



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ:
BENZER SEKTÖRLERDE FAALİYET GÖSTEREN YABANCI
SERMAYELİ VE TÜRK SERMAYELİ KURUMSAL ŞİRKETLERDE,
İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRMALI
OLARAK ARAŞTIRILMASI**

Atila ALTUNTAŞ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Bülent BAYAT**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
UYGULAMALI YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI BİLİM DALI**

KASIM -2019



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ:
BENZER SEKTÖRLERDE FAALİYET GÖSTEREN YABANCI
SERMAYELİ VE TÜRK SERMAYELİ KURUMSAL ŞİRKETLERDE,
İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRMALI
OLARAK ARAŞTIRILMASI**

Atila ALTUNTAŞ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Bülent BAYAT

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
UYGULAMALI YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI BİLİM DALI**

KASIM 2019



**İNSAN KAYNAKLARI VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ :
BENZER SEKTÖRLERDE FAALİYET GÖSTEREN YABANCI
SERMAYELİ VE TÜRK SERMAYELİ, KURUMSAL ŞİRKETLERDE,
İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRMALI
OLARAK ARAŞTIRILMASI**

Atila ALTUNTAŞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
UYGULAMALI YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI BİLİM DALI**

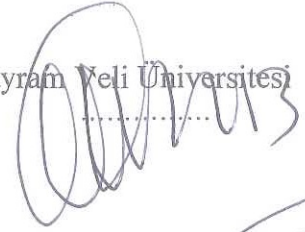
**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

KASIM 2019

Atila ALTUNTAŞ tarafından hazırlanan “İNSAN KAYNAKLARI VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ: BENZER SEKTÖRLERDE FAALİYET GÖSTEREN YABANCI SERMAYELİ VE TÜRK SERMAYELİ KURUMSAL ŞİRKETLERDE, İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRMALI OLARAK ARAŞTIRILMASI” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacıbayram Veli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı / Uygulamalı Yöneylem Araştırması Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Bülent BAYAT

Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Ankara Hacıbayram Veli Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Başkan: Prof. Dr. Türker TOPALHAN

Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Ankara Hacıbayram Veli Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Süheyla ERİKLİ

Yerel Yönetimler Programı, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi:07/11/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZAI F

Lisansüstü Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Atila ALTUNTAŞ
07/11/2019



İNSAN KAYNAKLARI VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ:
BENZER SEKTÖRLERDE FAALİYET GÖSTEREN YABANCI SERMAYELİ VE TÜRK
SERMAYELİ KURUMSAL ŞİRKETLERDE, İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARININ
KARŞILAŞTIRMALI OLARAK ARAŞTIRILMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

Atila ALTUNTAŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Kasım 2019

ÖZET

Küreselleşme, devletler dahil kurumsal birliktelik ve kurumsallaşmanın ortaya çıkmasını tetiklemiştir. Kurumsal yönetim, pazarda itibar, çevrede saygınlık ve düzenli bir örgütlenme olarak algılanmaktadır. Kurumsallaşma, özellikle şirketlerin iç yapılarını dinamikleştiren bir yapıya sahip olarak son yıllarda İnsan Kaynaklarının gelişmesi ile birlikte genel anlamda uyum gerektirdiği bir gerçektir. Bu çalışmada kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkardığı İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkisi analiz edilmiştir. Çalışmada 50 yöneticinin Kurumsal Yönetim Algısı ile İnsan Kaynakları Yaklaşımı araştırılmıştır. Yöneticilerin Kurumsal Yönetim açısından etik değerlere önem verdiklerini, İnsan Kaynaklarında çalışanların ihtiyaçlarına yönelik uygulamaların geliştirilmesinin gerektiği vurguladıkları ve işletmede iyileştirmelere ihtiyaç gördüklerini belirtmişlerdir.

Bilim Kodu : 112102

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları, Kurumsal Yönetim, İşletmeler, Yönetim Stratejileri

Sayfa Adedi : 110

Danışman : Prof. Dr. Bülent BAYAT

RELATION BETWEEN HUMAN RESOURCES AND CORPORATE GOVERNANCE:
'COMPARATIVE RESEARCH ON HUMAN RESOURCES APPROACH IN CORPORATE
COMPANIES OPERATING IN FOREIGN CAPITAL AND TURKISH CAPITAL IN THE
SIMILAR SECTORS '

(M. Sc. Thesis)

Atila ALTUNTAŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

November 2019

ABSTRACT

Globalization has triggered the emergence of institutional unity and institutionalization, including states. Corporate governance is perceived as reputation in the market, respect in the environment and regular organization. It is a fact that institutionalization requires adaptation in general terms with the development of Human Resources in recent years, especially as it has a structure that dynamizes the internal structures of companies. In this study, the relationship between corporate management and Human Resources Management is analyzed. In this study, 50 managers' Corporate Governance Perception and Human Resources Approach were investigated. They emphasize that managers attach importance to ethical values in terms of Corporate Governance, emphasize the need to develop applications for the needs of employees in Human Resources, and they need improvements in the enterprise.

Science Code : 112102

Key Words : Human Resources, Corporate Governance, Businesses, Management Strategies

Page : 110

Supervisor : Prof. Dr. Bülent BAYAT

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın hazırlanmasında yardımını ve desteğini esirgemeyen her zaman sabır ve anlayış gösteren sayın hocam Prof. Dr. Bülent BAYAT'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca bana olan desteğini hiç esirgemeyen aileme ve bu çalışmada emeği geçen sevdiklerime çok teşekkür ederim.

Atila ALTUNTAŞ



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KURUMSAL YÖNETİMİNDE KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Kurumsal Yönetimde Tarihçe	6
2.1.1. Kurumsal Yönetimin Kavramsal Çerçevesi	7
2.1.2. Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi.....	11
2.2. Kurumsal Yönetime İlişkin Yaklaşımlar	13
2.2.1. Mülkiyet Kapitalizmi Yaklaşımı	14
2.2.2. İdari Kapitalizm Yaklaşımı	15
2.2.3. Hissedar Kapitalizmi Yaklaşımı.....	15
2.2.4. Paydaş Kapitalizmi Yaklaşımı	16
2.2.5. Miyop Piyasa Yaklaşımı.....	16
2.2.6. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	16
2.3. Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri	17
2.3.1. Adillik İlkesi.....	19
2.3.2. Şeffaflık İlkesi	19
2.3.3. Hesap Verilebilirlik İlkesi	19
2.3.4. Sorumluluk İlkesi	20
2.4. Dünyada ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkeleri	20
2.4.1. Dünya’da Kurumsal Yönetim Sistemleri	21
2.4.2. Türkiyede Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	21
2.4.2.1. TUSİAD kurumsal yönetim ilkeleri	22
2.4.2.2. Türk Ticaret Kanunu’nun kurumsal yönetime ilişkin hükümleri.....	23
2.4.2.3. SPK kurumsal yönetim ilkeleri.....	24
2.4.3. Kurumsal Yönetim ile Finansal Performans Arasında İlişki.....	25
2.5. Konuya İlişkin Yapılan Araştırmalar	25

	Sayfa
3. İNSAN KAYNAKLARI İLE KURUMSAL YÖNETİM ARASINDAKİ İLİŞKİ	39
3.1. İnsan Kaynakları Kavramı	39
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi.....	40
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	42
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	43
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Yönetime Katkıları	44
3.5.1. Planlama	44
3.5.2. Kadrolama	45
3.5.3. Ücretlendirme ve Değerleme.....	45
3.5.4. Yetiştirme ve Geliştirme.....	47
3.5.5. Endüstri İlişkileri ve Koruma	48
3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Tarihsel Gelişim.....	49
3.6.1. Klasik Yönetim Evresi ve İnsan Kaynakları Yönetimi	50
3.6.2. Neo-Klasik Yönetim Evresi	52
3.6.3. Modern Yönetim Evresi ve Yönetimde İnsan Kaynakları Yaklaşımı.....	53
3.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Yönetime Etki Eden Unsurlar.....	54
3.7.1. Artan ve Yükselen İş ve Karmaşıklık.....	55
3.7.2. Uluslararasılaşmanın Getirdiği İlave Fonksiyonlar.....	56
3.7.3. Çeşitli Milletlerden Oluşan İş gücü.....	57
3.7.4. Birden Fazla Dil Kullanımından Kaynaklanan Sorunlar.....	57
3.7.5. Bölgesel Farklılıklar ve Yönetime Etkileri.....	58
3.7.6. Sosyal ve Siyasal Etkiler	58
3.8. İnsan Kaynakları Uygulamalarını Değiştiren Bazı Yenilikler	58
3.8.1. Elektronik İnsan Kaynakları Sistemleri ve Web Tabanlı Uygulamalar	58
3.8.2. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	60
3.8.3. İşten Ayrılmada Destek Programı ve Diğer Destekleme Programları	60
3.8.4. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yenilikler	61
3.9. Organizasyon Yapıları ve Yönetim Stratejilerindeki Değişimler ve İKY'nin Bu Süreçteki Rolü.....	62
3.9.1. Kurumsal Açından Şirket Birleşmeleri veya Küçülmelerin Yapısal ve Kültürel Sonuçları	62
3.9.2. Yönetim Uygulamalarında Yeniden Yapılanma	63
3.9.3. Güven Unsuru ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Güvenin Oluşturulmasındaki Önemi	65
4. YÖNTEM	67

	Sayfa
4.1. Araştırma Modeli	67
4.2. Araştırma Soruları	68
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	68
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	68
4.4.1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği	68
4.4.2. İnsan Kaynakları Yaklaşımı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	68
4.5. Veri Toplama Aracı	68
4.6. Bulgular	69
5. SONUÇ	91
KAYNAKLAR	95
EKLER	103
Ek-1. Anket Soruları	104
Ek-2. Kurumsal Yönetim Algılama Ölçeği	105
Ek-3. İnsan Kaynakları Ölçeği	107
ÖZGEÇMİŞ	109

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Gelişmiş Ülkelerde Yapılmış Çalışmalar Literatür Tablosu	28
Tablo 2.2. Gelişmekte Olan Ülkelerde Yapılmış Çalışmalar Literatür Tablosu.....	30
Tablo 3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	49
Tablo 3.2. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar	50
Tablo 4.1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi	71
Tablo 4.2. İnsan Kaynakları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi	71
Tablo 4.3. Sermaye Yapısına Göre Dağılım	71
Tablo 4.4. Yönetim Kademelerine Göre Dağılım.....	72
Tablo 4.5. Faaliyet Sektörüne Göre Dağılım	72
Tablo 4.6. İşletme Holding mi?	72
Tablo 4.7. Çalışan Sayısına Göre Dağılım.....	72
Tablo 4.8. Mavi Yaka Çalışan Yüzdesine Göre Dağılım	73
Tablo 4.9. Beyaz Yaka Çalışan Yüzdesine Göre Dağılım.....	73
Tablo 4.10. İşçi Sendikasına Göre Dağılım	73
Tablo 4.11. İşveren Sendikasına Göre Dağılım	73
Tablo 4.12. Kurumsal Yönetim ölçeğinde Anova Testi Tanımlayıcı Sonuçları.....	74
Tablo 4.13. Kurumsal Yönetim ölçeğinde Anova Testi Sonuçları	74
Tablo 4.14. Kurumsal Yönetim Algısında Yönetim Kademelerinde Tukey Testi	75
Tablo 4.15. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Yapılan Anova Testi Tanımlayıcı Sonuçları.....	75
Tablo 4.16. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Anova Testi Sonuçları	76
Tablo 4.17. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Yönetim Kademelerinde Tukey Testi.....	76
Tablo 4.18. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Çalışan Sayısı Anova Testi Tanımlayıcı İstatistikleri.....	77
Tablo 4.19. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Çalışan Sayısı Anova Testi İstatistikleri	77
Tablo 4.20. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Çalışan Sayısı Tukey Testi İstatistikleri.....	77
Tablo 4.21. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Çalışan Sayısı Anova Testi Tanımlayıcı İstatistikleri.....	78
Tablo 4.22. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Çalışan Sayısı Anova Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4.23. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Çalışan Sayısı Tukey Testi Sonuçları	78
Tablo 4.24. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Sektörlere Göre Tanımlayıcı T Testi Sonuçları.....	79
Tablo 4.25. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Sektörlere Göre T Testi Analizi	79

	Sayfa
Tablo 4.26. İnsan Kaynaklarında Sektörlere Göre Tanımlayıcı T Testi Sonuçları	79
Tablo 4.27. İnsan Kaynaklarında Sektörlere Göre T Testi Analizi	80
Tablo 4.28. Kurumsal Yönetim Algısında Yönetim Kademelerinde T Testi sonuçlarında İfadelerin Değerlendirilmesi.....	81
Tablo 4.29. İnsan Kaynakları Yönetim Kademelerinde T Testi İfadelerinin Değerlendirilmesi	83
Tablo 4.30. Kurumsal Yönetim Algısında sektör bakımından T Testi sonuçlarında ifadelerin Değerlendirilmesi	85
Tablo 4.31. İnsan Kaynaklarında sektör bakımından T Testi sonuçlarında ifadelerin Değerlendirilmesi	87



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Ahlaki Yargılar, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Şirket Ölçeğinde Kurumsal Yönetim Çerçevesi.....	18
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	67



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BİST	: Borsa İstanbul
GSYİH	: Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPL	: Sermaye Piyasası Lisanslama
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
YTTK	: Yeni Türk Ticaret Kanunu

1. GİRİŞ

Küreselleşme akımlarının tüm dünyaya yayılması ile iş dünyası ortak kurallar doğrultusunda uluslararası bir ticari ilişki sarmalına girmiştir. İşletmelerin belirli ulusal ya da bölgesel kurallar ile hareket etmesi, ticaretin esnek, şeffaf, adil ve hesap verebilir olacağını göstermiştir. Uluslararası kurallar ile hareket etmek aynı zamanda, işletmelerin, tanınmasını, pazardaki hakimiyetini ve rekabetini artırıcı bir özelliktir. Her şeyden öte, işletmeler sadece kendi kazançları için, değil tüm topluma mal olacak bir kazancın öncüsü niteliğindedir. Genel anlamda, işletmeler, bu ileri öngörülerıyla, çevrelerini ve halka halka, pazarı, kısaca ticari anlamda herkesi etkileyebilmektedir. Böylesi bir genellik, standartlaşmayı getirmekle birlikte, işletme sayıları da giderek artmış, bazı işletmelerin ulusal ya da uluslararası standartlara uyarak çalışmalarını kurumsal yönetim sürecini ortaya çıkarmıştır.

İşletmelerin oluşturulan şartlara uyum sağlaması ile artan bir iş hacmi hızla ortaya çıkmıştır. Bu iş hacmi hızı, işletmelerin, çalışanların verimliliğini ve kariyerlerinin sorgulanmasına yol açmış ve İnsan Kaynakları adı verilen işletmenin verimliliğini artıracak bir mekanizmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmeler günümüzde faaliyetleri ile birlikte çalışanları tarafından da giderek önem kazanmıştır. İşletmelerin performansları çalışanların verimliliğini de göstermektedir. Günümüzde giderek büyüyen işletmeler, sık sık bilançolarını yayınlamaya başlayarak büyüklüklerini ortaya koymakta ve ülke de önemli bir itibar olarak gösterilmektedir. İtibar olarak bakıldığında, işletmeler artık toplum içinde sadece ekonomik faaliyetleri ile değil, saygınlıkları ile de adından söz ettirmektedirler. Bunun nedeni, büyüklüğü ne olursa olsun, işletmeler doğru bir yönetimle, sadece kurucularını değil, çalışanları ve tüm ilişki içinde olduğu atmosferi etkilemektedir.

Kurumsallaşmanın ekonomik hareketlilikten çok itibarı öne çıkaran faaliyetleri, firmaların finansman bulmalarını kolaylaştırmakta, devlet-firma ilişkilerini düzenlemeye yardımcı olmakta, çalışanlarına son derece sosyal bir ortam sağlama imkanı barındırmaktadır. Aynı zamanda kurumsal yönetim, işletmelerin zaman içinde gelişmesine, pazara hakim olmasına ve çalışanların kariyerlerini geliştirmesine katkıda bulmaktadır. Kurumsal yönetimle birlikte gelişen İnsan kaynakları da, kaliteli eleman ihtiyacını gidermekte ve işyerlerinde yeni pozisyonlar açarak, istihdamın gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Kurumsal yönetim ile, işletmenin tüm faaliyetlerini kapsayan ve bu işletme ile menfaat ilişkisi içinde olan her şeyi içine alan bir sistem anlaşılmalıdır. İşletmeler, hissedarlar, çalışanlar, çevre, medya, devlet, tedarikçiler ve benzeri ile kuşatılan bir atmosfer içinde ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmek durumunda olan yapılardır. Kurumsal yönetimi oluşturan hissedarlar, kendi yetkilerini, kendilerine bağlı olan yetkililere devrederek diğer kişi ve kurumlarla olan ilişkilerini düzenlemektedirler.

Kurumsal yönetim uygulamaları, zaman içinde giderek gelişmekte ve gelişen şartlara göre güncellenebilir bir hareketliliğe sahip olmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarında başarı, firmanın sermayesinde artışa, maliyetlerin azalmasında, finansman bakımından imkanların artmasında, likiditenin artmasında ve pazarda daha fazla hakim olmada aranmaktadır (Öztürk, 2013: 395).

1980 ve sonrası işletmelere bakıldığında, piyasaların çok fazla gelişmiş olmadığı dönemlerde işletmeler kurumsal yapıları ile değil sadece bilanço, gelir tablosu ve nakit akımı gibi muhasebesel işlemleri ile değerlendirilmekteydi. Rekabetin artması ile, işletmeler, finansal büyüklükleri ile değil, Pazar hakimiyeti ve uzun vadede sürdürülebilirlikleri ile gündemde kalmayı hedeflemektedir. İşletmelerin rekabete karşı dayanması ise, çalışanların verimli ve kaliteli olması ile doğru orantılıdır. Bu yüzden insan kaynakları kurumsal yapılar üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir.

İnsan Kaynaklarını ilk kullanan kişi, Springer adlı bir ekonomistin 1817’de bahsetmesi ile başlamıştır. Ancak daha sonra Taylor ve Fayol, yönetimle ilgili yaptığı çalışmalar sırasında, İKY’den bahsederek şekillendirmiştir. İnsan unsuru bir çalışan olarak her zaman tüm işletmeler için büyük değer taşımıştır. Bir işletme için en büyük özellik çalışanlarının verimli ve işletme kuralları içinde çalışmasıdır. Bu durum işletme için insanı bir kaynak olarak görmesine yol açmaktadır. Buradan hareketle “İnsan Kaynakları Yönetimi” ifadesi ile işletmede bir çalışma metodolojisi olduğu anlatılmak için büyük önem taşımaktadır (Akçakaya, 2010: 12-13).

1980’li yıllar kalite düşüncesinin ve ilgili temel kavramların insanlığın odak noktasına yerleşmesine ve ilgili temel bazı terimlerin de giderek önemini artırmıştır. Böylece özellikle müşteri memnuniyeti ve kalite kavramları denetim odaklı düzeltici çalışmaların yerini performans odaklı önleyici (proaktif) çalışmalara bırakmasına yol açmıştır. Sözü edilen önleyici çalışmalar ancak ölçme, analiz ve iyileştirme amaçlı çalışmaların özellikle sürekli, düzenli ve ilgili standartlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi koşullarına bağlı olmaktadır. Bu demek oluyor ki özel sektörde ve kamuda gerçekleştirilen

tüm faaliyetlerin hem bireysel planda ve hem de kurumsal düzeylerde ölçülmesi ve başarı derecelerinin ortaya çıkarılmasını gerektirmektedir. Sonuçta düzeltici çalışmaların yanı sıra herhangi bir biçimde aksaması olası yönler de ortaya çıkarılabilmektedir. Bu, sorun oluşmadan onu ortadan kaldırma fırsatı demektir. İşte bu nedenlerle sınırsız rekabet dünyasında özel sektör ve kamu sektörü farkı olmaksızın kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir politikalar üretebilmeleri, güçlü bir performans yönetimi ve yine güçlü bir değerlendirme sistemi ve kendi standartlarını meydana getirebilme düzeyleri ile ilişkili olmaktadır (Erkış, 2014: 6).

Kurumsal uygulamalar kanunlar çerçevesinde yürütülen imalat faaliyetleri gereği topluma fayda sağlayan hizmet ve ürünlerin sunulmasında belirli bir sistem gerekliliğidir şeklinde değerlendirilebilir. Bu haliyle, kurumsal yönetimde bulunması gereken en önemli özellik ise “insan” faktörüdür. Kurumsal yönetimin bir araya gelerek topluma fayda sağlaması, kurumsal firmayı oluşturanların verimli olabilecek kişilerden oluşması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi de bu durumu sağlayacak birim olarak en önemli birimlerin başında gelmektedir.

Kısaca kurumsal yönetim giderek artan iş yaşamındaki yükü, insanın üzerinden bölümlendirerek, uzmanlaştırarak, insanı gereğinden fazla rekabet ortamına sürükleyen, oluşan piyasalarda geçmiş gelenekleri tamamen ortadan kaldırarak farklı stratejilere yönlendiren arayışlara girmesine neden olan modern bir yönetim anlayışıdır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal yönetim ve ilgili yaklaşımlar, temel ilkeleri dünyada ve Türkiye’de kurumsal yönetimin önemi araştırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde İnsan Kaynakları ile ilgili kavramsal çerçeve ile kurumsal yönetimde İnsan Kaynaklarının önemi anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise uygulama yapılmıştır. Uygulama nitel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.



2. KURUMSAL YÖNETİMİNDE KURAMSAL ÇERÇEVE

Şirketlerin ulusal ve uluslararası ölçülere göre iyi, kendi bünyeleri içinde gözetim altında ve sorumluluklarının bilincinde yönetilmelerine ve bunu sağlayacak şeffaflığın en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesine ilişkin bir davranış kolu olan “kurumsal yönetim” son yıllarda, tüm uygar ülkelerin işletme politikalarını etkileyen dinamiklerin başında gelmektedir. 1992’de İngiltere’de Cadbury Raporu diye anılan “Financial Aspect of Corporate Governance” belgesi ile başlayan, Hampel Raporu ile sürdürülen ve OECD’nin kuralları ile yaygınlık kazanan kurumsal yönetim ilkeleri bugün, küçük değişikliklerle, bir çok ülkede kabul edilip uygulanır hale gelmiştir. Türkiye’de TÜSİAD başta olmak üzere çeşitli kurumlar bu konu üzerinde çalışırken, 2003 yılının başında Sermaye Piyasası Kurulu “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayınlamıştır.

Gelişen uluslararası piyasa ve rekabet şartları, işletmelerin kendilerini yönetirken çevrelerine (tüketici, müşteri, tedarikçiler vb) olan ilişkilerini nasıl düzenleyecekleri konusunda birtakım kurallar ya da ilkeleri göz önünde bulundurmasını gerektirmektedir. Türkiye’de kurumsal anlayışta İlk olarak 2002 yılında Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşlevi” çalışması yayımlanmıştır. Daha sonra 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayımlanmış ve halka açık şirketler için uygula ya da uygulamıyorsan açıkla zorunluluğu getirilmiştir (Tuzcu, 2004: 16).

Kurumsal yönetim şirkette bulunan yönetim kurulu, yöneticiler, menfaat sahipleri, pay sahipleri gibi gruplar arasında sorumluluk ve hak dağıtımını belirlemekte ve şirketin hedefleri için karar alma mekanizmaları ile ilgili kurallar ve prosedürler belirlemektedir. Ayrıca kurumsal yönetim şirketin hedeflerinin nasıl belirleneceğini ve bu belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirlemektedir.

Kurumsal yönetimin amacı şirketin herhangi bir grup paydaşının menfaatinin diğer grupların önüne geçmesini engellemektir. Yapılacak olan tanım ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, ekonomik yapıya, toplumsal ve kültürel faktörlere, şirketlerin ortaklık yapılarına göre farklılık gösterebilecektir. 2011 yılında SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinde yirmi tane ilke uyulması zorunlu ilke olarak yayımlanmıştır. Artık SPK’ya uyum zorunluluğu olan ilkelere aykırılık tespit edilmesi halinde yaptırım uygulama yetkisi verilmiştir

Gerek Türkiye gerekse dünya ekonomisi, şirketlerin sağlıklı yönetimi ile geleceğe taşınması ve menfaat sahiplerinin haklarının korunması ile başarı kazanacaktır. Yaşanan şirket iflasları ve dolandırıcılıkların göz ardı edilemeyecek boyutlarda gerçekleşmesi kurumsal yönetimin önemini artıran diğer bir etken olarak gözlemlenmektedir. Bu noktada kurumsal yönetimin uygulanmasının önemi birçok ülke tarafından fark edilmiş ve gerekli önlemler alınmaya başlanmıştır.

2.1. Kurumsal Yönetimde Tarihçe

Kurumsal yönetim konularının Avrupa, ABD ve Japonya’da 19’uncu yüzyıldan bu yana yaygın biçimde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmalara karşın, kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980’lerde kullanılmaya başlanmıştır. 1990’larda, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar gibi bir çok alan ve kişinin gündeminde yerini almıştır (Gürbüz ve Eğrican, 2004: 5).

Kurumsal yönetimin 1997 yılında Shleifer ve Vishny tarafından yapılan dar anlamda tanımı; Kurumsal yönetim, firma ile yatırımcı arasında güven oluşturarak her iki tarafında yatırımlarının karşılığını almasını sağlamaktır (Mallin, 2004: 16).

Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine kar dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, söz konusu topluluğun haklarını da gözetilen bir anlayıştır (Şehirli, 1999:13).

Türkiye de son dönemde inceleme konusu olan kavram Türkçede “yönetişim”, “iyi yönetişim”, “kurumsal yönetişim”, “iyi şirket yönetimi” ve “kurumsal yönetim” kavramı olarak kullanılmaktadır. Çeşitli bilimsel çevrelerde kavramın nasıl ifade edileceği tartışılırken 2003 yılı Temmuz ayında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) sermaye piyasaları için Kurumsal Yönetim İlkelerini açıklayarak kavrama son şeklini vermiş bulunmaktadır.

Farklı kurumlar ve araştırmacılar tarafından kurumsal yönetime ilişkin olarak geliştirilen çok sayıda tanım birbiri ile örtüşse de, kurumsal yönetimin somut tanımının gelecekte şekillenmeye devam edeceği düşünülmektedir (Gürbüz ve Eğrican, 2004: 5).

Şirketlerin hem iç hem de dış çevresindeki çıkar gruplarının taleplerine karşı duyarlı ve sorumlu olması kaçınılmazdır. Bu sorumluluk beraberinde, şirket faaliyetleri hakkında tarafların açık, anlaşılır ve periyodik bir biçimde bilgilendirilmesini yani şirketlerin hesap verme yükümlülüğünü doğurmaktadır (Tuzcu, 2004: 16).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programına göre iyi Kurumsal Yönetim, bir ülkedeki ekonomik, siyasi ve idari otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesi anlamına gelmektedir. İyi Kurumsal Yönetim, vatandaşların ve toplumsal grupların kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını kullanmak için gerekli mekanizmalara ve kurumlara sahip olmalarını gerektirir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre kurumsal yönetim; şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar (Gürbüz ve Eğrican, 2004: 5).

2.1.1. Kurumsal Yönetimin Kavramsal Çerçevesi

Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik yapılan en önemli çalışma, Dünya Bankası ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yürütülmüş ve 1999 yılında ilk kurumsal yönetim prensipleri yayınlanmıştır. Bu prensipler 2004 yılında revize edilmiştir. Dünyada bu konudaki tüm çalışmalar bu prensipleri temel alarak hazırlanmaktadır. Kurumsal Yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaş grupları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim; yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler, pay sahipleri ve diğer paydaşlar gibi şirketlerdeki farklı katılımcılar arasındaki hak ve sorumluluk ayrımını saptayıp, bunların birbirleri arasındaki ilişkileri belirlemekte, bununla birlikte şirket içindeki karar alma kurallarını ve süreçlerini düzenlemektedir. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirket hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta, bu hedeflere ulaşma yollarının ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir (OECD, 2004: 9).

Türkçe karşılığında, İngilizce terim "corporate governance" dört farklı anlam sahiptir. Birinci anlamı "kurumsal yönetim" şeklinde ifade bulmuştur. Kurumsal yönetim terimi, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK), Borsa İstanbul (BİST), Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) gibi resmi kurumlar tarafından tercih edilmektedir. Bu yüzden kendi raporlarında sık sık yer verilmiştir. Diğer bir ifade ise, yönetim ve iletişim sözcüklerinin birleşmesi ile ortaya çıkan "yönetişim" kelimesidir. Üçüncü ifade de ise, kurumsallık ve iletişimle birleşen "kurumsal yönetişim" olarak açıklanmaktadır. Son olarak ise, ekonomi dili olarak bilinen "kurumsal şirket yönetimi" şeklindedir.

Kurumsal yönetim çok daha geniş bir anlam içermesi ve yaygın olarak işletme diline yatkın olması sebebiyle, diğer kullanımlar arasında en sık başvurulanı olmaktadır. Özellikle resmi bir gerektiren tüm kurum ve uygulamalarda tercih nedenidir. Diğer yandan gelişen atmosfere ve giderek artan işletme literatürüne de uygun bir anlatım tekniği içermektedir. Kurumsal yönetim ile bir takım kurallar veya sistem içermesi de kelimenin kullanma tercihinin göstermektedir.

“Corporate governance” kelimesinin Türkçe ifadesi, net bir karşılık bulmasa da, günümüze kadar geline aşamalara bakıldığında belli başlı kriterleri içeren bir yapı arz ettiği anlaşılmaktadır. Doğal olarak kelimenin yabancı literatüründen farklı olarak Türk literatüründe de farklılıklar bulunmaktadır. Genel anlamda uluslararası literatüre bakıldığında da net bir tanımla karşılaşılmamakla birlikte, kurumsal yönetime nasıl bir yaklaşımla bakılacağı ile anlam farklılıklarının ortaya çıktığı görülmektedir. Öncelikle işletmenin ya da kurumun, amaç, kişi ve organizasyon yapısı ile ilgili iddialar kurumsal yönetime olan bakışı çok fazla değiştirmemekle birlikte farklı anlam katmasına da neden olabilmektedir. Diğer yandan, kavramda bulunan sahip-yönetici kelimelerinde tanım farklılıkları ile kurumsal yönetimin anlaşılması farklılaşmanın en temel nedenlerinden biridir.

İngiltere’de 1992 yılında Cadbury Raporu adı ile anılan raporda ilk kez “Kurumsal yönetim -corporate governance” ifadesi kullanılmıştır. 1980’li yıllar ile başlayan özgürleşme ya da ortak dünya yaşamı, savaşların bitmesi ile işletmelerin artması ve bu işletmelerin giderek gelişen ortamda kendilerini geliştirerek büyüdüklerinin görülmesi, kurumsal bir sistemin kurulması gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Cadbury Raporu’da artan rekabet ve yüzden giderek artan yolsuzluk ve gayri ahlaki ekonomi uygulamalarının önüne geçilmesi için kurumların kendi hissedarları, çalışanları ve çevrelerine karşı sorumluluğunu sınırlandırılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu durumda bir işletme, işletmenin amacını, piyasadaki yerini ve kendisinin denetlenmesine izin vererek topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmek zorundadır ancak, rapor yeterli olmayıp, bu durumun uluslararası ve yerel olarak kanun ve yönetmelik gibi düzenlemeleri ile çerçevelendirilmesi gerektiğini de ifade etmiştir (Cadbury Committee, 1992).

Oliver Hart tarafından Cadbury Raporu’na dikkat çekilen noktalar bulunmaktadır. Yazar, kurumsal yönetimden bahsetmek için iki durumun varlığına işaret etmiştir. Birincisi, vekalet problemi ya da çıkarları oluşturan taraflar ile işletme faaliyetleri ile oluşan işlem maliyetleridir. Hart’ın bu konulara önem vermesinin nedeni, işletmenin

gelişmesi ile ortaya çıkan çıkar çatışmalarının kurallara uygun olması ve kurumun yönetiminin bir sistematığe göre düzenlenmesidir (Hart, 1995).

Kurumsal yönetime, finansal anlamda yaklaşan La Porta ve Diğ.(2000)'ne göre, kurumsal yönetim, finansal bir yapı iken, yönetim kurulunun vekalet problemi ile finansal ayırımdan ziyade işletmeye yatırım yapanların çıkarlarının güvence altına alınması ile farklı bir yapı ya da sistem olmasıdır. Kısaca, işletme başarılı olmak istiyorsa hem finansal hem de sisteme göre hareket etmelidir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) tanımına göre kurumsal yönetim, işletmenin hedeflerine ulaşmak için var olan rekabet ortamında içerde ve dışarda sistem ya da ilişkiler geliştirerek işletme ile ilgili tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetecek bir organizasyondur (OECD, 1999:198).

La Porta ve diğerleri (2000), kurumsal yönetimin, rekabet ortamında kendi menfaatlerini koruyarak dışardakilerle ilişkilerini yürüten bir sistem olarak kabul etmektedir. Burada her ne kadar içerdekileri dışardakilerden koruma amacı olsa da içerde de meydana gelen gayri ahlaki ve yolsuzluklar gibi bir takım etmenlere de dikkat çekilmiştir.

Gompers, Ishii ve Metrick (2003)'e göre, kurumsal yönetim, yöneticilerin yatırımcılarla ilişkisindeki güç paylaşımı şeklinde yorumlanmaktadır. Buna göre, işletmeler cumhuriyete benzetilmiş, cumhuriyet rejiminde gereken kuralların işletmedeki kurallar gibi olduğuna vurgu yapılmıştır.

Akademik yazına bakıldığında, kurumsal yönetim, kural ve ilkelerden oluşun bir sistem olarak görülmektedir. Örneğin Parum (2005:702), kurumsal yönetimi, işletmelerin kendi iç bünyelerinde işletmeyi verimli kılan kurallar bütünü olarak algılamaktadır. Bu kurallar içerde ve dışarda bilinmelidir. Diğer bir tanımda ise, kurumsal yönetimle işletmeler, hedef ve kurallar ortaya koyarak, işletmenin sürdürülebilirliğinin artırılmasına ve içerde ve dışarda buluna işletme ile ilişkili tüm paydaşların bunları bilerek davranmasına neden olan prodürler bütünüdür şeklindedir (Zheka, 2005:452).

Kural ve ilkelerin bulunması işletmede otoriteyi göstermek içindir. Bu yüzden, işletmenin bir hedefi ve bulunduğu ortamda bir itibarı bulunmaktadır. Borgia'ya (2005:6) göre, kurumsal yönetim, işletmenin istikrarının bir göstergesi olup piyasada sürdürülebilir bir rol oynaması esastır. Doğal olarak işletme stratejik olarak günün geliştirdiği koşullara göre sistemini güncelleyebilir.

Uluslararası literatürdeki açıklamalara rağmen, Türkiye'de ki literatürde farklı açıklamalar bulunmaktadır. Tanımların farklılığı, yapılan kurum ve kişi algısı yüzündendir. Türkiye'de kurumsal yönetimin ilk tanımlayıcılarından biri olan TÜSİAD, kurumsal yönetime dair esasları, adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk şeklinde çerçevlendirmiştir. Bu yüzden kurumsal yönetim çok geniş bir anlama sahip olmaktadır (TÜSİAD, 2002: 9).

Aras'a (2006) göre, kurumsal yönetim, işletmede denetimin sağlanması ile, adalet, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik ve güvenilirlik mekanizmalarını devreye sokacak bir sistem olarak kabul etmekte ve bu sayede işletmenin itibarının artması ve piyasada etkin bir rol oynaması ile ortaya bir yönetim anlayışı olgusunu gösteren bir yapıdır.

Aktan'a (2013:152) göre kurumsal yönetim, bir işletmenin içinde ve dışarda tüm ilişkili bulunduğu kişi ve kurumların menfaatlerini koruyan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu koruma sırasında, yönetim olarak kişilere ve kurumlara düşen sorumluluklar bulunmaktadır. Bunların belirlenmesi ile kurumsal yapı bir sistematiklik kazanmaktadır.

Alp ve Kılıç'a (2014:37) göre, kurumsal yönetimde dört temel unsur bulunmaktadır:

"Kurumsal yönetim, sürdürülebilir bir biçimde değer meydana getirme ve uzun vadede şirketin sürdürülebilirliğini temin etme doğrultusunda şirketin faaliyetleri yürütülürken; yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlar ile olan ilişkilerin, bunların rol ve sorumluluklarının şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esas alınarak en uygun şekilde dizayn edildiği, yönetim ve denetim işlevlerinin ayrıldığı, pay sahiplerinin çıkarları korunurken diğer ilgili menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarına da saygı gösterildiği, iyi bir şirket yönetim biçimidir."

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne göre kurumsal yönetim; "Bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir." olarak ifade edilmektedir (Hergüner ve Yaveroğlu, 2007). Özel sektör uygulamalarının kapsamı olarak kurumsal yönetim şirketlerin, sermayeyi ve insan kaynaklarını cezbetmesine, etkin performans göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, hukuki zorunluluklarına ve toplumsal beklentilerini yerine getirmesine yönelik düzenlemeleri içermektedir.

Narbay ve Sönmez (2016), kurumsal yönetimin felsefe, etik, politika, ekonomi ve hukuk bilimlerini harmanladığını belirterek, kurumsal yönetimi şirketlerin en etkin bir şekilde yönetim, idare ve denetimleri için profesyonel bir bakış açısı getiren bir yönetme sanatı olarak tanımlamıştır.

2.1.2. Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi

Ülkelerin geliştirdikleri hukuki mekanizmalar, zaman içerisinde mevzuat ile uygulamalar arasında boşluklar oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu boşlukların, yeni yasal düzenlemelerle doldurulması zaman almaktadır. Özellikle radikal değişikliklerin yapılması gerektiği durumlarda süreç daha da uzayabilmektedir. Kurumsal yönetim düzenlemelerinin bu boşluğun giderilmesinde önemli bir fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir. Çünkü kurumsal yönetim düzenlemeleri var olan gri alanda, şirketler, piyasa katılımcıları ve şirket ile ilgili diğer kesimler için pusula görevini üstlenmektedir. Bu nedenle kurumsal yönetim düzenlemeleri, mevcut yasal düzenlemelerin her zaman bir adım ilerisinde olmalıdır. Yasaların kaçınılmaz olarak genellemelere yönelmesi ve bazı durumlarda ayrıntılı düzenlemelere yer vermemesi, şirketlerin en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına yönelmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kurumsal yönetim düzenlemeleri ise bu genellemeler ile en iyi uygulamalar arasındaki boşlukları gidermeye çalışmaktadır. Bununla birlikte yasalar ile düzenlenemeyecek veya düzenlense de uygulamada etkinlik sağlamayacak konular bulunmaktadır. Bu düzenlemeler is hayatının gerçeklerine ve piyasalardaki gelişmelere bağlı olarak gözden geçirilebilir ve yeniden düzenlenebilir. Bu alanda verilebilecek en güzel örnek SPK'nın yürütmek olduğu çalışmalarıdır. SPK 2003 yılında yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkelerini gözden geçirerek 2005 yılında tekrar yayınlamıştır (Doğu, 2003: 2).

Son dönemde küresel ekonomide yaşanan bazı sorunlar Kurumsal Yönetimin öneminin artmasına neden olan gelişmelerdir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. Çok ortaklı şirketlerin yönetimlerinde yaşanan başarısızlık ve suiistimaller
- b. Gittikçe büyüyen özel sektörün önemi: Başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı özel sektörü, dolayısıyla ortaklıkların performansını etkiler ve bunların sonucunda da iktisadi kalkınmayı sağlar (Şehirli, 1999: 13). Bu nedenle gerek kamu sektörü gerekse özel sektör, yatırımcıların güvenini koruyabilmek amacıyla daha yüksek kamuyu aydınlatma standartları kadar başarılı kurumsal yönetim anlayışının şartlarını da oluşturmak ve geliştirmek durumundadır.

- c. Gittikçe artan uluslar arası ekonomik bağımlılık: Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerinin ortaklıkları ile sınırlı kalmamakta, yerkürenin her köşesindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedirler. Bu durum, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesine, gelişen piyasalara uluslararası sermaye akışının hızlanmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan artan uluslararası ekonomik bağımlılık gelişmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına sebep olmaktadır (Şehirli, 1999: 14),
- d. Gerek yatırımcılar açısından ve gerekse şirketler açısından rekabetçi ortamların aşırı değişkenliği ve yeni rekabet şartları
- e. Uluslar arası iş standartlarına adapte olmak
- f. Yolsuzluklar ile mücadele
- g. Yeniliği Teşvik Etme
- h. İçinde bulunulan topluma karşı daha fazla sosyal sorumluluk üstlenerek, ilgili tarafların refahını korumak ve arttırmak gibi konulardır.

Bütün bu nedenlerden dolayı kurumsal yönetimin değişik deneme ve anlayışlarını anlamak ve algılamak gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu sayede gerek firma bazında ve gerekse ülke bazında uluslararası düzeyde mobilize olmuş sermayenin kontrolü ve onun yerel anlamda çeviriminin sağlanması mümkün olabilecektir (Kenneth ve Kim, 2004: 4-8).

Kurumsal yönetim serbest rekabet koşullarının benimsendiği gelişmiş ülkelerde 1930'lardan itibaren önem kazanmış, ancak son yıllarda uluslararası sermaye piyasalarında meydana gelen global kriz ve şirket skandallarının artması ve bu skandalların arkasında yatan en önemli sebebin kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetimini yetersiz olduğu görüşünün benimsenmesi ile özellikle son on yılda birçok ülkede kurumların yönetim anlayışını ve yönetimini belirler hale gelmiştir (Cansızlar, 2003:29). Kurumsal yönetim her ne kadar ilke ve kurallara dayalı bir çerçeveye sahip olsa da, her işletme için çok farklı maliyet yükü getirmektedir. Uygulanması zorunlu kural ya da ilkelerin işletmenin yapısında bir takım değişikliklere gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle iş akışı, satın alma prosedürleri, departmanlar arası işlevsellik ve yeni bir süreç ve benzeri konular işletmenin yeniden yapılanmasını gerektirmektedir. Tüm bu yenilik çalışmaları, işletmenin zaman ve kaynak yapılanmasını etkilemektedir. Bu yüzden kurumsal yapı konusunda işletmeler normal işleyişten daha fazla zaman ve kaynağa ihtiyaç duymaktadır.

2.2. Kurumsal Yönetime İlişkin Yaklaşımlar

Kurumsal yönetime ilişkin teoriler kurumsal yönetim konusundaki tanımlamalara açıklık getirmektedir. Özellikle artan işletmelerin sayısı, faaliyet alanları, büyüklükleri ve benzeri konuları ile işletmeler birbirlerinden giderek farklılaşmakta, işletmelerin konusu, büyüklüğü gibi önemli kriterleri ile hangi tanımda yer alacakları giderek tartışma konusu olabilmektedir. Öncelikle vekalet yapısı yüzünden, kurumun hangi kişilerce, nasıl ve ne derecede denetleneceği önemli sorunların başında gelmektedir. “Vekalet veren”, doğal olarak vekalet verdiği kişiyi ya da kurumu denetlemeye hak kazanırken, vereceği yetkinin sınırlarını da bilen konumundadır. Sonuç olarak vekalet veren değil vekil tayin edilen işlemlerin bütününe vakıf olmaktadır. Gerek vekalet veren gerek vekil tayin edilen, “bilgi asimetrisi” adı verilen bir işlem hakkında taraflar arasındaki bilgi farklılığının kişisel çıkarları sonucu devam edebilir nitelikte olmasına dayalıdır. Bu yüzden her iki tarafın çıkarına dair konular iki tarafı bir araya getiren unsurdur (Koçel, 2014: 418).

Denetim farklılıkları özellikle, 1980’li yıllarda İngiltere’de ortaya çıkan iflas ve ekonomik krizler nedeniyle, kurumsal yönetimin önemini artırmıştır. Artan yolsuzluklarla mücadele sırasında, karşılaşılan en önemli sorun denetimin yetersiz oluşudur. Bu yüzden denetimin standartlaştırılması ve bununla ilgili kurumda belli başlı bir yönetimin oluşması gerekmektedir (Cavlak, 2015: 17).

Klasik yönetim felsefesinde, işletme faaliyetlerinin denetimi için, öncelikle başta işletmenin kurucusu en büyük yetkiye sahiptir. Kurucu ya da sahip, gerekli gördüğünde yetkisini bu konuda uzman birine kısmen devredebilir ya da bir denetim birimi kurarak çalışanlarına yaptırabilir. Diğer yandan kurumsal yönetim anlayışında, her bir menfaat sahibinin kurumun herhangi bir yönünü denetime tabi tutma hakkı bulunmaktadır. Kurumsal yönetimi ile klasik yönetim anlayışında ki fark ise, kurumun denetiminin tek bir kişi tarafından değil, “hesap verme sorumluluğu” ya da “hesap verme yükümlülüğü” bulunan kişiler tarafından yapılmasıdır (Aktan, 2006: 6).

Kurumsal yönetim felsefesinde, hem hiyerarşik hem de heterarşik bir anlayış bulunmaktadır. Heterarşide, karşılıklı ilişki ve bağımlılık bulunmak ve işlemler arasındaki entegrasyonun kendiliğinden sağlanma zorunluluğu bulunurken, birimlerin kendi yapıları ne gerekiyorsa öyle davranması gerekliliği vardır (Sanal, 2002: 47). Bu zengin yapı aslında, kurumun kendini geliştirmesine dayalı bir sistem gütmektedir. Böylece kurum, rekabet ortamında kendini geliştirerek piyasaya kolaylıkla uyum sağlayabilir nitelik

kazanacaktır. Bu eşzamanlılık kurumu geliştiren ve itibarını artıran bir özgüveni temsil etmektedir (Öneren, 2008: 166).

Artan rekabet ile, kurumların zayıflaması ya da güçlenmesi söz konusu olabilmektedir. Çünkü var olan finansal ve ekonomik işlemler teknoloji ile sürekli farklı adlarla karşımıza çıkar. Bu durum bir uyum sorunu olabileceği gibi işletmeleri geliştirici bir nitelik arz eder ve onları piyasada sürdürebilir olmaya iter. İşletmelerin ayakta kalması mücadele ederken öngördüğü sisteme uyum içinde değerlendirilmektedir. Doğal olarak, işletmelerde belli bir sosyal ortamda hizmet etmek ya da faaliyet göstermek zorundadır. Tüm konuları içeren teoriler aşağıda sıralanmıştır

2.2.1. Mülkiyet Kapitalizmi Yaklaşımı

Mülkiyet kapitalizmi yaklaşımına göre, işletmenin denetimini yapacak kişiler yönetim tarafından belirlenen kişilerdir. Paylar, işletmecinin seçtiği kişiler tarafından denetlenirken, yönetimde işletmenin tuttuğu uzman kişilerce yapılmaktadır. Mülkiyet kapitalizmi, kurumsal yönetime ilk zamanlarda öngörülen bir yaklaşımdır. Bunun nedeni, işletmelerin büyüme konusunda çok fazla imkana sahip olamamaları yüzünden işletmenin sadece işletme sahibi tarafından kolayca denetlenebilir nitelikte olmasıdır. Diğer yandan küçük ölçekli firmaların çoğunlukta olması, ülke ekonomisi için çok yoğunluklu bir hacim etmesi anlamına gelmektedir. Giderek artan sektörler ve teknolojik yenilikler, işletmelerin işlemlerini artırırken büyümelerine ve gelişmelerine yol açmıştır. Bu durum ekonomide işlem hacmini artırmış, küçük ölçekli firmalar giderek büyümek zorunda kalmıştır (Öztürk, 2013: 18).

Bir işletmenin hisse senetlerinin çoğunluklu olarak belirli bir kesime aitse, mutlak sahiplik adı verilen bir yönetim ortaya çıkmaktadır. İşletme sahibi ya da sahipleri işletmeyi hem denetleyen hem de yöneten rolündedir. Doğal olarak işletmede pay sahibi fazla olanın sözü diğerlerinden daha çok geçmektedir. Mutlak sahip de bu güce kısmen de olsa sahip olur anlamına gelmektedir. Bu yüzden mülkiyet kavramı günümüzde de sürekli varlığı tam olarak olmasa bile kısmen korumaktadır. Mülkiyet sahipliği kavramında, yöneten kişi ya da kişiler belirli bir yönetim anlayışı bulunmamakta ya da belli bir sistematige sahip olmamaktadır. İşletme sahipleri işletme hakkında kendi kanaatlerine göre davranırlar. Yöneticiler ise işletme sahiplerinin kanaatleri doğrultusunda kendilerine yetki tanınmış kişilerdir. Yöneticiler görevlerinde her zaman ikinci planda yer almakta, yapacakları girişimleri sahiplere haber vermekle yükümlüdür (Beycan, 2013: 19).

2.2.2. İdari Kapitalizm Yaklaşımı

İdari kapitalizm, mülkiyet kapitalizmine karşıt bir yaklaşım olarak görülmektedir. İdari kapitalizme göre, işletme, tek bir sahip ya da yönetici gözüyle yönetilemez. Bunun nedeni, bir kurumda çok önemli bir karar alınması gerektiğinde tek bir şahsın vereceği karar yanlış olabilir ve işletme zarar edebilir görüşünün bulunmasıdır. İdari kapitalizm yaklaşımı, mülkiyet sahiplerinin kanaatlerine göre değil, yönetimin ne gerektiriyorsa ona göre yönetilmesi amacını güder. Doğal olarak, tepe yöneticilerin idari konularda yetkin bir kapasitesi bulunmayabilir. Tepe yöneticilerin idare konusunda bilgi ve teknik eksiklikleri işletmeyi piyasada rekabet edemez duruma getirebilir (Öztürk, 2013: 19). Bu yaklaşıma göre, idarede olan kişilerin yetkin, bilgili, tecrübeli ve çevreleri ile bütünleşmiş bir yapı arz etmeleri gerektirir. Diğer yandan, performansları iyi olmayan yöneticilerin değiştirilmesi de söz konusudur. Böylece sirkülasyon sayesinde zayıflamakta olan işletme tekrar eski gücüne kavuşturulabilir. Eğer işletme idari anlamda iyi bir performans gerçekleştiriyorsa, doğal olarak, pay sahipleri ya da yönetim kurulu herhangi bir müdahale edemeyecektir. Burada, denetleyenleri kimin denetleyeceği önemli bir sorundur. Bilgi asimetrisi ile ortaya çıkan işlem hataları ciddi bir sorun olarak yönetimi etkileyecektir. Diğer bir sorun ise, idari kapitalizm yaklaşımında, idareden sorumlu kişilerin çıkarlarının peşinden giderek işletmeye zarar verecek faaliyet içine girmeleri ya da işletme içinde çıkar savaşlarına maruz kalmalıdır (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 6).

2.2.3. Hissedar Kapitalizmi Yaklaşımı

İdari kapitalizmde, yönetim kapasitesi yüksek kişilerin kontrolü sonucu, özellikle, 1970 ile 1980'li yıllar arasında, Amerika'da ve 90'lı yıllarda da Japonya'da pay sahipleri ile yöneticiler arasında kontrol yüzünden birtakım sorunların yaşandığı görülmüştür. Hissedar kapitalizmine göre, işletmenin pay sahipleri, işletmeyi sahiplenerek, denetlenme işini bizzat kendileri yapmalıdır. Ancak büyük bir firmanın pay sahiplerince denetlenmesi neredeyse imkansız bir durumdur. Diğer yandan bilgi asimetrisi de her iki taraf için ciddi ve çözümsüz gözükmektedir. Teorik olarak, pay sahiplerinin işletme hakkında bilgileri oldukça üst düzeyde olsa da, özellikle teknik konular içeren muhasebe ve finansman konuları uzmanlık isteyen konulardır ve bu konularda yetkin olmaları pek olanaklı durmamaktadır (Yıldırım, 2007: 7).

Hissedarlar yaklaşımında, yatırımların farklı işletmeler arasında çeşitlendirilmesi, riski azalmasına yol açacak ve yatırımcılar tek bir şirketin nasıl yönetildiğine dikkat edemeyecektir (Fama ve Jensen, 1983).

2.2.4. Paydaş Kapitalizmi Yaklaşımı

Paydaş kapitalizmi felsefesi, hissedar kapitalizminin eksiklerinin göz önüne çıkarılarak ortaya atılmış bir felsefedir. Paydaş kapitalizmde göre işletme, hissedarların değil, çalışanlar ve işletme ile iş ilişkisi içinde olan tüm grup ve kişilerdir. Bu yüzden işletme sosyal bir varlık olarak kabul edilmektedir. İşletme devlet, çevre ve tümüyle kendisi ile iş yapan menfaat sahiplerini de ilgilendirmektedir. Bu yüzden işletme tüm bunlara karşı sorumludur. İşletmenin tek ana hedefi tüm çıkar sahiplerinin çıkarlarını korumak ve bu amaç içinde bir sistem oluşturmaktır. Ancak bu durumda menfaat sahiplerinin işletme hakkındaki görüşleri de farklı olabilecektir. Bazı menfaat sahipleri çıkarları olsa da, farklı yönelimleri yüzünden işletmenin zararına da hareket edebilecek düzeye gelebilmektedir (Öztürk, 2013: 21).

2.2.5. Miyop Piyasa Yaklaşımı

Miyop piyasa yaklaşımında piyasa, kısa vadeli kazançlara yönelerek, işletmeyi kurumsal yönetim anlamında zayıflatmaktadır. Rekabetin artması, yönetimde olan kişileri kısa vadeli planlara itmekte ve piyasada performanslarına bağlı olarak yükselmeye yöneltmektedir. Bu durum yöneticilerin işletmeye olan bakışını değiştirmekte, hedefledikleri kariyerlerini kısa vadeli projelerde kullanarak değerlendirmektedir. Bu durum yüzünden işletme uzun vadeli projelere yoğunlaşamamakta ve kısa vadeli ve sürekli projelere ihtiyaç duymaktadır. Bu durum rekabetçi yönelimi artırmakta, diğer işletmeleri de etkileyerek, piyasa da sürekli bir güvensiz ortam oluşturulmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 45).

2.2.6. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Kaynak bağımlılığında ise, işletme ile dış çevre arasında sürekli olabilecek bir kaynak ihtiyacının mevcudiyetidir. Dış kaynak kullanımında devletin etkin bir rolü bulunmaktadır. Özellikle sermaye piyasası geniş olmayan ülkelerde kaynak bağımlılığı yaklaşımı her zaman işletme yönetimini etkilemektedir. Devlet ya da hükümet ile iyi ilişkileri bulunan kişilerin yönetim kademelerinde görevlendirilmeleri işletmenin

piyasadaki sürdürülebilirliğinin göstergesidir. Dış kaynaklar devlet tarafından kontrol edilmekte ve kime nasıl kaynak aktarılacağı devletin ülke içindeki güç dengesine nasıl korumasını gerektireceğine karar veren bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu durum devlet protokolü ve süreçlerini iyi bilen kimseler tarafından kurumun başarılı olması anlamına gelmektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 46).

2.3. Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri

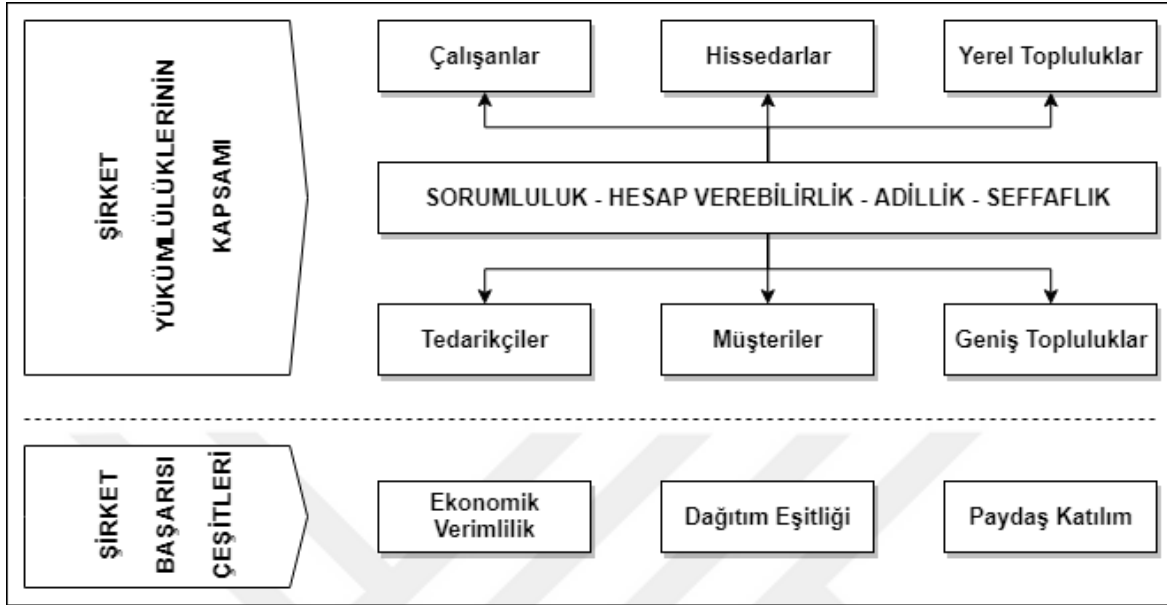
Günümüz literatürü incelediğinde, dünya ülkelerinin benimsediği net bir kurumsal ilke uygulaması mevcut olmasa bile, her ülkedeki işletmelerin o ülkenin standartlarına uygunluğu ile ilgili bir takım ilkeler göze çarpmaktadır. Bu farklılığın nedeni, her ülkenin devlet yönetiminden, para ya da maliye politikalarının, ekonomisinden nüfusuna kadar birçok unsurun bu ilkelerin uygulanışında etkili olmasıdır. Bu durum ülkeler arasındaki uygulamaların da farklı olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, her ülkenin farklılıkları yüzünden kendine has kurumsal yönetim ilkeleri olabilmektedir denilebilir. Ancak, OECD gibi uluslararası kuruluşların yayınladıkları kurumsal yönetim ilkeler göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal yönetim ilkeleri konusunda belli başlı özellikler dikkat çekici bulunmaktadır (OECD, 2004).

Diğer yandan günümüze kadar yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, kurumsal yönetim yapılarının dört temel unsurun ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar, adillik (eşitlik), şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya hemen tüm ülkeler kendi literatürlerinde yer vermektedir (Ntim, Opong ve Danbolt, 2012).

Kurumsal yönetimi oluşturan bu dört ilke, uygulamalarla anlaşılabilir. Örneğin hissedarların kararlarını yansıtan işletme raporlarının duyurulması, şeffaflık kavramını, bu duyuru ile pay sahiplerinin tümünün bilgilendirilmesi, adillik (eşitlik) kavramını göstermektedir. Ancak, bu dört ilke, her ülkenin yapısına göre farklılıklar teşkil etmektedir.

Uygulama farklılıklarında sık rastlanan konulardan biride, kurumsal yönetimin ülke, uygulamaları dışında, işletme ve model bazında da değişiklikler gösterdiğidir. Örneğin, ahlaki yargılar ya da değerlerin de (moral judgements) uygulamalara yansıtıldığı dikkat çekmektedir (West, 2009). Örneğin Amerika uygulamalarında, işletmelerin başarılı olması için diğer işletmeleri ele geçirmesi işletme adına bir başarı olarak görülmekte iken,

Türkiye’de bu tür davranışlar ahlaki açıdan hoş karşılanmamaktadır. Bu yüzden, kurumsal yönetim uygulamaları ülkelerin ahlaki yargılarına göre değişebilmektedir.



Şekil 2.1. Ahlaki Yargılar, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Şirket Ölçeğinde Kurumsal Yönetim Çerçevesi

Kaynak: (West, 2009:115)

Paydaş teorisine ve paydaş modeline bakıldığında, bir işletme sadece yönetim kuruluna değil, işletme ile iç içe olan tüm kişi ve kuruluşları kapsayan bir anlayışa sahip olup bunların hepsine karşı kısmen sorumluluk taşımaktadır. Bu yüzden işletme ile iç içe olan tüm kurum ve kişiler yaptıkları işlemlerden, adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkelerinden dolayı çıkarlarını da ön planda tutarak hareket etmek durumundadır. Şekil 2ç1'de belirtildiği üzere, işletmenin başarısı, işletmenin başarı kavramının nasıl değerlendirdiği ile orantılıdır. Bir işletmenin başarıyı finansal ve operasyonel hedeflere ulaşmak olarak niteliyorsa, farklı bir işletme de başarıyı, tepe yöneticilerin, çalışanlarına ve diğer paydaşlara verdiği ahlaki değere göre yorumlayabilmektedir (West, 2009). Diğer bir konu ise, paydaşların yönetim süreçlerini katılımı da bir başarı olarak değerlendirilebilir. Bu katılım ise, ahlaki açıdan oldukça önemli görülürken, bu katılımın finansal ve yasal faktörleri de içine aldığı unutulmamalıdır. Literatüre bakıldığında pek çok çalışmada kurumsal yönetimin ahlaki, kültürel ve organizasyon kültürü konularını inceledikleri görülmektedir. Aşağıda dört temel ilke açıklanmıştır.

2.3.1. Adillik İlkesi

Adillik ilkesinde, yetkin olmayıp, işletmede hakkı bulunan tüm kişilere ya da gruplara adil olunması ifade edilmektedir. Doğal olarak, işletmede pay sahibi olanlar farklı özelliklere sahiptir. Ancak bu durum onlara karşı adil olunmasını gerektirmekte, bu yapıda onların görüşlerine de değer verildiği algılanmalıdır (Pamukçu, 2011:135).

Kurumsal yönetimde, pay sahipleri sınıflandırılmamalıdır. Tüm pay sahipleri ister azınlık olsun ister yabancı aynı oranda haklara sahiptir (bilgi isteme, itiraz etme, oy verme vb) (Klapper ve Love, 2004).

2.3.2. Şeffaflık İlkesi

Kurumsal yönetimde şeffaflık (transparency) ilkesi, işletmenin ticari sırları ile kamuya açılmayan bilgiler dışında kalan, işletmeye ait finansal ve finansal olmayan konuların, zamanında, eksiklik içermeyen, doğru, yorumlanabilir, anlaşılabilir, kolay erişebilir ve düşük maliyetli bir şekilde herkesin bilgisine açık hale getirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (SPK, 2005).

Bu tanımdan şeffaflıkla ilgili birkaç konu ortaya çıkmaktadır. Öncelikle şeffaflık, işletmenin ticari anlamda sır olması gerekenlerin dışındaki konuları kapsamı gerekmektedir. Diğer bir konu ise, işletmelerin finansal anlamda resmi muhasebesinin yanında resmi olmayan konularında şeffaflığı söz konusudur. Örneğin, işletmenin kurucu yapısı, kimlerden oluşturduğu ya da kimlerin yer aldığı gibi konular bu sınıfa girmektedir. Diğer bir konu ise, şeffaflık aslında içermektedir. Bu yüzden şeffaflıkta doğruluk ve anlaşılabilirlik önemlidir. Sonuç olarak şeffaflık kamuyla olan bir iletişim şeklidir.

Chen ve diğerlerine göre (2007) şeffaflık, yönetimin iyi işlediğini gösteren bir sistemdir. Şeffaflık aynı zamanda kurumun kurallarını ve ilkelerini gösteren bir yapı olup, yönetimin gidişatını belirtir (OECD, 2004).

2.3.3. Hesap Verilebilirlik İlkesi

İşletme, yönetim kurulunu oluşturan kişiler işletmenin karar verici organları olarak görev görmektedir. Ancak, bu yöneticilerin, birbirlerine ve işletme ile ilişki içinde olan kurum ve kişilere karşı işletmenin gidişatında sorumlu olduklarının bilincinde olup olmadığını gösteren hesap verebilir bir özellik taşınmalıdır. Verdikleri kararlar yüzünden tüm işletmeye bağlı çevre etkilenmektedir. Yanlış verilen kararlar yüzünden pek çok insan işsiz kalabileceği gibi, bu

kararlar yüzünden işletmenin piyasada etkinliği ve hakimiyeti zayıflayabilir ve paydaşlarına zarar verebilir. Bu yüzden işletme paydaşları bu kararlardan sorumlu olan kişilerden hesap sorma hakkı bulunmaktadır.

Kurumsal yönetimde hesap verebilir olma durumu ile, işletme yöneticileri, ciddi, kararlarının arkasında duran, kararlarını gelişen rekabet ölçülerine göre şekillendirebilen kişiler olabilmelidir. Aksi takdirde, zarar getiren kararlar karşısında, diğer paydaşların itiraz ederek zarar veren kişilerin bu sorunu kabul ettirme zorunluluğu ortaya çıkarmaktadır (Acar ve Mortaş, 2011). Bu yüzden hesap verebilirlik, sorumluluk ilkesi içinde yer alan bir süreci ifade etmektedir. Bir işletmenin yönetim kurulunun genel kurula hesap vermesi, bağımsız denetim, iç denetim ve iç kontrol gibi dinamik ölçütlere sahiptir.

2.3.4. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk (responsibility) ilkesi, en basit haliyle, işletme faaliyetlerinin tüm süreçlerinin mevzuatta bulunan yasa ve düzenlemelere, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere göre yönetildiğini ifade etmek için kullanılmaktadır (SPK, 2005). Sorumluluk ilkesinde şirket, faaliyetlerini yasaların ve iç yönetmeliklere göre sürdürdüğünü ve buna orantılı olarak, vergilerin zamanında verildiğini, finansal raporların gereken dönemlerde uygun bir şekilde oluşturulduğunu ve diğer yükümlülükleri yerine getirdiğini göstermek zorundadır. Bununla birlikte sorumluluk ilkesi gereğince0 şirket kuruluşunda yer alan kurallara göre yönetilmek zorunda, aksi görüldüğünde faaliyetleri denetime tabi tutularak düzeltilmelidir.

Şirketler kararlar alırken, sorumluluk ilkesi gereğince, şirketin faaliyetlerinden yakından ilgilenmeli, tarafların çıkarları doğrultusunda hareket etmeli ve piyasada aktif olmaya dikkat etmelidir (West, 2009).

2.4. Dünyada ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim uygulamaları ülkeden ülkeye göre farklılıklar göstermektedir. Bir ülkenin uygulayacağı kurumsal yönetim sistemini o ülkenin, mülkiyet yapısı, ekonomik yaşamı, kanun sistemi, hükümet yönetimi, mali politikaları gibi pek çok farklı etken belirlemektedir. Diğer yandan, işlemlerin sermaye yapıları, küresel ekonomideki duruşu, yabancı yatırımcıların artışı gibi dışsal unsurlarda sürece katkı sağlamaktadır. Bununla beraber, ülkelerin bu farklılıklarına rağmen tamamen kurumsal yapıları da farklılık arz etmeyebilir. Kurumsal yönetimde ortak bir uygulama biçimi olmasa bile, çoğu işletmenin benzer

uygulamalar gerçekleştirdiği bir gerçektir. Yönetim kurulları her işletmede en temel unsurdur (Yıldırım, 2007:52). Genel anlamda dünyadaki uygulamalar aşağıda belirtilmiştir.

2.4.1. Dünya’da Kurumsal Yönetim Sistemleri

OECD Konseyi’nce 2015 yılında alınan kararlar doğrultusunda ortaya çıkan ve G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarınca 2015 yılının eylül ayındaki toplantıda varılan sonuçlara göre, Kurumsal Yönetim İlkeleri onaylanmıştır (SPL, 2017: 84).

Kurumsal yönetim ilkeleri altı başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar, tavsiye ve açıklama niteliği taşımaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 89):

- Etkin bir kurumsal yönetim kapsamı geliştirilmesi: Kurumsal yönetim, özellikle ülkelerin ekonomisini ilgilendirmektedir. Bu yüzden işletmelerin devlet yönetimleri ile piyasaları destekleyen ve aktif bir rol üstlenmesi tavsiye edilmektedir.
- Paydaşlara düşen hak ve sorumluluklar: Kurumsal yönetimle, hissedarlar güvence içine alınarak, işletmenin piyasaları canlı tutması benimsenmiştir.
- Paydaşlara adil işlemler uygulanması: Kurumsal yönetimle, azınlık ve yabancı paydaşlarla birlikte tüm işletme atmosferinde ki taraflara eşit haklar sağlanmalıdır. Paydaş haklarında eşitsizlik görülmesi halinde, telafi ve tazminat gibi hakların yeterli derecede olmasına imkan tanınmalıdır.
- Kurumsal yönetime paydaşların katkısı: Kurumsal yönetimle, menfaat sahipleri, yapılan kanun ve kurallar çerçevesinde belirlenmeli, işbirliği, paydaş kazançları gibi konulara önem verilmelidir. Yeni sektörlerin ortaya çıkmasına katkı sağlanmalıdır.
- Kamuya duyuru ve şeffaflık: Kurumsal yönetimle işletmeler kamuya karşı açık ve şeffaf olmalıdır. İşletmenin performansı tümüyle açıklanmalı, açıklamalar kanuna uygun ve doğru olmalıdır.
- Yönetim kurulunun yükümlülükleri: Kurumsal yönetimle işletmelerin stratejik yönetimi ve denetimi standartlaştırılmalı ve işletmenin yönetim kurulunun hesap verebilir özelliğinin olmasına daha fazla önem verilmelidir.

2.4.2. Türkiyede Kurumsal Yönetim Uygulamaları

1999 yılında kurucularından birinin de Türkiye olduğu OECD kurumsal yönetimle ilgili bir rapor yayınlamıştır. 2001 krizi ile çok ciddi bir aşamayı atlatan Türkiye’de, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarını üstlenerek, kurumsal yönetim grubu kurmuş ve uygulamalara işletmeleri de içine alacak

şekilde başlatmıştır. TÜSİAD, çalışmalarında 2001 krizinden çıkarılması gereken derslerin başında, uluslararası uyuma dikkat çekerek, Türk işadamlarının yabancı piyasalarda etkin rol oynamasının gerektiğini vurgulamıştır. Bu sayede yabancı sermayenin de Türkiye'ye çekilmesi tavsiye edilmiştir (TÜSİAD, 2002: 4).

2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurularak, Türkiye'de sektörlerinde aktif firmaların üye olunması sağlanmıştır. Yine 2003 yılında, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) sermaye piyasasında işlem gerçekleştiren firmaları açıklayarak kurumsal yönetime dikkat çekmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri uyum derecelendirme faaliyetleri de, Sermaye piyasası kuruluşunun yayınladığı esaslar doğrultusunda, 2003 yılında başlatılmıştır. 2004 yılında SPK "uy ya da açıkla" prensibi ile, işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığını göstermelerini istemiştir. Diğer yandan işletmelerin kurumsal ilkeler göz önüne alınarak şeffaflıklarını göstermeleri doğrultusunda yıllık raporlarında, finansal konuları açıklamalarını istemiştir (Türedi, Karakaya ve İldem, 2015: 62).

Kurumsal yönetim alanında, uluslararası dört ulusal derecelendirme kuruluşu izin almıştır (Korkmaz ve Ceylan, 2006: 154). 2012 yılında Sermaye Piyasasında güvenli, şeffaf, etkin, istikrarlı, hak ve menfaatlerinin adil bir şekilde korunması için 6362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanunu yürürlüğe girmiştir (SPK, 2012). 6362 sayılı Yeni Türk Ticaret kanunu 2012 yılında yürürlüğe girmesiyle beraber kurumsal yönetim ilkeleri ilgili çerçeve oluşturulmuştur. YTTK ile birlikte kurumsal yönetim uygulamaları sadece sermaye piyasasında işlem gören firmalara indirgenmemiş, tüm şirketleri kapsamıştır (Tetik, 2013: 46-47).

2.4.2.1. TÜSİAD kurumsal yönetim ilkeleri

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından ülkede yaşayanların refahını arttırmak amacıyla kurumsal yönetim zemin araştırmaları için kurumsal yönetim çalışma grubu kurmuştur. Kurumsal anlayış içerisinde firmada olması gereken ana ilkelere yoğunlaşan TÜSİAD 2002 yılında yayınladığı raporunda kurumsal yönetimin en iyi uygulanabilmesi açısından önemli bir husus olan yönetim kurulunu ele almaktadır. Yönetim kurulunun oluşumu ve bağımsızlığı performans değerlendirmesi gibi konular üzerinde durularak oluşturulan raporda belirtilen ana hususlar kısaca aşağıdaki şekildedir (TÜSİAD, 2002: 7-10).

Uzun vadede sermayedarlara devamlı olarak gelir sağlamak stratejik ve mali performansını irdelemek ve etkin bir şekilde yönlendirmek ve tüm menfaat sahiplerine karşı sorumluluk düşüncesiyle çalışmalarını ele almalıdır. Yönetim kurulu üyeleri mali ve finansal

raporları analiz edebilmeli, faaliyetlerle ilgili genel bir bilgiye sahip olmalı, bütçe yılı toplantılarına katılmalı ve firma için katma değer yaratabilmelidir (TÜSİAD, 2002: 15,16).

Kurumsal yönetimde, ayrıca çıkar çatışmalarının önlenmesi amacıyla icra başkanı ve yönetim kurulu başkanı ayrı kişiler olmalıdır. Yönetim Kurulu üye sayısı, destek mekanizmaları ve yeniden seçilme ile ilgili işlemlerin prosedürlere uygun bir şekilde yerine getirilmesi beklenip şirketin ihtiyaçlarına göre Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından belirlenir. Yönetim kurulu çıkarılara yönelik politikalar üzerine kararlar almamalıdır.

2.4.2.2. Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetime ilişkin hükümleri

1956 yılından itibaren yürürlükte olan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nu (TTK) tümüyle değiştirmek amacıyla 2005 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde ilgili komisyonlarda görüşülmeye başlanmıştır. 6102 sayılı YTTK olarak 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe girmiştir. YTTK SPK'nın hazırladığı kurumsal yönetim ilkelerinin temel olarak kanun şeklini oluşturmuştur. YTTK ile bu ilkeleri değiştirme yetkisi SPK'ya devredilmiştir. Bu ilkeler halka açık anonim şirketler için düzenlenmiş olmasına rağmen, halka açık olmaya firmalar kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması halinde mevcut denetim SPK'ca gerçekleştirilecektir (İSMMMO, 2011: 18).

YTTK ile kurumsal yönetim ile ilgili birçok düzenleme yapmış; kurumsal yönetim ilkelerini SPK'nın hazırladığı gibi şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilke üzerinde oluşturmuştur. Başlıca yönetimin profesyonellerce oluşması, firmanın bağımsız denetiminin zorunlu olması ve risk değerlendirmeye ilgili bir komitenin oluşturulması gibi birçok yenilik getirmiştir. Ayrıca YTTK'da kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler, sermaye piyasasına açık şirketlere indirgenmemiş tüm firmalarda uygulanabilir duruma getirilmiştir. Bu sayede kurumsal yönetim uygulamaları ülke genelindeki firmalarda gerçekleştirme oranında artış olabilecektir (Tetik, 2013: 46).

Yönetim kurulu üyelerinin hatalarıyla gerçekleşebilecek zararlardan menfaat sahiplerine yansımaların minimize edilmesi amacıyla firma sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiştir. Ayrıca bu hususun borsanın bülteninde duyurulması ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirmesinde göz önünde bulundurulmuştur (YTTK Madde 361). Ayrıca, yıllık faaliyet raporu ve kurumsal yönetim açıklamaları düzenlenmesi, genel kurul toplantılarının hazırlanması kararlarının yürütülmesi belirtilmiştir (YTTK Madde 375). Günümüz bilgi çağında internetten bilgi almak paylaşmak kolaylaşmış, hemen herkesin

kullanabildiği sıradan bir sürece dönmüştür. Bilgi çağında bu gelişmelere istinaden YTTK'da; firmalara internet siteleri açmak zorunluluğu getirilmiştir.

2.4.2.3. SPK kurumsal yönetim ilkeleri

Firma faaliyetlerini uluslararası standartlarda yürütmeleri etkin ve şeffaf bir yönetimle finansal kaynaklardan ucuz ve kolay bir şekilde ulaşmaları amacıyla, kurumsal yönetim ilkeleri Sermaye Piyasası Kurulunca 4 Temmuz 2003 tarihinde onaylanıp, duyurulmuştur. “Uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibi çerçevesinde getirilen düzenlemeyle, Türkiye'nin global finans piyasalarına uyumunu kolaylaştırılmıştır. 2005 yılında tekrar gözden geçirilerek düzenlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri, firma tepe yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkileri, hak ve sorumlulukları belirlemede menfaat sahiplerinin çıkarlarını korumak amacıyla, pay sahipleri, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana ilke yayımlamıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 80).

Türkiye'nin de kurucu üye olduğu OECD tarafından kurumsal yönetim uygulamaları ilgili çalışmalar Türkiye'de paralellik göstermiştir. Türkiye'de kurumsal yönetim ilgili yapılan yasal düzenlemeler ve raporlarda OECD'nin hazırladığı ilkeler temel olmuştur (Ertuna ve Tükel, 2008: 8). 2004 yılında Sermaye piyasasında işlem gören firmalar ile hazırlanan “Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları” raporu yayınlanmıştır. Raporda sermaye piyasasında işlem gören firmaların kurumsal yönetim uygulamalarına önemsedikleri ve bazı uygulamaları uyguladıkları tespit edilmiştir. İMKB 30 Endeksinde işlem gören firmaların yüzde 78'inde, Endeksde işlem görmeyen firmaların yüzde 88'inde yönetim kurullarında icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunmaktadır. Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin uygulama yüzdesinde İMKB'de yüzde 50 iken, İMKB 30 Endeksine Yüzde 81'dir. Ayrıca yönetim kurulu firma üzerinde alınan kararlarda yüzde 90 oranında etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 85).

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu yürürlüğe girmesiyle kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili Seri:IV, No:56 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ile Seri:IV, No:41 sayılı “Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Tebliği” yayınlamıştır. Türkiye'de AB ile uyum müzakeresi ve dünyada yaşanan ekonomik krizlere bağlı olarak Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete 'de II.17.1 Kurumsal

Yönetim Tebliği yayınlanmış ve diğer iki tebliği yürürlükten kaldırmıştır. SPK'nın tebliği doğrultusunda bulunan kurumsal yönetim ilkeleri 4 adet bölümden oluşmaktadır.

2.4.3. Kurumsal Yönetim ile Finansal Performans Arasında İlişki

Güvenli piyasalarda sermayedarların yatırım yapma istekleri artması sebebiyle, firmalara sermaye girişi kolaylaşacaktır. Firma elde ettiği öz kaynakları üretime kazandırması kuşkusuz ekonomiye pozitif etkileri olacaktır. Kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak etkin denetim uygulamaları, yatırımcıların, alacaklıların, çalışanların, kamu otoritelerinin ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını korumak amacıyla; firmalar finansal ve faaliyet raporları doğru ve zamanında açıklanmalıdır. Finansal piyasaların bu bütünlük içinde gelişmesi, firmaların finansmana daha kolay bir şekilde erişmesine olanak verir (The World Bank, 2015).

Literatürde kurumsal yönetim uygulamalarının artmasıyla finansal performans arasındaki ilişki olup olmadığına dair birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda iyi kurumsal yönetim uygulamalarının firmaların aktif kârlılıklarına, özsermaye kârlılıklarına, hisse senedi getirilerine ve piyasa değerlerine olumlu bir etki bıraktığı belirlenmiştir (Kang ve Shivdasani, 1995: 32). Özellikle sermaye piyasasının daha hareketli olduğu anglo –saxon kurumsal yönetim sistemlerinin benimsendiği ülkelerde kurumsal yönetim işletme performansının artırılmasında önemli bir rol oynamıştır (Esendemirli ve Erdener-Acar, 2016: 631).

2.5. Konuya İlişkin Yapılan Araştırmalar

Sermaye piyasasının hareketli olduğu ülkeler sermayedarları kendi pazarlarına çekmek ya da korumak için kurumsal yönetim uygulamalarına tüm firmalara yaymaya çalışmışlardır. Ancak 2008 yılında dev firmaların batışı ve baş gösteren ekonomik krizler, gelişmiş ülkelerde bile kurumsal yönetim uygulamalarında eksiklikler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kang ve Shivdasani, (1995) çalışmalarında Japonya Menkul Kıymetler Borsasında finansal faaliyette olmayan 270 adet firmanın verileri kullanılarak, kurumsal yönetim uygulama düzeyi ile finansal performans arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Bağımlı değişken olarak aktif kârlılıklarını, özsermaye kârlılıklarını, hisse senedi getirilerini ve piyasa değerleri ele alınmıştır. Lojistik regresyon analizi yöntemi ile yapılan araştırmada kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performans pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bianco ve Casaova (1999) çalışmalarında İtalya Merkez Bankası veri tabanına dayanan ve bünyelerinde en az 50 kişi çalıştıran 650 imalat işletmesinin, 1992–1997 yılları arasında

firmaların mülkiyet yapısının finansal performansa etkisi incelenmiştir. Bağımlı değişken olarak özsermaye kârlılığı ele alınmıştır. Yapılan regresyon analizinde mülkiyetin sahiplikten ayrılmasının finansal performansa etkisi bulunamamıştır.

Black, Jang ve Kim (2003), çalışmalarında Kore Menkul Kıymetler Borsası tarafından 2001 yılının ilk çeyreğinde yapılan anket verilerinden faydalanarak Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturmuşlardır. Endeks içerisinde hissedar hakları, yönetim kurulu, bağımsız yönetim kurumsal yönetim ve firma kurulu üyeleri, denetim komitesi ve kamuyu aydınlatma ve mülkiyet eşitliği olmak üzere altı yan endeksten oluşmaktadır. Yapılan regresyon analizinde, kurumsal yönetim endeksinde ortaya çıkan 10 puanlık bir artışın, Tobin Q değerinde %5, piyasa değeri/defter değeri oranında ise %14'lük bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir.

Gompers ve diğerleri (2003), çalışmalarında ABD'deki firmaların ele geçirmelere (takeover) karşı alınmış önlemlere istinaden 1500 firma üzerinde yapılan çalışmada 24 kurumsal yönetim belirleyicisi üzerinden kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Kurumsal yönetimin firma performansına ve piyasa değerine etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak hisse senedi getiri oranları, Tobin Q oranı kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, kurumsal yönetim endeksi düşük firmalardan, kurumsal yönetim kalitesi yüksek firmalara yönelen yatırımcıların yılda %8.5 oranında daha fazla getiri elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında hissedar hakları güçlü firmalarda yüksek firma değeri, yüksek kâr, yüksek satış ve düşük sermaye maliyeti elde ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kiel ve Nicholson (2003), çalışmalarında Avusturalya'daki en büyük halka açık 348 firmanın kurumsal yönetim notu ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Araştırmada Tobin Q ve piyasa değeri/ defter değeri kullanılmış olup yönetim kurulu ilkelerinde pozitif sonuçların finansal performansı etkilediği gözlemlenmiştir.

Bauer, Guenster ve Otten (2004), çalışmalarında Avrupa FTSE Euro top 300 endeksi kapsamında işlem gören firmalarda yapılan çalışmada kurumsal yönetim ile firma performansı ve hisse getirisi arasında bir etki olup olmadığı incelenmiştir. Bağımlı değişken olarak özsermaye kârlılığı ele alınmıştır. Yapılan regresyon analizinde kurumsal yönetim ile hisse getirisi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Guest (2009), çalışmasında İngiltere'de 1981 -2002 yılları dahilinde yer alan 2.746 halka açık işletmenin verilerini kullanmıştır. Bağımsız değişken olarak yönetim kurulu büyüklüğü bağımlı değişken olarak ise öz sermaye kârlılığı ve Tobin Q değerleri ele alınmıştır. Yapılan

panel veri regresyon analizinde yönetim kurulu büyüklüğünün firma performansını negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışma yönetim kurulunun büyümesinin etkili bir iletişimi zorlaştırdığı ve karar alma mekanizmasına olumsuz etkiler olabileceği sonucunu ortaya koymuştur.

Berthelot, Morris ve Morrill (2010), çalışmalarında Kanada borsasında 2002 -2005 yılları arasında işlem gören 289 firmanın kurumsal yönetim notu ile firma performansı ve temettü ödemeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bağımlı değişken olarak tobin q oranı ve hisse senedi getiri oranı belirlenmiştir. Panel veri regresyon analizi sonuçlarına göre kurumsal yönetimin firma performansı ve hisse senedi getirisi ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Reddy, Locke ve Scrimgeour (2010), çalışmalarında tüm ticari kuruluşlar için dokuz üst düzey ilke ve yönetmelik yayınlayan Yeni Zelanda Menkul Kıymetler Borsası NZX50 endeksinde, 1999 ile 2007 yılları arasında aralıksız devam eden firmaların bu ilkelere uyumu ile finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bağımlı değişkenler olarak özsermaye kârlılığı tobin q değeri ve piyasa değeri/ defter değeri kullanılmıştır. Panel veri regresyon analizi sonuçlarına göre çıkan sonuç anlamlı olup pozitif yönlü olarak ortaya çıkmıştır.

Zagorchev ve Gao (2015), çalışmalarında ABD 'deki 2002 ve 2009 yılları arasında faaliyet gösteren ticari banka, devlet bankası, tasarruf kurumu, sigortacılık şirketi olarak faaliyetine devam eden 820 adet finansal kuruluşun, kurumsal yönetim uygulama düzeyi ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. Bağımsız değişken olarak kurumsal yönetimi içeren 41 bölüm, bağımlı değişken olarak ise tobin q değeri ele alınmıştır. Yapılan panel veri regresyon analizlerinde 2008 ekonomik krizi hariç diğer yıllarda değişkenler birbirini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

Kowalewski (2016), çalışmasında Varşova Menkul Kıymetler Borsasında finans sektörü hariç faaliyet gösteren 298 firmanın 2008 ekonomik kriz dönemindeki verileri incelenmiştir. Araştırmanın amacı kurumsal yönetim notu ile firma performansı ve temettü ödemeleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bağımsız değişken olarak tobin q değeri ele alınmıştır. Yapılan panel veri regresyon analizinde 2008 yılı krizinde kurumsal yönetim notu yüksek olan firmaların performansının ve temettü ödemelerinin kurumsal yönetimi düşük olana firmalara göre finansal performansta daha iyi bir sonuç çıkarttığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonunda krizlere ortaya çıkabilecek olumsuzlukların önlenmesinde kurumsal yönetimin önemine vurgu yapılmıştır.

Rose (2016) çalışmasında, Nasdaq Kopenhag borsasında işlem gören 155 adet firmanın kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecesinin finansal performans ile ilişkisi incelenmiştir. kurumsal yönetim ile ilgili verilen 71 adet tavsiyeyi gerçekleştiren firmaların gerçekleştirmeyen firmalara göre, finansal performans arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak aktif kârlılık oranı ve özsermaye kârlılık oranı ele alınmıştır Panel veri regresyon analizinden çıkan bulgulara göre kurumsal yönetim tavsiyelerini uygulama yönünden hayata geçiren firmaların.

Yazar Adı	Ülke	Araştırma Alanı	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Yöntem	Bulgular
Guest (2009)	İngiltere	İngiltere’de 1981-2002 yılları dahilinde yer alan 2746 halka açık işletme	Yönetim Kurulu Büyüklüğü	Öz sermaye karlılığı ve Tobis Q değerleri	Panel veri regresyon analizi	Yönetim kurulu büyüklüğünün firma performansını negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışma yönetim kurulunun büyümesinin etkili bir iletişimi zorlaştırdığı ve karar alma mekanizmasına olumsuz etkiler olabileceği sonucu ortaya koymuştur.
Berthelot Vd. (2010)	Kanada	Kanada’da borsasında 2002-2006 yılları arasında işlem gören 289 firma	Kurumsal yönetim notu	Tobis Q ve hisse senedi getiri oranı	Panel veri regresyon analizi	Kurumsal yönetim derecelendirmesinin hisse senedi fiyatlarını ve finansal performansını pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır.
Reddy Vd. (2010)	Yeni Zelanda	Yeni Zelanda Menkul Kıymetler Borsası NZX50 endeksinde 1999 ile 2007 yılları arasında aralıksız devam eden firmalar	Kurumsal yönetim notu	Öz Sermaye karlılığı Tobis Q değeri ve piyasa defter değeri	Panel veri regresyon analizi	Analiz sonuçlarına göre çıkan sonuç anlamlı oluşu pozitif yönlü olarak ortaya çıkmıştır.
Zagorchev ve Gao (2015)	ABD	ABD’deki 2002 ve 2009 yılları arasında faaliyet gösteren 820 adet finansal kuruluş	Kurumsal yönetim notu	Tobis Q	Panel veri regresyon analizi	2008 ekonomik krizi hariç diğer yıllarda değişkenler birbirini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.
Kowalewski (2016)	Polonya	Varşova Menkul Kıymetler Borsasında Finans sektörü hariç faaliyet gösteren 298 firma	Kurumsal yönetim notu	Tobis Q ve temettü ödemeleri	Panel veri regresyon analizi	2008 yılı krizinde kurumsal yönetim notu yüksek olan firmaların performansının ve temettü ödemelerinin kurumsal yönetimi düşük olan firmalara göre daha iyi bir sonuç çıkarttığı ortaya çıkmıştır. Bunun sonunda krizlere ortaya çıkabilecek olumsuzlukların önlenmesinde kurumsal yönetimin önemine vurgu yapılmıştır.
Rose (2016)	Danimarka	NASDAQ Kopenhag borsasında işlem gören 155 adet firma	Kurumsal yönetim uygulama düzeyi ile ilgili 71 adet tavsiyeye uyma oranı	Aktif karlılık oranı ve öz sermaye karlılık oranı	Panel veri regresyon analizi	Kurumsal yönetim tavsiyelerini uygulama yönünden hayata geçiren firmaların diğer firmalara göre finansal performansının daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.1. Gelişmiş Ülkelerde Yapılmış Çalışmalar Literatür Tablosu

Kaynak: (Tufan, 2018: 45)

Gelişmekte olan ülkelerde yapılmış çalışmalarda ise Haji (2014), çalışmasında 2006 ile 2009 yılları arasında Malezya’da, kurumsal yönetim ı gözlemlenmiş, kurumsal yönetim boyutu ile finansal performans arası bir ilişki olup olmadığına dair araştırma yapmıştır. Bağımsız değişken olarak ise aktif kârlılık oranı, özsermaye kârlılık oranı kontrol değişkeni olarak ise firma büyüklüğü ele alınmıştır. Yapılan panel veri regresyon analizi sonuçlarına göre mülkiyet yapısı ve kurumsal yönetim ile firma performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Durnev ve Kim (2005), çalışmalarında Türkiye’nin de dahil olduğu gelişmiş ya da gelişmekte olan 27 ülkede yaptıkları araştırmada 859 firmanın verilerinden faydalanmıştır. Araştırmada Bağımlı değişken olarak kurumsal yönetim endeksleri olarak CLSA kurumsal yönetim endeksi ve S&P tarafından açıklanan endekslerden faydalanmıştır. Bağımsız değişken olarak ise firma performansı göstergesi olan tobin q değeri kullanılmış. Regresyon analizi sonuçlarına göre, şeffaflık ve kamuya açıklama kalitesini arttıran firmalar ile firma değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Brown ve Caylor (2009), çalışmalarında Sri Lanka kolomba borsasında faaliyet gösteren 100 firmanın verileri ele alınmıştır. Araştırmada yönetim kurullu boyutu ile finansal Performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bağımsız değişken olarak yönetim kurulu boyutu, CEO’nun ikiliği, bağımlı değişkenler olarak hisse başına düşen getiri aktif kârlılık oranı ve özsermaye kârlılık oranları ele alınmıştır. Panel veri regresyon analizi sonucunda genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olmasının (ikilik) firma performansını negatif etkilediği sonucuna varılmıştır.

Ehikioya (2009), çalışmasında Nijerya borsasına kayıtlı 1998-2002 yılları arasında faaliyet gösteren 107 firmanın verilerinden faydalanarak kurumsal yönetimin finansal performansa etkisini incelemiştir. Bağımsız değişken olarak mülkiyet yoğunlaşması, yönetim kurulu yapısı, genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olmasının (ikilik), yönetim kurulunda aile üye sayısı belirlemiştir. Bağımsız değişken olarak ise firma performansı göstergesi olan tobin q değerinden faydalanılmıştır. Yapılan panel veri regresyon analizi sonuçlarına göre mülkiyet yoğunlaşmasının performans üzerinde pozitif yönlü bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yazar Adı	Ülke	Araştırma Alanı	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Yöntem	Bulgular
Haji (2014)	Malezya	Malezya’da işlem gören 170 firma	Mülkiyet yapısı	Aktif karlılık oranı, öz sermaye karlılık oranı kontrol değişkeni olarak ise firma büyüklüğü	Panel veri regresyon analizi	Mülkiyet yapısı ve kurumsal yönetim ile firma performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.
Durnev ve Kim (2005)	Gelişmiş ya da gelişmekte olan 27 ülke	Türkiye’nin de dahil olduğu gelişmiş ya da gelişmekte olan 27 ülkede yaptıkları araştırma 859 firmanın verilerinden	CLSA kurumsal yönetim endeksi	Tobin Q	Regresyon analizi	Şeffaflık ve kamuya açıklama kalitesini arttıran firmalar ile firma değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Brown ve Caylor (2009)	Sri Lanka	Sri Lanka kolomba borsasında faaliyet gösteren 100 firma	Yönetim kurulu boyutu, CEO’nun ikiliği	Hisse başına düşen getiri aktif karlılık oranı ve öz sermaye karlılık oranları	Panel veri regresyon analizi	Genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olmasının (ikilik) firma performansı üzerindeki negatif çıkmıştır.
Ehikioya (2009)	Nijerya	Nijerya borsasına kayıtlı 1998-2002 yılları arasında faaliyet gösteren 107 firma	Mülkiyet yoğunlaşması, yönetim kurulu yapısı, genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olmasının (ikilik), yönetim kurulunda aile üye sayısı.	Tobin Q	Panel veri regresyon analizi	Mülkiyet yoğunlaşmasının performansı üzerinde pozitif yönlü bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olmasının (ikilik), ve yönetim kurulunda aile üye sayısının fazla olmasının finansal performans ile negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Sheikh vd. (2013)	Pakistan	2004-2008 yılları arasında Pakistan’ın Karaçi borsasında finans sektörü hariç faaliyette olan firmalar	Mülkiyet yoğunlaşması ve CEO’nun ikiliği	Hisse başına düşen getiri aktif karlılık oranı ve öz sermaye karlılık oranları	Panel veri regresyon analizi	Mülkiyet yoğunlaşmasının finansal performansı pozitif etkilediği CEO ikiliğinin negatif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır.
Mishra ve Mohanty (2014)	Hindistan	Hindistan Mumbai Borsasında işlem gören 141 firma	Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı ve yönetim kurulu üye sayısı	Öz sermaye karlılık oranı	Regresyon analizi	Yönetim kurulu ilkesi göstergesi daha yüksek çıkan firmaların finansal performansı arttığı aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
Yazar Adı	Ülke	Araştırma Alanı	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Yöntem	Bulgular
Tsai ve Tung (2014)	Tayvan	Tayvan’da faaliyet gösteren yüksek teknoloji ürünü üreten 137 firma	Yönetim kurulu boyutu, genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olmasının (ikilik)	Hisse başına düşen getiri aktif karlılık oranı ve öz sermaye karlılık oranları	Panel veri regresyon analizi	CEO ikiliğinin negatif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.2. Gelişmekte Olan Ülkelerde Yapılmış Çalışmalar Literatür Tablosu

Yazar Adı	Ülke	Araştırma Alanı	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Yöntem	Bulgular
Moldasheva (2015)	Kazakistan	Kazakistan Menkul Kıymetler Borsası'nda mali sektörde 2008-2013 yılları arasında faaliyet gösteren firmalar	Kurumsal Yönetim Uygulamaları (YK bağımsız üye sayısı, özel yatırımcıların hissesi, bankaların yönetim kurulu üyelerinin ortaklık payı)	Aktif karlılık oranı, öz sermaye karlılık oranı, Tobin Q ve Finansal Kaldıraç oranı	Panel veri regresyon analizi	Yönetim kurulu ilkesinin finansal performansı önemli ölçüde pozitif yönlü etkilediği sonucuna varılmıştır.
Shahwan (2015)	Mısır	Mısır borsasında faaliyet gösteren finans sektörü hariç 89 firma	Kurumsal endeks puanı	Tobin Q, altman z-skoru	Lojistik regresyon analizi	Finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olmadığı ve finansal başarısızlık ile kurumsal yönetim arasında ise anlamlı olmayan negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.
Gümüş vd. (2017)	Türkiye ve Kazakistan	2015 yılı itibarıyla Türkiye ve Kazakistan üzerinde bankacılık faaliyetinde bulunan işletmeler	Yönetim kurulundaki üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin ortaklık payı, yönetim kurulu üyelerinin bağımsız olup olmaması, yönetim kurulu başkanı ile (CEO) genel müdürünün aynı olup olmaması (ikilik), bağımsız yöneticilerin oranı, yönetim kurulu toplantı sayısı, halka açıklık oranı ve firma yaşı	Varlık büyüklüğü, öz kaynak büyüklüğü, vergi öncesi kar, varlık getiri oranı, öz kaynak getiri oranı, varlık kalitesi, kaldıraç oranı, sermaye yeterlilik oranı, hisse başı kar ve z skoru	T-Testi	Finansal performansı göstergelerinin çoğunun kurumsal yönetim göstergeleriyle ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sonucunda Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların bazı finansal performans ve kurumsal yönetim göstergelerinin Kazakistan bankalarının göstergelerinden anlamlı şekilde büyük olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'deki bankaların Kazakistan'da faaliyet gösteren bankalara göre daha yüksek finansal performans ortaya koydukları ve kurumsal yönetim açısından daha iyi konumda oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
Kabir ve Thai, (2017)	Vietnam	Vietnam Borsasında 500 firma	Yönetim kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulu bağımsızlığı	Öz sermaye karlılığı, aktif karlılık oranı ve satışların getirisi	Panel veri regresyon analizi	Kurumsal yönetim ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Moradi vd. (2017)	İran	Tahran Menkul Kıymetler Borsasındaki 2004-2012 yılları arasında faaliyette olan firmalar	Yönetim kurulu bağımsızlığı, mülkiyet yoğunlaşması	Öz sermaye karlılığı, aktif karlılık oranı ve satışların getirisi	Panel veri regresyon analizi	Yönetim kurulu boyutu ve mülkiyet yoğunlaşması ile finansal performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 2.2. (devam) Gelişmekte Olan Ülkelerde Yapılmış Çalışmalar Literatür Tablosu

Kaynak: (Tufan, 2018: 46)

Türkiye'nin de kurucu üyesi olduğu OECD tarafından 1999 yılında kurumsal yönetim kavramı ile ilgili hazırlanan rapora uyan Türkiye, kurumsal yönetim alanında

birçok çalışma yapmıştır. 2001 yılında Türkiye’yi ekonomik anlamda darboğaza sokan finansal kriz kurumsal yönetim ihtiyacını güçlü bir şekilde hissettirmiştir. Sivil toplum örgütlerinin hazırladığı raporlar ve kurumsal yönetim uygulamalarının oluşmasına yönelik zemin oluşturan yasal düzenlemeler ve sürekli yapılan güncellemeler kurumsal yönetim uygulamaların Türkiye’de hızlı bir yol almasına olanak vermiştir. Literatürde kurumsal yönetimin finansal performansı etkisini araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Kula (2005), çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren halka açılmamış küçük 386 firmaya yönetim yapısı ile yönetimin rolünün firma performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla anket düzenlenmiştir. Bağımsız değişkenler firma büyüklüğü, yönetim kurulu büyüklüğü, genel müdür ve yönetim kurulu başkanın aynı kişiden oluşup oluşmama durumu Bağımlı değişken olarak firma performansını olarak (temettülerde büyüme, kârda büyüme, satış hacmindeki büyüme, pazar payında büyüme, en büyük rakibe göre performans, genel performans, rekabet güçlerine karşı direncin kapsamı) şeklinde belirlenmiştir. Firmaların yönetiminde genel müdür ve yönetim kurulu başkanı farklı kişiler olduğunda firma performansını pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yönetimin etkinliği, bilgi açıklamaları ve performans değerlendirme nitelikleri ile firma performansı arasında pozitif ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Karamustafa, Varıcı ve Er (2009), çalışmalarında Türkiye’de 2008 yılında hesaplanmaya başlanan Kurumsal Yönetim Endeksi’ne göre işlem gören firmaların endeks kapsamına girmeden önceki finansal performansı ile endeks kapsamına girdikten sonraki finansal performansı karşılaştırılmıştır. Bağımsız değişkenler, Kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki firmaların endeks kapsamına girmeden önce ve girdikten sonraki dönemler karşılaştırması, bağımlı değişken olarak ise aktif devir hızı, aktif kârlılığı ve özsermaye kârlılığı belirlenmiştir. Yapılan t testi sonucunda dönemler arasında finansal performans açısından anlamlı bir anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Ersoy, Bayrakdaroğlu ve Şamiloğlu (2011), çalışmalarında İMKB-100 endeksinde yer alan 51 firmanın 1998-2007 dönemini kapsayan 10 yıllık verilerini kullanmıştır. Araştırmada kurumsal yönetim ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bağımlı değişken olarak CEO’nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi veya yönetim kurulu başkanı olmaması durumu, yönetim kurulu üye sayısının büyüklüğü ve sahiplik yoğunlaşması, bağımsız değişken olarak ise tobin q değeri ve anormal hisse senedi getirisi kullanılmıştır. Panel veri regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre CEO’nun aynı

zamanda yönetim kurulu üyesi veya yönetim kurulu başkanı olmaması durumu, yönetim kurulu üye sayısının büyüklüğü ve sahiplik yoğunlaşmasının Tobin-q değerini arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici sahipliğinin firma performansını arttırmada önemli bir değişken olmadığı, ancak yabancı sahipliğinin Tobin-q temelinde firma performansını arttırırken, hisse senedi getirilerini azalttığı belirlenmiştir.

Şengür, Püskül ve Özbek (2011), çalışmalarında 2009 yılında İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki 24 firmanın yönetim kurulu yapısı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Analizde, varlık getiri oranı, özkaynak getiri oranı, fiyat kazanç oranı, hisse başı kazanç ve hisse senedi getirisi finansal performans göstergesi olarak ele alınmıştır. Yapılan t testinde denetim komitesi ve kurumsal yönetim komitesi olmak üzere iki komiteye sahip olan işletmelerin hisse senedi getirilerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, komite başkanlarının tümü bağımsız olan işletmelerin Varlık Getiri Oranlarının ve Özkaynak Getiri Oranlarının komite başkanlarından herhangi biri bağımsız olmayan işletmelerden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Ege, Topaloğlu ve Özyamanoğlu (2013), çalışmalarında BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde 2009 ile 2011 yıllarında faaliyet gösteren banka ve sigorta şirketleri dışında 18 firmanın kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalarının, bu işletmelerin finansal performansları ile eş yönlü hareket edip etmediği, birbirini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Firmalara ait stok devir hızı, aktif devir hızı, duran varlık devir hızı (yatırım kârlılığı), hazır değerler devir hızı, aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı, hisse başına kazanç ve fiyat/kazanç oranları olmak üzere 9 finansal oran belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, firmaların TOPSİS yöntemine göre finansal performans sıralamasının ve kurumsal yönetim uyum notlarına göre sıralamasının eş yönlü hareket etmediği, yani birbirini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Kendirli, Konak ve Turan (2013), çalışmalarında BİST İkinci Ulusal Pazarda 2012 yılsonu itibariyle yer alan 77 firmanın borsaya girmeden öncesi ve girdikten sonrası finansal performans ölçütleri karşılaştırılmalı analizi yapılmıştır. Değişkenler likidite oranları, faaliyet oranları, mali oranlar, kârlılık oranları olarak belirlenmiştir. Eşdenek Örneklem T Testi çerçevesinde yapılan analizde değişkenler arası anlamlı bir sonuç çıkmamasına karşın finansal kaldıraç, öz kaynak/ toplam aktif oranı, borçların/ toplam aktife oranı, KVKYK / toplam pasife oranını ve duran varlık / devreden sermaye oranı istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar vermiştir.

Sakarya (2012) çalışmasında kurumsal yönetim uyum notu ile pay senedi getirileri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada olay durum çalışması metodu uygulanılarak 2009 yılında ilk defa kurumsal yönetim ilkeleri uyum derecelendirmesi kapsamında geçerli not olarak BIST Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olan 11 firmanın uyum derecelendirme notu ile pay senedi getirileri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Turan ve Bayyurt (2013), çalışmalarında 2008 ile 2011 yılları arasında İMKB’de işlem gören imalat sanayi sektöründeki 100 adet firmanın verileri üzerinde yapılmıştır. Çalışmada yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız üye sayısı, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı, denetim kurulu üye sayısı, en büyük ortak payı, halka açıklık oranı bağımsız değişken olarak, net kâr marjı, aktif kârlılık oranı, özsermaye oranı, piyasa değeri/defter değeri ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Panel veri regresyon analizinde kurumsal yönetim notu ile finansal performans arasında bir birbirini etkileyen bir ilişki bulunamamıştır.

Yenice ve Dölen (2013), çalışmalarında ile kurumsal yönetim derecelendirme notu arasında bir ilişki olup olmadığı araştırmışlardır. Çalışmada BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde faaliyet gösteren işletmelerin, kurumsal yönetim derecelendirme notları ile bu notların kamuoyuna açıklanmadan 30 gün öncesi ve 30 gün sonrasında işletmelerin borsa değerleri ele alınmıştır. Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi ve spss’de t-testi yöntemleri kullanılarak kurumsal yönetim derecelendirme notları ile borsa değerleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aghabaki (2014), çalışmasında 2008-2012 dönemleri arasında BİST Kurumsal Yönetim endeksinde işlem gören firmaların verileri kullanılmış olup, kurumsal yönetim uygulamaları ile firma değeri ve hisse senedi getirileri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bağımsız değişken olarak kurumsal yönetim endeksi; bağımlı değişken olarak firmaların özkaynak net kârlılık oranı kullanılmıştır Yapılan panel veri regresyon analizinde firmaların kurumsal yönetim notu ile özkaynak kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Kula ve Baykut (2014), çalışmalarında kurumsal yönetim endeksine dahil olan 47 şirketin 2013 yılı 3. çeyrek sonu verileri kullanılmıştır. Çalışmadaki amaç kurumsal yönetim derecelendirme notu ile piyasa değeri arasındaki bir etki olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. İlişki yatay-kesit regresyon yönetimi ile araştırılmıştır. Çalışmada kurumsal yönetim derecelendirme notları, kârlılık, özsermaye büyüklüğü ve sektörel ayırım bağımsız

değişken özsermaye büyüklüğü ve piyasa değeri bağımlı değişkenler olarak çalışmaya dahil edilmiştir. En küçük kareler yöntemine dayalı yatay-kesit çoklu regresyon analizi ile elde edilen sonuçlara göre kurumsal yönetim derecelendirme notları, kârlılık ve sektörel ayırım ile firmaların piyasa değerleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu elde edilmiştir.

Acaravcı, Kandır ve Zelka (2015), çalışmalarında BİST İmalât Sanayi Sektöründe faaliyet gösteren 126 firmanın 2005 – 2011 yılları arasındaki yıllık verileri kullanılmıştır. Araştırmada kurumsal yönetim uygulamalarının firma performansları üzerindeki etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Bağımsız değişkenler olarak en büyük hissedarın pay oranı, en büyük üç hissedarın pay oranı, halka açıklık oranı, yönetim kurulu büyüklüğü, kurumsal yatırımcıların sahiplik oranı, genel müdürün yönetim kurulu üyesi olup olmadığı, yönetim kurulu sahiplik oranı, firma büyüklüğü ve kaldıraç oranı, bağımlı değişken olarak ise aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı ve Tobin q değerleri çalışmaya dahil edilmiştir. Panel veri regresyon analizi sonuçlarına göre kurumsal yönetim uygulamalarının büyük kısmının firma performansını pozitif etkilediği görülmüştür.

Erdoğan ve Demir (2015), çalışmalarında 2007-2013 yılları arasında BİST-100’de aralıksız faaliyette olan firmaların verileri kullanılmıştır. Araştırmada firmaların kurumsal yönetim endeksine dahil olmalarının ve yönetim kurulu bünyesinde bulunan komitelerin yapısının firma performansına etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Kurumsal yönetim endeksine dahil olma durumu, kurumsal yönetim komitesi üye sayısı, kurumsal yönetim komitesi bağımsız üye sayısı, denetim komitesi üye sayısı, denetim komitesi bağımsız üye sayısı, riskin erken saptanması komitesi, üye sayısı, bağımsız değişken olarak, öz sermaye kârlılığı, piyasa değeri/defter değeri ise bağımsız değişken ve aktif büyüklük ve finansal kaldıraç düzeyi kontrol değişkenleri olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Yapılan panel veri regresyon analizinde, kurumsal yönetim endeksine dahil olup olmamalarının, komitelerin ve üye sayılarının finansal performansa bir etkisi olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Agca ve Önder (2016), çalışmalarında 2006-2010 yılları arasında aralıksız olarak BİST’e kayıtlı 125 firma örneklem yoluyla seçilmiş ve 5 dönemlik süre içerisindeki verileri incelenmiştir. Araştırmada toplam tahakkuklar, Larcker ve Richardson Modeli ile hesaplanan ihtiyari tahakkuklar, kâr yönetimi değişkenler olarak kullanılmıştır. Kurumsal yönetim; yönetim kurulu, denetim komitesi ve sahiplik yapısı olmak üzere üç ana kritere göre hesaplanmıştır. Genelleştirilmiş en küçük kareler yöntemi tekniği ile kâr yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki etkiyi ortaya çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda firmalarda kurumsal yönetim faktörleri olarak blok sahiplik ve yönetsel sahiplik ile

denetim komitesi ve yönetim kurulunun büyüklüğü, kâr yönetimini arttırmada pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Erdoğan ve Öztürk (2016), çalışmalarında Türkiye’de faaliyet gösteren ve BİST Kurumsal yönetim Endeksinde 2009-2014 yılları arasında aralıksız olarak faaliyet gösteren 14 adet firmayı kapsamaktadır. Araştırmada bağımlı değişken olarak net kâr marjı, bağımsız değişken olarak ise kurumsal yönetim endeks puanı, cari oran, aktif devir hızı, aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı, borç oranı, işletme büyüklüğü ele alınmıştır. Panel veri regresyon analizi ile elde edilen sonuçlara göre kurumsal yönetimin ve diğer finansal oranların, firma performansını kısmen etki ettiği ortaya çıkmıştır.

Esendemirli ve Erdener-Acar (2016), çalışmalarında BİST Kurumsal Yönetim Endeksinde mali kuruluşlar dışında 2013 yılında yer alan 4 adet ve 2014 yılı için 28 adet firmanın kurumsal yönetim notunun finansal performansa etkisi incelemektedir. Çalışmada bağımlı değişken olarak cari oran, asit test oranı, nakit oran, alacak devir hızı, aktif devir hızı, finansal kaldıraç özkaynak aktif oranı, özsermaye kârlılığı, varlık kârlılığı, faaliyet kârlılığı olmak üzere 10 adet finansal analiz değerlendirilmiştir. Çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan topsis yöntemi ile analiz edilen sonuçlarda kurumsal yönetim derecelendirme notları ile finansal performans göstergesi olarak belirlenmiş finansal oranlar arasında eş yönlü hareket etmediği görülmüştür.

Temizel, Doğan ve Bayçelebi (2016), çalışmasında BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde bulunan 50 firma arasından finans sektörü dışında kalan 34 firmanın finansal performans dereceleri ortaya konulmuştur. 2011 ile 2015 yılları arasında 5 yıllık finansal performans dereceleri ortaya konulmuştur. Firmalara ait cari oran, nakit oranı, özsermaye/toplam varlıklar oranı, özsermaye/maddi duran varlıklar oranı, aktif devir hızı, alacak devir hızı, fvök/toplam varlıklar, brüt esas faaliyet kâr marjı, yatırılan sermaye kârlılığı ve özsermaye kârlılığı olmak üzere 10 adet finansal performanslar kullanılmıştır. Topsis yöntemiyle ele alınan veriler orana dayalı olarak TOPSIS yöntemi ile elde edilen yıllık performans sıralamaları incelendiğinde ele alınan beş yıllık süreçte performans sıralamasındaki yeri keskin değişimler gösteren işletmeler olduğu görülmüştür.

Ünal ve Akbey (2016), çalışmalarında 2010–2015 döneminde Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde işlem gören ve endekse dâhil edildikten sonra yeterli kurumsal yönetim derecelendirme notu alamadığı için endeksten çıkartılan tüm firmaları incelemiştir. Bağımsız değişken olarak kurumsal yönetim notu, bağımlı değişken olarak piyasa riskini azaltma göstergesi olan beta katsayısı olarak belirlenmiştir. BİST 2010-2015

yılları arasında, değişkenler de tanımlanan kurumsal yönetim özelliklerinin Beta'yı etkileme derecesi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Yapılan panel veri regresyon analizinde kurumsal yönetim derecelendirme notundaki artışın, firmaların betasını azalttığı yönünde sonuçlar ortaya koymakta olup kurumsal yönetimin firma riskini azaltabilme durumuna karşı pozitif sonuçlar aldığı ortaya çıkmıştır.

Ayrıçay ve Eser (2017), çalışmalarında 2008-2010 yılları arasında BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan 20 firmanın finansal düzeyleri incelenmiştir. Çalışmada yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız yönetici oranı, büyüme oranı ve sahiplik oranı bağımsız değişken, finansal kaldıraç oranı ise bağımsız değişken olarak elen alınmıştır. Yapılan panel veri regresyon analizinde yönetim kurulu üye sayısındaki artışın finansal kaldıraç pozitif yönde etkilediği, ancak bağımsız üye oranının finansal kaldıraç negatif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Aktif kârlılık oranının finansal kaldıraç pozitif yönde etkilediği ve dolayısıyla Türkiye'deki firmaların genel olarak kaynaklarında finansmanı öz sermaye ile değil yabancı kaynaklarla sağladığını ortaya çıkarmaktadır.

Oral, Polat ve Şit (2017), çalışmalarında BIST Kurumsal yönetim endeksinde yer alan firmaların 2010-2014 yılları verileri kullanılmıştır. Çalışmanın amacı kurumsal yönetim notu alan firmaların fiyat ve getiri performanslarını ölçmektir. Bağımsız değişken olan finansal kaldıraç oranları , bağımlı değişken olarak ise pay senedi getirileri ele alınmıştır. Yapılan panel veri regresyon analizinde firmaların yüzde kırkında finansal kaldıraç oranının hisse senedi bileşik getirisi ile ilişkisinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür.

Tükenmez, Gençyürek ve Karakelleoğlu (2017), çalışmalarında BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 2009-2014 yılları arasında aralıksız olarak yer alan mali sektör firmaları hariç toplam 15 firmanın verileri kullanılmış olup, kurumsal Yönetim İlkeleri pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulu puanları ile finansal performansları arasındaki ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak aktif kârlılık ve Tobin Q oranları kullanılmıştır. Firma büyüklüğü, finansal kaldıraç oranı ve firmanın yaşı kontrol değişkeni olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Panel veri regresyon analizi sonucunda firmaların kamuyu aydınlatma ve şeffaflık puanları ile aktif kârlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.



3. İNSAN KAYNAKLARI İLE KURUMSAL YÖNETİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan kaynakları yönetiminin iki ana hedefi mevcuttur. İlk amaç, insan kaynaklarını örgütün hedefleri uyarınca uygun, sonuç alıcı ve etkili şekilde hedefe sevk etmektir. Diğer hedef ise çalışanların gereksinimlerinin giderilmesi ve meslek içi ilerleme ve gelişimlerinin sağlanmasıdır. Dile getirilen bu hedef doğrultusunda insan kaynakları yönetimi bir taraftan çalışan ihtiyacını gidererek mevcut kaynağı imkân ve kabiliyetlerini en verimli şekilde kullanarak onu örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirecek bir taraftan da çalışanların örgütten olan beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verecek bir yapıda olmalıdır. Küresel bilgi ekonomisinde, bilginin paylaştıkça artması, insan faktörünün stratejik önemini ön plana çıkartmıştır. 21. yüzyılın başarılı işletmeleri, kendini geliştirebilen insanlardan oluşan, bilgiyi ancak akıllı ve motive olmuş insanlarla kullanabilen ve böylece rakipleriyle aralarında fark yapabilen akıllı işletmeler olmak zorundadırlar. Bununla birlikte mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş yapılar olan işletmelerin, bunları gerçekleştirebilmesi için, diğer üretim faktörlerini üretime yönlendiren insan kaynaklarının bedensel veya zihinsel gücüne ihtiyacı vardır. İşletmeler insan kaynaklarının yardımı ile ürettikleri mal ve hizmetleri, yine insana sunmaktadırlar. Dolayısıyla, insan unsurunun, işletmeler için hem bir amaç hem de bir araç konumunda olması onu daha da önemli kılmaktadır (Düren, 2000: 97).

3.1. İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi bir disiplin olarak oldukça hızlı bir gelişme göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile klasik personel yönetiminin, içerdiği konular itibariyle benzer veya aynı olduğu ifade edilmesine rağmen, insan kaynakları kavramı personel yönetimine ilişkin amaç, çalışma ve işlevleri kapsamanın yanında, ondan daha kapsamlı bir alana sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin konusu hakkında bilim adamları farklı görüşler ileri sürdükleri için bu konuda tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi konularının sınırının tam anlamıyla çizilememesidir (Aykaç, 1999: 32-35):

Schuller (1987), İnsan Kaynakları Yönetimini 6 ana başlık halinde aşağıdaki şekilde aktarmaktadır:

- İnsan kaynaklarına duyulan ihtiyaç,
- İnsan Kaynakları ile ilgili bir organizasyonunun kurulması,

- Organizasyonda, insan kaynaklarında eğitime ve geliştirmeye önem vermesi,
- İnsan kaynaklarında ücretlendirme ve çalışanların değerlendirilmesi,
- Etkin ve verimli bir çalışma yönteminin oluşturulması,
- Kurumsal olarak çevrenin geliştirilmesi ve analizi.

İnsan kaynakları yönetiminde gerekli konulara ilişkin bir başka yazara göre (Şimşek, 2007):

- İnsan kaynaklarında stratejik planlama,
- İş bulma olanaklarının eşit olması,
- Personel seçimi ve işe alma,
- Eğitim ve geliştirme,
- Personelin değerlendirilmesi,
- Ücretleme ve terfiler,
- İşçi sağlığı ve güvenliği,
- Sendikal faaliyetler,
- Çalışma ilişkileri,
- İnsan kaynakları ile ilgili güncel konuları takip etme ve uygulama.

İnsan Kaynakları Yönetiminde yukarıda bahsedilen konular analiz edildiğinde, aynı konuların personel yönetiminde de geçtiği görülmekle birlikte çok büyük farklılıklar yer almaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi personel yönetimini içine alan ancak geniş anlamda işletmenin verimliliği ile orantılı bir birim olarak kabul edilmektedir. Canman (1995:55), insan kaynağı yönetimini, bireyin diğer unsurlardan önde tutulmasını sağladığını ve kurum içinde merkezi bir rol oynadığını iddia etmektedir.

İnsan işletme bir kaynaktır. Özellikle hem kolay bulunabilir hem de farklı özellikleri ile işletmenin kapasitesini artıran birtakım özelliklere sahiptir. Her ne kadar bir maliyet taşısa da, işletmenin başarısında en temel unsurların başında yer almaktadır. İnsan unsuru özellikle işletmeye yaratıcılığı ile bir değer katmaktadır. Esnek çalışma esaslarını yerine getirebilmekte, işletmenin zor zamanlarında işletme ile birlikte hareket etme kabiliyetine sahiptir (Kaynak, 1998: 16).

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimini, işletmenin politikaları doğrultusunda, çalışanı işletmede aktif tutmakta, işletmenin amaçlarını çalışana empoze ederek işletmenin verimini artırmaya

yönlendirmektedir. Her ne kadar işletmenin büyüklüğü, piyasada etkin bir görünüm verse de, verimli bir inşa kaynağının olmaması, işletmenin faaliyetlerini gölgelemektedir. Temelde işletmeler, uzun vadede piyasada varlıklarını sürdürmek ister. Sürdürebilir olmak aynı zamanda rekabetçi bir anlayışı sürdürmek ve piyasa şartlarına uyum sağlamak anlamına gelmektedir. İnsan kaynağı işletmeye diğer kaynaklardan farklı olarak hareketlilik ve canlılık katarken, en önemlisi, gelişen şartlara uyum sağlayarak işletmenin uzun vadede ki işlemlerine değer katmaktadır. Diğer yandan insan kaynağı, diğer işletme ve tedarikçilerle işbirliği sağlayarak, ekonomik kalkınmada temel faktör olarak görev görmektedir. İnsan kaynağında var olan üreticilik, işletmenin aktif olmasını sağlamaktadır. Farklılaşan piyasa özelliklerine göre, keşfetmek, var olma içgüdü ve motivasyon insana has unsurlar işletmenin faaliyetlerini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Üretim gücü, rekabet piyasasında uzun vadeli olmaya itmektedir. Diğer yandan, üretici faaliyetler ile işletme var olan kaynaklarını etkin bir kullanıma sahip olabilir (Seyyar ve Öz, 2007: 165).

İnsan kaynakları yönetiminde işletmenin verimli hale gelebilmesi için yönetim politikalarının İnsan Kaynakları politikaları ile uyumlu olmasını gerektirmektedir. Bu bir etkileşim sürecini gerektirmektedir. Öncelikle işletmede bir kurum kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Kurum kültüründe, kurumun yapısı ile orantılı gelişmeler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve yeni gelişen şartlar ışığında kendine yön bulmalıdır. İnsan kaynakları doğal olarak işletmenin tüm birimlerinde etkili olabilmektedir. Tüm birimlere ihtiyaç duyulan personelin temini İnsan Kaynaklarının doğru bir politika izlemesi ile mümkün olabilmektedir. İnsan Kaynaklarında hedef, işletmenin politikaları ışığında verimli personelin bulunması ve verimli çalışmanın sağlanmasıdır. Diğer yandan kurumun uzun vadede başarılı olması, insan kaynakları ve işletme politikaları doğrultusunda personelin uzun vadeli istihdamına bağlıdır. İnsan kaynaklarından amaçlanan diğer bir konu ise, mevcut potansiyelin verimli hale getirilmesidir. Bunun için İnsan Kaynakları kurum içi personelin eğitilmesini ve gelişen tekniklerin personelin alıştırılmasında etkin bir rol oynar (Fındıkçı, 2002: 13).

İnsan potansiyelini sadece bir maliyet olarak gören personel yönetiminin aksine, insan kaynakları yönetimi çalışanların mevcut kabiliyetlerini ortaya çıkararak bu kabiliyetleri örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi ve yine bu insan kaynağını örgütün amaçları doğrultusunda geliştirmeyi hedef koymaktadır. Planlama, işe alım, performans değerlendirme gibi tüm faaliyetlerinin eksiksiz yerine getirilmesi bir insan kaynakları departmanının başarılı olduğunu göstermez. Eksiksiz ve küresel zorlamalara

uygun olarak yerine getirilen tüm faaliyetlerde varılması arzu edilen noktalardan birisi çalışanlarda bağlılığın aidiyet duygusunun oluşturulmasıdır. İKY'nin bağlılık konusu üzerinde durmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Ersöz, 2006:73):

- a. İşletmeye bağlı olan çalışanların daha fazla motive oldukları ve sözleşmenin ötesine geçtikleri düşünülür. Böylece yüksek bir performans göstermeleri beklenir.
- b. Organizasyona aidiyet hissi ile bağlanmış iş görenlerin bu aidiyet duygusu içerisinde inisiyatif alarak karar vermeleri öngörülmektedir. Böylece iş görenlerin kontrolü maksadıyla yapılan harcamalar kısıtlanabilecektir.
- c. İşletmeye aidiyet duygusu besleyen çalışanların organizasyon içerisinde uzun vadeli olarak bulunması bu personelle katılan yeni kabiliyetlerin geri dönüşünün alınmasına imkân verecektir.

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları kavramı, ilk defa 1817 yılında, kendisi de ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak kavramın içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir (Tortop ve diğerleri, 2007: 27).

İKY'de terminolojik anlamda ilk gelişme, 1950'lere kadar gitmektedir. 1940'larda başlayan personel yönetimi, 20.yüzyılla birlikte işletmelerin artması sonucunda, Amerika'da sık sık İnsan Kaynakları şeklinde adından bahsettirmeye başlamıştır. 1980'lerde başlayan küreselleşme süreci ile birlikte, İnsan Kaynaklarının içeriği de personel yönetiminden farklılaşmaya başlamıştır. Bu dönemde personel yönetimi İnsan Kaynaklarının içinde bir birim olarak yer almaktadır. Ancak giderek artan rekabet sonucunda işletmeler faaliyet alanlarını genişletmekle birlikte insan kaynağının stratejik önemini fark ederek, kariyer gelişimi ve kurum içi eğitimi ön plana çıkarmıştır. Bu durum insan kaynaklarının genişlemesine ve politikalar içermesine neden olmuştur (Baysal, 1993: 55).

İşletme yönetimi, artan rekabet sonucunda, stratejik yapılanmalara yönelmiştir. Bu yüzden işletmeler, alacakları personelin kaliteli ve farklı olmasına dikkat etmeye başlamıştır. Özellikle işletmelerin farklı faaliyet kollarına sahip olması, personelin entegrasyona uyum sağlayabilen esnek prosedürlere uyum sağlayan nitelikte olmasına dikkat etmesine yol açmıştır (Bayraktaroğlu, 2006: 4).

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İşletmenin çalışan ile arasında bir bağ kurması, insan kaynakları yönetimi aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Bu durumda, insan kaynakları personeli yöneten konumundadır. İşletme kültüründe var olan değerlerin oluşmasını, bu değerlerin korunmasını ve personelin uzun vadede üretici özellik elde etmesi insan kaynaklarının işidir. Diğer yandan personelin kurum kültürüne alıştırılması ve işletme ile bağın kuvvetli olması insan kaynakları politikalarının bir sonucudur (Tortop ve diğerleri, 2007: 18).

İKY kapsamındaki görev ve sorumlulukları şu şekilde özetlemek mümkündür:

İnsan Kaynakları Yönetimi,

- a. İnsan kaynakları ihtiyacını planlar ve örgütler;
- b. İnsan kaynaklarını kurum amaçlarının gerçekleştirilmesine yönlendirir;
- c. İş görenlerin yönetimini yaparken psikoloji, sanayini ilişkileri gibi konulardan faydalanarak çalışanların topyekûn olarak yönetilmesini sağlar;
- d. Çalışanların hem kendi organizasyonu hem de resmi kurumlar ile olan bağlarını yönetmekle beraber, örgütün diğer fonksiyonları olan satış, finansman gibi alanlarda da organizasyonun faaliyetlerine katkı sağlar;
- e. Organizasyonda ve personelin diğer kurumlar ile ilişkilerinde, çalışanların hak kaybına ve hukuksuzluğa maruz kalmamasını sağlar;
- f. Organizasyon kültürünü yerleştirmeye çalışır;
- g. İş görenlerin arasında eşgüdüm sağlamaya çalışır;
- h. İş görenlerin ortak hedef doğrultusunda birleşmelerini sağlar;
- i. Organizasyonların amaçlarıyla bireysel hedefleri ortak olarak irdeler;
- j. İş görenlerin istekliliğini arttırarak organizasyonun everilmesinde pozitif katkı yapmalarını sağlar;
- k. Mevcut insan potansiyelini en etkin şekilde değerlendirerek ekonomiklik sağlar;
- l. İşçi işveren ilişkilerindeki hukuki sorunları çözer;
- m. İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izler ve gerektiğinde uygular;
- n. İş görenlerin verimliliğini hem yüksek hem de sürdürülebilir kılar;
- o. İleride şirketlerin ihtiyacı olacak yetişmiş insan potansiyelinin oluşması için altyapı kurar (Tortop ve diğerleri, 2007:18).

İKY departmanı insan kaynakları faaliyetlerinin yanında bu görev ve sorumlulukları da yerine getirir. Ayrıca bunları yerine getirirken üst yönetimin destek ve katılımını

sağlamalı, sağlıklı çalışma ilişkilerinin kurulabilmesi için işçi, işveren ve sendikalar arasında bir katalizör olabilmelidir. İKY sürecinin en son noktası elemanı koruma fonksiyonu olarak adlandırılabilir.

3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Yönetime Katkıları

İKY'nin yapısı ve işlevi son otuz yıllık dönem içerisinde yüksek oranda evrilmiş, gelişen bu fonksiyon, diğer organizasyon fonksiyonlarından daha değerli bir konuma erişmiştir. İnsan kaynakları ögesinin karmaşıklaşması, örgüt içerisindeki etkisinin artmasına ve alınan kararlarda geçmişe göre daha fazla tesirinin bulunmaya başlamasına sebep olmuştur. Fazlasıyla gelişmiş ögelere sahip örgütler insan kaynakları olgusunun iş görenlerin verimliliği ve sonuç olarak tüm örgütün verimliliğine olan tesirini kabul etmişlerdir (Palmer, 1995: 7).

Küreselleşme sürecinin insan kaynakları faaliyetleri üzerinde yarattığı değişikliklere geçmeden önce ülkeden ülkeye, sektörden sektöre hatta işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği gibi yukarıda sayılan nedenlerden ötürü büyük benzerlikler de barındıran, insan kaynakları faaliyetlerinin uygulanmasına zemin teşkil eden insan kaynakları fonksiyonları incelenecektir

3.5.1. Planlama

Planlama, en genel anlamıyla kurumun amaçları doğrultusunda karar alma sürecine İnsan Kaynaklarının destek vermesi olarak tanımlanabilir. İşletmeler belirledikleri hedeflere çalışanların da uyum sağlamasını isterler. Bu yüzden insan kaynakları birimleri bu hedeflerle doğru orantılı bir şekilde bir sistematikte personelin seçilmesi eğitilmesi ve uzun vadeli olmasını sağlama yönünde politikalar yaparlar (Palmer, 1995: 32).

İnsan kaynakları planlanması, işletme politikaları göz önüne alınarak değerlendirilir. Bu yüzden işletme ve insan kaynakları koordineli bir çalışma güderler. Bir personelin bir işletmeye uyum süreci bir yılı bulabileceği gibi, bu durum daha az ya da daha uzun da sürebilir. Bu durum insan kaynakları politikaları ile netleştirilmek zorundadır. Diğer yandan personelin yeteneğinin değerlendirilmesi de uyum sürecinin en önemli özelliğidir. Her bir personele ait bir derecelendirme bulunması da iş analizlerini yapılmasına ve personelin veriminin ne durumda olduğunu gösterir nitelikte olmalıdır (Ay, 2007: 134).

İnsan kaynakları personelin analizini işletmenin faaliyetlerine göre yapmaktadır. Çeşitli gelişmeler personelin verimini düşürmektedir. İnsan kaynaklarının gelişen ve farklılaşan sistemler karşısında, gerekli planlamaları yaparak, işletmenin amaçları doğrultusunda hareket etme serbestisine sahiptir (Seyyar ve Öz, 2007: 159).

3.5.2. Kadrolama

Bazı organizasyonların çalışma yöntemleri görevlendirilmiş belirli bir komite tarafından gerçekleştirilmektedir. İşletmeler çoğunlukla mülakat yöntemlerini kullanarak işe alınacak personelin yeteneklerini ölçme yoluna gitmektedir. Fakat görüşmeyi yapan kişinin becerisi, görüşmeden olumlu sonuç alınmasını sağlayacaktır. Bir personelin işletmede kadroya katılması için işe alımdan başlayarak, iş analizlerinde gösterdiği performans ile değerlendirilebilir. Bu değerlendirme (Fınnıgan, 1995: 43):

- a. İşletme içinde işe alım konusunda uzmanlaşmış bir personel olmadığı ve bu tip bir personeli sürekli istihdam etmenin gerekli olmayacağı şirketler,
- b. İnsan kaynakları uzmanının ilgi ge vaktini farklı konulara yönelttiği, ancak işe alım faaliyetinin de uzmanlık gerektiren bir süreç olduğu durumlar,
- c. Hâlihazırdaki çalışma yerinden tatmin olan ancak yetenekli kişileri şirkete katabilmek amacıyla,
- d. Organizasyonun güvenlik sebebiyle kendisini ifşa etmek istemediği durumlarda,
- e. Personel, maliyet ve zaman tasarrufu amacıyla,

3.5.3. Ücretlendirme ve Değerleme

Çalışanlara emeklerinin karşılığında ödenen ücret aynı zamanda işveren için önemli bir maliyet unsuru olmakta, bir taraftan da insanların yaşam düzeylerine etki ettiği için toplumların gelişmişlik düzeyleri ile ilgili verilere zemin oluşturmaktadır. İş görenler için tek motivasyon kaynağı olmamasına karşılık en büyük beklentilerinden birini oluşturmaktadır. Miktarının yanı sıra adil olması ile de önem arz eder. Çalışan almış olduğu ücreti, kendisi ile yakın işleri yapan başka çalışanlar ile mukayese eder. Ücretlendirmenin adil olmadığını düşünen iş görende iş tatminsizliği oluşacak ve yeni iş arayışları içine girecektir. Ücretler bireyselleştikçe şirketlerde insan kaynakları yönetiminin etkinliği artmaktadır. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi açısından iş görenlerin ücretlendirilmesi dikkatli bir şekilde irdelenmeli ve nesnel kriterler doğrultusunda hareket edilmelidir. İş görenler almış oldukları ücretin yanında, bu ücreti

neden aldıkları, verimliliklerine göre ücretin nasıl değiştiğini, ücretlerin ne zaman ve hangi şartlarda yükseleceğini, seviyelerine göre alacakları ücretlerin ne olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde oluşan belirsiz ortam organizasyona olan aidiyeti kotu yönde ekilecektir (Fındıkçı, 2002: 352).

Çoğunlukla teşkilatlanması net olan, kimin hangi görevi yaptığı açıkça belirlenmiş olan şirketlerde her seviyedeki personele hangi aralıklarda ücret verileceği de belirlenmiştir. Çalışanlar da bu ücret aralıklarından haberdardır. Belirtilen ücret aralıkları belirlenirken çoğunlukla benzer kurumlar örnek alınır. Bunların yanında enflasyon gibi ekonomik faktörler de fiyat aralıklarının belirlenmesinde rol oynamaktadır (Şimşek, 2000: 11).

Tahsis edilen ücretle icra edilen faaliyet arasındaki uyumluluğun sürdürülebilmesi maksadıyla faaliyetler devamlı incelenmeli ve görev tanımları da yenilenmelidir. Tornow, görev tanımı belirsiz olanlarla belirli görev tanımı çerçevesinde çalışanlar arasında yaptığı karşılaştırmada, belirsiz görev tanımının aynı ücret alınsa bile daha fazla adaletsizlik algısına neden olduğunu saptamıştır (Çakır, 2005: 108).

Ücretlendirme konusunda tartışmalı konulardan biri, ücretlere temel oluşturan derecelerin çalışanlara bildirilmesinin ne ölçüde doğru olduğudur. Ücretlendirme programını çalışanlarla paylaşmanın onların güvenini arttıracığı düşünülmektedir. Gizlilik politikasında ise çalışanlar arasında yanlış anlamalar doğmakta, bu durum organizasyona olan güveni sarsmakta ve çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Türkiye’de çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde piyasa ücretlerinin dikkate alınmasının yanında ücretlendirmenin yasal boyutunun da belirleyici olduğu görülmektedir. 4857 Sayılı İş Kanunu’nda belirtildiği çalışanlara adil muamele edilmesi ve kesinlikle ayrımcılık yapılmaması esası bulunmaktadır. Bu uygulamaya uymayanların para cezası ile cezalandırılması benimsenmektedir. Ancak, yetenek gerektiren işlerde çalışanların ücretlerinde farklılık olabileceği belirtilmiştir. Bu tarz bir ücretlendirmede adillik vasfının korunabilmesi için bilimsel ve nesnel içerik gerektirmektedir. Yasalar, ücretlendirmede sosyal sigorta ödenekleri, işsizlik sigortası, iş tazminatı, geçici iş görmezlik tazminatı gibi zorunlu ödemelere yer verilmiştir (Koray, 2005: 389).

Yasalar gibi sendikalar da ücretlendirmeyi etkilemektedirler. Personelin sendika üyeliği bulunan şirketlerde ücretler toplu pazarlık yöntemi ile belirlenmektedir. Toplu pazarlık, işveren temsilcileri ile işçi sendikası temsilcilerinin yazılı bir anlaşmaya varmak üzere yürüttükleri müzakere sürecidir. Taraflar bu süreçte ücretler, çalışma koşulları gibi

konularda bir uzlaşma sağlamaya çalışırlar. Sonuçta imzalanan toplu sözleşme her iki taraf için de belirlenen süre boyunca bağlayıcıdır. İnsandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yolu etkili bir performans yönetim sistemi kurmak ve uygulamaktır. Performans, çalışanların, kendileri için belirlenen nitelik ve kabiliyetlerine uyumlu olan faaliyeti belirli kriterler doğrultusunda yapmalarınıdır (Deniz, 2006: 20).

3.5.4. Yetiştirme ve Geliştirme

Mevcut durumda insan potansiyeline yapılan yatırım en önemli yatırımdır. Günümüzün gelişen iletişim teknolojileri nedeniyle bilgiye ulaşmak artık çok daha kolay hale gelmiş ancak aynı nedenle bilgi ve becerinin kısa sürede eskimesi sorunu doğmuştur. Bir doktora mezununun hayatı boyunca öğrendiklerinin yarısını sonraki 7 yılında bilgi eskimesi nedeniyle kullanamaz hale geldiği söylenmektedir. Burada karşımıza yaşam boyu eğitim zorunluluğu çıkmaktadır. Küreselleşme sayesinde eğitim, mevcut bilgiye sahip olmaktan öte bu bilgiyi amaca yönlendirme seviyesine kaymakta ve önceden belli bir yasa kadar süren eğitim süreci hayat boyu öğrenme anlayışına geçmektedir. Örgütlerdeki sürekli eğitim algısı ise, ileriye dönük insan kaynakları yönetimi vizyonunun temel bir ögesi haline almıştır. Örgüte rekabet ortamında üstünlük kılacak en temel esas olan insan kaynaklarının ortaya konacak vizyon, misyon, amaçlar, ileriye dönük planlar ve stratejiler paralelinde eğitime tabi tutulması sorumlu bir yönetim vizyonu ve çabasını şart koşar (Ay, 2007: 136).

İşgören eğitimi, iş görenlerin ve onların oluşturdukları ya da uzun vade de icra edecekleri faaliyetleri daha etkili bir tarzda icra edebilmeleri için, onların meslekle ilgili bilgilerini arttıran, düşünce, mantıklı karar verme, alışkanlık ve davranışlarına pozitif yönde katkı sağlamayı hedefleyen, bilgi ve kabiliyetlerini yükselten eğitim faaliyetlerinin bütününe verilen addır. İşletmelerde bu amaçlarla yürütülen işgören eğitimi faaliyetleri, çalışan ve iş arasındaki uyumluluğu belirleyen en mühim faaliyetlerden biri olarak görülmeli, aynı zamanda iş görenlerin ilerlemelere uyumlu hale gelmesi ve icra ettikleri işleri üstün bir başarı ile yapmaları için olmazsa olmaz bir unsurdur. Ancak eğitim uygulamalarının, amacına ulaşabilmesi için sistematik bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için zaman içinde belli başlı büyük şirketlerde eğitim departmanı ayrı bir bölüm olarak ortaya çıkmış ve insan kaynakları departmanlarının içerisinde çıkmıştır. Önceleri personel yöneticisinin sorumluluğunda sürdürülen eğitim ve geliştirme işlevinin organizasyondaki yeri zamanla değişikliğe uğramış, bu değişiklik bir yandan insan kaynakları yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'na bağlı olan Eğitim

Yöneticisi ve öte yandan da bağımsız bir Eğitim Bölümü kimliğinde ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2007: 23).

Herkes tarafından benimsenmiş hedeflere odaklanmış bir eğitim yönetimi sisteminin çalışanların performans ve motivasyonlarını arttırması ve işletmeye bağlılıklarını olumlu yönde geliştirmesi muhtemeldir. Eğitim planlamasının kariyer planlamasıyla da ilişkisi bulunmaktadır. Kariyer, bir iş görenin iş hayatı süresince kendi sahasında yükselmesi, tecrübe ve kabiliyetini arttırmasıdır. kariyerin planlanması ise, bir çalışanın kendisinde mevcut olan ve gelişen kabiliyet ve tecrübe oranında meslekte ilerleyişini adım adım planlanması şeklinde tanımlanabilir. Kariyerin planlanmasında iş görenlerin iş seviyelerinde hangi kabiliyetleri kazanarak ilerleyecekleri, belli kademelere ulaşabilmeleri için ne gibi kabiliyetlerin gerekli şart olacağı netleştirilmelidir. Başarılı bir kariyer yönetimi ile çalışanlar hangi zaman diliminde hangi mevkilere ulaşacaklarını önceden bilir (Şimşek, 2007: 10).

3.5.5. Endüstri İlişkileri ve Koruma

Bilgi çağında bilgiye sahip işgücünün işletmelerden beklentileri de farklılaşmıştır. Küresel gelişmelerle dışa açılan ya da yabancı ortaklıklar kuran işletmeler farklı kültürlerden etkilenmiş, bilginin hızla taşınması ve organizasyonların yapılarını etkileyen farklı kültürler üretim sürecindeki önemini farkına varılan insana verimli çalışma koşulları sunar hale getirmiştir. (Avar, 2006:41).

İKY, işletmenin personelden arzu ettiği verimin alınmasını ve yönetilmesini sağlayan bir birimdir. İşe alım süreci ile başlayan işletme yaşamı uzun vadede personelin işe alışması ile daha fazla verimli olmasına bağlıdır. Kurum ile bir bağ kuran personel, işe karşı bakışı verimi ile doğru orantılıdır (Ersöz, 2006: 72).

İnsan kaynakları sadece işletmenin amaçları doğrultusunda gereken politikalara uymakla değil, personelin ihtiyaçlarına eğilmekle de belli bir politika izler. Bu yüzden insan kaynaklarının personeli sendikalaşmaya özendirilmesi ve haklarının kurum dışı örgütlerle de sağlamlaştırmaya çalışmasını sağlar (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 174).

İnsan kaynakları politikaları içinde, verime göre ücretlendirme de işletmenin verimini arttıran bir uygulama değildir. İşyerinde sağlıklı ve güvenli ortamlar geliştirilmesi gerekmektedir. Ücreti fazla olan ancak tehlikeli işleri olan işletmelerde çalışanlar sağlıksız olarak çalışarak geleceklerini riske atmaktadır (Tüzuner, Özasan ve Dizman, 2008: 51).

3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Tarihsel Gelişim

Özakman, insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetiminden oldukça farklı bir yaklaşım gerektirdiğini ifade ederek, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimini birbirinden ayıran temel özellikleri şu şekilde özetlemektedir (Özakman, 1994: 7-8) :

- a. İnsan kaynakları yönetimi, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan öte, bir yatırım unsuru olarak kabul etmektedir.
- b. Personel yönetiminin rolü kayıtlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi geleceği yönelik bir yaklaşım benimsemekte ve işletmenin geleceğinde belirleyici bir rol oynamaktadır.
- c. İnsan kaynakları ile ilgili bir politikanın ortaya konması ve insan kaynağına ile ilgili sorunların üstesinden gelinebilmesi için tepkisel ve pasif yaklaşım yerine aktif ve önlemci bir program ile yaklaşılmaktadır.
- d. İstihdam, eğitim, örgütsel planlama ve kariyer yönetimi benzeri öğeleri birbirinden bağımsız ve ayrı fonksiyonlar şeklinde düşünmemekte, bu unsurların hepsini bütüncül olarak kabul etmektedir.
- e. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, ekonomik planlama ve pazar planlaması, yatırım ve teçhizat planlaması gibi faaliyetlerle bir bütün oluşturma özelliğine sahiptir.
- f. İnsan kaynakları yönetimi, bireysel hedefler ve örgütsel hedefleri beraber olarak ele alan bir yaklaşıma sahiptir.

Personel yönetimi ile insan kaynakları arasındaki farklılıklar, birkaç tablo halinde aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Değerlendirme Kriteri	Personel Yönetimi	İKY
Zaman ve Planlama	Kısa dönemli, tepkisel, marjinal, rastlantısal	Uzun dönemli, tepkisiz, stratejik, bütünleştirici
Psikolojik Anlaşma	İtaat, emirlere uyma	Karşılıklı bağlılık
Kontrol Sistemleri	Dışsal Kontrol	İçsel kontrol
İşgören İlişkilerinin Görünümü	Çoğulcu, toplu hareket, güven eksikliği	Devredilebilen, esnek roller
Tercih Edilen Sistemler	Bürokratik, mekanik, merkeziyetçi, resmi olarak tanımlanmış roller	Devredilebilen, esnek roller
Değerlendirme Kriteri	Maliyetleri azaltma	En yüksek oranda yararlanma

Tablo 3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Kaynak: Guest, 1987: 507

Personel yönetimi ile insan kaynakları arasındaki farklılıklar bir başka kaynakta da şu şekilde yer almıştır:

Unsurlar	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışma İlkeleri	Muhafız bir tutum	Gelişimci İşbirlikçi
Yön verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütlenme	Ayrı ayrı İşlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş sahipleriyle ilişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim İle personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikleri, denk ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm biçimleri
Uzmanın rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu, çözümler
Eylemci birimlerin rolü	Edilgen (pasif)	Etkin (aktif)
Tüm çıktı	Kategorileşmiş düşünce ve eylem	Örgütün İhtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynağı düzenekleri

Tablo 3.2. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Arasındaki Farklar

Kaynak: Canman, 1995: 62

Klasik Yönetim Teorisi Frederick Winslow Taylor'ın ortaya koyduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol tarafından ortaya konulan Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber tarafından ortaya konulan Bürokrasi Yaklaşımından oluştuğu söylenebilir (Aracı, 2008: 20).

3.6.1. Klasik Yönetim Evresi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Bahsi geçen yaklaşımların tamamı organizasyon ve yönetimde insan faktörünü göz ardı etmektedirler. Bunlardan en çok dikkat çeken 20. yüzyılın başlarında gelişen ve Frederick Winslow Taylor'ın ortaya koyduğu bilimsel yönetim yaklaşımıdır. Bilimsel yaklaşımın temeline bakıldığında bu temelin Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme olduğu açıkça gözükmemektedir. Sanayileşme ve makineleşme, üretim sürecindeki personelin daha yüksek bir performansa sahip olmaları maksadıyla yeni çalışmalar yapmaya itmiş ve yeni ilke ve teknikler kazandırmıştır. Muhakkak ki daha önceki gelişmeler de yönetim biliminin gelişimine katkıda bulunmuştur ancak katkıların bilimsel olarak analizi bu dönemde olmuş ve belli teknikler ortaya konulabilmiştir. Taylor, Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki yıllarda Amerikan ekonomisi ve sanayisindeki süratli gelişmeye rağmen başvurulan üretim metotlarını bilimsel olmayışını gözlemleyerek, araştırmalar yapmaya yönelmiştir. Faaliyetlerin dizayn edilmesi ve yapılma şeklinin bilimsel ilkelerle incelenerek tekrar dizayn edilmesi sayesinde hem verimliliğin yükseleceğine, hem de işletme ve işçilerin yeni düzenlemeden daha yüksek gelir sağlayacaklarına inanan Taylor, bu inancını uygulamaya aktarmıştır. Böylelikle 1911 de

'Bilimsel Yönetimin İlkeleri' adlı kitabı yayınlarak dizayn etmiş olduğu yeni yönetim ve organizasyon seklinin temellerini açıklamıştır (Koçel, 2005: 198).

Taylor işçilerde sık sık görülen işten kaytarma alışkanlığını eleştirmiş ve bunun engellenmesi için yöntemler ortaya koymuştur. Taylor'a göre iş ile yönetim iç içe geçmemeli, yönetim işi yaptırıcı olmalı ve iş yöntemlerini ve standartlarını netleştirerek üretimi arttırmak için çalışanları teşvik etmek rolünü üstlenmelidir (Güney, 2007: 10).

Aracı'nın (2011) aktarımı ile Taylor'ın felsefe ilkeleri:

- a. Yönetim uygulamasında bilimsel yöntemler kullanılmalı ve geliştirilmelidir.
- b. Her iş, bu işi oluşturan alt görevlere ayrılmalıdır.
- c. Görevlerin en kısa sürede ve en az hareketle tamamlanabilmesi için bazı standartlar oluşturulmalıdır (Zaman ve hareket etüdüleri).
- d. İşe alım sürecinde bilimsel yaklaşımlar kullanılmalıdır.
- e. İşçiler bilimsel yöntemlerle eğitilmeli ve böylece gelişimleri sağlanmalıdır.
- f. Yönetim ile işçilerin görevleri ayrılmalı, yönetim çalışanları denetlemeli, işi yapan değil yaptırıcı olmalıdır.
- g. Çalışanlar teşvik edici bir ücret sistemi ile finansal açıdan desteklenmeli, çalışanlar arasında işbirliği geliştirilmeli, maksimum verim alınmalıdır (Aracı, 2011: 8).

Koçel (2005: 200), Taylor tarafından ortaya konulan ve günümüzde de geçerliliği koruyan ilkelerinin, personel yönetimi anlayışının oluşmasına katkı sağlamış olduğunu vurgulamaktadır. Öte yandan bilimsel yönetim yaklaşımı insan kaynakları yönünden pek çok yetersizlik barındırmaktadır. Yetersizliklerin temelinde, bilimsel yönetimin insan kaynakları çalışmalarının merkezinde olan insan unsurunu temel almak yerine mühendislik temelli bir yaklaşım sergilemesi, çalışanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını göz ardı ederek, sadece iş görme gücünü etkileyen değişkenlere odaklanması ve işin zihinsel yönünü sadece yöneticilere yüklemesi yatmaktadır. Sonuç olarak Lenin, Taylor ideası için burjuva istismarının en akıllıca düzenlenmiş hunharlığı sözlerini sarf etmiştir (Güney, 2007: 11).

Bilimsel Yönetim Döneminde dikkati çeken önemli bir tarihsel olay I. Dünya Savaşı (1914-1918)'dir. İşgücünün önemli bir kısmının bu yıllarda silaha alınması, bir kısmının savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması ve geride kalan işgücünün verimli kullanılmasının gerekliliği çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik, bilimsel ilkelere

dayanan yeni yönetim anlayışlarına ihtiyacın ortaya çıkmasında önemli bir etken olmuştur. İşgücü pazarının daralması ve endüstri psikolojisi alanında yaşanan gelişmeler I. Dünya Savaşı'nın patlak vermesinin ardından eğitim ve test uygulamalarının ilk adımlarını atmıştır. Dile getirilen durum sadece ordu için geçerli olsa da personel alımında standardizasyonun sağlanmasında önemli bir adımdır. İlk olarak 1890'larda Amerika'da NCR Corporation'da ayrı bir personel ofisinin oluşturulması ile başladığı kabul edilen personel yönetimi departmanlaşma süreci, 1912'lerde modern anlamda ilk personel departmanlarının kurulması ile İKY departmanlarının da temelini atmış olmaktadır. Personel uzmanları bu yıllarda büyük üretim işletmelerinde, işe alma, personel seçimi, mesleki eğitim, sağlık ve güvenlik konuları gibi geleneksel işlevleri yürütmüşlerdir (Bayraktaroğlu, 2006: 3).

3.6.2. Neo-Klasik Yönetim Evresi

Hawthorne araştırmalarının yapıldığı yıllarda günümüzün lider yöneticileri tarafından uygulanan ve insan kaynakları uzmanları tarafından önemli bir motivasyon aracı olarak kabul edilen katılımcı yönetim anlayışının temelleri de atılmıştır. Yönetim bilimi tarihinde katılımcı yönetim ile ilgili ilk öneriler 1926 yılında Mary Parker Follett'tan gelmiştir. Yönetim biliminin Florence Nightingale'i olarak bilinen Follett, diğerlerinin üzerinde güç kullanmanın aksine diğerleriyle birlikte güç kullanmanın yararları üzerinde durmuştur. İnsanlara sadece emrederek veya zorlayarak iş yaptırmanın çok da kolay olmadığını öne süren Follett, yönetilen insanlar verimli ve etkili çalıştırılmak isteniyorsa yerine getirecekleri emirler konusunda gerekçelerin ortaya konulması ve hatta entelektüel anlamda onların ikna edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu da ancak çalışanlara yeterli sorumluluk vererek yönetime katılmalarının sağlanması ve böylece yöneticilerin çalışanların işbirliğini kazanması ile mümkün olabilecektir (Koçel, 2005: 226).

Maslow, McGregor, Herzberg, Argyris, Lewin, Likert, Barnard gibi birçok araştırmacı ve yazarın da insan ilişkileri hareketinin gelişmesine katkıları olmuştur. Maslow ve McGregor'un yönetimde insan psikolojisini esas alan çalışmaları dikkat çekicidir. Maslow'un, bireylerin gereksinimleri üzerine olan yaklaşımı büyük bir yenilik getirmiş, iş görenlerin diğer varlıklar gibi birer parça olarak değerlendirilmesinin yanlısını ortaya koymuştur. İşyeri sahipleri, verimli ve etkin bir personel grubuna sahip olmak için iş görenlerin emniyet, güvenlik, kişisel ilişki gibi taleplerinin yerine getirilmesi gerektiğini idrak etmişlerdir. Bir diğer araştırmacı McGregor, 1960 tarihli *The Human Side of*

Enterprise isimli eserinde, biri otoriteye dayalı olarak kurulan (X), diğeri ise çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alan (Y) olmak üzere iki basit yönetim şekli tanımlamış ve yaptığı araştırmalarda Y stiline daha başarılı olduğunu ve yöneticiler tarafından daha fazla kabul edildiğini ileri sürmüştür. Maslow ve Mc Gregor'un görüşlerinin iş hayatını ve çalışma davranışını yönlendirmeye temel oluşturduğu söylenebilir. Genel olarak Neo-Klasik Yönetim Dönemi olarak adlandırdığımız bu döneme personel yönetimi alanındaki gelişmeler açısından damgasını vuran diğer olaylar, 1929 Büyük Krizi (büyük buhran) ve 1939-1945 yılları arasında yaşanan II. Dünya savaşıdır. Büyük buhranın sonrasında işsizlik oranları tavan yapmış, toplu sözleşmelerin devletin gözetiminde imzalanmasını öngören Ulusal İşçi İlişkileri Yasası Wagner Kanunu ile taban ücretler ve işe girme yaşını belirleyen (bu yolla çocuk işçilerin çalıştırılması yasaklanmıştır) Adil İşçi Standartları Yasası işletme sahiplerinin itirazlarına rağmen kabul edilmiştir. Wagner Kanunu'nun sendika kavramının gelişmesinde de önemli bir rolü olmuştur. Sendikalaşmayla birlikte ortaya çıkan resmi çalışma prosedürleri çalışanları gelişigüzel ve despotik yönetim uygulamalarına karşı bir ölçüde koruma altına almıştır. Neticede birçok işvereni kendi personel programlarını geliştirmeye zorlamıştır (Gök, 2006: 11).

3.6.3. Modern Yönetim Evresi ve Yönetimde İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Yenilikçi yaklaşımlar çerçevesinde gelişen tarihsel süreçte 1970'li yıllara gelindiğinde, İKY'nin giderek daha fazla dikkat çektiği görülür. Bahsi geçen yıllarda ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yaklaşımı çalışanların, duyguları ile çalışan insanlar olarak ele alınmaları gerektiğini ve hem çalışanlar hem de organizasyon için daha faydalı sonuçlar vereceğini ifade etmektedir Burada hem çalışanların ihtiyaçlarının hem de organizasyonun hedeflerinin aynı anda dikkate alınması gerektiği vurgulanır. İnsan Kaynakları Yaklaşımının ilkeleri şu şekilde ifade edilmektedir (Gök, 2006: 13):

- a. İşgörenler etkin bir tarzda yönetilip ve eğitirilirse, işletme için eriyeye donuk büyük fayda sağlayacak yatırımlara dönüşürler.
- b. İş görenlerin ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan temeller ve faaliyetler ortaya konulmalıdır.
- c. Şirket içerisinde iş görenlerin kendilerini geliştirip kabiliyetlerini arttırdığı ve bu kabiliyetlerini işin başarılmasına yönettiği bir sistem ortaya konulmalıdır.

- d. İnsan kaynakları sistemleri bir taraftan yönetim bir taraftan da iş görenlerin istek ve ihtiyaçları arasında denge kurarak hedefe ulaşmayı sağlayan sistemler olmalıdır.

1980’li yıllar ise insan kaynaklarının gelişim süreci açısından bir dönüm noktasını temsil etmektedir. İnsan Kaynakları Yaklaşımı bu yıllara İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ile damgasını vurmuştur (Gök, 2006:16). Kapsamına işe alma, yükseltme, performans değerlendirme, kariyer planlaması, işten çıkarma kararları girmiş, 1980’lerden sonra küreselleşme ile yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek için insana gösterilen yoğun ilgi, onu herhangi bir üretim faktörü olmaktan çıkarmış ve üretimin bir değeri haline getirmiştir (Bayraktaroğlu, 2007:4). Sayıları hızla artan çokuluslu şirketler, personelin etkili ve verimli kullanılması konusunu önemsemişler ve bunun bir yolu olarak insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ağırlık vermişlerdir.

3.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Yönetime Etki Eden Unsurlar

Kurumsal yönetim, hem iş görenleri bulma ve onların seçimi hem de diğer İKY’nin birimlerini etkin yürütebilmesi açısından önemlidir. İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekteki insan kaynakları taleplerine cevap verebilmek için olumlu bir politika geliştirmelidir. Bu anlamda ihtiyaç duyulan anda ve doğru yerde uygun yeteneklerle donanımlı kişilerin bulundurulması yönetimin gerçekleştirdiği çalışmalardır. İKP, çalışanın örgüte gelişini, gidişini ve örgüt içi değişimlerini düzenleyen ve değerlendiren bir sürecin kendisidir. İKP’nin ana ve gerçek hedefi insan kaynağının etkin kullanımını sağlamaktır (Barutçugil, 2004: 240).

İnsan kaynakları planlaması birbirleriyle ilişkili beş farklı çalışmanın yapılmasını ve sonuçta beş ayrı dosyanın ortaya konulmasını gerektirir. İnsan Kaynakları ihtiyacı raporu demek, iş analizi, iş görev tanımları, organizasyon şeması/el kitabı ve insan kaynakları eylem planı demek olmaktadır (Türkecul, 2016: 51).

Tanımlarından kısaca söz edecek olursa, insan kaynakları ihtiyacı raporu; çalışanların gereksinim ve beklentilerini, yöneticilerin isteklerini, örgütün gereksinimlerini ve kendi değerlendirmelerini de dikkate alarak şimdiki ve ileride oluşacak insan kaynakları ihtiyacını sayısal ve niteliksel olarak belirlemek demek olmaktadır (Barutçugil, 2004: 249-251):

- İş analizi; işin kapsamının ayrıntılı olarak tanımlanmasını, işlerin birbirine karışmasını ve çatışmasını engeller. Böylece iş ile çalışan arasındaki uyumu sağlar. Ayrıca göreve en uygun kişinin seçilmesine yol açar.
- İş görev tanımları iş analizi sonucunda sağlanan verilere bağlı olarak görev tanımı gerçekleştirilir. Görevi yerine getirecek kişinin prosedür, içerik, yetki ve sorumlulukları tanımlanmış olur.
- Organizasyon şeması; insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, iş analizi ve görev tanımlarının yapılması yoluyla sağlanan sonuçlar toplanarak organizasyon şeması oluşturulur.
- İnsan kaynakları eylem planı; organizasyon şemasının da tamamlanmasından sonra örgütün tam bir görüntüsü çıkmış olur. Buradan da belirsizlikler ve eksiklikler anlaşılır. Kısa dönem içinde nelerin gerektiğini eylem planı gösterir.

3.7.1. Artan ve Yükselen İş ve Karmaşıklık

Genel olarak bir şirket dünya çapında boyuttan çıkıp uluslararası özelliğe sahip olduğunda, birden fazla ülkede aktif olmak durumunda olduğu için faaliyetleri artış gösterecektir. Açıklanan artış ister istemez işletmeleri daha yoğun konularla karşı karşıya bırakmakta ve bu aktiflik çeşitliliği şirketlerin çok fazla sorunla karşı karşıya kalmasına sebebiyet vermektedir. Lokal şirket yalnızca kendi ülkesi içerisinde aktif olurken, bilindik pazarda aktif olmanın üstünlüğünü kullanır. Halbuki global şirketler, hepsi diğerinden değişik kaide ve yenilikleri olan çok fazla ülkede aktif olurlar. İfade edilen değişik metotlar ışığında insan kaynakları yöntemleri de değişik bir revizyona ihtiyaç duymaktadır. Çünkü benzer özellikler görülse dahi, global bir şirket için daha sofistike ve değişik olan bu özellikler şirketlerin asıl ülke, ev sahipliği yapan ülke ve diğer ülkelerin iş görenlerinden meydana gelen daha büyük bir topluluk üzerinde denenmesi gerekmektedir. Aslında aktifleri yükselen ve daha sofistike görünen global bir şirketin, uluslar arası insan kaynakları icraatları da yükselecektir. Milletlerarası bir ortamda icraat göstermek için, bir insan kaynakları bölümü, lokal ortamda lüzumu olmayan birkaç etkinlikle ilgilenmelidir. Bunlar; global vergilendirme, uluslararası bulunma ve alıştırma, daha uzak ülkeler için yönetsel faydalar, ev sahipliği yapan ülke idaresiyle bağlantılar ve dil çeviri hizmetleri şu şekildedir:

- a. Deniz aşırı görevliler global vergilendirmeye dahildir ve benzerlik göstererek hem yöresel hem de ev sahipliği yapan ülke vergi yükümlülüklerine sahiptir.

Bundan dolayı vergi denkleştirme uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Vergi eşitleme uygulamaları yönetimi ise lokal ve global vergi sorumluluklarının yerleşmesi ve farklı ülkelerden bir personelin tayin edilmesini bütünleme arasındaki muhtemel zaman geriliği ve ev sahipliği yapan ülkeler karşısındaki vergi yasalarındaki bütünü oluşturan farklılıklardan ziyadesiyle sofistike bir hâl almıştır. Aktarılan bu güçlükleri fark eden çok fazla büyük uluslararası şirket, uluslararası vergilendirme öğütleri için esas bir muhasebe hizmeti yaratmak zorunda olmuştur.

- b. Uluslararası yeniden yerleşim ve uyumlama programı, yenilik gerekli olan eğitimleri sıraya koyma, yer değiştirme ve gezi ayrıntılarını hazır bir şekilde bulundurma, kalacak mekân, alış-veriş yapılacak yerler, sağlık hizmetleri, eğlence yerleri ve eğitim verisi elde etme ve sonuç olarak uzak ülkeler fiyat dağıtımı, farklı ülke ödemeleri sonuçlandırma ve vergilendirmeler ve benzeri ayrıntıları fiyatlandırmayı içine almaktadır. Neticede bu etkenlerin çoğu, çok uzak ülke görevlileri için çözülmesi gereken bir problem olabilir ve öngörülen sorunları sıkıntı çıkmadan sonuca varmak için tabiiide yerel bir aktarım veya yerleşimin lazım geldiğinden fazlasıyla özen ve zaman gerekli olur.
- c. Uluslararası şirkette hem aktif pazarda rol oynadığı ev sahipliği yana ülkedeki diğer ülkelerden gelen görevliler için onların yönetsel ihtiyaçlarını gidermek gerekmektedir. Diğer ülkelerin görevlileri için bunun gibi şeylere gerek olması halinde yorum yapıldığında, uluslararası insan kaynakları idaresi kapsamında bir danışman, yönetsel bir fayda için hiç mesuliyeti olmayan birisinin, şirketin sunduğu barınılacak mekân gibi bu faaliyetin ehemmiyetinin bilindiğini göstermektedir. Çalışanlarla beraber eşlerde insan kaynağı yöneticisine izlenecek yollar ve ayrıntıların gösterilmemesi ve lokal etkenler sürtüşme olması sebebiyle, iyi bir zaman harcaması ve sofistike faaliyetler gündeme gelmektedir. Örneğin ahlaki meseleler ev sahipliği yapan ülkede kanunlara uygun ve mantıklı bir konu iken, asıl ülkede söylenebilir tabiri ahlaksızlık, en kötü tabiri ise kanun dışı olabildiği zamanlar meydana gelebilmektedir (Schuller, Dawling, Welch, 1994: 5-7).

3.7.2. Uluslararasılaşmanın Getirdiği İlave Fonksiyonlar

Uluslararası niteliğe bürünen bir şirketin, global ortamda başarılı bir iş yapışını gösterebilmesi için, millî çevrede gereksinim duymadığı veya gerek göstermediği bazı

fonksiyonları, mevcut insan kaynakları departmanının görevlerine ilave etmesi uygun olur. Milletler arası vergilendirme, milletler arası bir daha yerleşme, başka ülkeye gönderilen işler için yapılandırılması lazım olan yönetim sistemi, ev sahipliği yapan ülkenin yönetimiyle inşa edilmesi gerekli olan bağlar, işçilerin alışma süreci gibi işlevler global bir şirketin milli faaliyet gösteren bir şirketin insan kaynakları idare işlerine ilaveten yapılması gerekli olan özelliklerinden bazılarıdır. Mesela; birden çok ülkede etkinlik gösteren çok uluslu bir şirketin değişik ülkelerde tatbik edilen değişik vergilendirme modellerine uyumlu olarak gerekli yenilemenin uygulanması ilave çalışmalar gerektirmektedir.

3.7.3. Çeşitli Milletlerden Oluşan İş gücü

Global insan kaynakları yönetiminde yeni terimler ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulmasının en temel nedenlerinden bir tanesi de farklı ülkelere temin edilen iş görenlerin farklı kültürel altyapıya sahip olmalarıdır. Bu farklılık global anlamda daha geniş vizyonlu bir insan kaynakları yönetimi doğmasına neden olan en önemli sebeptir. Bunun sebebi birçok farklı coğrafyada işlemler yapan global şirketlerin sadece kendi ülke vatandaşlarını değil, farklı ülkelere kişileri de kadrolarına almasıdır. Global şirketlerde genel anlamda ut tip personel bulunduğu söylenebilir. Bunlar ana merkez ülkenin vatandaşları, işletmenin birimlerinin bulunduğu ülkelerin vatandaşları ve ilk iki kriter dışında kalan ülkelere gelen personeldir. Böyle bir durum global düzeyde is yapan şirketlerin insan kaynakları birimlerinin önemle üzerinde durması gereken kritik bit konudur. Sebep olarak ise bu işletmelerde çok kültürlü bir organizasyon yapısının mevcut olmasıdır. Buna benzer işletmelerde dengeli bir yönetim tarzı belirlemek oldukça zordur ve bu zorluğu asma görevi de bu global şirketlerin insan kaynakları birimlerindedir.

3.7.4. Birden Fazla Dil Kullanımından Kaynaklanan Sorunlar

Global şirketlerin yukarıda belirtildiği gibi farklı ülke ve kültürlerden kişileri istihdam ediyor olması, şirket içerisinde birden fazla dil kullanılmasına sonuç olarak da iletişim kargaşasına neden olabilmektedir. Böyle bir durumun üstesinden gelmek için bu şirketlerin insan kaynakları birimleri her şeyden önce örgüt içinde ortak bir dil kullanılmasını sağlamayı hedeflemelidir. Hedeflenen noktaya ulaşmanın mümkün olmadığı şartlarda ise, insan kaynakları bolumu içerisinde ya da ayrı bir bolum olarak çeviri hizmetleri sağlanabilmelidir Schuller, Dawling, Welch, 1994: 5-7).

3.7.5. Bölgesel Farklılıklar ve Yönetime Etkileri

Global şirketler birden çeşitli kültürel altyapıları olan işgörenleri aynı çatı altında tutmak zorundadır. Global şirketlerin tepe yönetimleri, şirketin farklı birçok kültürü içinde barındırması nedeniyle değişen yönetim tipleri uygulayabilmektedir. Bazı global şirketler çok kültürlü olma durumunu göz ardı edip sadece lokal hususlara eğilme yöneliminde olabilmektedir. Ancak lokal farklılıklar arasındaki köprüyü kurarak global şirketin içerisinde ortak bir çalışma kültürü yaratmak görevi insan kaynakları birimlerinin kesinlikle göz ardı etmemesi gereken bir konudur (Ardaneh, 2004: 52).

3.7.6. Sosyal ve Siyasal Etkiler

Faaliyet gösterilen ülkenin sosyal ve iktisadi yapısı, hukuki düzenlemeleri global şirketlerin operasyonlarını etkileyen en temel unsurlardan birisidir. Global şirketler çok sayıda ülkede faaliyet gösterdiğinden, çok farklı toplumsal ve siyasi etkiye maruz kalabilmekte bu durum da topyekun etkiyi arttırmaktadır. İnsan kaynakları birimleri de bu etkiden bağımsız değildir. Tüketici tipleri, çalışan örgütlenmeleri gibi etkenler, ülkelerde farklılıklar gösterdiğinde global şirketler bu konularda birçok değişken ile basa çıkmak durumundadır. Farklı ülkelerde faaliyet yürüten global şirketler buralarda yabancı şirket olarak görüldüğünden bu şirketlere olan baskılar da yerel şirketlere göre daha büyük olabilmektedir Schuller, Dawling, Welch, 1994: 5-7).

3.8. İnsan Kaynakları Uygulamalarını Değiştiren Bazı Yenilikler

İnsan kaynakları, gelişen ve farklılaşan teknoloji ile birlikte, işletmelerin yönelimleri doğrultusunda personel verimi konusunda çeşitli stratejilere yönelmeyi hedeflemektedir. İnsan kaynaklarını yeni stratejileri arasında, uzun vadeli kaliteli ve kariyer sahibi personelin işe alımı, web uygulamaları ile başvuruların hızla sonuçlandırılmasında mülakat ve testlerde stratejik uygulamalar, işletme politikalarına uyum süreci ile personelin çalıştırılması gibi özellikler bulunmaktadır. Personelin işe alımı sonrasında, personelin izlenmesi ve iş analizlerinde işe alımda bahsettiği yeteneklerin kullanılmasında süreç gibi iç dinamiklerinde test edilmesi gerekmektedir.

3.8.1. Elektronik İnsan Kaynakları Sistemleri ve Web Tabanlı Uygulamalar

Küreselleşme ile kişilerin teknolojik uygulamalarla yeni iş bulmaları giderek kolaylaşmaktadır. İnternetin günümüzde çok aktif kullanılması, çalışana iş bulmada farklı

kanalları kullanarak hızlı ve etkin bir iş potansiyeli ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları birimleri, arzu ettikleri elemanları, internet yoluyla hızlı bir şekilde bulabilmekte, onları hızlı bir şekilde teste tabi tutmakta ve hızlı bir şekilde sonuca ulaşabilmektedir. Personelin CV'leri de internet sitelerinde bulunmakta ve aranan personelin bilgilerine anında ulaşabilmektedir. Diğer yandan İK uzmanları oluşturdukları veri tabanları ile, işten ayrılan ya da önceden başvuru yapanları bir havuz da tutarak ihtiyaç halinde bu kişilere yönelmektedir (Serbest, 2005: 142).

Elektronik ortamda iş ve işçi aranması, günümüzdeki en çözümcü yaklaşımlardan birisi olarak, insan kaynakları faaliyetlerinde yer almaktadır. İnternetin kullanılması ile birlikte, işletme personel arama ya da işe alım sürecinde vakit kaybını önlemektedir. Böylece, iş ya da çalışma şartları aksamayarak, işletme piyasadaki konumunu koruyacaktır (Ardaneh, 2004: 52).

Elektronik uygulamaları ile gerek personel gerek işletme birbirleri hakkında yeterince fikir sahibi olabilmektedir. İşletmenin, personel arayışı ya da işe alım süreçlerinde meydana gelebilecek aksaklıklarda yine elektronik ortamın kullanılması ile çözülebilecek niteliktedir. Örneğin iş başvurusuna çağrılan ama gelemeyen bir personelin yerine hemen yedeği bulunabilmektedir. Başvuru sayısının internet üzerinden çok fazla takibi buna izin vermektedir (Ardaneh, 2004: 58).

Diğer yandan insan kaynaklarında planlama, derecelendirme, ücretlendirme ve benzeri uygulamaların yapılması da elektronik uygulamalara yer verilmesi basit bir şekilde çözümlenmektedir. İnsan kaynakları elektronik uygulamalar ile planlamalarını belirleyebilmekte, ücretlendirme, hesaplama gibi uzun vadede istatistik arz eden konulara hızlı bir şekilde ulaşabilmektedir (Baltaş, 2009: 241).

Bilgisayarların entegrasyonu ile, departmanlar arası değerlendirme yapılarak, görev tanımları ve iş analizleri ile kişilerin verimleri işe yansıtılmakta ve işyerinin verimi artırılmış olmaktadır. Personelin verimlilikleri raporlar edilerek, yöneticilerin iş planlaması yapması sağlanmakta, kişilerin kriterleri yöneticilere farklı faaliyet alanları için fikir verebilmektedir. Değerlendirme formlarının saklanarak, gelecek yıllarda istatistik açıdan yeni değerlendirmelere neden olması sağlanmaktadır. Bu değerlendirmeler ile personel ölçülebilir hale getirilmektedir (Öge, 2004: 115).

3.8.2. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Günümüzde işletmelerin, farklılaşan şartlara uyum sağlaması giderek zorlaşmaktadır. İşletme birimlerin uzman kişilerden oluşması gerekmekte, esnek olmayan bir oluşum arzu edilmemektedir. Hemen bütün işletmeler aşırı esnek piyasa karşısında personelin verimli esnek ve yetenekli olmasını istemektedir. Bu yüzden işletmeler, kendi kaynakları ile ulaşamadığı esneklik ve verime dışarıda kaynakları kullanarak elde etme stratejisine yönelirler (Koçel, 2005: 279).

Dış kaynaklar, işletmeye fazla bir maliyet getirmeksizin, işletme kaynaklarının oyalanmasını da gerektirmez. Böylece işletme kendi amaçlarına kendi iç dinamikleri ile karşılarken, bazen dış kaynaklardan aldığı yardımla hedefine ulaşmada daha hızlı bir silsile takip etmeyi tercih eder (Mondy, Noe ve Premeaux, 1999: 11).

İnsan kaynakları, giderek artan insan ihtiyacını iç dinamiklerin yetersiz kalması ile dış kaynakların kullanımına yönelme çabasını da taşıyabilir. İnsan kaynakları, işletme politikalarını gerçekleştirme amacı ile bu durumu yönetime bildirerek, kendi kaynaklarının sürece müdahale ettirmeden dış kaynaklar ile tamamlayabilir. Örneğin, yemek, personel taşımacılığı, temizlik vb. gibi idari işlerde dış kaynaklar işletme maliyetlerini etkilemediği için her zaman bir tercih nedenidir. Diğer yandan işletme personelin psikoloji, eğitimi ve benzeri konularda da dış kaynak kullanımını giderek yaygınlaşmaktadır (Aydınlı, 2001:2).

İnsan kaynaklarının dış kaynakları tercih etme nedenlerinden biride, sürekli değişen devlet politikalarıdır. Ücretlerin artması, vergilerin artması gibi temel unsurlar, iş görmede işletmeleri dış kaynaklara iten nedenlerin başında gelmektedir (Gök, 2006: 113).

İnsan kaynakları tarafından dış kaynak kullanımının işletmeye katkıları şu şekilde sıralanabilir:

- a. Hızlı bir büyüme ivmesinin yakalanması ile acil personele ihtiyaç duyulması
- b. Mevcut potansiyelin kullanılması işlerin büyümesi sonucu oluşan yetersizlik
- c. Destek hizmetlerine giderek artan ihtiyaç,
- d. Şirket felsefesinde meydana değişikliklere uyum sürecinde gerekli değişikliklerin yapılması için zaman kazanmak.

3.8.3. İşten Ayrılmada Destek Programı ve Diğer Destekleme Programları

Küresel rekabet yüzünden giderek artan psikolojik sorunlar, işletmeler destek almaya zorlanmaktadır. Personelin ağır şartlar altında verimli olması giderek zorlaşmakta ve bu

süreç giderek artmaktadır. Çözüme kavuşturulması imkansız gelişmeler her geçen işletmeleri krize sürüklemektedir. Bu durumda işletmeler küçülmeye gitmekte ya da işten personel çıkararak krizi atlattırmaya çalışmaktadır. Bu tür bir çözüm ise kaosu derinleştirmekte performansları düşen personel için destek alınması gerekli görülmektedir (Baltaş, 2009: 35).

Krizlerin atlatılmasının ardından personele duyulan ihtiyaç tekrar gündeme gelmekte, ancak yeni alınan personelin işletmeye maliyeti çalışan personelden daha fazla olmaktadır. Destek hizmetleri giderek insan kaynakları içinde yer almakta, üst düzey yöneticilerden mavi yaka çalışanlara kadar herkesi ilgilendiren bir işlem olmaktadır (Sevinç ve Yıldırım, 2005: 150).

3.8.4. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yenilikler

Performans değerlendirme sistemleri ile işletmeler personelin verimliliği ölçmekte ve değerlendirmektedir. Bu sistemler işletmelerin politikaları doğrultusunda geliştirilebilir ve güncellenebilir nitelik arz etmektedir. Rekabetin artması sonucu, işletmelerin piyasaya hakim olma çabaları, personelin kalitesi ile doğru bir orantı sürdürmektedir. Bu sistemlerden en fazla dile getirileni 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu sisteme göre, personel esnek ve geniş kapsamlı bir yöntemle değerlendirilmektedir. Sistemin içeriğinde politiktik, arkadaşlık, tarafsızlık gibi ölçülebilir nitelik bulunmayan ama sosyal nitelik arz eden uygulamalar yer almaktadır (Keçecioğlu ve Çapraz, 2003: 42).

360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde çok fazla soru sorulmakta ve bu sorular giderek azaltılarak kişinin bilgisi ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu çalışma personele değer katmayı sağlayarak, dünyanın neresinde olursa olsun herhangi bir kuruma başvurduğunda personele öncelik ya da ayrıcalık hakkı tanınmaktadır. Diğer bir değerlendirme sistemi ise, Becker ve arkadaşları tarafından geliştirilen HR Scorecard (HRSC) modelidir. HRSC modelinde, insan kaynakları işlevlerinin işletmeye sunduğu katkıyı görmek mümkündür (Sevinç ve Yıldırım, 2005: 150).

Diğer bir değerlendirme ise Balanced Scorecard (BSC)'dir. Uygulamada bir yandan işletmenin finansal büyümesi ölçülürken, diğer yandan işletme çalışanlarının katkısı bu finansal büyümede ki oranı ölçülmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 126).

3.9. Organizasyon Yapıları ve Yönetim Stratejilerindeki Değişimler ve İKY'nin Bu Süreçteki Rolü

Bugün her ülkede, bir yandan hizmet sektörünün büyüdüğü, öte yandan hem imalat hem hizmet sektörünün yapısal değişim geçirdiği, organizasyonların stratejik ortaklıklarla güçlendiği, kimi zaman küçülme yoluna gittiği, daha ileri teknolojiler, daha nitelikli işgücü kullanıldığı, üretim tekniklerinin yanında yönetim stratejilerinin de değiştiği görülmektedir. Değişime uyum sorununu aşabilmek için teknik örgütlenme yetersiz kalmakta ve sosyal örgütlenmeyle de birlikte köklü bir reorganizasyona ihtiyaç duyulmaktadır (Gök, 2006: 92).

Başka bir ifade ile mevcut insan potansiyelini en iyi şekilde kullanmayı hedefleyen şirketler, yaratıcı ve girişimci kişileri teşvik etmeli, iletişimi güçlendirmeli, çalışanların örgüte olan aidiyetlerini arttırıcı tedbirler almalıdır. Bunun için ise örgütün bir vizyon etrafında birleşmesini sağlayacak yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Organizasyon yapılarının ve yönetim uygulamalarının değişmesinin temelinde küreselleşme sürecini açıklamakta başvurulan iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler, artan uluslararası rekabet ve insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması yatmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde organizasyon yapılarındaki ve yönetim stratejilerindeki değişim; insan kaynakları uygulamalarını temelden etkileyen stratejik birlik veya ortaklıklar ve küçülme stratejileri, bunların insan kaynakları uygulamalarına etkileri ile yönetim uygulamalarında yeniden yapılanma ve güven unsurunun önemi açısından ele alınmıştır (Şafaklı, 2006: 82).

3.9.1. Kurumsal Açıdan Şirket Birleşmeleri veya Küçülmelerin Yapısal ve Kültürel Sonuçları

Global piyasada şirketler devamlılıklarını sağlayabilmek için diğer şirketler ile birleşme ya da ortaklıklar kurma yoluna gitmektedirler. Günümüz işletmelerinin sahip oldukları bilgi ve diğer kaynaklar dünya çapında bir rekabet için yeterli olamamakta, bu sebeple mevcut ortam içerisinde rekabet edebilme imkânlarını arttırmak amacıyla formel veya informel, yasal veya fiili şekilde bir araya gelerek sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek ihtiyacı duymaktadırlar (Koçel, 2005: 427).

Birleşen ulusal ve yabancı kültür, işletmelerin insan kaynağı temin, seçim, eğitim ve geliştirme uygulamaları üzerinde değişikliklere neden olur. Karar verme tarzı ve bunların iletişimdeki ve yönetime katılım süreçlerindeki uygulamaları, kariyer anlayışı, ast-üst

ilişkisinden beklentiler, performans yönetimi ve motivasyon konusundaki uygulamalar, ücret sistemleri, ödüllendirme gibi diğer fonksiyonların hayata geçirilmesinde de farklı uygulamalara gidilmeye başlanır. Dolayısı ile şirket birleşmelerinin en çok insan kaynakları yönetimi stratejilerini etkilediği görülmekte, İKY, bu farklılıkları minimize edecek yönetim uygulamalarına yönelmekte, insan kaynaklarını da değişime direnci azaltmak ve verimliliği arttırmak amacı ile eğiterek çalışanları yeni yapıya uyumlu hale getirmeye gayret etmektedir (Gök, 2006: 75).

Farklı ülke kültürleri içinde gelişen örgüt kültürlerine sahip şirketler arasında doğan kültürel uyumsuzluklar şirket birleşmelerini başarısız sonuçlara götürebilecektir. Vantage Partners'ın (Global Yönetim Danışmanlık Şirketi), Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü'nde (Caltech) yaptığı 235 şirketi kapsayan araştırmasının sonuçları, şirket birleşmelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli nedeninin birleşen kültürler arasında uygunluğun olmayışı olduğunu ortaya koymuştur (Willmore, 2009: 52).

Netice olarak ifade edilen bütün olumsuzlukları giderecek uygulamalara yönelmek insan kaynakları biriminin sorumluluk alanına girmekte, dolayısıyla değerlendirme, ödüllendirme, personel geliştirme, ödeme sistemleri ve eğitim programlarının tasarlanması konularında küçülme sürecine uyumun sağlanması insan kaynakları yönetimlerinin işbirliğini gerektirmektedir. Organizasyon yapılarının küreselleşmenin direkt ya da dolaylı etkileri ile büyümesi, küçülmesi ve insan merkezli işletme uygulamalarının sayıca artması, uygulayıcıları, yönetim faaliyetlerine küresel gelişmeleri taşıyarak yönetim uygulamalarında yeniden yapılanmaya gitmeye zorlamaktadır (Gök, 2006: 72).

3.9.2. Yönetim Uygulamalarında Yeniden Yapılanma

Mevcut piyasa ve rekabet koşulları, işletmelerin yapılarını ve teşkilatlanmanı değiştirmekte, katılımcı ve esnek tipte bir yapı benimsemelerini sağlamaktadır. Bütün bu gelişmeler sonucunda iş görenlerin kabiliyetlerinin değeri daha fazla artmakta ve iş görenlerin kabiliyetleri rekabetli piyasa koşullarında şirketlere pozitif değer katmaktadır. Önemli rekabet aracını yönetenlerin sürekli gelişmeyi hedeflemesi ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratması zorunluluk haline gelmektedir. Ortaya çıkan yeni yönetim tarzları, iş görenlerin hepsini bilgi üreten ve bilgiyi kullanan bir konuma sokmaktadır. Bu teknikler arasında; Değişim Mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi, Temel Yetenek, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Personeli Güçlendirme, Kıyaslama, Öğrenen Örgütler, Şebeke Örgütler, Sanal Örgütler, Seri Uyarılma, Balanced Scorecard,

Ekip Organizasyonu, Yalın Yönetim ve Organizasyon ve Yönetişim uygulamaları sayılabilir (Koçel, 2005: 463).

İşletmelerin benimsediği yeni yönetim teknikleri değişim içinde olduklarını, süreçlerin değiştiğini, yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığını göstermektedir. Başarıyla uygulanan teknikler işletmelerin rekabet edebilme gücünü arttırmakta, işletmeleri değiştirmekte, bu değişimden endüstri ilişkilerinin temelini oluşturan işçi ve işveren de etkilenmektedir. Adem-i merkezîyetçi yönetim anlayışı ile önemi artan takım çalışmaları da diğer yönetim teknikleri gibi, genel yönetim yapılarında ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yeniden düzenlemeleri gerekli kılar. Yönetim uygulamalarında yeniden yapılanma sürecinde niteliksel işgücü planlarının geliştirilmesi; yeni personel seçim kriterlerinin belirlenmesi; öğrenme ve gelişme sürecinin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik eğitim programlarının tasarlanması; yatay kariyer planlama; esnek çalışma saatlerinin düzenlenmesi; çalışanların öz denetim, öz yönetim ve liderlik vasıflarının geliştirilmesine yönelik ücretleme, ödüllendirme ve motivasyon sistemlerinin oluşturulması gibi uygulamalar önemli hale gelir (Gök, 2006:74).

Yönetim anlayışındaki değişimlere Açık Defter Yönetimi de (ADY) eklenebilir. ADY, kararları tek kişinin aldığı ve doğrudan para kazanmayı amaçlayan sistemden uzaklaşarak çalışanların da fikirlerini ifade ettiği bir yönetim tarzıdır ADY, bir muhasebe ve finansman tekniğinden daha çok, işletme defterlerini bütün iş görenlere açan ve iş görenlerin işletmenin nasıl para kazandığını ve kendi çabalarının işletme başarısını nasıl etkilediğini anlamalarını kolaylaştıracak sürekli bir eğitim vermeyi ilke edinen bir felsefedir (Aydemir, 2006: 25).

Henüz içeriği yakın zamanda anlaşılmaya başlanan ADY:

- a. Çalışanların finansal verileri okuyup yorumlayabilmesini gerekli kıldığı için eğitim faaliyetlerinin önemini vurgulayan,
- b. Özellikle çalışanların refahı ve örgüte bağlılığı gibi çıktıları önemseyen esnek insan kaynakları yönetimi modellerine paralel olarak insan sermayesini eğitilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak gören,
- c. Personel güçlendirmeyi benimseyerek çalışanların daha fazla yetki ve sorumlulukla donatılmasını öngörerek, karşılaşılabilecek sorunların mümkün olan en alt kademelerde çözülmesini amaçlayan,
- d. Çalışanların motivasyonunu arttırmak ve örgüte bağlılığını sağlamak için parasal faktörlerin ve çeşitli finansal araçların önemi üzerinde dururken, otonomi,

kendini gerçekleştirme, yetki, tanınma, takdir edilme gibi diğer motive edici faktörleri de yadsımayan,

e. Çalışanların performansının değerlendirilmesinde ve ödüllendirilmesinde sergiledikleri finansal performansları dikkate alan,

f. Eğitim, motivasyon, ödüllendirme, performans değerlendirme, bilgi yönetimi, örgüte bağlılık gibi genelde işletme yönetimini, özelde ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bütünlüycü bir nitelik taşıyan finansal performans odaklı bir yönetim enstrümanıdır (Açıkgöz ve Saban, 2008: 151).

3.9.3. Güven Unsuru ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Güvenin

Oluşturulmasındaki Önemi

Örgütsel başarının en önemli şartı olan güvenin tesis edilmesi kısa vadede yaratılamamakta, ancak uzun vadede ve özverili çabalar sonucunda gerçekleştirilebilmektedir. Güven kavramı kişilerin birbirlerine karşı açık, paylaşımcı, savunmacı ve gerçekçi olup olmadıkları durumlarla ilgilidir. Sosyal sermaye mekanizmasının en önemli faktörü güven unsurudur. Çünkü güven beraberinde dürüstlüğü, işbirliğini ve bilgi paylaşımını da getirmekte, çalışma hayatında düzen sağlayarak sosyal karmaşıklığı azaltmakta, aidiyet duygusunu geliştirerek motivasyonu arttırmakta ve sonuçta hedeflenen performans artışına informal bir zemin oluşturmaktadır. Çalışma hayatında başarı ve performansı arttırmanın yolu da üretimin en önemli parçası olan hatta üretim ve yönetim süreçlerinin merkezinde yer alan insanın performansının arttırılmasından geçmektedir (Gerşil ve Aracı, 2008: 655).

Bunun için işletmelerde insanın bir değişken maliyet değil sosyal sermaye olarak kabul edilmesi büyük önem taşır. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir. İş görenlerin firmalarına, yöneticilerine ve birbirlerine karşı duydukları güven düzeyi ve dolayısı ile genel güven düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırıldığı bir çalışmada; Bursa ili, Organize Sanayi Bölgesi, 353 özel sektör çalışanından alınan yanıtlar iş görenlerin çalıştıkları firmaya, yöneticilerine ve

birbirlerine karşı duydukları güven ile performans düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur (Gerşil ve Aracı, 2008: 656).

Cavlak (2015), Kurumsal yönetimin, firma ortaklarıyla toplumun ilişkilerini düzenlerken finansal kaynakları ve insan kaynaklarını kullanarak etkin bir şekilde çalışma sağlayarak uzun vadeli bir yapıya kavuştuğunu savunmaktadır. Kurumsal yönetim işletmelerin; sermayenin yanında insan kaynaklarını kendisine ilgi duyan duruma getirmesine, etkin performans sergilemesine, belirlediği göstergeler seviyesine yükselmesine, yasal gerekçeleri ve sosyal sorumlulukları gerçekleştirmesi yönünde yasal, organizasyonel ve katılımcı özel sanayi organizasyonlarını içine almaktadır (Cavlak, 2015: 4).

İşbirliği yoluyla kişiler ve grup üyeleri arasındaki dayanışma yapısının ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması bakımından organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir diğer önemli öge de da güvendir. Örgütsel alandaki bu güven olgusu, bilim insanları tarafından iki yönlü olarak incelenmiştir. Bunlardan birincisi, güven olgusunun işbirliği gerektiren ilişkilerde çok önemli bir etmen olmasıdır. İkinci nokta ise, güven olgusunun kurumsal talimat ve aktivitelerin (performans değerlendirme ve değişim yönetimi) onaylanmasında etkili olması realitesidir. Çalışanların örgütlerine inanması ve güven duyması, bu aktivitelerin etkinliğini büyük oranda belirlemektedir (Akçakaya, 2010). Dönüşen her kurumsal kültür, çalışanların davranış biçimlerini de örgütsel sosyoloji zemininde birleştirebilmektedir. Ortak davranış biçimi, ortak strateji ve ana hedefler dahilinde kurumsal yetkinliklerin ortaya konması şirketlerin kurumsal yetkinlik kültürünü özgül bir biçimde çalışanlar üzerinde hissettirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını işletmelerin büyüklükleri, faaliyette buldukları sektörler, çağın gerekleri göz önüne alındığında çeşitlendirmek mümkündür. Görev tanımlarının tarif ettiği işe göre insan kaynağının araştırılması ve temini ile başlayan insan kaynakları yönetim fonksiyonu bunun planlanması sürecinde organizasyonun yapısı, sektörün sunduğu olanaklar ve tehditler ile küresel çağın gereklerini de dikkate almaktadır. Bilgi insanı olarak adlandırılan ve sayıları giderek artan işgücünün kişisel gelişimi, başlı başına bir çalışma alanını oluşturmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, tüm işçilerin hızlı bilgi artışının yol açtığı bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını sağlayacak kurumsal bir ortamın hazırlanmasını amaçlar. Dolayısıyla işçilerin performanslarının geliştirilmesi ile ilgili, kendilerini aşmalarının sağlanmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2002: 15)

4. YÖNTEM

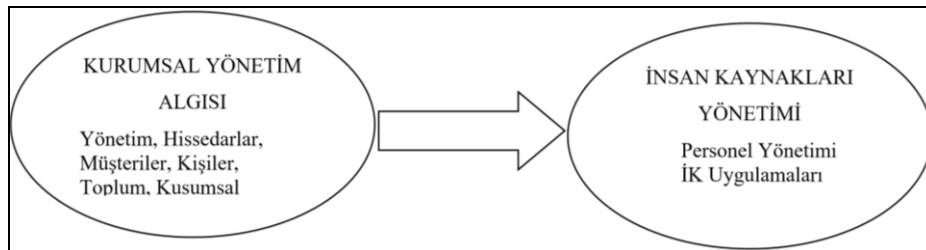
Bu çalışmada betimleyici araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. İki firmanın toplam 50 yöneticisi arasında gerçekleştirilen uygulamada SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Nitel araştırma, disiplinler arası bütüncül bir bakış açısını esas alarak, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntemdir. Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 302). Nitel araştırma, insanın kendi sınırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisidir (Özdemir, 2010: 326).

Nitel araştırmaların, literatürde sık sık sözü edilen altı özelliği vardır: (1) doğal ortama duyarlılık, (2) araştırmacının katılımcı rolü, (3) bütüncül yaklaşım, (4) algıların ortaya konması, (5) araştırma deseninde esneklik, (6) tümevarıma dayalı analiz (Özdemir, 2010: 327).

4.1. Araştırma Modeli

Çalışmada kurumsal yönetim algısı ile insan kaynakları arasındaki ilişkiyi yansıtması amacıyla yöneticilerin bu iki kavramı şirketlerinde nasıl değerlendirdiklerinin tespiti yapılmıştır. Yöneticiler, her iki konuda da belirli bir sistematığe sahip mi? Sorusu öncelikle en başta aranan cevap olmaktadır. Diğer bir konu ise, yöneticiler günün getirdiği şartlara göre, her iki konu hakkında şirketlerine uygun yaklaşımlara yer vermekte ve şirkete olumlu bir katkı sağlayabilmekte midir? Sorusuna cevap aranmaktadır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.2. Araştırma Soruları

İşletmelerin kurumsal yönetimleri ile diğer bölümleri arasında, bölümlerin kendi alanlarındaki gelişmelere paralel olarak uyguladıkları teknikler yüzünden firma ikilem yaşayabilir. Buradan hareketle, kurumsal yönetim ve insan kaynakları arasında gelişen literatürle birlikte ortak bir temel dayanması gereken yönetimin yeni yaklaşımlar oluşturacağı düşünülmektedir. Bu yüzden araştırmanın soruları:

Araştırma Sorusu 1: İşletme yöneticileri Kurumsal Yönetim algısına sahip midir?

Araştırma Sorusu 2: İşletme yöneticileri İnsan Kaynakları algısına sahip midir?

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da farklı iki sektörde faaliyet gösteren bir firmanın orta düzey yöneticileri arasındaki karşılaştırma oluşturmaktadır.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

4.4.1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği

Bu çalışmada Kurumsal Yönetim kavramının yöneticiler üzerindeki algısı araştırılmaktadır. Kurumsal yönetim algılama düzeylerini ifade eden ve 5'li Likert ölçeğinde tanımlanan 30 adet önerme cümlesi yer almaktadır. Söz konusu anket uygulamasındaki önermeler için Khan ve Sethi (2009) tarafından yapılan çalışmadaki ölçek kullanılmaktadır. Ankette yer alan önerme maddeleri çalışmanın sonunda ekler bölümünde sunulmaktadır.

4.4.2. İnsan Kaynakları Yaklaşımı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Toplam 24 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik düzeyi için elde edile cronbach alpha değeri 0,555'dir. Analizde İK yaklaşımı olarak ele alınan personel yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ana faktörünün alt faktörlerini belirlemeye yönelik olarak keşfedici faktör analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) yapılmıştır.

4.5. Veri Toplama Aracı

Çalışmada, nitel analizlere dayalı bir çalışma benimsenmiştir. Bu nedenle araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anketin

geliştirilmesinde kurumsal yönetim ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı, kurumsal ve uygulamaya yönelik akademik yayınlar üzerinde geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmeyle ilgili genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde işletmelerin kurumsal yönetim anlayışlarını belirlemeye yönelik yönetici tutum ve algılarından ziyade gerçek durumu yansıtan ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise yine yöneticilerin insan kaynakları anlayışını gösteren ifadeler yer almaktadır. Toplam ifade sayısı 54'tür. İfadeler, 5'li Likert tipi ölçeğine göre cevaplandırılacaktır.

4.6. Bulgular

İstatiksel analizler, verilerin anlaşılmasına ya da yorumlanmasına katkı sağlasa da, özellikleri açısından, farklı içerikleri ile çok yönlü tekniklere sahiptir.

Karşılaştırma yapılan gruplar arasındaki farkın bulunmasında ve grup sayısının ikiden fazla olması halinde kullanılacak istatistik yöntemlerden biri varyans analizidir (Kayri, 2009: 51-64). (ANOVA; Analysis of Variance). Ancak, varyans analizinin yapılabilmesi için birtakım varsayımlar gerekmektedir (Winer, 1971). Varyans analizi ile gruplar arasındaki farkın manidarlığı incelenmektedir. Parametrik bir test istatistiği olan ANOVA, toplanabilirlik özelliği ile kuadratik bir form niteliği taşımaktadır (Ferguson, 1981). Bu analiz, genel olarak gruplar arasında karşılaştırma yaparak, belirli bir fark olup olmadığını belirler. Fark varsa hangi grubun fark oluşturduğunu bularak farklı bir değerlendirme ya da yorum yapılmasını sağlar.

Gruplar arası farklılığın olduğu durumda, bu farklılığın kaynaklandığı grubu bulan istatistik post-hoc olarak bilinir (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006). Post-hoc testler, çok faktörlü bir deneyde veya araştırmada, varyans ya da regresyon analizi şeklinde istatistik analizlerde sonuç odaklı genel bir anlamlılık belirlemek ve ardından hangi karşılaştırmalarda anlamlı bir fark oluştuysa onu değerlendirmek için yapılmaktadır. Varyans analizi sonucunda sıfır hipotezi reddedilmesi durumu, evren ortalamalarının en az birinde bir fark gözlemlediyse, o farkın evren dışından kaynaklandığını bildirmek olarak anlamlandırılır. Bu ortalamaların hangilerinin birbirinden farklı olduğu çoklu karşılaştırma teknikleri ile belirlenmektedir. Çoklu karşılaştırma teknikleri şansa bağlı modelde ortalamaların karşılaştırılması söz konusu olamayacağından sadece sabit etki modelinde kullanılmaktadır (Izvercianu ve Miclea, 2015: 403-415). Bu testlerin

seçilmesinde ve kullanılmasında bazı varsayımlar vardır. Post-hoc yöntemleri belirli ön koşullar çerçevesinde güvenilir sonuçlar vermektedir.

Varyanslar eşit olduğunda ise, post-hoc istatistikler kullanılarak iki yöntemle yola devan edilmektedir. Bunlar: “Çoklu karşılaştırma testleri” (multiple pairwise comparisons) ve “çoklu aralık testleri” (multiple range tests) şeklinde ifade edilmektedir. Çoklu aralık testleri, grup ortalamalarına ilişkin (k means) homojen alt setler (homogeneous subset) oluşturarak, gruplardan farklı olanları tespit etmeye çalışmaktadır. Çoklu karşılaştırma testleri ise, her grubu sırasıyla diğer gruplarla teker teker kıyaslayarak bir karşılaştırma matrisi elde etmektedir (Kayri, 2009: 51-64). Çoklu Karşılaştırma Testleri; LSD, Sidak, Bonferroni, Tukey HSD, Hochberg's GT2, Gabriel ve Scheffe'dir. Çoklu Aralık Testleri ise, SNK, Tukey's B, Duncan, R-E-G-W-F, R-E-G-W-Q, Waller Duncan ve Dunnet testleridir.

Bonferroni gibi sık kullanılan bir teknik olan Tukey testi gruplar arasındaki örneklem sayılarında eşitliği gerekli kılmaktadır. Eşit örneklem gruplarına ait ortalamalar arasındaki farkların test edilmesinde kullanılır. Gosset tarafından geliştirilmiş ve bir örneklem dağılımı olan q dağılımına dayanmaktadır. Tukey testini kullanırken standart hatanın hesaplanmasında iki temel kural bulunmaktadır.

Bunlar:

- 1- Temel etkinin kaynağı araştırılırken temel etkiye ait hata kareler ortalaması dikkate alınarak bu değer karşılaştırılan ortalamaları elde etmek için bölünen değere bölünerek q değeri bulunur, çizelgeden elde edilen q değeri ile karşılaştırılır.
- 2- Ortak etkinin kaynağı araştırılırken hangi ortalamalar arasındaki farkın manidarlığı test ediliyorsa hem o değişkenin temel etkisine hem de ortak etkiye ait hata terimleri birlikte dikkate alınır. Seçkisiz desenlerde tek bir hata terimi (OKH) hesaplanmakta iken karışık desenlerde birden fazla hata terimi hesaplandığından bu özellik önemlidir. Tukey kramer testi ise eşit olmayan örneklem gruplarında kullanılır.

Değişkenlerin farklı ilişkisel değerlere sahip olup olmadığını anlamak için korelasyon analizi yapılmaktadır. Değişkenlerde ölçme yapısı farklılığı, dağılımdaki özelliklerde bir fark olup olmadığı, değişkenler arasında doğru bir ilişki kurulup kurulmadığı gibi konular bu analizde incelenmektedir. Değişken iki tane ise, ikili ya da

basit korelasyon şeklinde ifade edilen korelasyon tekniği uygulanır. Değişken bir tane olup farklı iki değişken arasında ki ilişki inceleniyorsa, çoklu korelasyon kullanılır. Bu nedenle, değişkenlerden birisi sabit tutulur. Diğer iki değişken arasındaki ilişki ile bu değişken arasındaki bağlantı incelenir (Büyüköztürk, 2018).

Bu çalışmanın güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha modeli ile gerçekleştirilmiştir. Cronbach's Alpha'da sorular bir değer oluşturarak korelasyon oluşmasını sağlar ve güvenilirlik derecesini gösterir. Cronbach's Alpha'nın normal standartlarda değeri 0,70 ve üstü olduğunda ölçek güvenilir anlamına gelmektedir. Fakat, soru sayısındaki azlık durumunda bu değer 0,60 ve üstü kabul edilmektedir.

Bir ölçekte geçerlilik, ölçeğin ölçtüğü değişkenin ne derece ölçüldüğünü göstermektedir. Geçerlilik testinde herhangi bir katsayı kriteri yoktur. Bu yüzden geçerlilik testi, kuramsal analizlere dayanmaktadır. Bu kuramsal analizlerden biri yapı geçerlilik testi olarak bilinmekte ve bir değişkeni ölçmek üzere sorulan soruların o değişkeni ölçüp ölçmediğinin kuramsal olarak analizini öngörmektedir (Ercan ve Kan, 2004). Kurumsal yönetim ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi aşağıdaki gibidir.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,895	,905	30

Tablo 4.1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Tabloda Cronbah'c Alpha değeri ,895 olarak görülmüştür. 0,70 değerinden yüksek olduğu için kurumsal yönetim algısı ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik analizi geçerlidir.

Bir diğer İnsan Kaynakları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi aşağıda yer almıştır.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,750	,764	24

Tablo 4.2. İnsan Kaynakları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Tabloda Cronbah'c Alpha değeri ,750 olarak görülmüştür. 0,70 değerinden yüksek olduğu için İnsan Kaynakları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik analizi geçerlidir.

Demografik ifadelerle ait tablolar aşağıda yer almıştır.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
% 100 yerli sermayeli	50	100,0	100,0	100,0

Tablo 4.3. Sermaye Yapısına Göre Dağılım

Tüm şirket yöneticileri çalıştıkları şirketin sermaye yapısının % 100 yerli sermayeli olduğunu belirtmişlerdir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	29	58,0	58,0	58,0
Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	17	34,0	34,0	92,0
Yarı yarıyadır	2	4,0	4,0	96,0
Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tablo 4.4. Yönetim Kademelerine Göre Dağılım

Şirket yöneticilerine göre şirketin yönetim kademelerinin % 58'i tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır'ı belirtmişlerdir. % 34'ü Yönetimde çoğunluk aile bireylerindir'i belirtmişlerdir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Otomotiv	25	50,0	50,0	50,0
Kimya	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tablo 4.5. Faaliyet Sektörüne Göre Dağılım

Şirket yöneticilerinin %50'si Otomotiv, % 50'si ise Kimya sektöründe faaliyet göstermektedir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
hayır	50	100,0	100,0	100,0

Tablo 4.6. İşletme Holding mi?

Tüm şirket çalışanları şirketin holding olmadığını belirtmişlerdir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
10-49	13	26,0	26,0	26,0
50-149	12	24,0	24,0	50,0
250-500	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tablo 4.7. Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Şirket yöneticilerinden 13 yöneticinin çalışan sayısı 10-49 aralığında, 12 yöneticinin çalışan sayısı 50-149 aralığında iken 25 yöneticinin çalışan sayısı ise 250-500 aralığındadır.

Mavi Yaka Çalışan Yüzdesi				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
30	2	4,0	4,0	4,0
35	5	10,0	10,0	14,0
60	12	24,0	24,0	38,0
65	2	4,0	4,0	42,0
70	5	10,0	10,0	52,0
75	7	14,0	14,0	66,0
77	2	4,0	4,0	70,0
80	13	26,0	26,0	96,0
85	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tablo 4.8. Mavi Yaka Çalışan Yüzdesine Göre Dağılım

Şirket yöneticilerinde mavi yaka çalışan yüzdesi yukarıdaki gibidir. Buna göre % 80 mavi yaka çalışanı bulunan 13 yönetici varken, %60 mavi yaka çalışanı bulunan 12 yönetici bulunmaktadır. En az mavi yaka çalışanı bulunan 3 yöneticiden biri % 30 olan 2 yönetici %77 olan 2 yönetici % 65 olan 2 yönetici bulunmaktadır.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
15	2	4,0	4,0	4,0
20	13	26,0	26,0	30,0
23	2	4,0	4,0	34,0
25	7	14,0	14,0	48,0
30	5	10,0	10,0	58,0
35	2	4,0	4,0	62,0
40	12	24,0	24,0	86,0
65	5	10,0	10,0	96,0
70	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tablo 4.9. Beyaz Yaka Çalışan Yüzdesine Göre Dağılım

Şirket yöneticilerinde beyaz yaka çalışan yüzdesi yukarıdaki gibidir. Buna göre % 20 beyaz yaka çalışanı bulunan 13 yönetici varken, %40 beyaz yaka çalışanı bulunan 12 yönetici bulunmaktadır. En az mavi yaka çalışanı bulunan 3 yöneticiden biri % 15 olan 2 yönetici %23 olan 2 yönetici % 70 olan 2 yönetici bulunmaktadır.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
hayır	50	100,0	100,0	100,0

Tablo 4.10. İşçi Sendikasına Göre Dağılım

Tüm şirket yöneticileri çalışanlarının herhangi bir işçi sendikası üyeliği bulunmamaktadır.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
hayır	50	100,0	100,0	100,0

Tablo 4.11. İşveren Sendikasına Göre Dağılım

Tüm şirket yöneticileri şirketin herhangi bir işveren sendikası üyeliği bulunmamaktadır.

Kurumsal Yönetim ölçeğinde Yönetim Kademelerinde Anova Testi aşağıda sunulmuştur.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	29	4,1471	,55159	,10243	3,9373	4,3569	2,77	4,87
Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	17	3,9471	,38226	,09271	3,7505	4,1436	3,23	4,60
Yarı yarıyadır	2	4,3500	,49497	,35000	-,0972	8,7972	4,00	4,70
Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	2	3,8333	,23570	,16667	1,7156	5,9510	3,67	4,00
Total	50	4,0747	,49186	,06956	3,9349	4,2145	2,77	4,87

Tablo 4.12. Kurumsal Yönetim ölçeğinde Anova Testi Tanımlayıcı Sonuçları

Yöneticilerin şirket hakkındaki algısına göre 29 yönetici şirketin “tamamen aile bireyleri tarafından oluşturulduğunu belirtmiştir. 17 yönetici ise yönetimde çoğunluğun aile bireylerinden oluşturulduğunu savunmaktadır. 2 yönetici yarı yarıya, diğer 2 yönetici ise yönetimde aile bireylerinin azınlıkta olduğunu belirtmiştir.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,697	3	,232	,958	,421
Within Groups	11,157	46	,243		
Total	11,855	49			

Tablo 4.13. Kurumsal Yönetim ölçeğinde Anova Testi Sonuçları

Yapılan çalışmada Anova testi sonuçlarına göre, gruplar arasında farklılık bulunmamıştır ($0,421 > 0,05$). Gruplar arasındaki farklılıklar Tukey testi ile anımlandırılmıştır.

(I) Yönetim Kademelerinin Yapısı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	,20007	,15044	,549	-,2009	,6011
	Yarı yarıyadır	-,20287	,36006	,942	1,1626	,7569
	Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	,31379	,36006	,819	-,6459	1,2735
Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	-,20007	,15044	,549	-,6011	,2009
	Yarı yarıyadır	-,40294	,36816	,695	1,3843	,5784
	Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	,11373	,36816	,990	-,8676	1,0951
Yarı yarıyadır	Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	,20287	,36006	,942	-,7569	1,1626
	Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	,40294	,36816	,695	-,5784	1,3843
	Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	,51667	,49250	,722	-,7961	1,8294
Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	-,31379	,36006	,819	1,2735	,6459
	Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	-,11373	,36816	,990	1,0951	,8676
	Yarı yarıyadır	-,51667	,49250	,722	1,8294	,7961

Tablo 4.14. Kurumsal Yönetim Algısında Yönetim Kademelerinde Tukey Testi

Kurumsal yönetim algısında tüm yönetim kademelerinde anlamlı farklılık görülmemektedir. Gruplar arasında ki farkın büyük olduğu gruplar “yarı yarıya” (0,942) ve “yönetimde aile bireyleri azınlıktadır” (0,990) olanlardır. Diğer iki grup arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

İnsan kaynakları ölçeğinde yapılan Anova testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	29	3,3276	,35421	,06577	3,1929	3,4623	2,50	3,79
Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	17	3,2941	,56548	,13715	3,0034	3,5849	2,42	4,13
Yarı yarıyadır	2	3,5833	,05893	,04167	3,0539	4,1128	3,54	3,63
Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	2	3,1458	,08839	,06250	2,3517	3,9400	3,08	3,21
Total	50	3,3192	,42505	,06011	3,1984	3,4400	2,42	4,13

Tablo 4.15. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Yapılan Anova Testi Tanımlayıcı Sonuçları

Yöneticilerin şirket hakkındaki algısına göre 29 yönetici şirketin “tamamen aile bireyleri tarafından oluşturulduğunu belirtmiştir. 17 yönetici ise yönetimde çoğunluğun aile bireylerinden oluşturulduğunu savunmaktadır. 2 yönetici yarı yarıya, diğer 2 yönetici ise yönetimde aile bireylerinin azınlıkta olduğunu belirtmiştir.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,212	3	,071	,377	,770
Within Groups	8,640	46	,188		
Total	8,853	49			

Tablo 4.16. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Anova Testi Sonuçları

Yapılan çalışmada Anova testi sonuçlarına göre, gruplar arasında farklılık bulunmamıştır ($0,770 > 0,05$). Gruplar arasındaki farklılıklar Tukey testi ile anlaşılmıştır.

(I) Yönetim Kademelerinin Yapısı		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	,03347	,13239	,994	-,3194	,3863
	Yarı yarıyadır	-,25575	,31685	,851	1,1003	-,5888
	Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	,18175	,31685	,939	-,6628	1,0263
Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	-,03347	,13239	,994	-,3863	,3194
	Yarı yarıyadır	-,28922	,32399	,809	1,1528	-,5744
	Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	,14828	,32399	,968	-,7153	1,0119
Yarı yarıyadır	Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	,25575	,31685	,851	-,5888	1,1003
	Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	,28922	,32399	,809	-,5744	1,1528
	Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	,43750	,43340	,745	-,7177	1,5927
Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	-,18175	,31685	,939	1,0263	-,6628
	Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir	-,14828	,32399	,968	1,0119	-,7153
	Yarı yarıyadır	-,43750	,43340	,745	1,5927	-,7177

Tablo 4.17. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Yönetim Kademelerinde Tukey Testi

İnsan Kaynaklarında tüm yönetim kademelerinde anlamlı farklılık görülmemektedir. Gruplar arasında ki farkın büyük olduğu gruplar “yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir”

(0,994, 0,968) olandır. Diğer gruplar arasında da anlamlı fark bulunmakla birlikte grup değerleri daha düşüktür.

Kurumsal Yönetim ölçeğinde çalışan sayısı aralığında Anova Testi aşağıda sunulmuştur.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
10-49	13	3,9026	,67720	,18782	3,4933	4,3118	2,77	4,43
50-149	12	4,4750	,23874	,06892	4,3233	4,6267	4,00	4,87
250-500	25	3,9720	,36244	,07249	3,8224	4,1216	3,23	4,70
Total	50	4,0747	,49186	,06956	3,9349	4,2145	2,77	4,87

Tablo 4.18. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Çalışan Sayısı Anova Testi Tanımlayıcı İstatistikleri

10-49 aralığında çalışan sayısı bulunan 13 yönetici, 50-149 aralığında 12 yönetici, 250-500 aralığında 25 yönetici bulunmaktadır.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,572	2	1,286	6,511	,003
Within Groups	9,283	47	,198		
Total	11,855	49			

Tablo 4.19. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Çalışan Sayısı Anova Testi İstatistikleri

Kurumsal yönetim algısı Anova analizinde ($0,003 < 0,05$) çalışan sayısı arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

(I) Çalışan Sayısı		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
10-49	50-149	-,57244*	,17791	,007	-1,0030	-,1419
	250-500	-,06944	,15196	,892	-,4372	,2983
50-149	10-49	,57244*	,17791	,007	,1419	1,0030
	250-500	,50300*	,15607	,006	,1253	,8807
250-500	10-49	,06944	,15196	,892	-,2983	,4372
	50-149	-,50300*	,15607	,006	-,8807	-,1253

*. p 0.05 level.

Tablo 4.20. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Çalışan Sayısı Tukey Testi İstatistikleri

Kurumsal Yönetim algısında gruplar arasındaki farkı anlamak için Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, 10-49 çalışan sayısı ile 50-149 çalışan sayısı arasında ($0,007 < 0,05$) ile 250-500 çalışan sayısı ile 50-149 çalışan sayısı arasında ($0,006 < 0,05$)

anlamli bir fark bulunmaktadir. Diğ er gruplar arasında ise anlamli bir fark görülmemiştir (0,892>0,05).

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
10-49	13	3,1378	,40015	,11098	2,8960	3,3796	2,50	3,50
50-149	12	3,5521	,19063	,05503	3,4310	3,6732	3,25	3,79
250-500	25	3,3017	,47633	,09527	3,1050	3,4983	2,42	4,13
Total	50	3,3192	,42505	,06011	3,1984	3,4400	2,42	4,13

Tablo 4.21. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Çalışan Sayısı Anova Testi Tanımlayıcı İstatistikleri

İnsan Kaynakları Ölçeğinde Çalışan Sayısı Anova Testi Tanımlayıcı İstatistiklerine göre 10-49 arasında çalışan sayısı bulun yönetici sayısı 13, 50-149 arasında 12 yönetici ve 250-500 arasında olan 25 yönetici bulunmaktadır.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,086	2	,543	3,287	,046
Within Groups	7,767	47	,165		
Total	8,853	49			

Tablo 4.22. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Çalışan Sayısı Anova Testi Sonuçları

İnsan Kaynakları Ölçeği Anova analizinde (0,046<0,05) çalışan sayısı arasında anlamli bir fark görülmekle birlikte cronbach's alpha değerine (0,05) yakın bir değere ulaşılmıştır.

(I) Çalışan Sayısı		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
10-49	50-149	-,41426*	,16273	,037	-,8081	-,0204
	250-500	-,16385	,13900	,472	-,5002	,1726
50-149	10-49	,41426*	,16273	,037	,0204	,8081
	250-500	,25042	,14276	,196	-,0951	,5959
250-500	10-49	,16385	,13900	,472	-,1726	,5002
	50-149	-,25042	,14276	,196	-,5959	,0951

• P 0.05 level.

Tablo 4.23. İnsan Kaynakları Ölçeğinde Çalışan Sayısı Tukey Testi Sonuçları

İnsan Kaynakları ölçeğinde gruplar arasındaki farkı anlamak için Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, 10-49 çalışan sayısı ile 50-149 çalışan sayısı arasında (0,037<0,05) anlamli bir fark görülürken diğ er gruplar arasında anlamli bir fark bulunmamıştır (0,192, 0,196>0,05).

Farklı gruplardan veri analizi sonucunda elde edilen değerlerin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakmak için uygulanan test bağımsız örneklem için t testidir (independent samples t test). Bağımsız örneklem için t testi parametrik bir testtir. Dolayısıyla testin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi, grupların varyanslarının eşit olması (arada anlamlı fark olmaması) ve verilerin birbirinden bağımsız olması şartlarının sağlanması gerekmektedir (Can, 2017).

Diğer yandan işletmenin sektörlerine göre yapılan analiz için T testi kullanılmıştır. İşletme iki sektörde faaliyet göstermektedir (Otomotiv ve Kimya).

İşletmenin Faaliyet Sektörü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
kurumsal_ortalama	Otomotiv	25	3,9720	,36244
	Kimya	25	4,1773	,58363

Tablo 4.24. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Sektörlere Göre Tanımlayıcı T Testi Sonuçları

İşletmede ki 25 yönetici otomotiv diğer 25 yönetici ise kimya sektöründe faaliyet göstermektedir.

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
kurumsal_ortalama	Equal variances assumed	2,124	,152	-1,494	48	,142	-,20533	,13740	-,48160	,07093
	Equal variances not assumed			-1,494	40,114	,143	-,20533	,13740	-,48301	,07234

Tablo 4.25. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Sektörlere Göre T Testi Analizi

Kurumsal yönetim algısında sektörler göre yapılan t testi sonucuna göre (0,143>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

	İşletmenin Faaliyet Sektörü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
insankaynaklari_ortalama	Otomotiv	25	3,3017	,47633	,09527
	Kimya	25	3,3367	,37595	,07519

Tablo 4.26. İnsan Kaynaklarında Sektörlere Göre Tanımlayıcı T Testi Sonuçları

İşletmede ki 25 yönetici otomotiv diğer 25 yönetici ise kimya sektöründe faaliyet göstermektedir.

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
insankaynaklari_ortalama	Equal variances assumed	1,844	,181	-,288	48	,774	-,03500	,12136	-,27902	,20902
	Equal variances not assumed			-,288	45,542	,774	-,03500	,12136	-,27936	,20936

Tablo 4.27. İnsan Kaynaklarında Sektörlere Göre T Testi Analizi

İnsan Kaynakları, sektörlere göre yapılan t testi sonucuna göre ($0,774 > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kısaca özetlemek gerekirse, Kurumsal Yönetim Algısı ve İnsan Kaynakları ölçeğinde Yönetim Kademelerinde Anova ve Tukey Testleri sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Kurumsal Yönetim ölçeğinde çalışan sayısı aralığında Anova Testi ve T testi sonuçlarına göre, 10-49 çalışan sayısı ile 50-149 çalışan sayısı arasında ($0,007 < 0,05$) ile 250-500 çalışan sayısı ile 50-149 çalışan sayısı arasında ($0,006 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir fark görülmemiştir ($0,892 > 0,05$). Diğer yandan İnsan Kaynakları Ölçeği Anova analizinde ($0,046 < 0,05$) çalışan sayısı arasında anlamlı bir fark görülmekle birlikte cronbach's alpha değerine ($0,05$) yakın bir değere ulaşılmıştır. İnsan Kaynaklarında gruplar arasındaki farkı anlamak için Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, 10-49 çalışan sayısı ile 50-149 çalışan sayısı arasında ($0,037 < 0,05$) anlamlı bir fark görülürken diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($0,192, 0,196 > 0,05$)

Kurumsal yönetim algısında sektörlere göre yapılan t testi sonucuna göre ($0,143 > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer yandan İnsan Kaynakları, sektörlere göre yapılan t testi sonucuna göre ($0,774 > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışmamızda çalışan sayıları 10-49 ve 50-149 aralığındaki şirketin çalışanları arasında aşağıdaki konuların dışında anlamlı farklılar görülmezken aşağıdaki ifadelerde anlamlı farklılıklar görülmüştür.

		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
Adalet ve eşitliğin sağlanması, şirket çalışanları arasında ayrımcılık yapılmaması	Equal variances assumed	4,555	,038	-,103	44	,918	-,039	,374	-,792	,715	
	Equal variances not assumed			-,118	43,998	,907	-,039	,327	-,697	,620	
Şirket dengelerinin kurulması ve kontrolün güçlendirilmesi için iç ve dış denetçilerin bağımsızlığının sağlanması	Equal variances assumed	10,206	,003	-,643	44	,523	-,235	,366	-,972	,502	
	Equal variances not assumed			-,806	35,723	,425	-,235	,292	-,827	,357	
Şirket çalışanlarının tamamı için hesap verilebilirlik odaklı kültürün geliştirilmesi	Equal variances assumed	2,532	,119	,369	44	,714	,124	,335	-,552	,800	
	Equal variances not assumed			,414	43,718	,681	,124	,299	-,478	,726	
İş hayatında ve diğer alanlarda katılımcı ve demokratik yönetim tarzını benimsemeye yardımcı olmak	Equal variances assumed	3,568	,066	-,629	44	,532	-,201	,319	-,844	,442	
	Equal variances not assumed			-,751	42,051	,457	-,201	,267	-,740	,339	
Organizasyonda ödül paylaşım kültürünün öğretilmesi ve desteklenmesi	Equal variances assumed	2,634	,112	-,822	44	,416	-,320	,390	-,1107	,466	
	Equal variances not assumed			-,858	38,174	,396	-,320	,374	-,1077	,436	
Şirket çalışanlarının üst yönetim politikalarına katılmasının önüne geçilmesi	Equal variances assumed	2,925	,094	,735	44	,467	,320	,436	-,559	1,200	
	Equal variances not assumed			,774	39,067	,444	,320	,414	-,517	1,158	
Hissedarlar/Sahipler ile Şirket Çalışanlarının hakları arasındaki dengenin sağlanması	Equal variances assumed	,221	,641	1,583	44	,121	,609	,384	-,166	1,383	
	Equal variances not assumed			1,625	36,417	,113	,609	,374	-,151	1,368	
Etik olmayan ya da kanuna aykırı işlemlerin yasaklanmasına yardımcı olmak	Equal variances assumed	11,598	,001	3,392	44	,001	,533	,157	,216	,850	
	Equal variances not assumed			2,947	22,007	,007	,533	,181	,158	,909	
Hissedarlar için bilgiye maksimum erişimin sağlanması	Equal variances assumed	5,806	,020	5,032	44	,000	,963	,191	,578	1,349	
	Equal variances not assumed			4,491	23,736	,000	,963	,215	,520	1,407	
Hissedarlar/Sahiplere ilişkin ticari işlemlerde yarıltıcı ve hileli rakamların kullanılmasının yasaklanması	Equal variances assumed	18,552	,000	6,241	44	,000	1,014	,163	,687	1,342	
	Equal variances not assumed			5,122	18,996	,000	1,014	,198	,600	1,429	
Hissedarlar/Sahiplere işletme kararlarının alınmasında öncelik tanınması	Equal variances assumed	,010	,922	2,256	44	,029	,722	,320	,077	1,367	
	Equal variances not assumed			2,296	35,499	,028	,722	,315	,084	1,360	
Hissedarların/Sahiplerin çıkarları doğrultusunda kaynak tahsisi sağlanması	Equal variances assumed	,317	,576	,682	44	,499	,227	,333	-,444	,898	
	Equal variances not assumed			,692	35,121	,494	,227	,328	-,439	,894	
İş hayatında ve diğer alanlarda ahlak, adalet ve dürüstlük anlayışının sürdürülmesi	Equal variances assumed	15,608	,000	2,214	44	,032	,440	,199	,039	,841	
	Equal variances not assumed			1,845	19,737	,080	,440	,239	-,058	,938	
Sosyal ve etiksel anlamda sorumlu vatandaş olmak	Equal variances assumed	27,034	,000	3,030	44	,004	,367	,121	,123	,611	
	Equal variances not assumed			2,672	22,938	,014	,367	,137	,083	,651	
İşlemlerde %100 şeffaflık ve adaletin sağlanması	Equal variances assumed	,560	,458	,891	44	,378	,306	,344	-,386	,999	
	Equal variances not assumed			,998	43,619	,324	,306	,307	-,312	,925	
Şirket politikalarına zarar vermeden kişisel kazanç ya da çıkar elde etmek	Equal variances assumed	,052	,820	-1,051	44	,299	-,359	,342	-1,048	,330	
	Equal variances not assumed			-1,012	29,910	,320	-,359	,355	-1,084	,366	
Müşterilere gerçek ürün özelliklerinin sunulması	Equal variances assumed	3,672	,062	3,048	44	,004	,773	,254	,262	1,284	
	Equal variances not assumed			2,502	18,999	,022	,773	,309	,126	1,419	

Tablo 4.28. Kurumsal Yönetim Algısında Yönetim Kademelerinde T Testi sonuçlarında İfadelerin Değerlendirilmesi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gerçekçi olmayan beklentiler yoluyla müşterilerin kandırılmasının önüne geçilmesi	Equal variances assumed	,358	,553	2,744	44	,009	,562	,205	,149	,975
	Equal variances not assumed			2,614	28,896	,014	,562	,215	,122	1,002
Haksız promosyon yöntemleriyle satış hacminin artırılmasının engellenmesi	Equal variances assumed	4,402	,042	,516	44	,608	,187	,362	-,542	,915
	Equal variances not assumed			,591	43,997	,558	,187	,316	-,450	,823
Kar maksimizasyonu yerine değer maksimizasyonu için çalışanların desteklenmesi	Equal variances assumed	7,853	,008	-1,806	44	,078	-,755	,418	-1,597	,088
	Equal variances not assumed			-2,078	43,951	,044	-,755	,363	-1,486	-,023
Hedefe ulaşmada sadece işteki başarının yeterli olmadığını öngörmek	Equal variances assumed	10,274	,003	,419	44	,677	,103	,247	-,394	,601
	Equal variances not assumed			,463	42,886	,646	,103	,224	-,348	,554
Ticari işlemlerde kanunlar ve yerel düzenlemelere uymak	Equal variances assumed	11,935	,001	2,679	44	,010	,357	,133	,088	,626
	Equal variances not assumed			2,483	26,561	,020	,357	,144	,062	,652
İşletmelerin karar verme sırasında yerel değerleri ve kültürü ön plana alması	Equal variances assumed	5,904	,019	-1,562	44	,125	-,404	,258	-,924	,117
	Equal variances not assumed			-1,709	42,380	,095	-,404	,236	-,880	,073
Şirketlerin karar verirken çevresel sorunlar için de mücadele etmesi	Equal variances assumed	1,284	,263	,908	44	,369	,241	,266	-,294	,777
	Equal variances not assumed			,943	37,631	,352	,241	,256	-,277	,760
Yerel yönetimlerdeki yolsuzluk kültürünün önüne geçilmesi	Equal variances assumed	,232	,632	2,979	44	,005	,631	,212	,204	1,058
	Equal variances not assumed			3,042	35,835	,004	,631	,207	,210	1,052
Ticari amaçlarla yerel gelenek ve göreneklere zarar verebilecek işletme politikalarının desteklenmemesi	Equal variances assumed	,036	,849	,084	44	,933	,020	,240	-,464	,504
	Equal variances not assumed			,081	29,869	,936	,020	,250	-,489	,530
Organizasyonda kurumsal yönetim sisteminin sürdürülmesi	Equal variances assumed	3,981	,052	-,053	44	,958	-,018	,343	-,709	,672
	Equal variances not assumed			-,062	43,639	,951	-,018	,294	-,611	,575
Organizasyonda kurumsal yönetim sisteminin geliştirilmesi	Equal variances assumed	3,456	,070	-,326	44	,746	-,112	,342	-,801	,578
	Equal variances not assumed			-,378	43,812	,707	-,112	,295	-,707	,484
Geleneksel iş kültürü ile kurumsal yönetim kültürünün nasıl değiştirileceğinin açıklanması	Equal variances assumed	7,415	,009	-,804	44	,426	-,280	,348	-,982	,422
	Equal variances not assumed			-,927	43,910	,359	-,280	,302	-,888	,328
Kısa dönemde kar elde etmek için profesyonel olmayan davranışların bir parçası olunmaması	Equal variances assumed	,314	,578	,759	44	,452	,223	,294	-,369	,816
	Equal variances not assumed			,823	41,700	,415	,223	,271	-,324	,770

Tablo 4.28. (devam) Kurumsal Yönetim Algısında Yönetim Kademelerinde T Testi sonuçlarında İfadelerin Değerlendirilmesi

Kurumsal Yönetim Algısında T Testi sonuçlarında ifadelerinde anlamlı farklılık olan ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

- Etik olmayan ya da kanuna aykırı işlemlerin yasaklanmasına yardımcı olmak
- Hissedarlar için bilgiye maksimum erişimin sağlanması
- Hissedarlar/Sahiplere ilişkin ticari işlemlerde yanıltıcı ve hileli rakamların kullanılmasının yasaklanması

- Hissedarlar/Sahiplere işletme kararlarının alınmasında öncelik tanınması
- Sosyal ve etiksel anlamda sorumlu vatandaş olmak
- Müşterilere gerçek ürün özelliklerinin sunulması
- Gerçekçi olmayan beklentiler yoluyla müşterilerin kandırılmasının önüne geçilmesi
- Kar maksimizasyonu yerine değer maksimizasyonu için çalışanların desteklenmesi
- Ticari işlemlerde kanunlar ve yerel düzenlemelere uymak
- Yerel yönetimlerdeki yolsuzluk kültürünün önüne geçilmesi

	Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Şirketimizde çalışanların eğitimi maliyet değil, yatırım unsurudur	Equal variances assumed	2,798	,101	,006	44	,995	,002	,316	-,635	,639
	Equal variances not assumed			,008	43,419	,994	,002	,270	-,543	,547
Çalışanlarımıza verdiğimiz değer, işletmemizin misyonunda ve kurumsal değerlerinde yer almaktadır.	Equal variances assumed	11,233	,002	-,500	44	,619	-,187	,373	-,938	,565
	Equal variances not assumed			-,577	43,918	,567	-,187	,324	-,839	,466
İK biriminin işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları politika ve stratejileri mevcuttur.	Equal variances assumed	7,992	,007	-1,736	44	,090	-,667	,384	-1,442	,107
	Equal variances not assumed			-1,962	43,881	,056	-,667	,340	-1,353	,018
İK biriminin faaliyet alanı organizasyon içerisinde sınırlı ve dar bir alanı kapsamaktadır.	Equal variances assumed	5,678	,022	1,262	44	,214	,507	,402	-,303	1,317
	Equal variances not assumed			1,355	40,849	,183	,507	,374	-,249	1,263
İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır.	Equal variances assumed	,184	,670	-2,034	44	,048	-,688	,338	-1,369	-,006
	Equal variances not assumed			-2,067	35,340	,046	-,688	,333	-1,363	-,012
İK bölümümüz diğer bölüm yöneticileri ile ileri düzeyde işbirliği içindedirler.	Equal variances assumed	4,690	,036	-1,104	44	,276	-,446	,404	-1,261	,369
	Equal variances not assumed			-1,196	41,630	,238	-,446	,373	-1,199	,307
İşletmemizde İK faaliyetlerine yönelik sistematik bir yapı bulunmamaktadır.	Equal variances assumed	,203	,654	3,194	44	,003	,941	,295	,347	1,535
	Equal variances not assumed			3,106	30,822	,004	,941	,303	,323	1,559
Çalışanlarımızın organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışmasını garanti altına almak için üstleri tarafından sıkı biçimde kontrol edilmekte ve yönlendirilmektedirler	Equal variances assumed	,223	,639	-,779	44	,440	-,241	,310	-,866	,383
	Equal variances not assumed			-,804	37,066	,426	-,241	,300	-,849	,367
İşletmemizde İK faaliyetleri operasyonel işlere yönelik, kısa vadeli olarak planlanmaktadır.	Equal variances assumed	2,312	,136	,293	44	,771	,093	,319	-,549	,736
	Equal variances not assumed			,302	36,879	,764	,093	,309	-,533	,720
İşletmemizde İK birimi organizasyon şemasında üst düzeyde yer almaktadır.	Equal variances assumed	5,818	,020	-,844	44	,403	-,256	,303	-,866	,355
	Equal variances not assumed			-,893	39,421	,377	-,256	,286	-,835	,323
İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, insan kaynakları departmanına bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir	Equal variances assumed	,039	,845	,942	44	,351	,286	,304	-,326	,898
	Equal variances not assumed			,905	29,710	,373	,286	,316	-,360	,932
İK biriminin öncelikli faaliyeti öztlük işleri ile personel kayıtlarının tutulmasıdır.	Equal variances assumed	,365	,549	,338	44	,737	,116	,342	-,574	,806
	Equal variances not assumed			,337	33,501	,738	,116	,343	-,582	,813
İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir.	Equal variances assumed	9,857	,003	-2,722	44	,009	-,686	,252	-1,193	-,178
	Equal variances not assumed			-2,394	22,773	,025	-,686	,286	-1,278	-,093
Çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu yüksek tutmaya çalışan İK uygulamalarımız vardır.	Equal variances assumed	,732	,397	1,557	44	,127	,716	,460	-,211	1,643
	Equal variances not assumed			1,618	37,671	,114	,716	,443	-,180	1,612
Uzun dönemli istihdam, firmamız için önceliklidir	Equal variances assumed	2,455	,124	2,033	44	,048	,720	,354	,006	1,434
	Equal variances not assumed			1,845	24,943	,077	,720	,390	-,084	1,524

Tablo 4.29. İnsan Kaynakları Yönetim Kademelerinde T Testi İfadelerinin Değerlendirilmesi

	Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
İşletmemizde çalışanların sürekli gelişimi ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için uygun çalışma ortamı ve fırsatlar yaratılmaktadır	Equal variances assumed	,275	,603	,402	44	,689	,138	,343	-,553	,829
	Equal variances not assumed			,380	28,130	,707	,138	,363	-,606	,882
İşletmemizde çalışanların öneri ve görüşleri dikkate alınarak, çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımlar geliştirilmektedir.	Equal variances assumed	,009	,923	,647	44	,521	,237	,367	-,502	,977
	Equal variances not assumed			,650	34,240	,520	,237	,365	-,504	,979
Yönetimin çalışanlardan en önemli beklentisi prosedür ve kurallara tam bir itaat ve uyumdur	Equal variances assumed	,886	,352	-1,887	44	,066	-,359	,190	-,743	,024
	Equal variances not assumed			-1,916	35,243	,064	-,359	,187	-,739	,021
İşletmemize rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur, nitelikli işgücümüzdür	Equal variances assumed	2,840	,099	-1,049	44	,300	-,272	,259	-,794	,250
	Equal variances not assumed			-,937	23,782	,358	-,272	,290	-,871	,327
İK birimi işletme içerisinde katma değeri az olan, destek fonksiyonu niteliğindedir	Equal variances assumed	,028	,867	,404	44	,688	,144	,356	-,574	,862
	Equal variances not assumed			,407	34,374	,687	,144	,354	-,575	,863
Çalışanlarımız başkaları tarafından kontrol edilmeye ihtiyaç duymazlar, buna karşın organizasyonel hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini yönlendirir ve kontrol ederler	Equal variances assumed	5,526	,023	1,498	44	,141	,525	,351	-,182	1,232
	Equal variances not assumed			1,359	24,921	,186	,525	,387	-,271	1,322
İK birimi diğer işletme birimleriyle düşük düzeyde entegrasyon sağlamaktadır	Equal variances assumed	,099	,754	-,172	44	,864	-,049	,282	-,618	,521
	Equal variances not assumed			-,172	33,519	,864	-,049	,283	-,624	,526
İK birimi ile ilgili en önemli değerlendirme kriteri, çalışanlarla ilgili maliyetlerin minimize edilmesidir	Equal variances assumed	,134	,716	-2,042	44	,047	-,718	,352	-1,427	-,009
	Equal variances not assumed			-2,045	33,794	,049	-,718	,351	-1,432	-,004
Ekonomik kriz dönemlerinde bile işletmemizdeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.	Equal variances assumed	,698	,408	2,796	44	,008	,945	,338	,264	1,627
	Equal variances not assumed			2,679	29,445	,012	,945	,353	,224	1,666

Tablo 4.29. (devam) İnsan Kaynakları Yönetim Kademelerinde T Testi İfadelerinin Değerlendirilmesi

İnsan Kaynakları Yönetim Kademelerinde T Testi sonuçlarında ifadelerinde anlamlı farklılık olan ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

- İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır.
- İşletmemizde İK faaliyetlerine yönelik sistematik bir yapı bulunmamaktadır.
- İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir.
- İK birimi ile ilgili en önemli değerlendirme kriteri, çalışanlarla ilgili maliyetlerin minimize edilmesidir
- Ekonomik kriz dönemlerinde bile işletmemizdeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Adalet ve eşitliğin sağlanması, şirket çalışanları arasında ayrımcılık yapılmaması	Equal variances assumed	6,883	,012	-.240	48	,811	-.080	,333	-.750	,590
	Equal variances not assumed			-.240	36,521	,812	-.080	,333	-.756	,596
Şirket dengelerinin kurulması ve kontrolün güçlendirilmesi için iç ve dış denetçilerin bağımsızlığının sağlanması	Equal variances assumed	8,451	,006	-.592	48	,557	-.200	,338	-.879	,479
	Equal variances not assumed			-.592	39,043	,557	-.200	,338	-.883	,483
Şirket çalışanlarının tamamı için hesap verilebilirlik odaklı kültürün geliştirilmesi	Equal variances assumed	4,640	,036	-.800	48	,428	-.240	,300	-.843	,363
	Equal variances not assumed			-.800	37,783	,429	-.240	,300	-.847	,367
İş hayatında ve diğer alanlarda katılımcı ve demokratik yönetim tarzını benimsemeye yardımcı olmak	Equal variances assumed	7,004	,011	,423	48	,674	,120	,284	-.451	,691
	Equal variances not assumed			,423	32,355	,675	,120	,284	-.458	,698
Organizasyonda ödül paylaşım kültürünün öğretilmesi ve desteklenmesi	Equal variances assumed	4,029	,050	1,269	48	,211	,440	,347	-.257	1,137
	Equal variances not assumed			1,269	45,708	,211	,440	,347	-.258	1,138
Şirket çalışanlarının üst yönetim politikalarına katılmasının önüne geçilmesi	Equal variances assumed	2,454	,124	-1,226	48	,226	-.480	,392	-1,267	,307
	Equal variances not assumed			-1,226	46,536	,226	-.480	,392	-1,268	,308
Hissedarlar/Sahipler ile Şirket Çalışanlarının hakları arasındaki dengenin sağlanması	Equal variances assumed	1,815	,184	-1,378	48	,175	-.480	,348	-1,180	,220
	Equal variances not assumed			-1,378	45,258	,175	-.480	,348	-1,181	,221
Etik olmayan ya da kanuna aykırı işlemlerin yasaklanmasına yardımcı olmak	Equal variances assumed	28,285	,000	-4,376	48	,000	-.600	,137	-.876	-.324
	Equal variances not assumed			-4,376	33,013	,000	-.600	,137	-.879	-.321
Hissedarlar için bilgiye maksimum erişimin sağlanması	Equal variances assumed	1,374	,247	-4,382	48	,000	-.800	,183	-1,167	-.433
	Equal variances not assumed			-4,382	41,379	,000	-.800	,183	-1,169	-.431
Hissedarlar/Sahiplere ilişkin ticari işlemlerde yanıltıcı ve hileli rakamların kullanılmasının yasaklanması	Equal variances assumed	30,239	,000	-6,532	48	,000	-.960	,147	-1,256	-.664
	Equal variances not assumed			-6,532	24,000	,000	-.960	,147	-1,263	-.657
Hissedarlar/Sahiplere işletme kararlarının alınmasında öncelik tanınması	Equal variances assumed	,236	,629	-2,831	48	,007	-.800	,283	-1,368	-.232
	Equal variances not assumed			-2,831	47,997	,007	-.800	,283	-1,368	-.232
Hissedarların/Sahiplerin çıkarları doğrultusunda kaynak tahsisi sağlanması	Equal variances assumed	,024	,879	-.260	48	,796	-.080	,308	-.699	,539
	Equal variances not assumed			-.260	47,589	,796	-.080	,308	-.699	,539
İş hayatında ve diğer alanlarda ahlak, adalet ve dürüstlük anlayışının sürdürülmesi	Equal variances assumed	19,952	,000	-2,969	48	,005	-.520	,175	-.872	-.168
	Equal variances not assumed			-2,969	31,821	,006	-.520	,175	-.877	-.163
Sosyal ve etiksel anlamda sorumlu vatandaş olmak	Equal variances assumed	1642,667	,000	-5,527	48	,000	-.560	,101	-.764	-.356
	Equal variances not assumed			-5,527	24,000	,000	-.560	,101	-.769	-.351
İşlemlerde %100 şeffaflık ve adaletin sağlanması	Equal variances assumed	,894	,349	-1,045	48	,301	-.320	,306	-.936	,296
	Equal variances not assumed			-1,045	38,334	,302	-.320	,306	-.940	,300
Şirket politikalarına zarar vermeden kişisel kazanç ya da çıkar elde etmek	Equal variances assumed	1,221	,275	1,390	48	,171	,440	,316	-.196	1,076
	Equal variances not assumed			1,390	45,790	,171	,440	,316	-.197	1,077
Müşterilere gerçek ürün özelliklerinin sunulması	Equal variances assumed	2,583	,115	-3,545	48	,001	-.840	,237	-1,316	-.364
	Equal variances not assumed			-3,545	32,193	,001	-.840	,237	-1,322	-.358
Gerçekçi olmayan beklentiler yoluyla müşterilerin kandırılmasının önüne geçilmesi	Equal variances assumed	,016	,899	-2,793	48	,007	-.520	,186	-.894	-.146
	Equal variances not assumed			-2,793	47,594	,008	-.520	,186	-.894	-.146

Tablo 4.30. Kurumsal Yönetim Algısında sektör bakımından T Testi sonuçlarında ifadelerin Değerlendirilmesi

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Haksız promosyon yöntemleriyle satış hacminin artırılmasının engellenmesi	Equal variances assumed	11,271	,002	0,000	48	1,000	0,000	,326	-,656	,656
	Equal variances not assumed			0,000	35,466	1,000	0,000	,326	-,662	,662
Kar maksimizasyonu yerine değer maksimizasyonu için çalışanların desteklenmesi	Equal variances assumed	14,919	,000	2,376	48	,022	,880	,370	,135	1,625
	Equal variances not assumed			2,376	35,973	,023	,880	,370	,129	1,631
Hedefe ulaşmada sadece işteki başarının yeterli olmadığını öngörmek	Equal variances assumed	1,502	,226	-1,113	48	,271	-,280	,252	-,786	,226
	Equal variances not assumed			-1,113	47,645	,271	-,280	,252	-,786	,226
Ticari işlemlerde kanunlar ve yerel düzenlemelere uymak	Equal variances assumed	32,424	,000	-3,288	48	,002	-,400	,122	-,645	-,155
	Equal variances not assumed			-3,288	41,225	,002	-,400	,122	-,646	-,154
İşletmelerin karar verme sırasında yerel değerleri ve kültürü ön plana alması	Equal variances assumed	,901	,347	1,528	48	,133	,400	,262	-,126	,926
	Equal variances not assumed			1,528	47,982	,133	,400	,262	-,126	,926
Şirketlerin karar verirken çevresel sorunlar için mücadele etmesi	Equal variances assumed	1,055	,309	-,165	48	,870	-,040	,243	-,528	,448
	Equal variances not assumed			-,165	45,296	,870	-,040	,243	-,529	,449
Yerel yönetimlerdeki yolsuzluk kültürünün önüne geçilmesi	Equal variances assumed	,778	,382	-3,139	48	,003	-,600	,191	-,984	-,216
	Equal variances not assumed			-3,139	47,936	,003	-,600	,191	-,984	-,216
Ticari amaçlarla yerel gelenek ve göreneklere zarar verebilecek işletme politikalarının desteklenmemesi	Equal variances assumed	,046	,831	-,179	48	,859	-,040	,224	-,490	,410
	Equal variances not assumed			-,179	47,433	,859	-,040	,224	-,490	,410
Organizasyonda kurumsal yönetim sisteminin sürdürülmesi	Equal variances assumed	9,497	,003	,130	48	,897	,040	,307	-,577	,657
	Equal variances not assumed			,130	33,260	,897	,040	,307	-,584	,664
Organizasyonda kurumsal yönetim sisteminin geliştirilmesi	Equal variances assumed	9,178	,004	,392	48	,697	,120	,306	-,496	,736
	Equal variances not assumed			,392	33,638	,698	,120	,306	-,503	,743
Geleneksel iş kültürü ile kurumsal yönetim kültürünün nasıl değiştirileceğinin açıklanması	Equal variances assumed	16,191	,000	1,557	48	,126	,480	,308	-,140	1,100
	Equal variances not assumed			1,557	34,893	,129	,480	,308	-,146	1,106
Kısa dönemde kar elde etmek için profesyonel olmayan davranışların bir parçası olunmaması	Equal variances assumed	,704	,406	-,911	48	,367	-,240	,263	-,769	,289
	Equal variances not assumed			-,911	39,917	,368	-,240	,263	-,772	,292

Tablo 4.30. (devam) Kurumsal Yönetim Algısında sektör bakımından T Testi sonuçlarında ifadelerin Değerlendirilmesi

Kurumsal yönetim algısında sektör bakımından T Testi sonuçlarında ifadelerinde anlamlı farklılık olan ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

- Etik olmayan ya da kanuna aykırı işlemlerin yasaklanmasına yardımcı olmak
- Hissedarlar için bilgiye maksimum erişimin sağlanması
- Hissedarlar/Sahiplere ilişkin ticari işlemlerde yanıltıcı ve hileli rakamların kullanılmasının yasaklanması
- Hissedarlar/Sahiplere işletme kararlarının alınmasında öncelik tanınması
- İş hayatında ve diğer alanlarda ahlak, adalet ve dürüstlük anlayışının sürdürülmesi
- Sosyal ve etiksel anlamda sorumlu vatandaş olmak
- Müşterilere gerçek ürün özelliklerinin sunulması

- Gerçekçi olmayan beklentiler yoluyla müşterilerin kandırılmasının önüne geçilmesi
- Kar maksimizasyonu yerine değer maksimizasyonu için çalışanların desteklenmesi
- Ticari işlemlerde kanunlar ve yerel düzenlemelere uymak
- Yerel yönetimlerdeki yolsuzluk kültürünün önüne geçilmesi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Şirketimizde çalışanların eğitimi maliyet değil, yatırım unsurudur	Equal variances assumed	1,224	,274	-,282	48	,779	-,080	,284	-,650	,490
	Equal variances not assumed			-,282	40,815	,779	-,080	,284	-,653	,493
Çalışanlarımıza verdiğimiz değer, işletmemizin misyonunda ve kurumsal değerlerinde yer almaktadır.	Equal variances assumed	18,941	,000	,844	48	,403	,280	,332	-,387	,947
	Equal variances not assumed			,844	35,445	,404	,280	,332	-,393	,953
İK biriminin işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları politika ve stratejileri mevcuttur.	Equal variances assumed	20,450	,000	2,485	48	,016	,840	,338	,160	1,520
	Equal variances not assumed			2,485	35,556	,018	,840	,338	,154	1,526
İK biriminin faaliyet alanı organizasyon içerisinde sınırlı ve dar bir alanı kapsamaktadır.	Equal variances assumed	8,490	,005	-1,204	48	,235	-,440	,366	-1,175	,295
	Equal variances not assumed			-1,204	44,003	,235	-,440	,366	-1,177	,297
İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır.	Equal variances assumed	,704	,406	2,669	48	,010	,800	,300	,197	1,403
	Equal variances not assumed			2,669	46,525	,010	,800	,300	,197	1,403
İK bölümümüz diğer bölüm yöneticileri ile ileri düzeyde işbirliği içindedirler.	Equal variances assumed	13,265	,001	1,876	48	,067	,680	,362	-,049	1,409
	Equal variances not assumed			1,876	40,287	,068	,680	,362	-,052	1,412
İşletmemizde İK faaliyetlerine yönelik sistematik bir yapı bulunmamaktadır.	Equal variances assumed	,622	,434	-3,091	48	,003	-,880	,285	-1,452	-,308
	Equal variances not assumed			-3,091	47,567	,003	-,880	,285	-1,453	-,307
Çalışanlarımızın organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışmasını garanti altına almak için üstleri tarafından sıkı biçimde kontrol edilmekte ve yönlendirilmektedirler	Equal variances assumed	,424	,518	0,000	48	1,000	0,000	,283	-,569	,569
	Equal variances not assumed			0,000	45,176	1,000	0,000	,283	-,570	,570
İşletmemizde İK faaliyetleri operasyonel işlere yönelik, kısa vadeli olarak planlanmaktadır.	Equal variances assumed	7,118	,010	,140	48	,889	,040	,286	-,534	,614
	Equal variances not assumed			,140	44,857	,889	,040	,286	-,535	,615
İşletmemizde İK birimi organizasyon şemasında üst düzeyde yer almaktadır.	Equal variances assumed	7,671	,008	1,655	48	,104	,440	,266	-,094	,974
	Equal variances not assumed			1,655	44,614	,105	,440	,266	-,096	,976
İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulanırsa, insan kaynakları departmanına bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir	Equal variances assumed	,276	,602	-,873	48	,387	-,240	,275	-,793	,313
	Equal variances not assumed			-,873	47,957	,387	-,240	,275	-,793	,313

Tablo 4.31. İnsan Kaynaklarında sektör bakımından T Testi sonuçlarında ifadelerin Değerlendirilmesi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İK biriminin öncelikli faaliyeti özlük işleri ile personel kayıtlarının tutulmasıdır.	Equal variances assumed	,907	,346	0,000	48	1,000	0,000	,317	-.638	,638
	Equal variances not assumed			0,000	47,790	1,000	0,000	,317	-.638	,638
İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir.	Equal variances assumed	11,556	,001	2,238	48	,030	,520	,232	,053	,987
	Equal variances not assumed			2,238	39,416	,031	,520	,232	,050	,990
Çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu yüksek tutmaya çalışan İK uygulamalarımız vardır.	Equal variances assumed	2,732	,105	-1,953	48	,057	-.800	,410	-1,624	,024
	Equal variances not assumed			-1,953	45,339	,057	-.800	,410	-1,625	,025
Uzun dönemli istihdam, firmamız için önceliklidir	Equal variances assumed	2,291	,137	-2,257	48	,029	-.720	,319	-1,361	-.079
	Equal variances not assumed			-2,257	42,903	,029	-.720	,319	-1,363	-.077
İşletmemizde çalışanların sürekli gelişimi ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için uygun çalışma ortamı ve fırsatlar yaratılmaktadır	Equal variances assumed	,015	,903	-.255	48	,800	-.080	,314	-.712	,552
	Equal variances not assumed			-.255	47,727	,800	-.080	,314	-.712	,552
İşletmemizde çalışanların öneri ve görüşleri dikkate alınarak, çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımlar geliştirilmektedir.	Equal variances assumed	,106	,747	-.591	48	,557	-.200	,338	-.880	,480
	Equal variances not assumed			-.591	47,420	,557	-.200	,338	-.881	,481
Yönetimin çalışanlardan en önemli beklentisi prosedür ve kurallara tam bir itaat ve uyumdur	Equal variances assumed	1,127	,294	,900	48	,373	,160	,178	-.197	,517
	Equal variances not assumed			,900	47,856	,373	,160	,178	-.197	,517
İşletmemize rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur, nitelikli işgücümüzdür	Equal variances assumed	3,182	,081	,667	48	,508	,160	,240	-.323	,643
	Equal variances not assumed			,667	40,765	,509	,160	,240	-.325	,645
İK birimi işletme içerisinde katma değeri az olan, destek fonksiyonu niteliğindedir	Equal variances assumed	,105	,747	-.239	48	,812	-.080	,334	-.752	,592
	Equal variances not assumed			-.239	47,902	,812	-.080	,334	-.752	,592
Çalışanlarımız başkaları tarafından kontrol edilmeye ihtiyaç duymazlar, buna karşın organizasyonel hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini yönlendirir ve kontrol ederler	Equal variances assumed	2,161	,148	-1,505	48	,139	-.480	,319	-1,121	,161
	Equal variances not assumed			-1,505	45,905	,139	-.480	,319	-1,122	,162
İK birimi diğer işletme birimleriyle düşük düzeyde entegrasyon sağlamaktadır	Equal variances assumed	2,207	,144	-.593	48	,556	-.160	,270	-.702	,382
	Equal variances not assumed			-.593	47,601	,556	-.160	,270	-.703	,383
İK birimi ile ilgili en önemli değerlendirme kriteri, çalışanlarla ilgili maliyetlerin minimize edilmesidir	Equal variances assumed	3,019	,089	1,741	48	,088	,560	,322	-.087	1,207
	Equal variances not assumed			1,741	46,690	,088	,560	,322	-.087	1,207
Ekonomik kriz dönemlerinde bile işletmemizdeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.	Equal variances assumed	6,498	,014	-3,956	48	,000	-1,160	,293	-1,750	-.570
	Equal variances not assumed			-3,956	38,090	,000	-1,160	,293	-1,754	-.566

Tablo 4.31. (devam) İnsan Kaynaklarında sektör bakımından T Testi sonuçlarında ifadelerin Değerlendirilmesi

İnsan Kaynaklarında sektör bakımından T Testi sonuçlarında anlamlı farklılık olan ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

- İK biriminin işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları politika ve stratejileri mevcuttur.
- İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır.
- İşletmemizde İK faaliyetlerine yönelik sistematik bir yapı bulunmamaktadır.
- İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir.
- Uzun dönemli istihdam, firmamız için önceliklidir
- Ekonomik kriz dönemlerinde bile işletmemizdeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.





5. SONUÇ

Bu tez çalışmasında, insan kaynakları yönetim uygulamalarının ve işletmenin kurumsal yönetim yapısı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu tez çalışmasında İnsan kaynakları yaklaşımlarının kurumsal yönetim ilkelerinin yöneticiler nezdinde bir ölçek değerlendirmesi yapılmıştır. Farklı sayıda çalışanları bulunan yöneticilerin Kurumsal Yönetim ve İnsan Kaynakları algılarının anlaşılması amaçlanmıştır. Bu yüzden bu tez çalışmasında konu sadece yöneticiler açısından değerlendirilmiştir.

Çalışmaya toplam 50 yönetici katılmıştır. Yöneticilerin Kurumsal yönetim algısında ve İnsan Kaynakları ölçeğinde tüm yönetim kademelerinde anlamlı farklılık görülmemektedir. Bunun nedeni şirketin aile şirketi olmasından kaynaklanmaktadır. Tüm yöneticiler hem Kurumsal Yönetim hem de İnsan Kaynakları ifadelerine aynı oranda cevap vermişlerdir.

Kurumsal Yönetim algısında çalışan sayısı arasında; 10-49 çalışan sayısı ile 50-149 çalışan sayısı arasında ($0,007 < 0,05$) ile 250-500 çalışan sayısı ile 50-149 çalışan sayısı arasında ($0,006 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. İnsan Kaynakları ölçeğinde gruplar arasında, 10-49 çalışan sayısı ile 50-149 çalışan sayısı arasında ($0,037 < 0,05$) anlamlı bir fark görülmüştür. Bunun nedeni, 10-49 ve 50-149 çalışan sayısı ile 250-500 çalışanı olan yöneticilerin büyüklükleri yüzünden hem Kurumsal Yönetim hem de İnsan Kaynakları arasında fark bulunmaktadır. Yöneticilerin emri altındaki çalışan sayısı arttıkça yöneticilerin genelleme yapması tahmin edilmektedir. Bu yüzden, 250-500 çalışanı olan yöneticilerin daha rutin bir tutuma yöneldikleri görülmektedir.

Kurumsal yönetim algısı ve İnsan Kaynakları ölçeğinde sektörlere göre yapılan t testi sonucuna göre de anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun nedeni, her iki sektörün insan kaynakları ihtiyacının kurumsal yönetimle benzer bir formata sahip olması yüzünden olduğu tahmin edilmektedir. Bu değerlendirmelere göre anlamlı farkı olan ifadeler aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir;

Kurumsal Yönetim Algısında T Testi sonucunda 30 ifadeden anlamlı farklılık olan 10 ifade aşağıda gösterilmiştir.

- Etik olmayan ya da kanuna aykırı işlemlerin yasaklanmasına yardımcı olmak
- Hissedarlar için bilgiye maksimum erişimin sağlanması
- Hissedarlar/Sahiplere ilişkin ticari işlemlerde yanıltıcı ve hileli rakamların kullanılmasının yasaklanması

- Hissedarlar/Sahiplere işletme kararlarının alınmasında öncelik tanınması
- Sosyal ve etiksel anlamda sorumlu vatandaş olmak
- Müşterilere gerçek ürün özelliklerinin sunulması
- Gerçekçi olmayan beklentiler yoluyla müşterilerin kandırılmasının önüne geçilmesi
- Kar maksimizasyonu yerine değer maksimizasyonu için çalışanların desteklenmesi
- Ticari işlemlerde kanunlar ve yerel düzenlemelere uymak
- Yerel yönetimlerdeki yolsuzluk kültürünün önüne geçilmesi

Kurumsal Yönetim algısında, bazı yöneticilerin yukarıdaki ifadeleri doğru bulurken bazılarının katılmadıkları düşünülmektedir. Bunun nedeni her yöneticinin farklı bölümlerin başında olmasından kaynaklanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetim Kademelerinde T Testi sonuçlarında 24 ifadeden anlamlı farklılık arz eden 8 ifade aşağıda gösterilmiştir.

- İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır.
- İşletmemizde İK faaliyetlerine yönelik sistematik bir yapı bulunmamaktadır.
- İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir.
- İK birimi ile ilgili en önemli değerlendirme kriteri, çalışanlarla ilgili maliyetlerin minimize edilmesidir
- Ekonomik kriz dönemlerinde bile işletmemizdeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.
- İş hayatında ve diğer alanlarda ahlak, adalet ve dürüstlük anlayışının sürdürülmesi
- İK biriminin işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları politika ve stratejileri mevcuttur.
- Uzun dönemli istihdam, firmamız için önceliklidir

İnsan Kaynakları ölçeğinde, yöneticilerin ifadelere farklı cevap vermelerinin nedeni her yöneticinin kişisel yönetim eğiliminden kaynaklanmaktadır.

Her iki ölçekte de 3/2 oranında tutarlılık görülürken, 3/1 oranında da farklılık tespit edilmiştir. Bu tespite göre, yöneticilerin Kurumsal Yönetim algı düzeyleri olumlu olmasına rağmen, İnsan Kaynaklarındaki algı düzeyleri olumsuz görülmektedir. Kurumsal yönetim, işletmeyi ilgilendiren değerleri ön plana çıkarmaktadır. Örneğin, bilgi asimetrisi, mülkiyet yaklaşımı, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik gibi ilkeler kurumsal ağırlıklı bir yönetim ve tüm işletmeye uygulanabilir bir genişlik arz etmektedir. Ancak İnsan Kaynakları Yönetiminde ki

birimler ve istihdamın uygulamasındaki kriterlerin çalışanların özel yetenekleri ile farklılaşması yöneticilerin düşüncelerini farklılaştırdığı tahmin edilmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre, yöneticiler, işletmenin kurumsal yapısı ile emri altında ki çalışanları da düşünerek cevap vermişlerdir. İşletmenin bir aile şirketi olması, yöneticilerin ifadelerine verdiği cevapları etkilediği düşünülmektedir. Yöneticilerin sorulara cevap verirken ikilemede kaldıkları en önemli konular aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Çalışanların eğitimine işletmenin önem vermesinde,
- Etik olmayan ya da kanuna aykırı işlemlere çıkmada
- Hissedarlar için bilgiye maksimum erişimin sağlanmasında
- Hissedarlar/Sahiplere ilişkin ticari işlemlerde yanıltıcı ve hileli rakamların kullanılmasının yasaklanmasında
- Hissedarlar/Sahiplere işletme kararlarının alınmasında öncelik tanınmasında
- Sosyal ve etiksel anlamda sorumlu vatandaş olmada
- Müşterilere gerçek ürün özelliklerinin sunulmasında
- Gerçekçi olmayan beklentiler yoluyla müşterilerin kandırılmasının önüne geçilmesinde
- Kar maksimizasyonu yerine değer maksimizasyonu için çalışanların desteklenmesinde
- Ticari işlemlerde kanunlar ve yerel düzenlemelere uymada
- Yerel yönetimlerdeki yolsuzluk kültürünün önüne geçilmesinde
- İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamasında
- İşletmenin İK faaliyetlerine yönelik sistematik bir yapı bulunmamasında
- İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahip olmasında
- İK birimi ile ilgili en önemli değerlendirme kriteri, çalışanlarla ilgili maliyetlerin minimize edilmesinde
- Ekonomik kriz dönemlerinde bile işletmedeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılmasında
- İK biriminin işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları politika ve stratejilerinin bulunmasında
- Uzun dönemli istihdam, firma için öncelikli olmasında

- İş hayatında ve diğer alanlarda ahlak, adalet ve dürüstlük anlayışının sürdürülmesi

Bu sonuçlara göre yöneticiler, buldukları işletmedeki kurumsal yapıya uyumun İnsan Kaynakları uygulamalarından önce gelebileceğini göstermektedir. Bu yüzden kurumsal yapıya işveren lehine daha fazla tercih edildiği tespit edilmiştir. İnsan Kaynakları uygulamalarının kurumsal yönetime göre ikinci planda kaldığı açıkça görülmektedir. Ancak, yöneticilerin yukarıda sayılan konulara dikkat ettiklerini ve bu konularda iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu da hissettirmişlerdir.

İnsan kaynaklarının uygulamalarının işletmenin kurumsal yapısına uyumu işletme için önemli bir kazanımdır. İlerleyen yıllarda insan kaynağının niteliğinin daha da belirginleşmesiyle bu alandaki ilerleyişinde süreceği kesindir. İnsan kaynakları yöneticileri; kendilerini olabildiğince geliştirip, işletmelere değer katma noktasında önemli çalışmalara imza atarak bu mesleğin geleceğin mesleği olmasını sağlayacaklardır. Aynı şekilde, insan kaynakları yönetiminin işletme yönetimine daha etkin bir şekilde kullanılabilmesine inanan bilim insanlarının bu alanda yapacakları akademik çalışmalarla bu mesleğin gelişimine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Genel anlamda Kurumsal Yönetim ile İnsan Kaynakları uyumunun farklı boyutlarıyla araştırıldığı bu çalışmanın işletme ve insan kaynakları alanında yapılacak çalışmalara ışık tutması temenni edilmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, D. ve Mortaş, M. (2011). İşletmelerin Hesap Verebilirlikleri İle Performans Oranları İlişkisi: İMKB-30 Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(21), 85-94.
- Acaravcı, S.K., Kandır, S.Y. ve Zelka, A. (2015). Kurumsal Yönetimin BİST Şirketlerinin Performanslarına Etkisinin Araştırılması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 171-183.
- Açıkgöz, B. ve Saban, M. (2008). Yeni Bir Yönetim Aracı: Defterleri Açmak. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(4), 151.
- Aghabaki, M. (2014). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Firma Değeri ve Hisse Senedi Getiri Oranı Arasındaki İlişkisi: İMKB'de Bir Uygulama*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ağca, A. ve Önder, S. (2016). İşletmelerde Kâr Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Yapıları Arasındaki İlişki: BİST Üzerine Bir Uygulama. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 47, 23-42.
- Akçakaya, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması, Norm Kadro Uygulaması*. (1. Baskı). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Aktan, C.C. (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi*. Ankara: SPK Yayınları.
- Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-191.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aracı M. (2011). *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Ardaneh, H. (2004). *İnternetin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avar, G. (2006). *İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açuları*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ay, Ş. (2007). *İş Güvencesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, M. (1999). Açık Defter Yönetimi Yeni Bir Yönetim Modası mıdır?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 81-106.
- Aydınlı, F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ayrıçay, Y. ve Eser, A. (2017). Kurumsal Yönetim ve Sermaye Yapısı Arasındaki İlişki: BİST'te Bir Çalışma. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 220-232.
- Baltaş, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*. (1.Basım). İstanbul. Remzi Kitabevi.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bauer, R., Guenster, N. and Otten, R. (2004). Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe: The Effect on Stock Returns, Firm Value and Performance. *Journal of Asset Management*, 5(2), 91-104.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Baysal, A.C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. (2.Basım). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Berthelot, S., Morris, T. and Morrill, C. (2010). Corporate Governance Rating and Financial Performance: A Canadian Study Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*, 10(5), 635-646.
- Beycan, M. (2013). *Kurumsal Yönetim ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bianco, M. and Casavola, P. (1999). Italian Corporate Governance: Effects on Financial Structure and Firm Performance. *European Economic Review*, 43(6), 1057-1069.
- Black, B., Jang, H. and Kim, W. (2006). Does Corporate Governance Predict Firms' Market Values? Evidence From Korea. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 22, 366–413.
- Brown, L.D. and Caylor, M.L. (2009). Corporate Governance and Firm Operating Performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2), 129-144.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları Ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cadbury Committee, (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Publishing.
- Can, A. (2017). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. (No.260). Ankara: TODAİE Yayınları, 62.
- Cansızlar, D. (2003). Kurumsal Yönetim. *Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 474.
- Cavlak, H. (2015). *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Ve Kurumsal Yönetim İlişkisi: Kurumsal Yönetim Endeksi'ne Tabi Şirketlerde Bir Anket Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chen, W.-P., Chung, H., Lee, C. and Liao, W.-L. (2007). Corporate Governance and Equity Liquidity: Analysis of S&P Transparency And Disclosure Rankings. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 644-660.
- Çakır, Ö. (2005). Yeni Çalışma Biçimleri ve işe İlişkin Tutumlar. (Ed. Keser, A.). İçinde: *Çalışma yaşamında dönüşümler*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Deniz, Y. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Doğu, M. (2003). Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri. *SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi*, 8.
- Durnev, A. ve Kim, E.H. (2005). To Steal or not to Steal: Firm Attributes, Legal Environment, and Valuation. *The Journal of Finance*, 60(3), 1461-1493.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. (1. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

- Ege, İ., Topaloğlu, E.E. ve Özyamanoğlu, M. (2013). Finansal Performans ile Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: BİST Üzerine Bir Uygulama. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 5(9), 100-117.
- Ehikioya, B.I. (2009). Corporate Governance Structure and firm Performance in Developing Economies: Evidence from Nigeria. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(3), 231-243.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdoğan, D.C. ve Demir, Y. (2015). BİST Kurumsal Yönetim Endeksine Tabi Olmanın Firmanın Finansal Performansına Etkisi: 2007-2013 BİST 100 örneği. *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri*, (4), 1-19.
- Erdoğan, M. ve Öztürk, M.S. (2016). Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmelerin Performansına Etki Eden Finansal Oranların İncelenmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(1), 707-725.
- Erkiş, İ.U. (2014). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya ili örneği)*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ersoy, E., Bayraktaroğlu, A., ve Şamiloğlu, F. (2011). Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı (Tobin-q ve anormal getiri) arasındaki ilişkinin analizi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 48(554), 71-84.
- Ersöz, H.Ö. (2006). *Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ertuna, B. ve Tükel, A. (2008). Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Düzeyleri: Ortaklık Yapısı ve Kurumsal Yönetim Etkileri. *İMKB Dergisi*, 40(10), 1-37.
- Esendemirli, E. ve Erdener-Acar, E. (2016). Finansal Performans ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi 2013-2014 yılları karşılaştırması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(1), 625-671.
- Fama, E.F. and Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Ferguson, G.A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Fındıkcı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Finnigan, J. (1995). *Doğru İşe Doğru Eleman*. (Bireysel Yatırım Dizisi 1). İstanbul: Rota Yayınları, 43.
- Gerşil, G. ve Aracı, M. (2008). *Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İş Görenin Performansı Üzerine Etkileri*. 1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı. Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Sakarya.
- Gompers, P.A., Ishii, J.L. and Metrick, A., (2003). Corporate Governance and Equity Prices. *Journal of Economics*, 118(1), 107-155.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Kırklareli: Beta Basım A.Ş.
- Guest, D.E. (1987). HRM and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. 24(5), 503-521.

- Guest, P.M. (2009). The Impact of Board size on firm Performance: Evidence from the UK. *The European Journal of Finance*, 15(4), 385-404.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, A.O. ve Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. (1. Basım). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Haji, A.A. (2014). The Relationship Between Corporate Governance Attributes and Firm Performance Before and After the Revised Code: Some Malaysian Evidence. *International Journal of Commerce and Management*, 24(2), 134-151.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.
- Hill, C. and Jones, G. (2013). *Strategic Management: Theory*. USA: Cengage Learning.
- Izvercian, M. and Miclea, Ş. (2015). Marketing Practices in SMEs. Case Study: Malta. *Universitate Politehnica din Timișoara, Revista de Management și Inginerie Economică*, 14(2), 403-415.
- İnternet: Aras, G. (2006). *Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı*. URL: https://www.researchgate.net/publication/290607522_KURUMSAL_YONETIM_VE_SURDURULEBILIR_ISLETME_PERFORMANSI, Erişim Tarihi: 28.08.2019
- İnternet: Borgia, F. (2005). *Corporate Governance and Transparency Role of Disclosure: How to prevent new financial scandals and crimes?*. URL: http://policy-tracc.gmu.edu/pdfs/publications/money_launders_publications/borgia02.pdf, Erişim Tarihi: 31.08.2016.
- İnternet: Hergüner, Ü. ve Yaveroğlu, L. (2007). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?*. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayımları. URL: <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yonetim.pdf>, Erişim Tarihi: 28.08.2019
- İnternet: The World Bank. (2015). *Corporate Governance and Financial Reporting*. <http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/corporate-governance-and-financialreporting>, Erişim Tarihi: 13.01.2018.
- İSMMM. (2011). *130 Soruda Yeni Türk Ticaret Kanunu*. İstanbul: İSMMM Yayınları, 1-116.
- Kang, J.K. and Shivdasani, A. (1995). Firm Performance, Corporate Governance, and top Executive Turnover in Japan. *Journal of Financial Economics*, 38(1), 29-58.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 100-119.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yayınları. 406.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt/sayı??. 51-64.
- Keçecioglu, T. ve Çapraz, B. (2003). 360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli. *Maltepe Üniversitesi Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 2, 49-71.

- Kendirli, S., Konak, F. ve Turan, H. (2013). Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: BİST. İkinci Ulusal Pazarında Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 31-46.
- Kenneth, A. and Kim, J.R (2004). *Corporate Governance*, USA: Pearson Prentice Hall, 4-8.
- Khan, Muhammad Mahmood Shah - Sethi, Nandita (2009). Management Education & Corporate Governance: A Case of India and Pakistan. *Research Journal of International Studies*, 12, 29-44.
- Kiel, G.C. and Nicholson, G.J. (2003). Board Composition and Corporate Performance: How the Australian Experience İnforms Contrasting Theories of Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 189-205.
- Klapper, L.F. and Love, I., (2004). Corporate Governance, İnvestor Protection, and Performance in Emerging Markets. *Journal of Corporate Finance*, 10(5), 703-728.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koray, M. (2005). *Sosyal Politika*. (2.Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Korkmaz, T. ve Ceylan, A. (2006). *Sermaye Piyasası ve Menkul Değer Analizi*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Kowalewski, O. (2016). Corporate Governance and Corporate Performance: Financial crisis. *Management Research Review*, 39(11), 1494-1515.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ç.Ö. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kula, V. (2005). The İmpact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: Evidence from Turkey Corporate Governance. *An International Review*, 13(2), 265-276.
- Kula, V. ve Baykut, E. (2014). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu İle Piyasa Değeri Arasındaki İlişki: BIST XKURY şirketleri üzerine bir araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(19), 1-17.
- La Porta, R., de-Silanes, F.L., Shleifer, A. and Vishny, R. (2000). Investor Protection and Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27.
- Mallin, A.C. (2004). *Corporate Governance*. New York: Oxford University.
- Mondy, W.R., Noe, R.M. and Premeaux, S.R. (1999). *Human Resource Management*. (7th Edt.). New Jersey: Prentice Hall.
- Narbay, Ş. ve Sönmez, M., (2016). Kurumsal Yönetimde Şeffaflık Ve Türk Ticaret Hukukundaki Uygulamaları. *Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi*, 18(1), 369-417.
- Ntim, C.G., Opong, K.K. and Danbolt, J. (2012). The Relative Value Relevance of Shareholder Corporate Governance Disclosure Policy Reforms İn South Africa. *Corporate Governance: An International Review*, 20(1), 84-105.
- OECD. (1999). Corporate governance – Improving Competitiveness and Access to Global Capital Markets. *Corporate Governance: An International Review*, 7(2), 198-206.
- OECD. (2004) *Corporate Governance Principles*. Geneva: OECD Publishing.
- Oral, T., Polat E. ve Şit, A. (2017). Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Sermaye Yapıları İle Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(1), 126-141.

- Öge, S. (2004). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi Ve Temel Kullanım Alanları*. 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiri Kitabı, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Özakman, S. (1994). Stratejik İnsan Kaynakları Planlama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Yönetim Dergisi*, 19, 7-12.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Öztürk, S. (2013). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları: Karabük İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Palmer, M.J. (1995). *Performans Değerlendirmeleri*. (Çev. Şahinler, D.). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 133-148.
- Parum, E. (2005). Does disclosure on Corporate Governance Lead to Openness and Transparency in How Companies are Managed?. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 702-709.
- Reddy, K., Locke, S. and Scrimgeour, F. (2010). The Efficacy of Principle-Based Corporate Governance Practices and firm Financial Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Managerial Finance*, 6(3), 190-219.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2018). *Management*. New York: Pearson Education Limited.
- Rose, C. (2016). Firm Performance and Comply or Explain Disclosure in Corporate Governance. *European Management Journal*, 34(3), 202-222.
- Sakarya, Ş. (2012). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ve Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin Olay Çalışması Yöntemi İle Analizi. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 147-162.
- Sanal, R. (2002). Kurumsal Yönetim (*corporate governance*) Kavramı ve Türk Kamu Yönetimi Açısından Önemi. *Türk İdare Dergisi*, 435, 41-73.
- Schuler, R.S. (1987). *Personnel and human resource management*. (3rd Edition). St.Paul: West Publishing Company.
- Schuller, R.S., Dowling, P.J. and Welch, D.E. (1994). *International Human Resources Management*. (2nd Edition). California: Wadsworth Publishing Company.
- Serbest, M.P. (2005). *Herkes İçin İnsan Kaynakları*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Ankara: SPK Yayınları.
- Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu.(SPL) (2017). *Kurumsal Yönetim*. Ders kodu: 1018.
- Sevinç, L. ve Yıldırım, O. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

- Seyyar, A. ve Öz, C.S. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*, 92, 51-90.
- Şafaklı, O.V. (2006). Entelektüel Sermayenin İnsani Boyutu Üzerine KKTC Şube Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8, 1.
- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim*. SPK Yeterlilik Edüteri.
- Şengür, E.D. ve Püskül-Özbek, A.S. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı Ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 35-50.
- Şimşek, B. (2000). İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi Ve Küresel İşgücü Piyasasında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri. *İşgücü Dergisi*, 2, 1-9.
- Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri Ve Önemi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Temizel, F., Doğan, H. ve Bayçelebi, B.E. (2016). Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki İşletmelerin Finansal Performans Analizi. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(2), 185-202.
- Tetik, N. (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 143-158.
- Tortop, N., Özer, A., Aykaç, B., Yayman, H., Eren, A. ve Argon, T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tufan, H. (2018). *Kurumsal Yönetim İlkelerinin Performansa Etkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Uygulama*. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Tuzcu, A. (2004). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB 100 Örneği*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Tükenmez, N.M., Gençyürek, A.G. ve Karakelleoğlu, M.İ. (2017). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının Şirketlerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 1-18.
- Türedi, H., Karakaya, G. ve İldem, M. (2015). Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, 96, 55-74.
- Türkekul, F. (2016). *Türk Kültür-Kişilik Yapısının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TÜSİAD. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi*. Ankara: TÜSİAD Yayın, No:336.
- Tüzuner, L., Özaslan, B.Ö. ve Dizman, H. (2008). *Hastanelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*. 1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı. Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Sakarya.
- Ülgen, M. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ünal, S. ve Akbey, F. (2016). Kurumsal Yönetimin İşletmelerin Betası Üzerine Etkisi: BİST. Firmaların Panel Veri Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Afro-Avrasya Özel Sayısı, 571-580.
- West, A. (2009). Corporate Governance Convergence and Moral Relativism. *Corporate Governance: An International Review*, 17(1), 107-119.
- White, C. (2004) *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Willmore, S. (2009). Şirket veya Birim Birleşmelerinde İlişki Yönetimi. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 9, 10-29.
- Winer, B.J. (1971). *Statistical Principles in Experimental Design*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Yenice, S. ve Dölen, T. (2013). İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumunun firma değeri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 199-213.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E. ve Uçkan, B. (2010). *İşverenlerin Sendikasızlaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği*. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi, 11. Kongre Özel Sayısı, 2, 25.
- Zagorchev, A. and Gao, L. (2015). Corporate Governance and Performance of Financial Institutions. *Journal of Economics and Business*, 82, 17-41.
- Zheka, V. (2005). Corporate Governance, Ownership Structure and Corporate Efficiency: The Case of Ukraine. *Managerial and Decision Economics*, 26(7), 451-460.
- 5411 sayılı Bankacılık Kanunu Yürürlüğü, 2005.
- 6362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanunu (2012).



EKLER

Ek-1. Anket Soruları

Bölüm 1: İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

İşletmenizin adı:

1. İşletmeniz aşağıdaki sınıflandırmalardan hangisine uymaktadır?

- %100 yerli sermayeli %100 yabancı sermayeli Yabancı sermaye oranı %50'den küçük yerli-yabancı ortaklığı Yabancı sermaye oranı %50'den büyük yerli-yabancı ortaklığı

2. İşletmenizin yönetim kademelerindeki aile bireylerinin oranı nedir?

- Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır. Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir. Yarı yarıyadır. Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır.

İşletmemiz tamamen profesyoneller tarafından yönetilmektedir.

3. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör:

- Gıda-İçecek Otomotiv Cam, Seramik Elektrik-Elektronik
 Tekstil-Konfeksiyon Enerji Kimya
 Ağaç,Orman Ürünleri ve Mobilya İnşaat Çimento Kağıt, Ambalaj
 Lastik, Plastik, Kauçuk Demir-çelik Metal Eşya, Makine
 Diğer (Belirtiniz)

4. İşletmeniz bir holding yapısı içinde yer alıyor mu? Evet Hayır

5. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı hangi aralıkta yer almaktadır?

- 1-9 10-49 50-149 150-249 250-500 501-750
 751-1000 1001 ve üzeri

6. İşletmenizdeki Mavi Yakalı Çalışanların Yüzdesi: %

Beyaz Yakalı Çalışanların Yüzdesi: %

7. İşletmenizde toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili sendika var mıdır?

- Evet Hayır

8. İşletmeniz bir işveren sendikasına üye midir?

- Evet Hayır

Ek-2. Kurumsal Yönetim Algılama Ölçeği

Aşağıda verilen soruları belirtilen seçeneklere göre cevaplayınız. 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

Yönetim Konuları

1. Adalet ve eşitliğin sağlanması, şirket çalışanları arasında ayrımcılık yapılmaması
2. Şirket dengelerinin kurulması ve kontrolün güçlendirilmesi için iç ve dış denetçilerin bağımsızlığının sağlanması
3. Şirket çalışanlarının tamamı için hesap verilebilirlik odaklı kültürün geliştirilmesi
4. İş hayatında ve diğer alanlarda katılımcı ve demokratik yönetim tarzını benimsemeye yardımcı olmak
5. Organizasyonda ödül paylaşım kültürünün öğretilmesi ve desteklenmesi
6. Şirket çalışanlarının üst yönetim politikalarına katılmasının önüne geçilmesi

Hissedarlarla İlgili Konular

7. Hissedarlar/Sahipler ile Şirket Çalışanlarının hakları arasındaki dengenin sağlanması
8. Etik olmayan ya da kanuna aykırı işlemlerin yasaklanmasına yardımcı olmak
9. Hissedarlar için bilgiye maksimum erişimin sağlanması
10. Hissedarlar/Sahiplere ilişkin ticari işlemlerde yanıltıcı ve hileli rakamların kullanılmasının yasaklanması
11. Hissedarlar/Sahiplere işletme kararlarının alınmasında öncelik tanınması
12. Hissedarların/Sahiplerin çıkarları doğrultusunda kaynak tahsisi sağlanması

Kişisel Konular

13. İş hayatında ve diğer alanlarda ahlak, adalet ve dürüstlük anlayışının sürdürülmesi
14. Sosyal ve etiksel anlamda sorumlu vatandaş olmak
15. İşlemlerde %100 şeffaflık ve adaletin sağlanması
16. Şirket politikalarına zarar vermeden kişisel kazanç ya da çıkar elde etmek

Müşterilerle İlgili Konular

17. Müşterilere gerçek ürün özelliklerinin sunulması
18. Gerçekçi olmayan beklentiler yoluyla müşterilerin kandırılmasının önüne geçilmesi
19. Haksız promosyon yöntemleriyle satış hacminin arttırılmasının engellenmesi
20. Kar maksimizasyonu yerine değer maksimizasyonu için çalışanların desteklenmesi

Ek-2. (devam) Kurumsal Yönetim Algılama Ölçeği

21. Hedefe ulaşmada sadece işteki başarının yeterli olmadığını öngörmek

Toplumsal Konular

22. Ticari işlemlerde kanunlar ve yerel düzenlemelere uymak

23. İşletmelerin karar verme sırasında yerel değerleri ve kültürü ön plana alması

24. Şirketlerin karar verirken çevresel sorunlar için de mücadele etmesi

25. Yerel yönetimlerdeki yolsuzluk kültürünün önüne geçilmesi

26. Ticari amaçlarla yerel gelenek ve göreneklere zarar verebilecek işletme politikalarının desteklenmemesi

Kurumsal Yönetimle İlgili Konular

27. Organizasyonda kurumsal yönetim sisteminin sürdürülmesi

28. Organizasyonda kurumsal yönetim sisteminin geliştirilmesi

29. Geleneksel iş kültürü ile kurumsal yönetim kültürünün nasıl değiştirileceğinin açıklanması

30. Kısa dönemde kar elde etmek için profesyonel olmayan davranışların bir parçası olunmaması

Ek-3. İnsan Kaynakları Ölçeği

1= Hiç Katılmıyorum ; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Tamamıyla Katılıyorum						
1	Şirketimizde çalışanların eğitimi maliyet değil, yatırım unsurudur.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlarımıza verdiğimiz değer, işletmemizin misyonunda ve kurumsal değerlerinde yer almaktadır.	1	2	3	4	5
3	İK biriminin işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları politika ve stratejileri mevcuttur.	1	2	3	4	5
4	İK biriminin faaliyet alanı organizasyon içerisinde sınırlı ve dar bir alanı kapsamaktadır.	1	2	3	4	5
5	İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
6	İK bölümümüz diğer bölüm yöneticileri ile ileri düzeyde işbirliği içindedirler.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizde İK faaliyetlerine yönelik sistematik bir yapı bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarımızın organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışmasını garanti altına almak için üstleri tarafından sıkı biçimde kontrol edilmekte ve yönlendirilmektedirler.	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde İK faaliyetleri operasyonel işlere yönelik, kısa vadeli olarak planlanmaktadır.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizde İK birimi organizasyon şemasında üst düzeyde yer almaktadır.	1	2	3	4	5
11	İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, insan kaynakları departmanına bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.	1	2	3	4	5
12	İK biriminin öncelikli faaliyeti özlük işleri ile personel kayıtlarının tutulmasıdır.	1	2	3	4	5
13	İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir.	1	2	3	4	5
14	Çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu yüksek tutmaya çalışan İK uygulamalarımız vardır.	1	2	3	4	5
15	Uzun dönemli istihdam, firmamız için önceliklidir.	1	2	3	4	5
16	İşletmemizde çalışanların sürekli gelişimi ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için uygun çalışma ortamı ve fırsatlar yaratılmaktadır.	1	2	3	4	5
17	İşletmemizde çalışanların öneri ve görüşleri dikkate alınarak, çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımlar geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Yönetimin çalışanlardan en önemli beklentisi prosedür ve kurallara tam bir itaat ve uyumdur.	1	2	3	4	5
19	İşletmemize rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur, nitelikli işgücümüzdür.	1	2	3	4	5
20	İK birimi işletme içerisinde katma değeri az olan, destek fonksiyonu niteliğindedir.	1	2	3	4	5
21	Çalışanlarımız başkaları tarafından kontrol edilmeye ihtiyaç duymazlar, buna karşın organizasyonel hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini yönlendirir ve kontrol ederler.	1	2	3	4	5
22	İK birimi diğer işletme birimleriyle düşük düzeyde entegrasyon sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
23	İK birimi ile ilgili en önemli değerlendirme kriteri, çalışanlarla	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ALTUNTAŞ, Atila
Uyruğu : TC
Doğum tarihi ve yeri : 30.10.1970 Tokat
Medeni hali : Bekar
Telefon : +90 533 576 80 81
e-mail : altuntas_atila@yahoo.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisan	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı	Devam ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi / Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı	1994
Lise	GaziosmanPaşa Lisesi Tokat	2009

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2009–2015	DİLİM BOREK A.Ş	Kurucu Ortak
2006–2008	GİSBİR A.Ş	Genel Müdür
1999–2005	MİKROÇAĞ	Genel Müdür
1994-1997	T.C Başbakanlık	Bakan Danışmanı
1994–1997	Genç Demokratlar VAKFI	Genel Müdür

Yabancı Dil

İngilizce

Seminer ve Kurslar

- Aile Şirketlerinde Yapılanma Danışmanlığı Sertifikası, PROMETHEUS DANIŞMANLIK Yücel ATIŞ-Kasım 2000 – Aralık 2000
- Atelier Lingua Sertifikası, ALTA EĞİTİM A.Ş-Eylül 2008 – Ekim 2008

- Genç Girişimcilere Yatırım Ve Finansman Sertifikası, T.C HALK BANKASI Yenil ANSEN-Temmuz 1995 – Ağustos 1995
- İlişki Pazarlaması;Müşteri Memnuniyeti, Marka Bağlılığı Yönetimi Sertifikası, DD Süleyman ELDEMİR-Haziran 2003 – Temmuz 2003
- İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi_Dış Tic.Sist_Bütçe Tahminleri ve Kontrol Sistemleri MRP II Ticari Sistemleri Sertifikaları, Uyumsoft Bilgi Sistemleri Mehmet ÖNDER-Mart 2003 – Nisan 2003
- Krize Dayanıklı Şirket Kültürü_Şirket Kültürü İletişim Sertifikaları, İDEM Resul İZMİRLİ-Ocak 2001 – Şubat 2001
- CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Yazılım Eğitim Ve Danışmanlık Sertifikası, PCI Genel Müdür._Tayfun SUNGUN-Ekim 2003 – Kasım 2003
- Yönetim Bilgi Sistemleri Başarı Sertifikası_E-Ticaret Sertifikası, ELİT EĞİTİM KURUMLARI _Mahmut SÜRMEİİ-Ocak 2002 – Şubat 2002
- İş İngilizcesi, ELİT EĞİTİM KURUMLARI _Mahmut SÜRMEİİ-Şubat 2002 – Ekim 2002

Onur ve Ödüller

- Genel Müdür G.Demokratlar Vakfı T.C Vakıflar Gn Md Mftş FARUK ÖZÇELİK, Ağustos 1995.
- Yönetim Danışmanlığı Mikroçağ A.Ş Alp Deha UMURCA, Ağustos 2000
- Ulusal Belediye Bilgi Yönetim Sistemi Proje çalışmaları SAMPAS, Ekim 2001
- Mikroçağ Bilişim ilk 500 kuruluş başarı belgesi İnterpro_Zafer Kurdakul, Şubat 2002
- e_Belediye Uygulama Danışmanlığı Zeytinburnu Bld Başkanı Murat AYDIN , Ocak 2003
- KOBİ_Yönetim Danışmanlığı; ELDOR A.Ş _Semih ALKOÇ, Kasım 2002
- KOBİ_Yönetim Danışmanlığı _HOŞVER ISI LTD ŞTİ_Cemal HOŞVER, Kasım 2002
- Yönetim Danışmanlığı Türkiye KIZILAY Derneği, Mart 2004
- KOBİ_Yönetim Danışmanlığı_S GRUP_Mehmet UYGUN, Şubat 2004
- KOBİ_Yönetim Danışmanlığı SETA TEKSTİL A.Ş _Semih F. TUGAY, Mart 2004



