsız üyeler, şirketin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajlarına doğal olarak sahiptirler.

Bağımsız üye olmanın kriterleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Şirkette sadece Yönetim Kurulu üyeliği ve Yönetim Kurulu'ndaki üyeliğinden dolayı ödül olarak hak kazandığı ve toplam olarak %5'i geçmeyen hissedarlığı bulunması;
- Şirkette veya şirketin bağlı olduğu bir kuruluştaki, kardeş firma ya da sahip olduğu bir firma tarafından son iki yılda çalıştırılmamış olması;
- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan bir firmaların herhangi birisinde çalışmıyor olması (ana tedarikçi, müşteri, devamlı danışman, şirket avukatı vb. gibi);
- Eşi veya akrabalarının birinin şirkette herhangi bir kontrol noktasında olmaması ve önemli hissedar (toplam sermayenin % 5'inden fazlasını elinde bulunduran) olmaması;
- Şirketten Yönetim Kurulu'ndaki görevinden dolayı aldığı ücret dışında başka bir ücret almaması; eğer Yönetim Kurulu görevi nedeniyle hissedar ise kanuni azınlık hissesi seviyesinin altında hisseye sahip olması ve Yönetim Kurulu üyeliği, ücreti ve temettü dışında başka herhangi bir gelir elde ediyor olması.

4.3.1.4. Bağımsız Üyelerin Oranı

- Başlangıçta Yönetim Kurulları'nın %25'i bağımsız olmalı bu oran zamanla %50'nin üzerine çıkarılmalıdır.
- Holding ve borsaya kayıtlı şirketlerin Yönetim Kurulu Üyeleri'nin en az yarısından bir fazlası bağımsız üyelerden oluşmalıdır. Bu oran sağlanmadığı takdirde, Yönetim Kurulu ilk yıl alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu orana ulaşmak için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir şekilde belirlemelidir.
- Finans sektörü ve devletin herhangi bir oranda ortak olduğu kurumların Yönetim Kurulu Üyeleri'nin en az yarısından bir fazlası bağımsız üyelerden oluşmalıdır. Bu oran sağlanmadığı takdirde, Yönetim Kurulu ilk yıl alacağı

ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu orana ulaşmak için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir şekilde belirlemelidir.

4.3.1.5. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlıklarını Açıklama Zorunluluğu

Atama sırasında her bağımsız üye, Yönetim Kurulu'na vereceği yazılı bir açıklamayla, atanması anında şirkette veya herhangi bir yatırımında hiçbir hisse ve çıkar ilişkisi olmadığını ve "bağımsızlığın" tüm şartlarını yerine getirdiğini beyan etmesi gerekmektedir.

4.3.1.6. Yeni Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi, Davet ve İntibakı

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçim, davet ve intibakı, Yönetim Kurulu altında oluşturulmuş olan kurumsal yönetim komitesinin sorumluluğundadır. Kurumsal yönetim komitesinin sunduğu adaylar Yönetim Kurulu'nda tartışılır ve açık oylama yapılır. Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen adaylar, hissedarlar tarafından gösterilen adaylar da göz önünde bulundurularak Genel Kurul'da onaya sunulur. Böylece Yönetim Kurulu Üyeleri, her hissedarın bilgisine açık bir prosedüre göre ve değişik hissedarların görüşlerini yansıtabilecek şekilde seçilirler.

4.3.1.7. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (CEO) Görevlerinin Ayrılması

Yönetim Kurulu, bir şirkette icranın irdelendiği ve eleştirildiği en önemli organdır. İcra başkanı (CEO), şirketin ana sözleşmesince belirtilen, uygulamanın en üst noktasında sorumlu olan kişidir. Bu kişi uluslararası yönetim sistemlerinde CEO (Chief Executive Officer)'dır. Şirkette icra başkanı yoksa onun görevini genel müdür yürütür.

İcra başkanı, Yönetim Kurulu'na bağlıdır ve şirketin faaliyetlerine ilişkin olarak Yönetim Kurulu'na hesap verir. Şirketin ve bireylerin performanslarının objektif olarak irdelenmesi ve değerlendirilmesi için Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı mutlaka ayrı kişiler olmalıdırlar. Ancak böylelikle muhtemel çıkar çatışmaları önlenebilir ve şirketin ihtiyacı olan bağımsız görüş getirilebilir.

4.3.1.8. Yönetim Kurulu Başkanı'nın Rolü

Yönetim Kurulu Başkanı, diğer Yönetim Kurulu Üyeleri ile aynı olan görevlerine ek olarak, İcra Başkanı ile Yönetim Kurulu toplantılarının gündemini oluşturur, kurumsal yönetim komitesi ile birlikte Yönetim Kurulu'nun işleyişini irdeler ve iyileştirici önlemler alır, Yönetim Kurulu'nun İcra Başkanı'na ilişkin yapmış olduğu yılsonu performans değerlendirmesi sonuç ve ücretlendirmesini icra başkanına bildirir.

4.3.1.9. Yönetim Kurulu'nun Üye Sayısı

Üye sayısı ihtiyaçlara göre kurumsal yönetim komitesi tarafından belirlenir. 5'ten düşük 15'ten fazla olmamalıdır, üye sayısının tek sayı olmasında yarar vardır.

4.3.1.10. Yönetim Kurulu'nun Görev Süreleri ve Toplantıları

Yönetim Kurulu'nun hizmet süresi 2 yıl olarak tanımlanmalı ve Yönetim Kurulu yılda altı kereden az olmayacak şekilde düzenli olarak toplanmalıdır.

4.3.1.11. Yeniden Seçilme ve Emeklilik

Her yıl tüm Yönetim Kurulu Üyeleri resmi performans değerlendirmesine tabi olmalıdırlar. İki yıllık sürenin bitiminden sonra üye yeniden seçilmek için aday olabilir, fakat yeniden seçilmek için daha önce uygulanan prosedürlere tabi olur. Ayrıca Yönetim Kurulu Üyelerinin emeklilik yaşı uluslararası standartlara uygun olarak 65 olmalıdır. Ancak kurucu üye gibi şirkete uzun dönemli katkıda bulunabilecek bazı özel durumdaki üyeler, performans ve katkıları Yönetim Kurulu'nca değerlendirilerek bu yaş sınırlandırılmasından ayrıcalıklı tutulabilirler.

4.3.1.12. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Ödüllendirilmesi

“Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Ödüllendirilmesi” işlemi iki şekilde yapılabilir:

- a) Ücret: Üyelerin temel ücretleri, teorik olarak icra başkanına verilen sabit ücretin saat başına hesaplanmasına yakın olmalıdır. Bu bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin toplantılar, toplantı öncesi ve sonrası hazırlık ve özel projelerde o şirket için harcayacağı zaman olarak hesap edilir.
- b) Prim ve Diğer Ödüller: Primler üyenin performansını dolayısıyla da şirketin performansını artırması açısından önemlidir. Kurumsal yönetimin şeffaflık

ilkesine göre Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve yöneticilerin ellerinde olan hisse senetleri yıllık raporda açıklanmalıdır.

4.3.1.13. Kurumsal Yönetim Komitesi

Amacı ve Yapısı:

Yönetim Kurulu'nun işleyişinin denetiminin yapılması, Yönetim Kurulu'na uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sisteme ve politikalara ihtiyaç vardır. Bu politikalar, hissedarlar, Yönetim Kurulu Üyeleri ve yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarının uzağında ve üstünde olmalıdır. Hissedarların da Yönetim Kurulu Üyeleri'ne sağlanan her türlü ödüllendirmeden açıkça haberi olmalıdır. Bu işlevleri anlaşılır ve sistematik bir şekilde yerine getirmek için Yönetim Kurulu bu komiteyi oluşturur. Bu komite, icra başkanı hariç olmak üzere en az üç üyeden oluşur. Komite üyelerinin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması gerekir.

Görevleri:

a) Aday Saptama:

- Yönetim Kurulu'na en önemli katkıları sağlayabilecek üyeleri saptamak.
- Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve özellikle yeni üyelerin intibakını, şirketi tanınması ve işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli eğitimini, teknik destek ve danışmanlığı sağlamak.

b) Ödüllendirme

Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ödüllendirilmesi yöntemleri (ücret, prim, hisse senedi, emeklilik hakları vs.) gibi hususların ilkelerini ve ayrıntılarını saptayıp, Yönetim Kurulu'nun onayına sunmak.

c) Kurumsal Yönetimin İşleyişi

- Yönetim Kurulu'nun işleyişi konusunda her türlü denetimi yapmak, iç politikaların ve Yönetim Kurulu'nda kurumsal yönetimin ana ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek, gerek Yönetim

Kurulu'na gerekse Genel Kurul'da hissedarlara gerekli bilgileri vermek, tavsiye ve eleştiride bulunmak;

- Hissedarlardan gelebilecek her türlü eleştiriyi ve uyarıyı dikkate alıp, bunlara gerekli cevabı vermek;
- SPK ve borsalar ile iletişimde kurumsal yönetim hususlarının yerine getirildiği, bunlardan ayrılmalar var ise nedenlerini ve gerekli düzeltme tedbirlerini açıklamak, bunları yazılı bir şekilde gerekli mercilere iletmek;
- Periyodik olarak yukarıdaki tüm hususlardaki sistem ve politikaları gözden geçirip, iyileştirme tavsiyelerinde bulunmak.

TÜSİAD'ın hazırladığı bu kodda denetleme komitesi, üst düzey yönetici eğitim, kariyer ve ödüllendirme komitesinin amaç, görev ve işleyişine de yer verilmiş ayrıca, Yönetim Kurulu'nun ve üyelerinin yapması gerekenler ince ayrıntısıyla kurumsal yönetim prensiplerine uygun olarak belirtilmiştir. Bu kod hem Türkiye'de ilk olması açısından hem de içeriği esasıyla Türkiye'de A.Ş.'ler için Yönetim Kurulu yapısı ve işleyişi açısından bir rehber niteliği taşımaktadır. TÜSİAD'ın hazırladığı bu kod'dan bir sene sonra SPK "Kurumsal Yönetim Prensipleri" adıyla A.Ş.'lere tavsiye niteliğinde yeni bir rapor yayınlamıştır.

4.3.2. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri

SPK tarafından 2003 yılında hazırlanan ilkeler dört ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve Yönetim Kurulu'dur.

4.3.2.1. Pay Sahipleri

Raporda ülkemizde pay sahiplerinin haklarını kullanmakta etkin olmadıkları, şirket yönetimi ile yeterli düzeyde iletişim ve etkileşim içinde bulunmadıkları genel olarak kabul edilmekte, pay sahiplerinin hakları ile ilgili düzenlemeler hakkında çeşitli eksiklikler olduğu hususunda da görüş birliği bulunmakta olduğu belirtilmektedir. Bu husustan dolayı OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri ile hazırlanan mevzuat arasında farklılıklar meydana gelmiştir. SPK tarafından bu ilkeleri benimseyecek olan şirketlerin esas sözleşme ve iç düzenlemelerinde pay sahiplerinin

haklarını geliştirecek ve koruma altına alacak hükümlere yer vermeleri önerilmiştir. Bazı ülkelerde pay sahiplerinin Genel Kurul'da bulunmadan, teknolojik olanaklardan yararlanarak uzaktan erişim ile oy kullanmaları olanak dahilinde iken, ülkemizde bu yönde bir uygulama yapılabilmesi, ancak bu konuda mevzuatta yapılabilecek yeni düzenlemeler (Türk Ticaret Kanunu vb.) ile mümkün olabilecektir.

İlkelerin bu bölümünde yer alan prensipleri ile;

- Pay sahiplerinin bilgi alma hakkının kapsamı genişletilmiş; bu hakkın daha etkin hale getirilmesi amacıyla esas sözleşmeye hüküm konulması tavsiye edilmiş; buna göre bilgi alma talebinin ancak ticari sır ve şirket menfaati gerekçe gösterilerek Yönetim Kurulu'nca reddedilebilmesi, soru sorma hakkının açıkça tanınması, özel denetçi atanma talebinin bireysel hak haline getirilmesi, Genel Kurul toplantı gündeminin internet ortamında gösterilmesi, yönetim ile pay sahibinin sürekli iletişim halinde olması, oy kullanma prosedürüne ilişkin bilginin önceden ilan edilmesi ve benzeri konular ele alınmış,
- Genel Kurul'un etkinliği artırılmış ve önemli kararların ancak Genel Kurul'da alınması yönünde düzenleme yapılması tavsiye edilmiş,
- Oy hakkının etkinliği artırılmış, oy imtiyazının sınırlandırılmasına yönelik prensiplere yer verilmiş,
- Payın serbestçe dolaşımı önündeki engelleri giderici nitelikte prensipler belirlenmiş,
- Pay sahipliğine ilişkin kayıtların güvenli bir şekilde tutulması ve periyodik olarak güncellenmesinin sağlanması tavsiye edilmiştir.

4.3.2.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Bilindiği üzere pay ve menfaat sahipleri şirketin durumundan birebir etkilenirler. Bu nedenle şirket yönetimi, finansal ve hukuki durumu ile ilgili olarak düzenli ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu bakımdan kamuyu aydınlatma ve şeffaflık prensibinin amacı, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar. Bunun için şirketin,

kamuya açıklamada bulunurken, mümkün olan en basit kavram ve terimleri kullanması, ikilem yaratacak belirsiz ifadelerden kaçınması, teknik terim kullanması gerektiği yerlerde ise herkesin anlayabileceği şekilde açıklamalara da yer vermesi gerekmektedir. Ayrıca kamuya açıklanan bilgiler tarafsız olmalıdır. Şirket kendi aleyhine olacak olduğunu bilse dahi açıklaması gereken bilgiyi açıklamada tereddüt etmemelidir. Ancak açıklanacak bu bilgilerin ticari sır kapsamında olmamasına ve şirketin rekabet gücünü zayıflatmamasına dikkat edilmesi gerekir.

Bu ilkeler içerisinde yer alan periyodik mali tablo ve raporlar ifadesi ile yıllık ve ara dönem mali tablolar ve yıllık ve ara dönemler itibari ile hazırlanacak bağımsız denetim raporu, sermaye yeterliliği tabloları ve benzeri raporlar kastedilmektedir. Kamuya açıklanacak bilgiler, periyodik mali tablo ve raporların içinde yer alabileceği gibi, bunlardan bağımsız ayrı bir rapor olarak Yönetim Kurulu'nun yorum ve analizini de içeren bir değerlendirmeye yer verilerek sunulabilir.

4.3.2.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahipleri, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak nitelendirilmektedir. Bu ilişki sözleşmeye dayalı olabileceği gibi, sözleşmeye dayanmadığı durumlar da olabilir. Menfaat sahipleri, pay sahipleri ile birlikte, çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini içermektedir. Fakat pay sahipleri ayrıca incelendiği için ilkelerin bu bölümünde menfaat sahipleri kavramı daraltılarak, esas itibariyle şirket ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan üçüncü kişileri ifade etmektedir.

Menfaat sahipleri için kurumsal yönetimin uygulanıyor olması önem taşımaktadır. Çünkü menfaat sahipleri şirketin iyi bir şekilde idare edilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağlamaktadırlar. Ayrıca şirket faaliyetlerinin, kamuya açıklık prensibi çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olması da menfaat sahiplerinin şirketin durumu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak da ayrıca faydalarına olur.

Şirketin menfaat sahipleriyle olan ilişkilerinin uzun dönemde kendi menfaatine olacağı düşüncesiyle, menfaat sahiplerinin mevzuat, karşılıklı anlaşma ve

sözleşmelerle elde ettikleri haklarına saygı duymalı ve bu hakları korumalıdır. Şirket ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını en aza indirmeli ve dengeli yaklaşımlar içinde olmalıdır.

Ülkemiz mevzuatında menfaat sahiplerinin hakları borçlar kanunu, icra-iflas kanunu, iş kanunu vb. gibi ile korunmaktadır. İlkelerin bu kısmında menfaat sahiplerine yönelik temel şirket politikası üzerinde durulmuş, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi ve şirket sermayesinin korunmasına özen gösterilmesi vurgulanmış, menfaat sahiplerinin yeterli düzeyde bilgilendirilmeleri ve şirketin menfaat sahipleriyle olan ilişkileri konularında tavsiyelerde bulunulmuştur.

4.3.2.4. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder.

Yönetim kurulu, bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim kurulu kararlarında şirketin piyasa değerini en üst düzeye çıkarmayı hedefler. Şirket işlerini pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütür. Bunu yaparken de, pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen gösterir.

Yönetim kurulu üyeleri görevlerini rasyonel şekilde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde, şirketin çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengeyi gözeterek yerine getirirler. Yönetim kurulu üyeleri, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan ve ticari sır niteliğindeki bilgileri, ilgili mevzuatı da dikkate alarak, kendi, eşleri ve üçüncü kişilerin çıkarları için kullanmazlar.

Yönetim kurulu, etkinliğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde oluşturur. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir.

Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin, şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahip oldukları kabul edilmektedir. Bu çerçevede bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulamasının şartlarından bir tanesidir. Ancak ülke uygulamalarına bakıldığında, bu konunun her ülkenin özgün koşulları çerçevesinde farklı değerlendirildiği de bir gerçektir. Ülkemiz uygulamaları da dikkate alınarak, ilkelere bağımsızlığa ilişkin kriterlere yer verilmiş yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere, en az üçte birinin bu kriteri sağlayan bağımsız üyelere oluşması tavsiye edilmiştir. Bu sayının zamanla koşullara bağlı olarak artırılması hedeflenmelidir. Ayrıca İlkelerde yönetim kurulu tarafından oluşturulacak komitelerin bağımsız üye olması önerildiğinden, ikiden fazla komite oluşturulması durumunda, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı buna uygun olarak artırılmalıdır.

Yönetim Kurulu ve yöneticiler, şirketin misyon ve vizyonu çerçevesinde, bir şirketin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada esas sorumludur. Bundan dolayı, yönetim kurulu ve yöneticiler, şeffaf bir şekilde performans değerlendirilmesine tabi tutulmalı ve ödüllendirme veya göreve son verme bu esaslar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.

Yönetim Kurulu Üyeleri ve yöneticilerin sorumlu hareket etmelerini sağlamak için, görevlerini gereği gibi yerine getirmemelerinden kaynaklanan ve şirkete dolayısıyla da pay sahiplerine zarara uğratmaları durumunda bu kendilerinden tazmin edilmelidir. Bu yolla şirketin kayıpları da engellenmiş olur.

Yönetim Kurulu'nun daha sağlıklı çalışmasını sağlamak için komiteler oluşturmalıdır. Bu komitelerin oluşumu, yapısı ve çalışma ilkeleri, Yönetim Kurulu'nun profesyonel bir yaklaşımla ve sağlıklı bir şekilde çalışmasını ve böylelikle şirketin kurumsal yönetim ilkelerine göre işleminin temelinin oluşturur. Komitelerin başkanları bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nden seçilmelidir. Diğer taraftan, her bir komiteyi oluşturan üyelerin, çoğunluğunun, icrada görevli olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri arasından ve şeffaf bir şekilde seçilmesi kurumsal yönetimin işleminin açısından önemlidir. Birçok ülkede, denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi, stratejik planlama komitesi, insan kaynakları

ve ödüllendirme komitesi, uzlaşma komitesi ve etik komitesi adları altında çeşitli komiteler kurulduğu gözlemlenmektedir.

Bu maddelerden de anlaşılabilceği gibi SPK Türkiye’de tavsiye niteliğinden hazırladığı kurumsal yönetim ilkelerini ülkemizin de yapısına uygun olarak maddelere bağlamış ve TÜSİAD ile başlayan bu çalışmalarını bir adım ileriye taşımıştır. Bu tarihten itibaren kurumsal yönetim ilkeleri halka açık şirketlerde artık bir gereklilik haline gelirken, halka açık olmayan A.Ş.’lerde kendilerini kurumsallaştırmaları adına bir ihtiyaç haline gelmiştir ülkemizde.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BATI AKDENİZ BÖLGESİ'NDEKİ ANONİM ŞİRKETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Sanayi devrimi sonrası işletmelerin yaptıkları işlerin sadece kendilerini değil aynı zamanda çevresini, çalışanlarını, müşterilerini ve diğer paydaş gruplarını etkilemesinden dolayı işletme literatüründe yer alan ve son yıllarda yaşanan ekonomik krizler ve şirket skandalları sonrası önemi artan “Kurumsal Yönetişim” kavramı günümüzde tüm anonim şirketlerde bir ihtiyaç haline gelmiştir. 1999 yılında “OECD Prensipleri” olarak uluslararası bir anlam kazanan bu prensipler, 2003 yılında Türkiye sermaye piyasasına uygun şekilde “SPK Kurumsal Yönetim Prensipleri” adı altında yayınlanmış ve anonim şirketlerin bu prensiplere uyması tavsiye edilmiştir.

Fakat bilindiği üzere kurumsal yapı tam oturmamış olan ve genellikle aile işletmeleri şeklinde yapılanmış olan Türkiye’deki anonim şirketleri için bu konu çok yenidir ve uzun bir çalışma gerektirmektedir. Ülkemiz Avrupa Birliği adaylığı sonrası yükselen bir piyasa olarak birçok uluslararası firmanın gözbebeği haline gelmiştir. Şayet ülkemizdeki anonim şirketler bu fırsattan yararlanmak istiyorsa şeffaf, hesap verebilir, uzmanlaşmış, dürüst bir yönetim anlayışına sahip olmalıdırlar. Bu sağlanırsa yabancı firmalar uluslararası standartlar haline gelmiş olan kurumsal yönetim ilkelerine uygun firmaları tercih edeceklerdir. Aynı zamanda kurumsal yönetim bilinci şirketlere kurumsal bir yapı kazandıracaktır. Anonim şirketler halka açıldıklarında küçük yatırımcının güven duyacağı bir şirket oldukları için daha başarılı olacaklar ve kaynak gereksinimlerini giderebileceklerdir.

Tezin araştırma kısmında bu ve benzeri birçok faydaya sahip olan kurumsal yönetişimin Batı Akdeniz Bölgesi’ndeki anonim şirketlerinde ne derece uygulandığı araştırılmış ve bunun sonunda ne gibi eksiklikler olduğu göz önüne serilerek, bunların giderilmesi için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

SPK Kurumsal Yönetim Prensipleri”ne uygun olarak hazırlanan anket soruları Batı Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren 56 farklı işletmenin yöneticilerine uygulanmıştır.

Antalya-Isparta-Burdur illerinde faaliyet gösteren A.Ş.’lerle iletişime geçilerek anket yöneticilere bizzat ulaştırılmıştır. Araştırmanın amacı ve yöntemi kendilerine izah edilerek anket sorularını cevaplamaları istenmiştir.

Sorular üst yönetimi ilgilendirdiği için varsa Yönetim Kurulu Başkanı, eğer o yoksa Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ya da Yönetim Kurulu Üyesine uygulanmıştır. Anketlerin tamamı cevaplanmış olup, eksik veri bulunmamaktadır.

5.3. Araştırmanın Kısıtları

Kurumsal yönetim konusuna uyumluluğu incelediğimiz çalışmamızda, ankette yöneltilen sorulara bazı işletmelerin “ticari sır” kavramını öne sürerek cevap vermek istememeleri en önemli kısıtı oluşturmuştur. Bunun yanında kurumsal yönetişimin Türkiye’de yeni bir kavram oluşu, bununla birlikte Batı Akdeniz Bölgesi’ndeki anonim şirketlerinin genellikle aile şirketi görünümünde olması, kurumsallaşma eksiklikleri anket sorularının anlaşılmasında zaman zaman sorunlara neden olmuştur.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada otuz iki soruluk bir anket hazırlanmıştır. Ankette ilk beş soru anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörle ilgilidir. Kalan diğer sorular ise Likert Ölçek tipine uygun olarak hazırlanmış olup 1’den 5’e kadar *kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum* şeklinde ölçeklendirilmiştir. Anketin son kısmında ise şirketin kurumsal yönetim uyumluluğuyla alakalı olarak evet-hayır stilinde seçmeli sekiz soru yer almaktadır.

5.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler kodlanarak “SPSS 10.0 for Windows” paket programına yüklenmiş ve

araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Söz konusu analizler sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıda verilmiştir.

5.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

5.6.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, şirketteki konumları ve işletmelerinin faaliyette bulunduğu sektör sorulmuştur.

- Araştırma kapsamındaki yöneticilere yaşları açık uçlu soru biçiminde sorulmuş, daha sonra gruplanarak incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %26,8'i 46 ve üzeri yaşta, %30,4'ü 36-45 yaş arası, % 33,9'u 26-35 yaş arası ve % 8,9'u da 18-25 yaş arasındadır. Genellikle ankete katılan yöneticilerin orta yaş ve üzeri olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 5: Ankete Cevap Verenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
18-25	5	8,9
26-35	19	33,9
36-45	17	30,4
46-	15	26,8
Toplam	56	100,0

- Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu %85,7 oranla erkeklerin oluşturduğunu, kadın yöneticilerin ise %14,3'lük bir orana sahip olduğu görülmektedir. Avrupa'da Yönetim Kurulları'ndaki kadın üye oranı 1999 yılında yüzde 5 iken, 2003'te %6'ya çıkmıştır. (Capital Dergisi, 2004:33) Aslında ankete katılan yöneticilerin yaklaşık %15'inin kadın olması ülkemiz açısından iyi bir gösterge olarak kabul edilebilir.

Tablo 6:Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	48	85,7
Kadın	8	14,3
Toplam	56	100,0

- Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayanların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların %8,9'u yüksek lisans veya doktora mezunu, %57,1'i üniversite mezunu, %30,4'ü lise mezunu ve %3,6'sı ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. Genel olarak ankete katılan yöneticilerin eğitim seviyeleri yüksektir.

Tablo 7:Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	2	3,6
Lise	17	30,4
Üniversite	32	57,1
Yükseklisans/doktora	5	8,9
Toplam	56	100,0

- Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayan yöneticilerin çalıştıkları şirketlerin hangi sektörde faaliyet gösterdiği belirtilmiştir. Buna göre ankette yer alan şirketlerin %55,4'ü hizmet, %44,6'sı ise üretim sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 8:Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Çalıştığı Şirketlerin Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde
Hizmet	31	55,4
Üretim	25	44,6
Toplam	56	100,0

- Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayanların şirketteki pozisyonları belirtilmiştir. Buna göre %28,6'sı Yönetim Kurulu Başkanı, % 35,7'si Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve %35,7'si ise Yönetim Kurulu Üyesi pozisyonlarında bulunmaktadır.

Tablo 9:Anketi Cevaplayan Yöneticilerin Şirketteki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Yönetim Kurulu Başkanı	16	28,6
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	20	35,7
Yönetim Kurulu Üyesi	20	35,7
Total	56	100,0

5.6.2. Araştırmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların ankette sorulan önermelere verdikleri cevaplar 5'li likert ölçeği üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçekte 1 *kesinlikle katılmıyorum*, 5 *kesinlikle katılıyorum* anlamına gelmektedir. Öncelikle önermelerin standart sapmaları hesaplanmış, ortalama kabul oranlarına göre öncelik sıraları bulunmuştur.

Tablo 10: Ankete Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapmaları

Ankette Yer Alan İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Pay sahiplerinin Genel Kurul'da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlanır.	4,5000	,8312
Genel Kurul toplantısının gündeminden pay sahipleri haberdar edilmekte ve hazırlık yapmaları sağlanmaktadır.	4,5000	,9723
Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.	4,3393	1,1164
Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.	4,3393	1,0493
Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilirler.	4,2321	1,0953
Yönetim Kurulu hissedarların denetimine açıktır.	4,2321	1,1280
Şirketimizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.	4,2143	1,0739
Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.	4,0536	1,0858
İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır.	3,9643	1,3068
Çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının yansıması olarak ilgili konularda (ücret, eğitim, kariyer vs.) bilgilendirilirler.	3,8393	1,3318
Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır.	3,5893	1,4866
Yönetim Kurulu Üyelerimiz başka bir işletme adına yönetiminde buldukları şirketle iş ilişkisine girmezler.	3,5000	1,5492
Paydaşların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar uygulanmaktadır.	3,4821	1,4012
Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bireysel performansları belirli aralıklarla değerlendirilmektedir.	3,2679	1,2862
Şirketimizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır.	3,1964	1,4699
Yönetimde üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları pek farklı değildir.	2,8571	1,3542
Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde komitelerden yararlanılmaktadır.	2,8571	1,3675
Şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistikî veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.	2,6250	1,3825
İşletmenin faaliyet sonuçları ve politikaları ile hisse senetlerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler kamuya açıklanmaktadır.	2,6071	1,3708

Burada ilk sırayı 4,5 ortalamaıyla “*Pay sahiplerinin Genel Kurul’da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlanır*” önermesi alırken, son sırayı ise 2, 6071 ortalamaıyla “*İşletmenin faaliyet sonuçları ve politikaları ile hisse senetlerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler kamuya açıklanmaktadır.*” önermesi almaktadır. Burada genelde aile şirketi durumunda bulunan anonim şirketlerde aile içinden yönetime katılımın etkin olarak sağlandığı göze çarparken, işletmenin faaliyetleri hakkındaki bilgilerin kamuya açıklama konusunda eksiklikler olduğu görülmektedir.

5.6.3. Kurumsal Yönetişimin Batı Akdeniz Bölgesi’ndeki Anonim Şirketlerinde Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde ankette dört ayrı bölümde sunulan önermelere yöneticilerin verdikleri cevapların değerlendirilmesi yapılacaktır.

5.6.3.1. Pay Sahipleri

- Şirketler yöneticilerine yöneltilen “*pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır*” ifadesine % 60,7’si kesinlikle katılmış, %28,6’sı katılmış, %1,8’i kararsız kalmış, %1,8’i katılmamış, %7,1’i ise kesinlikle katılmamıştır. Bu orana bakıldığı zaman şirket yöneticilerinin görüşü doğrultusunda şirketlerin pay sahiplerinin haklarının kullanımına özen gösterdiği görülmektedir.

Tablo 11:Anket Pay Sahipleri 1. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	4	7,1
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	1	1,8
Katılıyorum	16	28,6
Kesinlikle katılıyorum	34	60,7
Toplam	56	100,0

- “*Genel Kurul toplantısının gündeminden pay sahipleri haberdar edilmekte ve hazırlık yapmaları sağlanmaktadır*” ifadesine %69,6’sı kesinlikle katılmış, %21,4’ü katılmış, %1,8’i kararsız kalmış, %3,6’sı katılmamış, %3,6’sı ise

kesinlikle katılmamıştır. Bu madde pay sahiplerinin Genel Kurul'a katılımına şirketin bakışını yansıtmakta olup, oranlara bakıldığında şirketlerin pay sahiplerinin katılımını sağlamak için gerekli süreyi ayırdıkları görülmektedir. SPK prensiplerine göre Genel Kurul toplantı ilanı, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra şirketin imkanları dahilinde mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak, elektronik haberleşme de dahil, her türlü iletişim vasıtasıyla asgari üç haftadan önce yapılması gerekmektedir.

Tablo 12:Anket Pay Sahipleri 2. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	3,6
Katılmıyorum	2	3,6
Kararsızım	1	1,8
Katılıyorum	12	21,4
Kesinlikle katılıyorum	39	69,6
Toplam	56	100,0

- “Pay sahiplerinin Genel Kurul’da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlanır” ifadesine %66,1’i kesinlikle katılmış, %23,2’si katılmış, %5,4’ü kararsız kalmış ve %5,4’ü ise katılmamıştır. Kurumsal yönetişimin en önemli özelliklerinden biri anonim şirketlerde pay sahiplerinin “söz hakkı”na sahip olmaları ve etkin olarak yönetime katılımlarıdır. Şirket yöneticilerinin görüşleri genel olarak pay sahiplerine bu hakların tanındığı yönündedir.

Tablo 13:Anket Pay Sahipleri 3. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	3	5,4
Kararsızım	3	5,4
Katılıyorum	13	23,2
Kesinlikle Katılıyorum	37	66,1
Toplam	56	100,0

- “*Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir*” ifadesine %55,4’ü kesinlikle katılmış, %28,6’sı katılmış, %1,8’i kararsız kalmış, %12,5’i katılmamış, %1,8’i kesinlikle katılmamıştır. Bu anket sorusunun cevabından anlaşıldığı üzere şirketler pay sahiplerine pay devri konusunda herhangi bir sıkıntı yaşatmadığı ve esas sözleşmede pay devrini zorlaştırıcı bir takım düzenlemelere yer verilmediği anlaşılmaktadır.

Tablo 14:Anket Pay Sahipleri 4. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8
Katılmıyorum	7	12,5
Kararsızım	1	1,8
Katılıyorum	16	28,6
Kesinlikle katılıyorum	31	55,4
Toplam	56	100,0

- “*Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır*” ifadesine %35,7’si kesinlikle katılmış, %30,4’ü katılmış, %8,9’u kararsız kalmış, %7,1’i katılmamış, % 17,9’u kesinlikle katılmamıştır. Kurumsal yönetişimin bir diğer özelliği de pay sahiplerine üst yönetimin eşit mesafede olmasıdır. Şirket yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda bunun sağlandığı görülmektedir.

Tablo 15:Anket Pay Sahipleri 5. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	10	17,9
Katılmıyorum	4	7,1
Kararsızım	5	8,9
Katılıyorum	17	30,4
Kesinlikle katılıyorum	20	35,7
Toplam	56	100,0

5.6.3.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

- “İşletmenin faaliyet sonuçları ve politikaları ile hisse senetlerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler kamuya açıklanmaktadır” ifadesine %16,1’i kesinlikle katılmış, %5,4’ü katılmış, % 28,6’sı kararsız kalmış, % 23,2’si katılmamış ve % 26,8’i kesinlikle katılmamıştır. Genelde anket yapılan şirketlerin halka açık olmaması, aile şirketi olması ve ticari sır kavramından yola çıkılarak şirket yöneticileri işletmenin faaliyet sonuçları hakkında dışarıya herhangi bir bilgilendirmede bulunmamaktadırlar. Bu durum ankete yansımıştır.

Tablo 16:Anket-Kamuyu Aydınlatma 1. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	15	26,8
Katılmıyorum	13	23,2
Kararsızım	16	28,6
Katılıyorum	3	5,4
Kesinlikle katılıyorum	9	16,1
Toplam	56	100,0

- “Şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistiki veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır” ifadesine %14,3’ü kesinlikle katılmış, %10,7’si katılmış, %26,8’i kararsız kalmış, %19,6’sı katılmamış ve %28,6’sı kesinlikle katılmamıştır. Anonim şirketlerde şirketin geleceğine yönelik tahminlerin istatistiki veriler ışığında verilmesi o şirketteki pay sahiplerine ve şirkette pay sahibi olmak isteyen potansiyel yatırımcılara yön verecektir. Fakat anket sonuçları şirketlerin bunu pek uygulamadıklarını göstermektedir. Uygulamamaları bir yana birçok yönetici bu soruyu boş bırakmayı tercih etmişlerdir. %26,8’lik kararsız oran zaten bunu yansıtmaktadır.

Tablo 17:Anket-Kamuyu Aydınlatma 2. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	16	28,6
Katılmıyorum	11	19,6
Kararsızım	15	26,8
Katılıyorum	6	10,7
Kesinlikle katılıyorum	8	14,3
Toplam	56	100,0

- “Şirketimizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşları belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır” ifadesine %30,4’ü kesinlikle katılmış, %8,9’u katılmış, %28,6’sı kararsız kalmış, %14,3’ü katılmamış ve %17,9’u kesinlikle katılmamıştır. Yöneticiler bu soruya olumlu yanıt vermişlerse de, genelde kararsız olanların oranı fazladır. Bunun nedeni birçok A.Ş. denetim fonksiyonunu çok önemsememekte ve kendilerine sıkıntı yaratmayacak denetim firmalarıyla anlaşmaktadır. SPK prensiplerinde denetim işlevi için bazı şartlar öne sürülmüştür. Buna göre şirket Yönetim Kurulu tarafından bir bağımsız denetim kuruluşu; sürekli ve/veya özel denetimlerde en çok 5 hesap dönemi için seçilir. Şirketin aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yeniden sürekli ve/veya özel denetim sözleşmesi imzalayabilmesi için en az 2 hesap döneminin geçmesi zorunludur. Buradan anlaşılacağı gibi bağımsız denetim kuruluşlarında ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının bağımsızlığı esas alınmaktadır. Bağımsızlık ilkesi; bağımsız denetim faaliyetlerinin, bağımsız denetçinin mesleki takdir ve tarafsızlığını zedeleyebilecek nitelikteki herhangi bir ilişki, çıkar veya etkiden etkilenmeksizin yürütülmesini ifade etmektedir. Bu konu çok önemli olmakla birlikte işletmelerin bu konudaki eksikliği görülmektedir.

Tablo 18:Anket-Kamuyu Aydınlatma 3. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	10	17,9
Katılmıyorum	8	14,3
Kararsızım	16	28,6
Katılıyorum	5	8,9
Kesinlikle katılıyorum	17	30,4
Toplam	56	100,0

5.6.3.3. Paydaşlar (Menfaat Sahipleri)

- “*Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir*” ifadesine %41,1’i kesinlikle katılmış, %39,3’ü katılmış, % 7,1’i kararsız kalmış, %8,9’u katılmamış ve %3,6’sı kesinlikle katılmamıştır. Menfaat sahipleri yani paydaşların şirketteki haklarını bilmesi onların şirketle olan ilişkilerini düzenlemesi bakımından çok önemlidir. Çünkü kurumsal yönetim uygulamaları menfaat sahiplerinin mevzuat ile düzenlenen veya henüz düzenlenmemiş haklarını garanti altına almaktadır. Ankete verilen bu cevaplar ışığında şirketlerin bu konuya dikkat ettikleri görülmektedir.

Tablo 19:Anket-Paydaşlar 1. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	3,6
Katılmıyorum	5	8,9
Kararsızım	4	7,1
Katılıyorum	22	39,3
Kesinlikle katılıyorum	23	41,1
Toplam	56	100,0

- “*Paydaşların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar uygulanmaktadır*” ifadesine %26,8’i kesinlikle katılmış, %35,7’si katılmış, %12,5’i kararsız kalmış, %8,9’u katılmamış ve % 16,1’i kesinlikle

katılmamıştır. Şirket tarafından benimsenen söz konusu mekanizma ve modeller mümkün olduğunca şirketin iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmesinde yer alır. Bu uygulamaların başlıcaları şirket çalışanlarının Yönetim Kurulu'nda temsiline imkan verilmesi ve şirketi ilgilendiren önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken husus; belirlenen mekanizma ve modeller çerçevesinde bir grup menfaat sahibine şirketin yönetim ve faaliyetlerini izleme konusunda bir ayrıcalık tanınması halinde öğrenilen ticari sır niteliğindeki bilgiler, diğer menfaat grupları ile aralarında fırsat eşitliğini bozacak şekilde kullanılmaması ve kullandırılmamasıdır. Genel olarak yöneticiler bu mekanizmaları uyguladıklarını ifade etmektedirler.

Tablo 20:Anket-Paydaşlar 2. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	9	16,1
Katılmıyorum	5	8,9
Kararsızım	7	12,5
Katılıyorum	20	35,7
Kesinlikle katılıyorum	15	26,8
Toplam	56	100,0

- “Çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının bir yansıması olarak ilgili konularda (ücret, eğitim, kariyer vs.) bilgilendirilirler” ifadesine %44,6’sı kesinlikle katılmış, %25’i katılmış, %5,4’ü kararsız kalmış, %19,6’sı katılmamış ve %5,4’ü kesinlikle katılmamıştır. Çalışanların şirkette kariyer hedeflerini belirlemeleri ve kısa ve uzun vadede nereye geleceklerini görmeleri açısından kurumsallaşmış yapılarda ücret, eğitim ve kariyer konusunda bilgilendirilmeleri önemlidir. Bu hem kalifiye işçileri şirket bünyesine çekmede hem de mevcut çalışanların iş performansları ve motivasyonları açısından önemlidir. Yöneticilerin bu ifadeye genel olarak katıldıkları görülmektedir.

Tablo 21:Anket-Paydaşlar 3. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	5,4
Katılmıyorum	11	19,6
Kararsızım	3	5,4
Katılıyorum	14	25,0
Kesinlikle katılıyorum	25	44,6
Toplam	56	100,0

- “*Şirketimizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir*” ifadesine %51,8’i kesinlikle katılmış, %30,4’ü katılmış, %10,7’si kararsız kalmış, %1,8’i katılmamış ve %5,4’ü kesinlikle katılmamıştır. Yönetmel etige uygun hareket etmek ve bu bilinçte sosyal sorumlulukları yerine getirmek işletmelere uzun vadeli kazançlar sağlamaktadır. Yöneticilerin genelde bu doğrultuda düşündüğü görülmektedir.

Tablo 22:Anket-Paydaşlar 4. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	5,4
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	6	10,7
Katılıyorum	17	30,4
Kesinlikle katılıyorum	29	51,8
Toplam	56	100,0

- “*İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır*” ifadesine %48,2’si kesinlikle katılmış, %25’i katılmış, %10,7’si kararsız kalmış, %7,1’i katılmamış ve %8,9’u kesinlikle katılmamıştır. Şirket çalışanlarının sahip oldukları iş tanımı ve bu işi yerine getirmeleri halinde performansları karşılığında alacakları ödüllendirme kriterlerinin duyurulması onların etkin çalışmasına katkıda bulunarak verimliliklerini artıracak bu da işletme performansına yansiyacaktır. Yöneticiler bu görüşe de büyük çoğunlukla katılmaktadırlar.

Tablo 23:Anket-Paydaşlar 5. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	8,9
Katılmıyorum	4	7,1
Kararsızım	6	10,7
Katılıyorum	14	25,0
Kesinlikle katılıyorum	27	48,2
Toplam	56	100,0

5.6.3.4. Yönetim Kurulu

- “Yönetim Kurulu hissedarların denetimine açıktır” ifadesine %57,1’i kesinlikle katılmış, %23,2’si katılmış, %10,7’si kararsız kalmış, %3,6’sı katılmamış ve %5,4’ü kesinlikle katılmamıştır. Yönetim Kurulu’nun hissedarlarca denetimi hem Yönetim Kurulu’nun kendini değerlendirmesi hem de hissedarların sahip oldukları şirketin üst yönetiminin çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmaları için önemli bir işlemdir. Yöneticilerin büyük kısmı kendi işletmelerinde Yönetim Kurulu’nun hissedarların denetimine açık olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 24:Anket-Yönetim Kurulu 1. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	5,4
Katılmıyorum	2	3,6
Kararsızım	6	10,7
Katılıyorum	13	23,2
Kesinlikle katılıyorum	32	57,1
Toplam	56	100,0

- “Yönetim Kurulu Üyeleri’nin şirketle ilgili hertürlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır” ifadesine %60,7’si kesinlikle katılmış, %25’i katılmış, %5,4’ü kararsız kalmış, %5,4’ü katılmamış ve %3,6’sı kesinlikle katılmamıştır. Yönetim Kurulu Üyeleri’nin şirketi önemli ölçüde etkileyen

gelişmelerden zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmesini krizlere önlem alınması, stratejinin daha erken zamanda oluşturulması ve zararlarının en aza indirilmesi açısından önem taşımaktadır. Yöneticiler kendi işletmelerinde bunun gerçekleştiğini belirtmektedirler.

Tablo 25:Anket-Yönetim Kurulu 2. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	3,6
Katılmıyorum	3	5,4
Kararsızım	3	5,4
Katılıyorum	14	25,0
Kesinlikle katılıyorum	34	60,7
Toplam	56	100,0

- “Yönetim Kurulu Üyelerimizin başka bir işletme adına yönetiminde buldukları şirketle iş ilişkisine girmezler” ifadesine %39,3’ü kesinlikle katılmış, %19,6’sı katılmış, %10,7’si kararsız kalmış, %12,5’i katılmamış ve %17,9’u kesinlikle katılmamıştır. Yönetim Kurulu Üyeleri’nin bu tür bir iş ilişkisine girmesi yönetsel etik açısından sakıncalıdır. Ayrıca Yönetim Kurulu Üyeleri’nin bağımsız karar vermelerini de olumsuz etkilemektedir. Daha önceki şirket skandalları ve şirketlerin başarısız olmalarında bu tür iş ilişkilerinin etkisi büyüktür. Yöneticiler genelde bu konuda kararsız görünmektedirler. Bunun nedeni kurumsal yapının tam oturmamış olması olarak kabul edilebilir.

Tablo 26:Anket-Yönetim Kurulu 3. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	10	17,9
Katılmıyorum	7	12,5
Kararsızım	6	10,7
Katılıyorum	11	19,6
Kesinlikle katılıyorum	22	39,3
Toplam	56	100,0

- “Yönetim Kurulu Üyeleri’nin bireysel performansı belirli aralıklarla değerlendirilmektedir” ifadesine %19,6’sı kesinlikle katılmış, %28,6’sı katılmış, %21,4’ü kararsız kalmış, %19,6’sı katılmamış ve %10,7’si kesinlikle katılmamıştır. Yönetim Kurulu Üyeleri’nin bireysel performansının değerlendirilmesi üyelerin çalışmasında ve başarılı olmasında motive edici bir faktör olarak kabul edilebilir. Ankete verilen cevaplara baktığımızda bu uygulamanın kabulü yarı yarıya görünmektedir. Bu da tam olarak uygulanmadığını yansıtmaktadır.

Tablo 27:Anket-Yönetim Kurulu 4. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	10,7
Katılmıyorum	11	19,6
Kararsızım	12	21,4
Katılıyorum	16	28,6
Kesinlikle katılıyorum	11	19,6
Toplam	56	100,0

- “Yönetim Kurulu’nun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde komitelerden yararlanılmaktadır” ifadesine %14,3’ü kesinlikle katılmış, %21,4’ü katılmış, %21,4’ü kararsız kalmış, %21,4’ü katılmamış ve %21,4’ü kesinlikle katılmamıştır. Komiteler Yönetim Kurulları’na her alanda uzman oldukları alanda bilgi verip, işlerini kolaylaştıran birimlerdir. Anket sonuçları genelde aile şirketi olan bu işletmelerin komitelerden yararlanmadıklarını göstermektedir. Zaten komite kavramı ve işlevleri anket yapılan işletmeler tarafından henüz tam manasıyla anlaşılabilmiş değildir.

Tablo 28:Anket-Yönetim Kurulu 5. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	12	21,4
Katılmıyorum	12	21,4
Kararsızım	12	21,4
Katılıyorum	12	21,4
Kesinlikle katılıyorum	8	14,3
Toplam	56	100,0

- “Yönetimde üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları pek farklı değildir” ifadesine %14,3’ü kesinlikle katılmış, %21,4’ü katılmış, %19,6’sı kararsız kalmış, %25’i katılmamış ve %19,6’sı kesinlikle katılmamıştır. Yönetim Kurulu Üyeleri’nin farklı görev ve sorumluluklara sahip olmaları aslında onların işinde uzman kişilerden seçildiğinin bir göstergesi olabilir. Fakat anket cevaplarında genelde bu görev ve sorumlulukların aynı olduğu yönündedir. Bu da işletmelerin Yönetim Kurulları’nın profesyonel olmadığını bir göstergesidir.

Tablo 29:Anket-Yönetim Kurulu 6. Soru

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	11	19,6
Katılmıyorum	14	25,0
Kararsızım	11	19,6
Katılıyorum	12	21,4
Kesinlikle katılıyorum	8	14,3
Toplam	56	100,0

5.6.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde demografik faktörlerin işletmedeki kurumsal yönetim uygulamalarına etkileri hipotez testlerle incelenecektir.

5.6.4.1. Yöneticilerin Yaş Farklılıklarının Türkiye’deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

H₀: Şirket yöneticilerinin yaşlarıyla Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamaları arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Şirket yöneticilerinin yaşlarıyla Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamaları arasında bir ilişki vardır.

Hipotezi her anket sorusu için incelediğimizde sig (2 tailed) sonucunun %95 güven aralığı içerisinde 0,05’den büyük olduğu görülmektedir. Bu da bize H₀ hipotezinin geçerli olduğunu ve yöneticilerin yaş farklılıklarının, tecrübeyle

ilişkilendirilebilecek bir faktör olarak, işletmelerindeki kurumsal yönetim uygulamalarında bir farklılık meydana getirmediğini göstermektedir.

Tablo 30:Yöneticilerin Yaş Farklılıklarının Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
P1	Grup Arasında	4,568	3	1,523	1,238	,306
	Grup İçinde	63,985	52	1,230		
	Toplam	68,554	55			
P2	Grup Arasında	5,651	3	1,884	2,113	,110
	Grup İçinde	46,349	52	,891		
	Toplam	52,000	55			
P3	Grup Arasında	2,906	3	,969	1,435	,243
	Grup İçinde	35,094	52	,675		
	Toplam	38,000	55			
P4	Grup Arasında	2,805	3	,935	,770	,516
	Grup İçinde	63,177	52	1,215		
	Toplam	65,982	55			
P5	Grup Arasında	15,066	3	5,022	2,452	,074
	Grup İçinde	106,488	52	2,048		
	Toplam	121,554	55			
K1	Grup Arasında	11,354	3	3,785	2,139	,106
	Grup İçinde	92,003	52	1,769		
	Toplam	103,357	55			
K2	Grup Arasında	8,318	3	2,773	1,489	,228
	Grup İçinde	96,807	52	1,862		
	Toplam	105,125	55			
K3	Grup Arasında	8,634	3	2,878	1,358	,266
	Grup İçinde	110,205	52	2,119		
	Toplam	118,839	55			
M1	Grup Arasında	2,424	3	,808	,673	,572
	Grup İçinde	62,416	52	1,200		
	Toplam	64,839	55			
M2	Grup Arasında	4,418	3	1,473	,739	,533
	Grup İçinde	103,564	52	1,992		
	Toplam	107,982	55			
M3	Grup Arasında	2,308	3	,769	,420	,739
	Grup İçinde	95,245	52	1,832		
	Toplam	97,554	55			
M4	Grup Arasında	1,620	3	,540	,454	,715
	Grup İçinde	61,809	52	1,189		
	Toplam	63,429	55			
M5	Grup Arasında	2,103	3	,701	,397	,756
	Grup İçinde	91,825	52	1,766		
	Toplam	93,929	55			

Y1	Grup Arasında	2,619	3	,873	,674	,572
	Grup İçinde	67,363	52	1,295		
	Toplam	69,982	55			
Y2	Grup Arasında	1,259	3	,420	,368	,776
	Grup İçinde	59,295	52	1,140		
	Toplam	60,554	55			
Y3	Grup Arasında	14,849	3	4,950	2,197	,099
	Grup İçinde	117,151	52	2,253		
	Toplam	132,000	55			
Y4	Grup Arasında	6,001	3	2,000	1,224	,310
	Grup İçinde	84,982	52	1,634		
	Toplam	90,982	55			
Y5	Grup Arasında	10,022	3	3,341	1,871	,146
	Grup İçinde	92,836	52	1,785		
	Toplam	102,857	55			
Y6	Grup Arasında	5,046	3	1,682	,913	,441
	Grup İçinde	95,811	52	1,843		
	Toplam	100,857	55			

5.6.4.2. Yöneticilerin Cinsiyet Farklılıklarının Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

H₀: Şirket yöneticilerinin cinsiyetleriyle Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamaları arasında bir fark yoktur.

H₁: Şirket yöneticilerinin cinsiyetleriyle Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamaları arasında bir fark vardır.

Hipotezi her anket sorusu için incelediğimizde sig (2 tailed) sonucunun %95 güven aralığı içerisinde 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu da bize H₀ hipotezinin geçerli olduğunu ve farklı cinsiyetten yöneticilerin kendi işletmelerinde kurumsal yönetişimi hayata geçirip, uygulamak açısından bir farklılığa sahip olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 31: Yöneticilerin Cinsiyet Farklılıklarının Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
P1	Grup Arasında	,429	1	,429	,340	,562
	Grup İçinde	68,125	54	1,262		
	Toplam	68,554	55			
P2	Grup Arasında	,583	1	,583	,613	,437
	Grup İçinde	51,417	54	,952		
	Toplam	52,000	55			
P3	Grup Arasında	,146	1	,146	,208	,650
	Grup İçinde	37,854	54	,701		
	Toplam	38,000	55			
P4	Grup Arasında	2,976E-03	1	2,976E-03	,002	,961
	Grup İçinde	65,979	54	1,222		
	Toplam	65,982	55			
P5	Grup Arasında	7,440E-02	1	7,440E-02	,033	,856
	Grup İçinde	121,479	54	2,250		
	Toplam	121,554	55			
K1	Grup Arasında	,190	1	,190	,100	,753
	Grup İçinde	103,167	54	1,910		
	Toplam	103,357	55			
K2	Grup Arasında	1,313	1	1,313	,683	,412
	Grup İçinde	103,813	54	1,922		
	Toplam	105,125	55			
K3	Grup Arasında	,964	1	,964	,442	,509
	Grup İçinde	117,875	54	2,183		
	Toplam	118,839	55			
M1	Grup Arasında	,360	1	,360	,302	,585
	Grup İçinde	64,479	54	1,194		
	Toplam	64,839	55			
M2	Grup Arasında	1,440	1	1,440	,730	,397
	Grup İçinde	106,542	54	1,973		
	Toplam	107,982	55			
M3	Grup Arasında	1,574	1	1,574	,886	,351
	Grup İçinde	95,979	54	1,777		
	Toplam	97,554	55			
M4	Grup Arasında	1,190E-02	1	1,190E-02	,010	,920
	Grup İçinde	63,417	54	1,174		
	Toplam	63,429	55			
M5	Grup Arasında	7,440E-02	1	7,440E-02	,043	,837
	Grup İçinde	93,854	54	1,738		
	Toplam	93,929	55			
Y1	Grup Arasında	,190	1	,190	,147	,703
	Grup İçinde	69,792	54	1,292		

	Toplam	69,982	55			
Y2	Grup Arasında	1,190E-02	1	1,190E-02	,011	,918
	Grup İçinde	60,542	54	1,121		
	Toplam	60,554	55			
Y3	Grup Arasında	,583	1	,583	,240	,626
	Grup İçinde	131,417	54	2,434		
	Toplam	132,000	55			
Y4	Grup Arasında	3,440	1	3,440	2,122	,151
	Grup İçinde	87,542	54	1,621		
	Toplam	90,982	55			
Y5	Grup Arasında	3,857	1	3,857	2,104	,153
	Grup İçinde	99,000	54	1,833		
	Toplam	102,857	55			
Y6	Grup Arasında	,190	1	,190	,102	,750
	Grup İçinde	100,667	54	1,864		
	Toplam	100,857	55			

5.6.4.3. Yöneticilerin Eğitim Seviyelerinin Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

H₀: Şirket yöneticilerinin eğitim seviyeleriyle Türkiye'deki kurumsal yönetişim uygulamaları arasında bir fark yoktur.

H₁: Şirket yöneticilerinin eğitim seviyeleriyle Türkiye'deki kurumsal yönetişim uygulamaları arasında bir fark vardır.

Yukarıdaki hipotezler incelendiğinde “Yönetim Kurulu hissedarların denetimine açıktır” ifadesi ve “Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır”, ifadelerine verilen cevapların %95 güven aralığı içinde 0,05'den küçük olmasından dolayı H₀ hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin eğitim seviyelerinin bu iki konuda farklı düşündüklerini ortaya koymuştur. Hissedarların denetimi ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bilgiye ulaşmadaki farklılıklarında eğitimin farkı ortaya çıkmaktadır. Eğitim seviyesi daha yüksek olan yöneticilerin bu tür uygulamalarda daha aktif olduğunu söylemek mümkündür.

Anketteki diğer sorular için incelediğimizde ise sig (2 tailed) sonucunun %95 güven aralığı içerisinde 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu da bize H₀

hipotezinin geçerli olduğunu yöneticilerin eğitim seviyesinin kurumsal yönetim uygulamalarında diğer ifadeler için pek de farklı olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 32: Yöneticilerin Eğitim Seviyelerinin Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
P1	Grup Arasında	8,270	3	2,757	2,378	,080
	Grup İçinde	60,283	52	1,159		
	Toplam	68,554	55			
P2	Grup Arasında	4,967	3	1,656	1,830	,153
	Grup İçinde	47,033	52	,904		
	Toplam	52,000	55			
P3	Grup Arasında	5,061	3	1,687	2,663	,058
	Grup İçinde	32,939	52	,633		
	Toplam	38,000	55			
P4	Grup Arasında	4,572	3	1,524	1,291	,287
	Grup İçinde	61,410	52	1,181		
	Toplam	65,982	55			
P5	Grup Arasında	3,620	3	1,207	,532	,662
	Grup İçinde	117,934	52	2,268		
	Toplam	121,554	55			
K1	Grup Arasında	3,453	3	1,151	,599	,619
	Grup İçinde	99,904	52	1,921		
	Toplam	103,357	55			
K2	Grup Arasında	1,171	3	,390	,195	,899
	Grup İçinde	103,954	52	1,999		
	Toplam	105,125	55			
K3	Grup Arasında	1,823	3	,608	,270	,847
	Grup İçinde	117,016	52	2,250		
	Toplam	118,839	55			
M1	Grup Arasında	4,980	3	1,660	1,442	,241
	Grup İçinde	59,859	52	1,151		
	Toplam	64,839	55			
M2	Grup Arasında	11,072	3	3,691	1,980	,128
	Grup İçinde	96,910	52	1,864		
	Toplam	107,982	55			
M3	Grup Arasında	12,920	3	4,307	2,646	,059
	Grup İçinde	84,634	52	1,628		
	Toplam	97,554	55			
M4	Grup Arasında	3,187	3	1,062	,917	,439
	Grup İçinde	60,241	52	1,158		
	Toplam	63,429	55			
M5	Grup Arasında	9,471	3	3,157	1,944	,134
	Grup İçinde	84,457	52	1,624		
	Toplam	93,929	55			
Y1	Grup Arasında	12,728	3	4,243	3,853	,015

	Grup İçinde	57,254	52	1,101		
	Toplam	69,982	55			
Y2	Grup Arasında	8,976	3	2,992	3,017	,038
	Grup İçinde	51,578	52	,992		
	Toplam	60,554	55			
Y3	Grup Arasında	7,266	3	2,422	1,010	,396
	Grup İçinde	124,734	52	2,399		
	Toplam	132,000	55			
Y4	Grup Arasında	6,637	3	2,212	1,364	,264
	Grup İçinde	84,346	52	1,622		
	Toplam	90,982	55			
Y5	Grup Arasında	,298	3	9,944E-02	,050	,985
	Grup İçinde	102,559	52	1,972		
	Toplam	102,857	55			
Y6	Grup Arasında	4,447	3	1,482	,800	,500
	Grup İçinde	96,410	52	1,854		
	Toplam	100,857	55			

5.6.4.4. Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarının Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

H₀: Şirket yöneticilerinin işletmedeki pozisyonlarıyla Türkiye'deki kurumsal yönetişim uygulamaları arasında bir fark yoktur.

H₁: Şirket yöneticilerinin işletmedeki pozisyonlarıyla Türkiye'deki kurumsal yönetişim uygulamaları arasında bir fark vardır.

Hipotezi her anket sorusu için incelediğimizde sig (2 tailed) sonucunun %95 güven aralığı içerisinde 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu da bize H₀ hipotezinin geçerli olduğunu ve Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Yönetim Kurulu Üyesi şeklinde farklı pozisyonlardan yöneticilerin verdiği cevapların kurumsal yönetişim uygulamaları açısından çok da farklı olmadığını göstermektedir.

Tablo 33: Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarının Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
P1	Grup Arasında	2,054	2	1,027	,818	,447
	Grup İçinde	66,500	53	1,255		
	Toplam	68,554	55			
P2	Grup Arasında	,812	2	,406	,421	,659

	Grup İçinde	51,187	53	,966		
	Toplam	52,000	55			
P3	Grup Arasında	,350	2	,175	,246	,783
	Grup İçinde	37,650	53	,710		
	Toplam	38,000	55			
P4	Grup Arasında	3,482	2	1,741	1,476	,238
	Grup İçinde	62,500	53	1,179		
	Toplam	65,982	55			
P5	Grup Arasında	1,654	2	,827	,365	,696
	Grup İçinde	119,900	53	2,262		
	Toplam	121,554	55			
K1	Grup Arasında	1,970	2	,985	,515	,601
	Grup İçinde	101,388	53	1,913		
	Toplam	103,357	55			
K2	Grup Arasında	3,375	2	1,688	,879	,421
	Grup İçinde	101,750	53	1,920		
	Toplam	105,125	55			
K3	Grup Arasında	5,902	2	2,951	1,385	,259
	Grup İçinde	112,938	53	2,131		
	Toplam	118,839	55			
M1	Grup Arasında	8,929E-02	2	4,464E-02	,037	,964
	Grup İçinde	64,750	53	1,222		
	Toplam	64,839	55			
M2	Grup Arasında	,282	2	,141	,069	,933
	Grup İçinde	107,700	53	2,032		
	Toplam	107,982	55			
M3	Grup Arasında	,116	2	5,804E-02	,032	,969
	Grup İçinde	97,438	53	1,838		
	Toplam	97,554	55			
M4	Grup Arasında	,179	2	8,929E-02	,075	,928
	Grup İçinde	63,250	53	1,193		
	Toplam	63,429	55			
M5	Grup Arasında	1,441	2	,721	,413	,664
	Grup İçinde	92,488	53	1,745		
	Toplam	93,929	55			
Y1	Grup Arasında	2,032	2	1,016	,793	,458
	Grup İçinde	67,950	53	1,282		
	Toplam	69,982	55			
Y2	Grup Arasında	,204	2	,102	,089	,915
	Grup İçinde	60,350	53	1,139		
	Toplam	60,554	55			
Y3	Grup Arasında	6,000	2	3,000	1,262	,291
	Grup İçinde	126,000	53	2,377		
	Toplam	132,000	55			
Y4	Grup Arasında	,482	2	,241	,141	,869
	Grup İçinde	90,500	53	1,708		

	Toplam	90,982	55			
Y5	Grup Arasında	1,307	2	,654	,341	,713
	Grup İçinde	101,550	53	1,916		
	Toplam	102,857	55			
Y6	Grup Arasında	3,607	2	1,804	,983	,381
	Grup İçinde	97,250	53	1,835		
	Toplam	100,857	55			

5.6.4.5. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektörün Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

H₀: Farklı sektörlerden işletmelerin kurumsal yönetişim uygulamaları arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı sektörlerden işletmelerin kurumsal yönetişim uygulamaları arasında bir fark vardır.

Ankete verilen cevapların sektörel farklılıklar dikkate alınarak incelendiğinde, “Yönetim Kurulu’nun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde komitelerden yararlanılmaktadır” ifadesinin %95 güven aralığı içerisinde sig. değerinin 0,05’den küçük olduğu, dolayısıyla da H₀ hipotezinin reddedilerek, farklı sektör gruplarından yöneticilerin komite kullanımına bakış açılarının farklı olduğu görülmektedir. Diğer ifadeler için bakıldığında ise %95 güven aralığında sig. değerinin 0,05’den büyük olmasından dolayı H₀ hipotezi geçerli kabul edilmekte ve verilen yanıtların benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 34: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektörün Türkiye'deki Kurumsal Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
P1	Grup Arasında	,458	1	,458	,363	,549
	Grup İçinde	68,095	54	1,261		
	Toplam	68,554	55			
P2	Grup Arasında	2,186	1	2,186	2,369	,130
	Grup İçinde	49,814	54	,922		
	Toplam	52,000	55			
P3	Grup Arasında	,163	1	,163	,232	,632
	Grup İçinde	37,837	54	,701		
	Toplam	38,000	55			
P4	Grup Arasında	,738	1	,738	,611	,438
	Grup İçinde	65,244	54	1,208		
	Toplam	65,982	55			
P5	Grup Arasında	6,206	1	6,206	2,906	,094

	Grup İçinde	115,347	54	2,136		
	Toplam	121,554	55			
K1	Grup Arasında	,100	1	,100	,052	,820
	Grup İçinde	103,257	54	1,912		
	Toplam	103,357	55			
K2	Grup Arasında	2,088	1	2,088	1,094	,300
	Grup İçinde	103,037	54	1,908		
	Toplam	105,125	55			
K3	Grup Arasında	4,728	1	4,728	2,238	,141
	Grup İçinde	114,111	54	2,113		
	Toplam	118,839	55			
M1	Grup Arasında	8,318E-03	1	8,318E-03	,007	,934
	Grup İçinde	64,831	54	1,201		
	Toplam	64,839	55			
M2	Grup Arasında	4,563	1	4,563	2,382	,129
	Grup İçinde	103,419	54	1,915		
	Toplam	107,982	55			
M3	Grup Arasında	1,146	1	1,146	,642	,427
	Grup İçinde	96,408	54	1,785		
	Toplam	97,554	55			
M4	Grup Arasında	,505	1	,505	,433	,513
	Grup İçinde	62,924	54	1,165		
	Toplam	63,429	55			
M5	Grup Arasında	8,295E-04	1	8,295E-04	,000	,983
	Grup İçinde	93,928	54	1,739		
	Toplam	93,929	55			
Y1	Grup Arasında	1,272	1	1,272	1,000	,322
	Grup İçinde	68,710	54	1,272		
	Toplam	69,982	55			
Y2	Grup Arasında	1,475	1	1,475	1,348	,251
	Grup İçinde	59,079	54	1,094		
	Toplam	60,554	55			
Y3	Grup Arasında	,885	1	,885	,365	,549
	Grup İçinde	131,115	54	2,428		
	Toplam	132,000	55			
Y4	Grup Arasında	,383	1	,383	,229	,635
	Grup İçinde	90,599	54	1,678		
	Toplam	90,982	55			
Y5	Grup Arasında	8,075	1	8,075	4,601	,036
	Grup İçinde	94,782	54	1,755		
	Toplam	102,857	55			
Y6	Grup Arasında	1,327E-02	1	1,327E-02	,007	,933
	Grup İçinde	100,844	54	1,867		
	Toplam	100,857	55			

5.6.5. Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Araçlarının İncelenmesi

Anketin arka kısmında işletmelere SPK'nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusundan bulundurulması tavsiye edilen niteliklerin olup olmadığı evet/hayır soru tipinde sorulmuştur.

- “Şirketinizde “Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi” bulunmakta mıdır?” sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 35:Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi

	Frekans	Yüzde
EVET	7	12,5
HAYIR	49	87,5
Toplam	56	100,0

56 işletme yöneticisinden % 12,5'i bu soruya evet yanıtını vermiştir, geriye kalan % 87,5'lik kısım ise hayır yanıtını vererek bulundurmadıklarını belirtmişlerdir. Pay sahipleriyle etkin iletişim için ön şartlardan biri olan bu birimin anket yapılan işletmelerin çoğunda bulunmadığı göze çarpmaktadır. Böylece bu konudaki eksiklik açıkça görülmektedir. Bunun nedeni anket uygulanan şirketlerin halka açık olmamasından ve pay sahiplerinin genelde aile üyeleri olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü böyle bir birim şu an için bir ihtiyaç olarak görülmemektedir.

Aslında bu birim A.Ş.'lerdeki kurumsal yönetim uygulamaları açısından çok önemlidir. SPK kurumsal yönetim prensiplerinde pay sahipleri ile ilişkiler biriminin yeterli sayıda personelden oluşması ve bu birimin başına kurumsal yönetim komitesi başkanına bağlı yetkili bir kişi atanması istenmiştir. Pay sahiplerinin başlıca görevleri şunlardır:

- Pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulması.
- Şirket ile ilgili kamuya açıklanmamış, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, pay sahiplerinin şirketle ilgili yazılı taleplerini yanıtlamak.
- Genel Kurul toplantısının yürürlükteki mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlamak.

- Genel Kurul toplantısında, pay sahiplerinin yararlanabileceği dökümanları hazırlamak.
- Oylama sonuçlarının kaydının tutulmasını ve sonuçlarla ilgili raporların pay sahiplerine yollanmasını sağlamak.
- Mevzuat ve şirketin bilgilendirme politikası dahil, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemektir.

Bu görevlere bakılınca bu birimin pay sahiplerinin haklarını gözetmede önemli bir fonksiyona sahip olduğu rahatlıkla görülmektedir.

- “Yönetim Kurulu Üyeleri’nin Oy Hakları Eşit midir?” sorusu yöneltilmiştir.

56 işletme yöneticisinden %55,4’ü bu soruya evet yanıtını vermiş, %44,6’sı ise hayır demiştir. Genel itibariyle Yönetim Kurulu’nda üyelerin haklarının eşit olması adillik ilkesi çerçevesinde önem taşıyor olup, ankete katılan işletmelerin yarısında durumun böyle olması kurumsal yönetim açısından gelecek için iyi bir işaret olarak kabul edilebilir.

Tablo 36: Yönetim Kurulu Üyeleri’nin Oy Hakları Eşitliği

	Frekans	Yüzde
EVET	31	55,4
HAYIR	25	44,6
Toplam	56	100,0

- “Yönetim Kurulu Şirketin Misyonunu/Vizyonunu Belirleyerek Kamuya Açıklamış mıdır?” sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 37: Şirket Misyonu ve Vizyonu

	Frekans	Yüzde
EVET	22	39,3
HAYIR	34	60,7
Toplam	56	100,0

56 işletmenin % 39,3’ü bu soruya evet yanıtını vermiş, % 60,7’si ise bu soruya hayır demiştir. Açıklık prensibi ilkesi içerisinde şirketin gelecekteki hedeflerini belirten vizyon ve misyon kavramlarını halka duyurması önem

taşımaktadır. Fakat ankette işletmelerin çoğunlukla bu konuya önem vermedikleri ve açıklamadıkları görülmektedir.

- “*Şirketinizin Genel Müdürü (CEO) Yönetim Kurulu Üyesi midir?*” sorusu yöneltilmiştir.

İşletmelerin % 60,7’si bu soruya evet yanıtını vermiş, % 39,3’ü ise hayır demiştir. Büyük çoğunlukla Genel Müdür’ün aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyesi olduğu görülmektedir. İlkelerde Yönetim Kurulu’nun görevini doğru olarak yerine getirebilmesi için genel müdürün aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı olmaması ve Yönetim Kurulu Üyesi olmaması tavsiye edilmektedir. Sorulara verilen cevaplarda büyük çoğunluğun bu ilkeye uymadığı görülmektedir.

Tablo 38: Genel Müdür’ün Yönetim Kurulu Üyeliği

	Frekans	Yüzde
EVET	34	60,7
HAYIR	22	39,3
Toplam	56	100,0

- “*Yönetim Kurulu Yılda Kaç Kez Toplanmaktadır?*” sorusuna verilen cevaplarda ortalama olarak 5,75 çıkmıştır. Bu da ortalama olarak bu işletmelerin iki ayda bir Yönetim Kurulu toplantısı yaptığını ortaya koymaktadır.

Heidrick&Struggles tarafından yapılan araştırmada Avrupalı şirketlerin yılda ortalama 8 kez toplantı yaptığı belirtilmiştir. En çok toplantıyı yılda 15 toplantıyla Portekizliler yaparken, Almanların ortalaması yılda 5’le en düşüktür (Capital, 2004:33). Bizim ortalamamızda Almanya’ninkine yakındır.

- “*Yönetim Kurulu Kaç Kişiden Oluşmaktadır?*” sorusuna verilen cevaplarda ortalama olarak 4,42 kişi çıkmıştır. Yönetim Kurulu için istenen yeterli üye sayısı işletmenin ihtiyacına bağlı olarak değişmektedir. Fakat stratejik karar organı olan ve paydaşların temsil edildiği bu üst düzey yönetim biriminde üye sayısının fazla olması işlerin daha hızlı yürümesi açısından iyi olabilir.

Avrupa ülkelerinin önde gelen 300 şirketlerini kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre Yönetim Kurulları'nda ortalama 12,5 üye yer alıyor. Kurumsal yönetim performansları en iyi olduğu kabul edilen İngiltere ve Hollanda'da Yönetim Kurulları'ndaki üye sayısı en düşük düzeyde olup 8-9 kişidir (Capital, 2004:33) Görüldüğü gibi ankete katılan şirketlerin Yönetim Kurulu sayı ortalaması ciddi manada düşük kalmaktadır.

- “*Yönetim Kurulu'nda Kaç Üye Bağımsızdır*” sorusuna ise 56 işletmeden sadece 10 tanesi bağımsız üye kullandığını bildirmiş, bu da en fazla 2 kişiden oluşmaktadır. Görüldüğü gibi Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye kullanımı daha yaygınlaşmamıştır. Türkiye'de bağımsız üye bulunmama nedeni genelde psikolojik olduğu, güven konusunda gösterilen hassasiyet ve yaşanan olumsuzluklardan kaynaklandığı belirtilmektedir. Yönetim Kurulu Üyesi olarak, şirket sahiplerinin ve ortaklarının şirketin içinden gelen, şirketin danışmanı ya da aile şirketi ise ailenin yakını olan kimseler tercih edilmektedir. (Capital, 2006:3)
- “*Şirketinizde Hangi Komiteler Bulunmaktadır?*” sorusuna cevaben sadece altı işletme komitelerden yararlandığını bunların ise denetim ve AR-GE komiteleri olduğu belirtilmektedir. Yönetim Kurulları'nın işlerini kolaylaştıran ve etkinlik sağlayan komitelerden yararlanmanın daha yaygınlaşmadığı burada ortaya çıkmaktadır.

Heidrick&Struggles'in araştırmasında Avrupa'da komite kullanımının gitgide yaygınlaştığı belirtilmektedir. 1999'da şirket başına 1,6 komite düşerken, bu rakam 2001'de 2,2'ye, 2003'te ise 2,6'ya yükselmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin %80'inde denetim komitesi bulunmaktadır, %78'inde ise “ücret ve yan haklar” (remuneration) komitesi vardır. Bu alanda en hızlı gelişmeyi yeni üye seçme ve yerleştirme komiteleri göstermiştir. 1999'da sadece şirketlerin %24'ünde varken, 2003'te daha dikkatli üye seçimi için yüzde 60'ında kurulu bulunuyor (Capital, 2004:34).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Batı Akdeniz Bölgesi'nde yer alan ve Antalya, Isparta ve Burdur'da faaliyet gösteren A.Ş.'ler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada "SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde" yer alan esasları A.Ş.'lerin ne derecede uyguladıkları ve kurumsal yönetim bilincinin ülkemizde ne düzeyde olduğu incelenmiştir.

Anketin ilk kısmında yer alan demografik faktörlerde anketi yanıtlayan üst düzey yöneticilerin orta yaş ve üzeri oldukları, genelde erkek ve büyük oranda üniversite mezunu oldukları görülmüştür. Çalışma hizmet ve üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanmıştır.

Anketin birinci bölümü olan "pay sahipleri" kısmında sorulan sorulara cevaben işletmelerin genelde olumlu yaklaşım içerisinde oldukları göze çarpmaktadır. Fakat bunların sağlanmasında bu işletmelerin genelde kurumsallaşmalarını sağlamamış olmaları ve aile şirketi olup, pay sahiplerinin kendi yakınları olmasının dikkate alınması gerekmektedir. Halka açık olmamalarından dolayı yayılmamış durumda bulunan ve genelde akrabalarından oluşan pay sahipleriyle ilişkileri genel olarak iyi görünmektedir. İşletme yöneticileri verdikleri cevaplarda genelde pay sahiplerine kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu bir şekilde davrandıklarını belirtmektedirler. Tabi genelde anket yapılan işletmelerin halka açık olmamaları ve pay sahiplerinin fazla sayıda olmaması bunda önemli bir etkidir. Çünkü pay sahipleri ile ilişkiler genelde yüz yüze gerçekleşmektedir.

Anketin ikinci bölümünde "kamuyu aydınlatma ve şeffaflık" prensibi ele alınmıştır. A.Ş.'lerin en büyük eksiklikleri anketin bu kısmında görülmektedir. İşletmeler genelde kamuya faaliyetleriyle ilgili açıklama yapmayan, şirketin gelecek performansını istatistik verilerle kamuya duyurmeyen bir yapıya sahiptirler. Bağımsız denetim kuruluşuyla çalışmalarında onu rotasyona tabi tuttuklarını da genel olarak belirtmişlerdir.

TKYD'nin Türkiye genelindeki A.Ş.'lerde uyguladığı anketin uyumluluk kısmında kurumsal yönetim genel olarak tanınsa bile yeni bir kavram olması dolayısıyla tam olarak anlaşamadığı yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Ankette yer alan bir yöneticinin görüşüne göre "Ülkemizde kurumsal yönetim

uygulamalarındaki en büyük sıkıntı kültürelidir. Türk insanları şeffaflıktan pek hoşlanmaz. Devlet insanlarımız tarafından “baba” olarak algılandığı için, uygulamaya geçmesi için devletin zorunlu kılması beklenir” ifadesi dikkat çekicidir (TKYD, 2005:15).

TKYD çalışmasında Türkiye’de şeffaflık açısından önemli sorunlar olduğu, bu durumun vergi yükü ve kayıtdışı ekonominin yanısıra kültürel bazı nedenlerden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Örneğin bir üst düzey yöneticinin şeffaflığın sınırlı düzeyde olmasına neden olan kültürel faktörleri şu şekilde değerlendirmiştir: *“Türkiye’de şeffaflıktan söz etmek pek mümkün değildir, Bu kısmen kültürümüzde kısmen de yanlış inançlarımızdan kaynaklanmaktadır. Bize büyürken fazla dikkat çekmemiz öğretildi, bu bizim kültürümüzün bir parçası. Yöneticiler hala bilgi saklayarak şirketlerini koruduklarını düşünmektedirler. Aynı zamanda bazı kimseler başkalarının ulaşamadığı bilgilere erişerek rekabet avantajı sağlamaktadırlar.”* (TKYD, 2005:15)

Anketin üçüncü bölümünde, paydaşlarla olan ilişkiler ele alınmıştır. Paydaşların gerekli konularda bilgilendirildikleri ve katılımlarının sağlandığı ifade edilmektedir. Bunun yanında işletme yöneticileri kendi şirketlerinin sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde hareket ettiğini belirtmektedirler.

Anketin dördüncü bölümünde Yönetim Kurulu’nun işleyişi hakkında bir takım sorular yöneltilmiştir. Genelde olumlu cevap vermiştir yöneticiler. Tabi bu kısımda Yönetim Kurulu Üyeleri’nin benzer işler yaptığı ve komitelerden yararlanmadıkları görülmektedir. Yönetim Kurulu Üyeleri’nin benzer işler yapması uzmanlaşmanın daha sağlanmadığını göstermektedir.

Bunun yanında TKYD Türkiye genelinde Yönetim Kurulu alt komitelerinin özellikle hukuk, finans gibi uzmanlaşma gerektiren ve üye seçimi/atama gibi Yönetim Kurulu’nun genel işleyişini ilgilendiren konularda yararlı olduğu düşünülmekle birlikte komitelerden yararlanmanın yaygın olmadığı belirtilmektedir (TKYD, 2005:6).

Anketin son bölümünde işletmelere bazı spesifik sorular yöneltilmiştir Burada göze çarpan noktalar şunlardır:

- Ankete katılan işletmelerde “pay sahipleri ile ilişkiler birimi” bulunmamaktadır.
- Genel müdürler aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyeliği yapmaktadırlar.
- Yönetim Kurulları’nın toplantı sayısında belirli bir standart yoktur ve Avrupa ortalamasının altındadır.
- Yönetim Kurulu üye sayısı genelde 4-5 kişi civarında olup düşüktür.
- Yönetim Kurulu’nda bağımsız üye bulundurma henüz yaygınlaşmamıştır.
- Yönetim Kurulu’nun işlerini kolaylaştıran komitelerden yararlanılmamaktadır.

Görüldüğü gibi kurumsal yönetim bilincinin işletmelerde daha tam anlamıyla oluşmadığı bu sorulara verilen cevaplarda daha net ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada demografik faktörlere dayalı beş ayrı hipotez geliştirilmiştir. İşletme yöneticilerinin yaş farkı, cinsiyet farkı, eğitim seviyeleri, işletmedeki pozisyonları ve işletmenin faaliyet alanının kurumsal yönetim uygulamalarına etkisi incelenmiştir. Genelde demografik faktörlerin çok etkisi olmadığı görülen hipotezlerde, şirket yöneticilerinin eğitim seviyesinin ve işletmenin faaliyet alanının bazı sorularda farklılık yarattığı görülmektedir. Zaten kurumsal yönetim prensiplerinin hayata geçirilmesinde yöneticiler önemli roller oynamaktadır ve onların eğitim seviyelerinin yüksek oluşu bu konunun daha çabuk kavranması için gereklidir.

Genel olarak bakıldığında, Türkiye’de şirket yönetimlerinde aile hakimiyetinin sürmesi, imtiyazlı hisse senetlerinin yaygınlığı, örtülü sermaye ve örtülü kar aktarımı, sıkça yapılan sermaye artırımları, yetersiz temettü ödemeleri, Genel Kurul’da temsil zorlukları, Yönetim Kurulu’nda temsil edilememe, hisse senetlerine kamu tarafından el konulması gibi sorunlar kurumsal yönetim açısından mevcut eksikliklerdendir. (Koç, 2006:14)

Türkiye’de 700 tanesi halka açık olmak üzere, 90 bin kadar anonim şirket bulunmaktadır. Bunların çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Yani hisselerin çoğunluğu aile üyelerinde bulunmaktadır. Fakat uluslararası bir şirket olarak Ford’a

bakacak olursak hisselerin %7'si ailenin elindedir. Stratejik karar alma merkezi olan Yönetim Kurulları çoğunlukla bağımsız üyelerden oluşmaktadır. Bu yönetim anlayışı ailenin menfaatleriyle çatışıyor gibi görünebilir. Fakat kurumsal yönetim özellikle küreselleşme ve artan rekabette bir ihtiyaç olduğu için benimseniyor. Bugün dünya piyasalarında dünya rekabetine çıkan şirketlerin uluslararası sermaye piyasasından kaynak alma ihtiyaçları vardır. Eğer uluslararası sermaye kuruluşlarına gidecekseniz onların kurallarına uyacaksınız demektir. Bu kulübün kuralı da kurumsal yönetimiştir (Capital, 2004:13).

İMKB yakın zamanda borsada yer alan halka açık şirketlerin kurumsal yönetim uygulama performansını gösteren bir “kurumsal yönetim endeksi” yayımlayacak. Bu yerli ve yabancı yatırımcıların yatırım kararlarını üst düzeyde etkileyecektir. Anketi yaptığımız A.Ş.’lerin bu uygulamalardan haberdar edilmesi gerekmektedir. Çünkü önce halka açılıp daha sonra uluslararası alanda faaliyet göstermek istiyorlarsa yukarıda bahsedilen kurallara uyulması gerekmektedir. Bu kısa ve uzun vadeli faydalar sağlayacaktır. Hem A.Ş.’ler kendilerine bir yol çizecekler, aynı zamanda ülke ekonomisinin kalkınmasında, yabancı sermaye çekmede önemli roller üstleneceklerdir.

Bütün bunların sağlanması, bu bilincin ülke genelinde yerleşmesi, kurumsal yönetim uygulamalarının ülke çapında yaygınlaşması ve işletmeler tarafından daha etkin kullanılması için şu önerilerde bulunulabilir:

- Kurumsal yönetimin bilincinin oluşması için devlet, özel sektör kuruluşları ve çeşitli sivil toplum örgütleri tarafından konferans, toplantı ve eğitimler yapılmalı ve bunlar yaygınlaştırılmalıdır.
- Kurumsal yönetim ilkelerinin çok daha fazla şirket tarafından kullanılması teşvik edilmelidir.
- Anonim şirketler etik değerlerini, kurumsal sosyal sorumluluklarını, misyon ve de vizyonlarını kamuya açıklamaları gerekmektedir.
- Anonim şirketler gelecek dönemlerdeki performansları ile ilgili tahminleri ve dayandığı gerekçeleri istatistikî veriler ile birlikte kamuya açıklamalıdır.

- Genel Kurul’a pay sahiplerinin etkin katılımını ve Yönetim Kurulu Üyeleri’nin seçiminde oy kullanmalarının sağlanması gerekmektedir. Bunlar yapılırken ise eşitlik ilkesi gereği her üyeye eşit davranılmalı ve kimseye ayrıcalık tanınmamalıdır. Ayrıca katılımı en üst düzeye çıkarmak için teknolojiden faydalanılmalıdır.
- Pay sahipleriyle olan iletişimin hızlı ve de sağlıklı olmasını sağlamak için “Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi” oluşturulmalı, iletişim adres ve telefonları halka duyurulmalıdır.
- Şirket çalışanları kurumsal yönetim konusunda bilgilendirilmeli, gerekirse eğitime tabi tutulmalıdırlar.
- Yönetim Kurulu’ndaki üye sayısı şirket stratejilerini yürütecek kapasite ve yetenekte üyeleri barındırabilecek düzeyde olmalıdır.
- Yönetim Kurulu toplantı sayısı ihtiyaca bağlı olarak artırılmalıdır.
- Yönetim Kurulu’nda bağımsız üye kullanımının artırılması gerekmektedir. Ayrıca şirketlerin ihtiyacı olan bağımsız üye ihtiyacını karşılamak için bazı dernekler ve danışmanlık firmalarınca uygulanan “bağımsız üye ihtisas programları”nın sayısı artırılmalı ve gereken eğitim en iyi şekilde verilmelidir.
- Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı ayrı kişiler olmalıdır.
- Komite kullanımının yaygınlaşması ve sayılarının artırılması yoluyla Yönetim Kurulu’nun çalışmalarına destek sağlanmalıdır.
- Gerekirse kurumsal yönetim ilkeleri ilgili kanunlarda da yer almalıdır.
- Her anonim şirketi bir web sitesine sahip olmalıdır ve bu sürekli güncel tutulmalıdır.
- Ülkemizdeki en büyük sorun olan cari açığı kapatmak, ani para çıkışları sonrası gerçekleşen ekonomik krizleri önlemek için sabit ve uzun vadeli yabancı yatırımları çekecek bir yapı oluşturulmalıdır. Bunun için de devlet kanunlarla yatırımcıların güvenilirliğini artırmalı, şirketler ise açıklık,

şeffaflık ve dürüstlük gibi yatırımcıların değer verdiği konulara özen göstermelidirler.

- İMKB Kurumsal Yönetişim Endeksi uygulaması bir an önce başlatılmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- AKDEMİR, A., **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Biga, 3 Ağustos 2004.
- FAHY, M., ROCHE, J., WEINER, A., **Beyond Governance, Creating Corporate Value Through Performance, Conformance and Responsibility**, Ocak 2005.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Yayınevi, 9. Bası, İstanbul, Eylül 2003.
- MONKS, R.A.G. and MINOW, N., **Watching the Watchers: Corporate Governance for the 21st Century**, Blackwell Publisher, Cambridge., 1996.
- STAHL, J. M., GRISPY, D. W., **Strategic Management, Total Quality & Global Competition**, Blackwell Publisher, 1997
- ÜLGEN H., MİRZE S. K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, No: 113, İstanbul, Şubat 2004.

Makaleler:

- ARIKAN, S., “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı,” **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 13, Ankara, 1995
- ATTAS, D., “A Moral Stakeholder Theory of the Firm,” **Ethics and Economics**, cilt 2, <http://mapage.noos.fr/Ethique-economique/html_version/ATTAS.pdf>, 2004.
- BARAZ, B., “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma”, s.763-771, 2004.
- BAKER, C. R. ve OWSEN, D. M., “Increasing the Role of Auditing in Corporate Governance,” **Critical Perspectives on Accounting**, sayı 13, s.783-795, 2002.
- BEYAZ, A., “Bankalarda Kurumsal Yönetim Uygulamaları,” **Activebank Dergisi**, Kasım-Aralık Sayısı, 2003.
- BLACK, B., “The Corporate Governance Behaviour and Market Value of Russian Firms,” **Emerging Markets Review**, sayı 2, Stanford Law School John M. Olin Program in Law and Economics Working Paper No. 212, Mart 2001.
- CLAESSENS, S. ve FAN, J., “Corporate Governance in Asia,” **International Review of Finance**, sayfa 105-129, JEL Classification G34; G32; G38; G33, Haziran 2003.
- CLAESSENS, S., “Corporate Governance and Development, Focus 1,” **Global Corporate Governance Forum, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank**, Washington D.C, 2003.

- CLARCK, W., DEMIRAG, I., "Enron, The Failure of Corporate Governance," **The Journal of Corporate Citizenship**, Greenleaf Publishing, sayı 8, s.105-122, 2002.
- CROWTHER, D. ve JATANA, R., "Agency Theory, A Cause of Failure in Corporate Governance," **International Dimensions of Corporate Social Responsibility**, sayı 1, Hyderabad; ICFAI University Press, s. 135-152, 2005.
- DUNPHY, B., "Corporate Governance-Liability Issues Arising Out Of Directors Responsibilities," **Clayton Utz**, Australia, 2004.
- FARINHA, J., "Corporate Governance: A Survey Of The Literature," **CETE Discussion Papers**, Sayı 306, Universidade do Porto JEL Classification:G300, <<http://www.fep.up.pt/investigacao/cete/papers/dp0306.pdf>>, 2003.
- FULGHIERI, P., M. J. SUOMINEN, "Does Bad Corporate Governance Lead the too Little Competition? Corporate Governance, Capital Structure and Industry Concentration," **ECGI**, Sayı 74 <www.olin.wustl.edu/jfi/pdf/does.bad.governance.lead.pdf>, 2005.
- GOMPERS, P., ISHII, J. L., Metrick A. "Corporate Governance and Equity Prices," **NBER working paper**, Sayı 8449, Jel No. G3, Ağustos 2001.
- GREGORY, H., "The Globalization of Corporate Governance," "**The National Association of Corporate Directors**" sayı: Ağustos, Newyork, 2001.
- HANAZAKI M., L. Q., "The Asian Crisis and Corporate Governance," <<http://cei.ier.hit-u.ac.jp/news/paper/Hanazaki-Liu.pdf>>, 2003.
- HEATH, J., NORMAN W., "Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management, What Can The History Of State-run Enterprises Teach Us In The Post-Enron Era?," **Kit**, sayı 1, s.178-196. 2004.
- HOLMSTROM, B., KAPLAN, S. N., "The State Of U.S. Corporate Governance: What's Right and What's Wrong?," **NBER Working Paper Series**, Sayı 9613, Cambridge: National Bureau of Economic Research, 19 Mart 2003.
- HOSKISSON, R. E., YIU, D. ve KIM, H., "Corporate Governance Systems: Effects of Capital and Labor Market Congruency on Corporate Innovation and Global Competitiveness," **Journal of High Technology Management Research**, Sayı Mayıs, s.293-315, 2004.
- JACOBY, M., NASON, E. M. ve SAGUCHI, K., "Corporate Governance, Business Strategy and Employment Relations in Japanese and U.S. Corporations:A Structural Analysis," **Stanford**, Sayı Kasım, 2003.
- JENSEN, M. J., MECKLING, WILLIAM H. "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure," **Journal of Financial Economics**, Sayı 3, No.4, s.305-360, Ekim, 1976.
- JENSEN, M. J., MURPHY, K. J., "CEO Incentives- It Is Not How Much You Pay, But How," **Harvard Business Review**, Sayı 3, s.138-153, Mayıs-Haziran 1990.

- KARNI, E., "Axiomatic Foundations of Agency Theory," Eylül 13, 2003.
- KIM, H., HOSKISSON, R. E., "Japanese Governance Systems: A Critical Review," **Advances in International Comparative Management**, Sayı 11, s.165-189, 2004.
- LA PORTA, R., FLORENCIO, L., S., ANDREI, S., ROBERT, V., "Legal Determinants of External Finance," **Journal of Finance**, Market Value of Russian Firms, Emerging Markets Review, Sayı 2, Stanford Law School, 1997.
- McCOLGAN, P., "Agency Theory and Corporate Governance: A Review of the Literature From a UK Perspective," 22 Mayıs 2001.
- METZGER, B., "International Financial Institutions, Corporate Governance and The Asian Financial Crisis," 2004.
- MITTON, T., "A Cross-Firm Analysis of the Impact of Corporate Governance on the East Asian Financial Crisis," **SSRN**, JEL G15,G32, G34, New Orleans. <<http://ssrn.com/abstract=246030>>, 2001.
- MOHAMAD S., "The Importance of Effective Corporate Governance," **SSRN**, <<http://ssrn.com/abstract=617101>>, 11 Eylül, 2004.
- MOLDOVEANU, M., MARTIN, R., "Agency Theory and the Design of Efficient Governance Mechanisms," **Working Paper**, (<http://www.rotman.utoronto.ca/~rogermartin/Agencytheory.pdf>), Şubat 2, 2001.
- MORCK, R. K., STEIER, L. "Global History of Corporate Governance- An Introduction", **National Bureau of Economic Research**, NBER Working Paper 11062, <<http://papers.nber.org/papers/w11062.pdf>>, Ocak 2005.
- ODABAŞI, Y., "İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçerisinde Reklamcının Yeri," **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları**, Eskişehir, 1986.
- PADILLA, A., "Property Economics of Agency Problems," **Mises Institut**, Working Paper, Jel Classification D 820, L510, P510 <<http://libertarianstudies.org/journals/scholar/Padilla3.pdf>>, 5 Şubat 2002.
- PANGESTU, M., "The Unfinished Story of the Indonesian Bank Restructuring: In Search Of A Happy Ending?," **Kennedy School of Government at Harvard University**, Cambridge, MA, USA <<http://ksghome.harvard.edu/~drodrik/G24Pangestu.pdf>>, Şubat 25 2002.
- PAREDES A. T., "Enron: The Board, Corporate Governance, and Some Thoughts on the Role of Congress," **Washington University in St. Louis, School of Law, Faculty Working Paper Series**, Sayı 03-02-01, s.1-58, Şubat 3, 2003.
- SCOTT, K. E., "Corporate Governance and East Asia," **Olin Program in Law and Economics Working Paper**, Sayı 176, Stanford Law School, Haziran 1999.
- SHLEIFER A. ve VISHNY, R.W., "Legal Determinants of External Finance" **Journal of Financial Economic**, Sayı 36, s.225-257, 1997.

- SUCHAN, S. W., "Post-Enron: U.S. And German Corporate Governance," **Cornell Law School LL.M. Papers Series**, Sayı 4, 2004.
- SUTO, M., "New Development in the Japanese Corporate Governance in the 1990s- The Role of Corporate Pension Funds," **HWWA Discussion Paper**, Sayı 100, Hamburg: Hamburg Institute of International Economics, <http://www.hwwa.de/Publikationen/Discussion_Paper/2000/100.pdf>, 2000.
- ŞAHİN, M., "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı," **Eskişehir Anadolu Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 2, sayı 1 , 1984.
- TABLUJAN, B. S., "Family Capitalism And Corporate Governance Of Family-controlled Listed Companies in Indonesia," 13 Ağustos 2002.
- ZAIN, M., SUBRAMANIAM N., "Audit Committees, Internal Audit Quality and External Auditors' Reliance on Internal Audit Work:A Malaysian Study," **Malaysian Institute of Corporate Governance (MICG) Publication**, s. 114-139, Kuala Lumpur, Malaysia, 2004.
- ZINGALES, L., "In Search of New Foundation," **The Journal of Finance**, Cilt. 55, Sayı:4, Papers and Proceedings of the Sixtieth Annual Meeting of the American Finance Association, Boston, Massachusetts, 2000.

Diğer:

Konferans ve Bildiriler:

- AKYÜZ, Y., "Causes and Sources of Asian Financial Crisis," Symposium on Economic and Financial Recovery in Asia, UNCTAD X, Bangkok,17 Şubat 2000.
- ALPAY, G., K. DEVELİOĞLU, İ. EVCİMEN, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler," **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002.
- KOÇ, İ., "İyi Kurumsal Yönetim ve Sermayenin Tabana Yayılması," İş Yatırım, 2006
- KUKULAVA, G., "Business Ethics: The Way to Future Success," <www.amcham.ge/photos/BusinessEthics/Materials/Make_the_Case-ENG.ppt>, 2004.
- NIKOMBORIRAK, D., TANGKITVANICH, S., "Corporate Governance in Asia: A comparative Perspective," <<http://www.thaigovernance.org/thaicg/research/nikomboriak1.pdf>>, 3-5 Mart 1999.
- SAMİ, M., "Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları," TÜSİAD ve KYD Paneli, <http://www.tkyd.org/docs/mehmet_sami_sunum.ppt>, İstanbul, Haziran 2004.
- SEREN, A., "Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri," İMKB 1. Başkan Yardımcısı, <www.imkb.gov.tr>, Nisan 2002.
- SUBAŞI, H., "Kurumsal Yönetişim Kavramının Doğuşu," <[http:// www.insankaynaklari.com/cn/ ContentBody.asp?BodyID=4624](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4624)>, 2004.

TAK, B., “İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmeleri Açısından Algılanan Performanslarının Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması,” **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Mayıs 2002.

Tezler:

MUNZIG, P. G. “Enron and the Economics of Corporate Governance,” Munzig, Dep. Of Economics Stanford University CA 94305-6072, Haziran 2003.

Kurumsal Yönetişim İlke ve Kodları:

“CADBURY RAPORU” (The Financial Aspects of Corporate Governance)” 1 Aralık 1992.

CORPORATE GOVERNANCE FORUM OF JAPAN, “Corporate Governance Principles, A Japanese View,” Ekim 30, 1997.

“GREENBURY RAPORU, (Study Group on Directors' Remuneration),” 15 Temmuz 1995.

“HAMPEL RAPORU (Final),” Ocak 1998.

“MYNERS PRINCIPLES FOR INSTITUTIONAL INVESTMENT DECISION-MAKING: REVIEW OF PROGRESS,” Aralık 2004.

OECD, “OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) Kurumsal Yönetim İlkeleri,” Nisan 1999.

SPK, “Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim Prensipleri,” Haziran 2003.

THE BUSINESS ROUNDTABLE, “Principles of Corporate Governance,” Mayıs 2002.

THE COMBINED CODE, “Principles of Good Governance and Code of Best Practice,” Mayıs 2000.

THE HIGGS REPORT, “Review Of The Role And Effectiveness Of Non-Executive Directors,” Ocak 2003.

TKYD, “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası,” TKYD Yayınları, 2005.

TÜSİAD, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi,” Yayın No. TÜSİAD-T/ 2002-12/336, Aralık 2002.

Dergiler:

CAPİTAL DERGİSİ, GENİŞ AÇI, “Kurumsal Yönetimde Neler Oluyor”, Ocak 2004.

CAPİTAL DERGİSİ, “Girişimci Rehberi 2004”, 2004.

İnternet Kaynakları:

<<http://en.wikipedia.org/wiki/Ethic>> (05.05.2006).

<<http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBRKOD=3664&KTGKOD=18>>7.5.2006.

<<http://www.hukukcu.com/bilimsel/kitaplar/anonimsirketler.htm>> / 05.06.2006.

EK-1**UYGULANAN ANKET FORMU**

Bu anket formu Türkiye’de işletmelerde kurumsal yönetim bilincinin ne derece geliştiğini tespit etmek amacıyla, sadece bilimsel çalışmaya zemin oluşturacak verileri elde etmek için düzenlenmiştir. Lütfen anket formuna ad ve soyadınızı yazmayınız. Anketteki sorulara **kesinlikle katılmıyorsanız 1, katılmıyorsanız 2, kararsızsınız 3, katılıyorsunuz 4, kesinlikle katılıyorsunuz 5’i** işaretleyiniz.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

1. Yaşınız : ____
2. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
3. Eğitim durumunuz : İlköğretim Lise Üniversite
 Yüksek lisans/Doktora
4. Şirketteki Konumunuz : Yön. Kurulu Başkanı Yön. Kurulu Başkan Yrd.
 Yön. Kurulu Üyesi
5. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör: Hizmet İmalat

Pay Sahipleri (Hissedarlar)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Genel Kurul Toplantısının gündeminden pay sahipleri haberdar edilmekte ve hazırlık yapmaları sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Pay sahiplerinin Genel Kurul’da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
4. Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.	1	2	3	4	5
5. Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmenin faaliyet sonuçları ve politikaları ile hisse senetlerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler kamuya açıklanmaktadır.	1	2	3	4	5

2. Şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistikî veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Şirketimizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
Paydaşlar (Çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.	1	2	3	4	5
2. Paydaşların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının yansımaları olarak ilgili konularda (ücret, kariyer, eğitim vs.) bilgilendirilirler.	1	2	3	4	5
4. Şirketimizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.	1	2	3	4	5
5. İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır.	1	2	3	4	5
Yönetim Kurulu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yönetim Kurulu hissedarların denetimlerine açıktır.	1	2	3	4	5
2. Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.	1	2	3	4	5
3. Yönetim Kurulu üyelerimiz başka bir işletme adına yönetiminde buldukları şirketle iş ilişkisine girmezler.	1	2	3	4	5
4. Yönetim Kurulu üyelerinin bireysel performansı belirli aralıklarla değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde komitelerden yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Yönetimde üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları pek farklı değildir.	1	2	3	4	5

1. Şirketinizde “Pay Sahipleri İlişkiler Birimi” bulunmakta mıdır?
Evet Hayır
2. Yönetim Kurulu üyelerinin oy hakları eşit midir?
Evet Hayır
3. Yönetim Kurulu şirketin misyonunu/vizyonunu belirleyerek kamuya açıklamış mıdır? Evet Hayır
4. Şirketinizin Genel Müdür’ü (CEO) Yönetim Kurulu Üyesi midir?
Evet Hayır
5. Yönetim Kurulu yılda kaç kez toplanmaktadır?

6. Yönetim Kurulu kaç kişiden oluşmaktadır?

7. Yönetim Kurulu’nda kaç üye bağımsızdır (şirket dışından)?

8. Şirketinizde hangi komiteler bulunmaktadır?

ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Mete KARAYEL
Doğum Yeri : Kadirli / OSMANİYE
Doğum Yılı : 1982
Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu:

Lise : 1995-1999: Özel Özgören Lisesi
Lisans : 1999-2003: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi İng. İktisat Bölümü

Yabancı Diller ve Düzeyi :

İngilizce : İleri Seviyede
Fransızca : Başlangıç Seviyesinde