

T.C.
ERZINCAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ANONİM
ŞİRKETLERDE ARAŞTIRILMASI:
GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mert AKTAŞ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Funda KEMAHLI

Erzincan 2016

TEZ BİLDİRİMİ

“Kurumsal Yönetişimin Anonim Şirketlerde Araştırılması: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği” isimli “**Yüksek Lisans**” tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Mert AKTAŞ

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında jürimiz tarafından **Yüksek Lisans** Tezi olarak Kabul edilmiştir.

Danışman / Jüri:

Yrd. Doç. Dr. FundaKEMAHLI

İMZA


Jüri

Prof. Dr. Suat YILDIRIM



Jüri

Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜVEN



KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ANONİM ŞİRKETLERDE ARAŞTIRILMASI: GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Mert AKTAŞ

Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, Ocak 2016

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Funda KEMAHLI

ÖZET

Tezin amacı, Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki anonim şirketlerde kurumsal yönetişimin uygulanabilirliğini incelemek ve yerleşmesi için önerilerde bulunmaktır.

Çağımızda yaşanan gelişmeler sonucu işletmelerde paydaş grupları çoğalmış, işletme yönetimlerinin açıklık, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerine göre hareket etmeleri gerekli hale gelmiştir. Şirket skandalları, finansal krizler, özelleştirme, şirket birleşmeleri ve satın alımları sonucu önemli bir konu haline gelen kurumsal yönetişim üzerine birçok çalışma yapılmıştır.

Çalışmada, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan anonim şirketlerin kurumsal yönetişim prensiplerine uyumu incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki anonim şirketlerin kurumsal yönetişimi gerçekleştirmek istedikleri, fakat kurumsal yönetişimin gereklerini yerine getirecek bazı niteliklere sahip olmadıkları görülmüştür. Bu da işletmelerde tepe yönetimden başlayarak bütün personelinin kurumsal yönetişim açısından bilgilendirilmesi ve eğitilmesinin gerekliliğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim, Şirket Skandalları ve Anonim Şirket.

**A RESEARCH ON CORPORATE GOVERNANCE IN INCORPORATED
COMPANIES: THE CASE OF SOUTHEASTERN ANATOLIA**

Mert AKTAŞ

Erzincan University, Institute of Social Sciences, Department of Business

Master Thesis, January 2016

Supervisor: Asst.Prof.Dr. Funda KEMAHLI

ABSTRACT

The purpose of the study is to examine applicability of corporate governance and make recommendations for settlement in the incorporated companies in Southeastern Anatolia Region.

Nowadays, as a result of developments, stakeholder groups proliferated and it became necessary to act according to principles of openness, transparency, accountability and responsibility for business administrations. On implemented many studies on corporate governance which has become an important issue as result of corporate scandals, financial crises, privatization, mergers and acquisitions of companies.

In the study on examined the adequacy of incorporated companies to the principles of corporate governance which deployed at the Southeastern Anatolia Region.

On identified that the incorporated companies in the study want to accomplish corporate governance but had no some qualifications to fulfill it. This means that, for the business, it is very important to inform and educate all the staff about corporate governance starting from top managers.

Keywords: Institutionalization, Corporate Governance, Corporate Scandals and Incorporated Company.

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR.....	VIII
ŞEKİLLER	IX
TABLolar	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

I. KURUMSAL YÖNETİŞİM.....	1
A. Kurumsal Yönetişim ile İlgili Kavramlar	1
1. Kurumsallaşma, Yönetim ve Yönetişim Kavramları	1
2. Kurumsal Yönetişim	7
3. Vekâlet Teorisi	13
4. Ahlak-Etik	14
a) İş Ahlakı ve Yönetimsel Etik	15
B. Kurumsal Yönetişim İlkeleri	16
1. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	18
2. Hesap Verilebilirlik	19
3. Sorumluluk	20
4. Adillik	21
C. Yayınlanmış Kurumsal Yönetişim İlke ve Kodları	21
1. Cadbury Raporu (1992).....	21
2. Greenbury Raporu (1995)	23
3. Hampel Raporu (1998).....	24
4. OECD Kurumsal Yönetişim Prensipleri	25
5. Sarbanes – Oxley Yasası	27
D. Kurumsal Yönetişim Sistemleri	29

1. Anglo-Sakson Kurumsal Yönetim Sistemi	31
2. Kıta Avrupa'sı Kurumsal Yönetim Sistemi	32
E. Kurumsal Yönetimin Önem Kazanmasının Nedenleri	34
1. Finansal Krizler	35
2. Şirket Skandalları	35
3. Özelleştirme	39
4. Şirket Birleşmeleri ve Şirket Satın Almaları.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

II. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİŞİM ÇALIŞMALARI	41
A. Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği Tarafından Yapılan Düzenleme	41
B. Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yapılan Çalışma.....	44
C. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Tarafından Yapılan Çalışma.....	47
D. Yeni Türk Ticaret Kanunu	51
E. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Tarafından Yapılan Çalışma.....	53
F. Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetişim	54
1. Anonim Şirketler	58
a) Anonim Şirketlerin Özellikleri	59
b) Kuruluş Şekline Göre Anonim Şirketler	60
c) Ortakların Sayısı ve Özelliklerine Göre Anonim Şirketler	61
d) Yönetim İle İlgili Organlar:.....	61
e) Anonim Şirketlerin Tutmak Zorunda Oldukları Defterler	61
2. Kurumsal Yönetişimde Anonim Şirketler.....	62
3. Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetişimin Önemi ve Faydaları.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. GÜNEYDOĞUANADOLU BÖLGESİNDEKİ ANONİM ŞİRKETLERDE STRATEJİK KURUMSAL YÖNETİŞİM ÜZERİNE ARAŞTIRMA	66
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
B. Araştırmanın Kapsamı	68
C. Araştırmanın Kısıtları	68
D. Araştırmanın Yöntemi.....	68
E. Verilerin Analizi	69

F. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması	69
1. Demografik Özellikler	69
2. Güvenilirlik Analizi	72
3. Faktör Analizi.....	72
4. Pay Sahipleri İle İlgili Soruların Analizi.....	75
5. Araştırma Hipotezleri.....	81
a) Şirket Yöneticilerinin Yaşları İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki ..	81
b) Şirket Yöneticisinin Eğitim Durumu İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki	82
c) Şirket Yöneticisinin Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki	83
d) Şirketin Toplam Personel Sayısı İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki	84
e) Eğitim Durumu ile Şirketin Yapısı (Aile veya Çok Ortaklı Olması) Arasındaki İlişki.....	85
f) Şirketin Uluslararası Faaliyette Bulunması İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki.....	87
SONUÇ ve ÖNERİLER	89
KAYNAKÇA.....	94
İNTERNET KAYNAKLARI	107
UYGULANAN ANKET FORMU	110

KISALTMALAR

- ABD** :Amerika Birleşik Devletleri
- AB** :Avrupa Birliği
- AŞ** :Anonim Şirket
- CEO** :Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
- GCGF** :Global Kurumsal Yönetim Formu
- KAP** :Kamuoyu Aydınlatma Platformu
- KHK** :Kanun Hükmünde Kararname
- KOBİ** :Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- OECD** :İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
- SEC** :Sermaye Piyasası Komisyonu
- SPK** :Sermaye Piyasası Kurulu
- İMKB** :İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
- TTK** :Türk Ticaret Kanunu
- TÜSİAD** :Türkiye Sanayii ve İşadamları Derneği
- TKYD** :Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği
- YTTK** :Yeni Türk Ticaret Kanunu

ŞEKİLLER

Şekil 1: Amerika'da meydana gelen önemli şirket skandalları	27
Şekil 2: Şirketiniz “pay sahipleri ile ilişkiler birimi” ne sahip midir?	75
Şekil 3: Şirket bir aile şirketi midir?	76
Şekil 4: Aile şirketi ise aileden bağımsız bir yönetici/müdür bulunmakta mıdır?	76
Şekil 5: Firmanız uluslararası faaliyetlerde bulunmakta mıdır?	77
Şekil 6: “Genel Kurulda yönetim kurulu üyelerinin seçiminde en etkin olan hangisidir?” ...	77
Şekil 7: Yönetim Kurulu Başkanı ile Genel Müdür aynı kişi midir?	78
Şekil 8: Yönetim Kurulu Başkanı kimdir?	79
Şekil 9: Şirketinizin Genel Müdürü aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyesi midir?	79
Şekil 10: Şirketinizin internet sitesi var mıdır?	80
Şekil 11: İleride şirketinizi halka açarak, borsaya girmeyi düşünüyor musunuz?	80
Şekil 12: “Yönetim Kurulu kaç kişiden oluşmaktadır?”	81

TABLULAR

Tablo 1: 21. Yüzyılda ABD'de meydana gelen Şirket skandallarının sektörleri ve tarihleri ..	38
Tablo 2: Kurumsal Yönetişim Derecelendirme Notlarının Anlamları	49
Tablo 3: Katılımcıların İllere Göre Dağılımı	69
Tablo 4: Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	69
Tablo 5: Ankete Cevap Verenlerin Yaş Aralığına Göre Dağılımı	70
Tablo 6: Ankete Cevap Verenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	70
Tablo 7: Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	71
Tablo 8: Ankete Cevap Verenlerin Mevcut İŞyerinde alıŐma Sürelerine Göre Dağılımı	71
Tablo 9: Ankete Cevap Verenlerin Maaş Aralığına Göre Dağılımı	72
Tablo 10: Faktör Analizi	73
Tablo 11: Şirket Yöneticilerinin Yaşları İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki	82
Tablo 12: Şirket Yöneticisinin Eğitim Durumu İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki ..	83
Tablo 13: Şirket Yöneticisinin Mevcut İŞyerinde alıŐma Süresi İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki	84
Tablo 14: Şirketin Toplam Personel Sayısı İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki	85
Tablo 15: Eğitim Durumu İle Şirket Yapısı Arasındaki İlişki	86
Tablo 16: Şirketin Uluslararası Faaliyette Bulunması İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki	87

GİRİŞ

ABD ve Avrupa başta olmak üzere birçok ülkede ortaya çıkan hileli işlemler, yolsuzluklar, uluslararası sermaye hareketlerinin artması, hisse senedi sahipliğinin artması ve sermaye piyasaları arasında rekabetin artmasıyla birlikte önemi artan kurumsal yönetim; güçlü merkezi yapıdan esnek yönetim yapısına, yönetimde kapalılıktan şeffaflığa, bürokratik yapıdan etkileşimli yapıya ve bunun gibi birçok değişiklikler yapılarak işletmelerde güçlü kurumsal yapıların oluşturulmasını hedeflemiştir.

Her ülkenin, zamanın ve sektörün ihtiyaçları farklı olduğu için kurumsal yönetim üzerine farklı ilke ve kodlar açıklanmıştır. Bu ilke ve kodlardan Cadbury Raporu, Grenbury Raporu, Hambel Raporu, OECD Kurumsal Yönetişim Prensipleri ve Sarben-Oxley yasası uluslararası alanda önemli olarak göze çarpmaktadır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de üzerinde birçok çalışma yapılırken bunlar arasında TÜSİAD, SPK, İMKB, YTTK ve TKYD'nin yapmış olduğu çalışmalara yer verilmiştir.

Kurumsal yönetim her işletme türü için önemlidir, fakat yapılan çalışmalarda, yasalarda ve raporlarda kurumsal yönetişimin öncelikle anonim şirketlerde uygulanması daha sonra ise kamu ve diğer işletme türlerinde uygulanması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Günümüzde anonim şirketler ile limited şirketler arasında ayırım azalmakla birlikte; ortaklık sayısı, sermaye tutarı, organizasyon yapısı, halka açılma ve tahvil çıkarma işlemlerini yapabildiği için bu araştırma anonim şirketler üzerinde yapılmıştır.

Bu araştırmanın örneklemini, dışarıya göçün önceki yıllara göre azaldığı, tarım ürünleri üretiminde lider ya da artışın söz konusu olduğu, ekonomik teşvikin en fazla olduğu ve şirket sayısının son dönemlerde arttığı Güneydoğu Anadolu Bölgesi oluşturmaktadır. Dokuz ilden oluşan bu bölgedeki tüm illere ulaşmanın zorluğu düşünülerek büyük şehir olarak tarihi ipek yolu üzerinde bulunan, sanayi ve ticaretle bölgenin birincisi, ülkemizin ise beşinci sırasında yer alan Gaziantep ile sanayisi gelişmeyen, ekonomisi tarıma dayalı olan, ülkemizin tahıl ambarı olan Şanlıurfa,

diğer illerden ise ekonomisi tarım ve hayvancılığa dayalı olan ve tarımın giderek arttığı fakat sanayi açısından pek gelişmeyen Adıyaman, bölgenin örneklemleri olabileceği düşüncesi ile seçilmiştir. Bu üç il seçilirken göz önüne alınan bir diğer kriter ise her yatırım teşviki bölgesinden bir il seçilmek istenmiştir. Güneydoğu Anadolu bölgesindeki illerden; üçüncü teşvik bölgesinde sadece Gaziantep, beşinci teşvik bölgesinde sadece Şanlıurfa bulunmaktadır. Altıncı teşvik bölgesinden ise Adıyaman araştırmaya dahil edilerek araştırma Güneydoğu Anadolu bölgesinin Batısında yapılmıştır.

Tezin birinci bölümünde kurumsal yönetim tanımlanarak ilgili kavramlar ve kurumsal yönetim ilkeleri hakkında bilgi verilmiş, kurumsal yönetimin önem kazanmasının nedenleri belirtilmiş ve dünyada yayınlanmış kurumsal yönetim ilke ve kodları açıklanmıştır.

Tezin ikinci bölümünde ülkemizde kurumsal yönetim ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde anonim şirketler ve anonim şirkette kurumsal yönetim konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tezin araştırma bölümünü oluşturan dördüncü ve son bölümünde ise, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki anonim şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde, öncelikle araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış kurumsal yönetim uyumluluk anketi Adıyaman, Gaziantep ve Şanlıurfa illerindeki anonim şirketlere uygulanmış, demografik sorular için frekans analizi ve güvenilirlik analizi yapılmış ve yorumlanmıştır. Son olarak çeşitli veriler gösterilerek, hipotezler oluşturulmuş, test edilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmanın literatür taraması için kitap, üniversite veri tabanları ve internet siteleri taranmış olup; teori, bulgu ve iddialar orijinal kaynaklardan aktarılmaya çalışılmıştır. Uygulama çalışması için Adıyaman, Şanlıurfa ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren 200 anonim şirket türündeki işletmede anket çalışması yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. KURUMSAL YÖNETİŞİM

A. Kurumsal Yönetişim ile İlgili Kavramlar

1. Kurumsallaşma, Yönetim ve Yönetişim Kavramları

Kurumsallaşma; işletmenin varlığını sürekli devam ettirmeye çalışırken şahıslara bağlı kalmadan faaliyetlerini sürdürebilir yapıya kavuşması olarak tanımlanmaktadır.¹

Apaydın'a göre *“kurumsallaşma; örgütsel denge, meşruluk, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşım değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır.”*²

Kurumsallaşma işletmenin şahıslara bağımlı olmadan, belirli bir standarda, yönetime sahip olması; değişen çevre koşullarına ayak uydurması ve meydana gelen gelişmelere paralel olarak organizasyonel yapısını meydana getirerek; kendisine özgü iletişim ve iş yapma metotlarını kültür haline getirerek diğer organizasyonlardan farklı ve ayırt edici olarak kendine has bir özelliğe kavuşması sürecidir.³

Kurumsallaşma kavramı ile yazılı metin ve kuralların işletmede uygulanması anlaşılmaktadır, fakat kurumsallaşmada kabul edilen düşüncelerin yazılı olması

¹ <http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsallasma-nedir.html> (01.08.2015), Muhammet Kabar

² Fahri Apaydın, *“Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 10, S. 1, s. 2

³ Ebru Karpuzoğlu, *“Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 2004, C.1, s. 45.

önemli değildir, önemli olan, işletmenin benimseyeceği ilke ve kurallara tüm çalışanların inanması ve uygulamasıdır.⁴

Kurumsallaşma; işletmeler varlıklarını devam ettirirken, işletme çalışanlarının kişisel becerilerine bağımlı olmadan, işletmenin belirlemiş olduğu yöntemleri üretmesi ve işletme çalışanlarının işletmeden ayrılması durumunda ayrılan kişinin yerine bir başkasının geçmesi durumunda çalışmaların geri kalmadan devam etmesi için ilgili yapı ve süreçlerin oluşturulmasıdır.⁵ Günümüzde küçük büyük fark etmeksizin tüm işletmelerde kurumsallaşma terimi karşımıza çıkmaktadır, fakat önemli olan işletmelerde kurumsallaşma terimine yer vermekten ziyade, kurumsal bir yapının oluşturulmasıdır. İşletmeleri geleceğe götürecek adımlar kurumsallaşma teriminin ne kadar kullanıldığı değil, kurumsallaşma çalışmalarının ne kadar yapıldığıdır.

Hem dünyada hem de ülkemizdeki işletmelerin önemli kısmı, bir veya birkaç ortağın gelecek dönemlere ilişkin planlama yapmadan, günün olanakları doğrultusunda, kişilerin küçük tasarrufları sonucu kurulmakta ve ilerleyen dönemlerde büyüyerek orta veya büyük işletme konumuna ulaşmaktadırlar. Küçükken işletmeyi ilgilendiren kararlar kurucular tarafından alınabilir ve sorunlar ortaya çıktıkça çözümleri bir şekilde ortaya konulabilir. Fakat işletmeler büyüdükçe ortaya çıkan sorunlara kurucuların çözüm bulmaları ya da gelişme ve rakiplere kıyasla üstünlük sağlama yönünde oluşturulması gereken strateji ve politikaları profesyonel düzeyde ortaya koymaları gittikçe zorlaşacaktır.⁶ Bu nedenle ülke dinamizmini etkileyen işletmeler kurumsal bir yapıya dönüştürülerek daha profesyonel hareket etmelidir.

İşletme çalışanlarından bir bölümü bulunmadığında, işletme faaliyetlerini devam ettirebiliyor, geliştirebiliyor ve işe yeni giren kişiler için nasıl yapıldığını

⁴http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiUretim&nodeName=KobiUretim_06 (01.08.2015)

⁵ Murat K. Bezirci, “Kurumsallaşma Nedir? Ne Değildir?”, *Marmara SPS Stratejik Planlama Yönetim Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. Yayınları*, s. 12

⁶ Bezirci, s. 13

işletmenin kendine özgü sistemi içerisinde öğrenebiliyor ise söz konusu işletmenin kurumsallaşmada önemli mesafe kat ettiği söylenebilir.⁷

Kurumsallaşma; işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olarak ulaşmak istedikleri amaç olarak kurum, kuruluş ve işletmelerin işletme sahibine, ortaklara, yöneticilere ve işletmenin önemli personeline bağımsız olarak faaliyetlerini istikrarlı olarak devam ettirebilmeleri ve üstüne bir şeyler ekleyerek geliştirebilmelerini amaçlamaktadır.⁸

Kurumsallaşma ile ilgili olarak işletmelerde yapılması gereken temel işlemleri şöyle sıralayabiliriz:⁹

- İş ve görev tanımları açık seçik yapılmalı,
- İşletme içi kurallar ve yönergeler belirlenmeli,
- İşletmedeki (personel, mali işler, üretim, pazarlama v.b. gibi) birimlerin iş akışları tespit edilmeli,
- Kurumun kendisine has temel ilkeleri ortaya konmalı,
- Yetki ve sorumluluklar özenle tespit edilmeli,
- Yetki ve sorumluluklar, o yetki ve sorumluluğu taşıyabilecek kişilere verilmeli,
- Nihai kararlar istişare ile alınmalıdır.

İşletmelerin kurumsallaşmasını engelleyen nedenler ise şu şekilde sıralanabilir:¹⁰

- Aile anayasasının olmaması,
- Uzun soluklu, stratejik planlar yapılmaması,
- Yazılı olarak alınan kararların uygulanmaması,

⁷ Bezirci, s. 13

⁸ <http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsallasma-nedir.html> (01.08.2015), Muhammet Kabar,

⁹ <http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsallasma-nedir.html>, (01.08.2015), Muhammet Kabar,

¹⁰ http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiUretim&nodeName=KobiUretim_06, (01.08.2015)

- Çocukların yönetime hazırlanmasında, yedekleme planlamasının yapılmaması (Succession planning),
- Çabuk karar alıp çabuk vazgeçme,
- Ayrıntılara takılıp önemli konuları atlama,
- Kayıt dışı çalışma,
- Yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarını oluşturmama,
- Muhasebeyi sadece vergi amaçlı tutma,
- Finansmanın önemini yeterince algılamama,

İnsanın varoluşu ile ortaya çıkıp, topluluk halinde yaşamaya başlamasıyla gelişen yönetim kavramı, son dönemlerde disiplin olarak sistemli bir şekilde gelişmiş ve üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Yönetim, bireylerin ve toplulukların aynı ortak hedefe ulaşmak için oluşturmuş oldukları yapıdır.¹¹

İktisadi ve toplumsal amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerin maddi kaynaklarını, insan kaynaklarını, teknolojik kaynaklarını ve benzeri birçok kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını hedefleyen yönetim kavramının¹² evrensel olması¹³ nedeniyle toplumların amaç ve ihtiyaçlarına göre tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.¹⁴ Bu nedenle yönetim denilince akla birçok tanım gelmektedir.

Yönetim süreçlerinin neler olduğu konusunda fikir birliğine ulaşılamamıştır. Yanı sıra genel kabul gören süreçler; planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve denetimdir.¹⁵

Küreselleşme, rekabet ve teknolojik gelişim işletmeleri sadece kendi bölgelerindeki kurallara ve ölçülere uymasının yeterli olmadığını uluslararası kural

¹¹ Hüseyin Akşit, “Yönetim ve Yöneticilik”, *Umut Matbaacılık*, İstanbul, 2010, s. 40.

¹² Asuman Sönmez ve Andaç Toksoy, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, *Maliye Finans Yazıları*, S.92, 2011, s. 53.

¹³ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 23, 2003, s.63.

¹⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım*, 2003, s. 58.

¹⁵ <http://enm.blogcu.com/yonetimin-ozellikleri-nelerdir/9119426> (01.08.2015)

ve ölçüler doğrultusunda hareket etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan yönetim kavramı, katılımcı, demokratik ve yönetimde tek yönlülükten ziyade çok yönlü etkileşim anlayışına vurgu yapmaktadır.¹⁶

Kuzey Avrupa'dan tüm Dünya'ya yayılıp popüler olan bu kavramın orijinal ismi corporate governance olarak bilinmektedir. Türkçe karşılığı olarak ise karşılayıp karşılamadığı tartışma konusu olan yönetim kavramı kullanılmaktadır. Yönetim terimi üzerine çalışmalar yapan bir gruba göre yönetim ve iletişim terimlerinin birleşiminden, diğer gruba göre ise yönetim ve iletişime ek olarak etkileşim kavramlarının birleşiminden oluşmuştur.¹⁷

Yönetim konusunda uluslararası alanda genel kabul gören ilk çalışma 1989 yılında Dünya Bankasının Afrika'da yaşanan kalkınma sorunlarının nedenini yönetim krizi olarak belirlenmesi kapsamında yapılmıştır. Dünya Bankasının yapmış olduğu bu çalışmada yönetim, demokratik süreç ve kurumlarla tanımlanmaktadır.¹⁸

Etkileşim ve iletişim içerisinde işletmeyi birlikte yönetmek olarak tanımlanan yönetim,¹⁹ öncelikle devlet olmak üzere özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını kapsamaktadır.²⁰

Yönetim kavramı, birçok bilim ve yaklaşımla birlikte ele alınarak; iktisadi yönetim, siyasal yönetim, yönetsel yönetim, sistemsel yönetim, küresel çevresel yönetim, elektronik yönetim, ilerici yönetim, kurumsal yönetim,

¹⁶ Esra S. Demircan, "Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 29, 2007, s. 148.

¹⁷ Işıl Zeybek, "Yönetimde Etkili İletişim", *Journal of İstanbul Kültür University*, S. 2, 2004, s. 30.

¹⁸ Birgül Ayman Güler, "Yönetim: Tüm İktidar Sermayeye", *Praksis Dergisi*, S. 9, 2003, s. 102.

¹⁹ Fikret Toksöz, "İyi Yönetim El Kitabı", *Tesev Yayınları*, İstanbul, 2008, s. 17.

²⁰ Mehmet Akif Özer ve Hüseyin Yayman, "Klasik Yönetim Düşüncesinden Bir Sapma: Yönetim, Dönüşüm ve 3. Dünya Bakışı", *Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 2, 2009, s. 94.

demokratik yönetim, sürdürülebilir gelişme yönetimi gibi birçok farklı yerlerde kullanılmaktadır.²¹

Yönetim, işletmelerde; destek verici, yapabilirliği mümkün kılıcı, saydam, hesap verebilir, tabana dayalı, gücünü iş görenden alan katılımcı politikalar ve yeni ilişkiler ağını meydana getiren bir yapılanmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu yapıya sahip işletmelerde; iş görenler ile birlikte işletmeyi yönetme, iş görenlere yatırım yapma, geliştirme, yetenek, bilgi ve enerjilerini ortaya çıkarma faktörleri etkili olmuştur.²²

Stoker'e göre yönetimin beş anahtarı bulunmaktadır. Bunlar;²³

- İktidardan doğan, fakat iktidarın da ötesinde olan bir kurumlar ve aktörler bütünüdür.
- Sosyal ve ekonomik sorunlar karşısında baş edebilmek için karmaşıklaşan sınırları ve sorumlulukları tanımlar.
- Ortak eyleme taraf olan kurumlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkları tanımlar.
- Yönetme kararlarını kendisi veren otonom aktörler ağına ilişkindir.
- Komuta etmek ya da erk kullanmakta yönetimin gücüne dayanmayan işlerin yürütülebilme kapasitesinin varlığını kabul etmektedir. Yönetmekte ve rehberlik etmekte yeni araçlar ve teknikler kullanmaya muktedir bir aktör olarak görmektedir.²⁴

²¹ Esra Uzel, “Küresel Çevresel Yönetim (İyi Yönetim)”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 10.

²² Hasan Metin, “Empatik İletişim ve Yönetişim”. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, S. 32, 2011, s. 192.

²³ Garry Stoker, “Governance As Theory: Five Positions”, International Sociel Science Journal, S. 50, 1998, s.18.

²⁴ Kutay Kesim ve Ali Petek, “Avrupa Komisyonunca Belirlenen İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi”, Amme İdaresi Dergisi, C. 38, S. 4, 2005, s. 41.

2. Kurumsal Yönetişim

“Corporate Governance” kavramını kimi yazarlar kurumsal yönetişim kimi yazarlar ise kurumsal yönetim olarak Türkçeye çevirmiş, daha sonraları iyi yönetişim kavramının karşılığı olarak da kullanılmıştır.²⁵ Ortak bir tanımın bulunmadığı kurumsal yönetişim ile ilgili literatürde yer alan başlıca kabul görmüş tanımlara yer vermek kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Kurumsal yönetişim resmi olarak bu günkü anlamıyla ilk kez isminin resmi bir kavram olarak geçtiği Cadbury Raporu’nda, işletmeleri idare ve kontrol eden bir sistem olarak tanımlanmakta²⁶ ve “işletmelerin kontrol edilmesi ve yönetilmesi ile ilgili takip edilmesi gereken sistemler topluluğu” olarak tanımlanmaktadır.²⁷

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetişimi; bir şirketin yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahiplerini kapsayan firmaların faaliyet düzeyini biçimlendiren yasal ve kurumsal düzenlemelere dayanan bir sistem olarak tanımlamaktadır.²⁸

Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği’ne (TÜSİAD) göre kurumsal yönetişim; geniş anlamda modern hayatta kişilerin belirlemiş oldukları hedefe ulaşabilmek için bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi şeklinde tanımlamıştır. Dar kapsamlı olarak ise, etkin çalışması yoluyla içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına maddi olarak değer kazanmasına imkân sağlayan bütün kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar şeklinde tanımlamıştır.²⁹

²⁵ Murat Kurt ve Mehmet Kayacan, “Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılımı Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007 s. 246 s. 245-247

²⁶ Fatih Mert, “Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliği: Giresun İlindeki Anonim Şirketlerde Bir Araştırma”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, s.20

²⁷ CADBURY Raporu, (The Financial Aspects of Corporate Governance), 1 Aralık 1992.

²⁸ OECD, OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004.

²⁹ TÜSİAD, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Yayın No: TÜSİAD-T/ 2002-12/336, Aralık 2002, s.9

Scleifer ve Vishny kurumsal yönetişimi; şletmelere fon sağlayan yatırımcıların, yatırımlarının geri dönüşünün sağlanması için şletmelerin uyması gereken kural ve yöntemler,³⁰ Gürbüz ve Ergincan, şletmenin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanması ve şletmenin sahip veya sahipleri ile yönetimi arasındaki ilişkiler bütününün örneęi³¹, Öztürk, şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde olduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkileri kapsayan belirli ilke ve standartların kurallara bağlanması şeklinde tanımlamıştır.³²

Kurumsal yönetim alanında yapılan en eski araştırmaları arasında sayılan Millstein Raporu'nda kurumsal yönetim; kazanç sağlama ve bu kazancı dağıtma amacı güden klasik yapılara ilave olarak paydaşlarının haklarını da dikkate alarak yöneten bir yaklaşım şeklinde tanımlamıştır.³³

1990'lerden sonra şletme yönetimi literatürüne giren daha sonra hızlı bir gelişme göstererek bir çok hükümet, ülke ve OECD gibi topluluklar tarafından benimsenen ve uygulanması için düzenlemeler yapılan yönetişim diğer ismiyle kurumsal yönetim kavramı; yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin bileşiminden türemiştir.³⁴

Kurumsal yönetişim, şletme hiyerarşisi göz önüne alındığında bazı ülkelerde şletmenin tamamını kapsayan bir yönetim tekniği olduğu, bazı ülkelerde ise şletmenin üst yönetimini kapsayan yeni bir yönetim tekniği olduğu belirtilmektedir. Ülkemizde ise genel olarak şletmenin üst yönetimini kapsayan bir yönetim tekniği olduğu görölmektedir.

³⁰ Andrei Scleifer and Robert Vishny, "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, LII (1997):737-83.

³¹ Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, "Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler", *Literatür Yayıncılık*, İstanbul, Mart 2004, s.34.

³² Mehmet Öztürk, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları", *3.Ulusal Orta Anadolu Kongresi*, Kırşehir, 29-30 Nisan 2004, s.25.

³³ Baykut, s. 5-6

³⁴ Koçel, s. 455

İngilizce literatürde “corporate governance” olarak tanımlanan Türkçe yazında kurumsal yönetim ve kurumsal egemenlik gibi terimlerle ifade edilen bu kavram, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu olan tepe yönetimin görev ve sorumluluklarını ifa ederken işletme üzerinde kendilerini bazı nedenlerle hak sahibi olarak gören pay sahiplerini, çalışanları, tedarikçileri, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkisini kapsamaktadır.³⁵

Aktan, kurumsal yönetim ile işletmelerin ulaşmak istediği amaçları aşağıdaki gibi sıralamıştır.³⁶

- İşletme üst yönetiminin sahip olduğu bütün yetkilerin kendi istekleri doğrultusunda kullanımının önüne geçilmesi; bir başka ifadeyle yönetimin gücünü kötüye kullanarak kendilerine has faydalar sağlamalarının yok edilmesi,
 - Paydaş haklarının muhafaza edilmesi,
 - Paydaşların adaletli ve eşit davranışa tabi tutulmasının temin edilmesi,
 - İşletmeyle aracısız bağlantı içerisinde bulunan çıkar sahiplerinin paylarının korunması ve güvence altına alınması,
 - İşletme etkinliği ve mali durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın temin edilmesi,
 - Yönetimin mesuliyetlerinin net olarak belirlenmesi,
 - Üst yönetimin karar ve hareketleri dolayısıyla hissedarlara ve başka çıkar sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün belirginleştirilmesi,
 - İşletme kazancının bütün çıkar sahiplerine hakları ölçüsünde geri dönüşümünün sağlanması,
 - Büyük hissedarların azınlık hisselerini satın alma tehlikesinin önüne geçilmesi,

³⁵ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, 3. Baskı,2006, İstanbul, s. 423

³⁶ Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetimi-İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar”, SPK Yayınları, Ankara, 2006, s. 10.

- Kurumsal yatırımcılar açısından cesaret tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin azaltılması, işletmenin hisse senedi ihracı kanalıyla mali referansına basit ulaşım olanaklarının arttırılmasıdır.

Kurumsal yönetim ile işletme yönetiminde ne gibi değişikliklerin olduğunu daha iyi anlayabilmek için geleneksel yönetim ile kurumsal yönetimi karşılaştırmak gereklidir. Geleneksel yönetimde;³⁷

- Malik, aynı anda yönetir ve denetler, organizasyonda güçler birliği ilkesi geçerlidir.
- İşletme sahibi ve yöneticileri işletmeyi şahsi iradi ve takdiri hükümleri ile yönetirler.
- İşletmenin sahibi ve yöneticilerinin mesuliyetleri tüzel sınırları içerisinde çizilmemiştir.
- Yalnız vekiller işletme sahiplere hesap vermekte, sahibin hesap verme zorunluluğu bulunmamakta, sahip sadece kendisine hesap vermektedir.
- İşletme yönetiminde şeffaflık ilkesine az önem verilir. İşletme yönetimi sadece istediği işletme bilgilerini paydaşlara açıklar.
- İşletme sahibi istediği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.
- İşletme yönetim ve denetleme heyetinde bulunan tamamen bağımsızlıkla hareket edemezler. Heyet üyeleri işletme sahibi tarafından atanır.

İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi olarak açıklanan kurumsal yönetim; işletmenin yönetiminin işletme üzerinde hak sahibi olan kişilerin çıkarları doğrultusunda yapılıp yapılmadığının, hazırlanan stratejilerin işletme misyonu ile aynı doğrultuda olup olmadığının, işletme faaliyetlerinin doğru olarak icra edilip edilmediğinin izlenmesi ve kontrol edilmesi konularını içermektedir.³⁸

³⁷ Aktan, s. 10

³⁸ Ülgen ve Mirze, s. 423

Kurumsal Yönetişimde ise;³⁹

• İşletme sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda güçler ayrılığı görüşü geçerlidir.

• İşletme yönetiminde kurallar hâkimdir.
• İşletme sahip ve yöneticileri paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
• İşletme sahip ve yöneticileri işletmeye ve paydaşlarına hesap vermek zorundadır. Başka bir ifadeyle paydaşların işletme yönetimine hesap sorma yetkisi vardır.

• İşletme sahip ve yöneticileri işletme faaliyetlerini şeffaf olarak yürütmelidir.

- Yönetim kurulu üyesi olabilmek için bazı şartlar vardır.
- İşletmede bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hâkimdir.

Kurumsal yönetişimin ortaya çıkışını ve gittikçe öneminin artmasını yaşanan finansal kriz, şirket skandalları, globalleşme ve uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması ve özelleştirme çalışmalarına çözüm bulmak amacı ile ortaya çıkışı etkili olmuştur.

Kurumsal yönetişimin işletmelere sağlayacağı faydalar özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁴⁰

• Kurumsal yönetişimin işletmelere sağlayacağı en önemli fayda işletmenin sermaye maliyetini azaltmaktadır.

• İşletmenin nakit paraya ihtiyaç duyması durumunda işletmeye nakit para girişini sağlar.

• Yerli ve yabancı yatırımcılara güven hissi verir.
• Meydana gelecek finansal krizlerin daha rahat üstesinden gelinmesine olanak sağlar.

- İşletmenin değerini artırır.

³⁹ Aktan, s. 10

⁴⁰ Aktan, s. 14

- İşletmenin şeffaf ve hesap verme zorunluluğu ile yolsuzlukların önüne geçilmesine çalışılır.
- İşletmede güç ve yetki dağılımını düzenler, keyfi yönetimin önüne geçilir.
- İşletmenin paydaşları ile arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesini sağlar.
- İşletme faaliyetlerinin istikrarlı bir seyirde ilerlemesini sağlar.
- İşletmenin rekabet gücünü artırır.
- İşletmenin kârlılığını artırır.

Kurumsal yönetim işletmelere sağladığı faydalara ilave olarak işletmelere; rekabet gücü sağlayarak ekonomik krizlerin daha rahat bir şekilde üstesinden gelinmesine yardımcı olur, mali sektörün ve sermaye piyasalarının gelişmesini, yatırımların artmasını sağlar, işletme maliyetlerini azaltarak yatırımların artmasını sağlar, dolayısıyla yeni iş imkanları ortaya çıkar ve istihdam kapasitesi artar.⁴¹

ABD’nde yaşanan enerji sektöründe faaliyet gösteren Enron ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Worldcom şirket skandalları,⁴² İsviçre’de perakende sektöründe faaliyet gösteren Adecco firması, Hollanda’da iş ve işçi bulma ve istihdam hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren Ahold ve İtalya’da gıda sektöründe faaliyet gösteren Parmalat şirketlerinde meydana gelen sahtekarlık ve suiistimaller sonrası şirketlerin kurumsal yönetim konusuna olan ilgileri artmıştır.⁴³

Şirket skandalları sonrası Almanya’da kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması yasalar ile zorunlu hale getirilmiştir. Japonya’da ilgili yasalarda bir takım değişiklikler yapılarak, kurumsal yönetime uygun şekle getirilmiştir. Rusya’da kurumsal yönetim ilkeleri açıklanarak bu ilkelere uygun hareket edilmesi

⁴¹ Aktan, s. 15

⁴² Mustafa Arı, “Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği”, *Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 3, 2008, s. 45

⁴³ TÜSİAD, “Dünya’da ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi”, İstanbul, Yayın No: TÜSİAD-T/2009-06/492, 2009, s.58.

gerektiği vurgulanmış, bu ũlkelerde yaşanan gelişmelere benzer olarak Singapur, Hong Kong, Gũney Kore gibi ũlkelerde kurumsal yŕnetiřim ile ilgili çalışmalar yapılmıştır.⁴⁴

3. Vekâlet Teorisi

Anonim şirketlerde arzu edilen yŕnetim şekli, mũlkiyetin paydaşlarda, denetimin ise yŕnetim kurulunda olduğu yŕnetim biçimidir. Fakat elinde daha çok bilgi mevcut olan ve risk alma eğilimi fazla olan yŕneticilerle yŕnetim kurulları arasında bilgiye erişme ve sahip olma açısından bir asimetri meydana geldiği gŕrũlmektedir. Dolayısıyla yŕnetim kurulları bağımsız karar alma kabiliyeti yok olmakta, sonuç olarak, yŕnetim kurullarının etkinliği azalmaktadır.⁴⁵

Gũnũmũzde işletmelerin birçoğunun tek kişinin egemenliğinden ziyade ortaklık şeklinde kurulması nedeniyle işletme yŕnetimi işletme sahiplerinden profesyonel olarak gŕrev yapan kişilere geçmiştir. İşletmelerde profesyonel yŕneticilerin gŕrev yapmaya başlaması ile mũlk sahiplerinin yŕnetim ũzerindeki etkisi azalarak, işletme sahipleri olarak ifade ettiğimiz hak sahipleri ile profesyonel yŕneticiler olan sŕz sahipleri arasında işletme egemenliğin kimde olduğu tartışması başlamıştır. Yaşanan bu tartışmanın ŕzũm yolu olarak işletme hissedarlarının ellerinde bulunan yŕnetim hakkını vekalet yolu ile profesyonel kişilere devretmesi fikri geliştirilmiştir.⁴⁶

İşletme sahipleri yetki ve sorumluluklarını profesyonel yŕneticilere yũklemeleri ile işletmelerde popũler ve vazgeçilmez bir unsur olan yetki devri

⁴⁴ Merve Soyhan, “Tũrkiye’de ve Dũnyada Kurumsal Yŕnetim Uygulamaları ve Aile şirketleri”, *Kurumsal Yŕnetim Dergisi*, S. 9, 2010, s. 26.

⁴⁵ Semra Aşıgil, “Kurumsal şirket Yŕnetimi Alanında OECD İlkeleri, Diğer İlkeler Ve Tũrkiye, *Kurumsal şirket Yŕnetimi*”, Corporate Governance Konferansı 14-18 Nisan 2003, Ankara 2003, s. 115-124, s. 120

⁴⁶ ũlgen ve Mirze, s. 426-427

literatürde “agency theory” olarak bilinen vekâlet teorisinin ortaya çıkmasına ve işletmede yeni pozisyonların ortaya çıkmasını sağlamıştır.⁴⁷

Kişi veya grup namına harekette olan vekil ile vekilin temsil ettiği vekâlet verenler arasındaki ilişki olan vekâlet ilişkisinde işletmenin hedeflenen sonuca ulaşabilmek için işletme sahipleri profesyonel yöneticilere vekâlet vererek,⁴⁸ maksimum gelir elde etmeyi, vekil ise vekâlet veren kişilerin gelirlerini artırarak dolaylı yollarla kendi gelirini de artırmayı hedeflemektedir. İşletme sahipleri ile profesyonel yöneticilerin menfaatleri olumlu olarak ilerlediği sürece vekâlet ilişkisi devam eder, ortak çıkar noktaları çakıştığında ise vekâlet ilişkisi sona erer.⁴⁹

Vekâlet ilişkisi ile mülkiyet yapılarının değiştiği işletmelerde, pay sahipleri gelecekteki durum hakkında risk alabilen davranışlar sergileyebilir, fakat işletme yöneticileri olan vekiller riskten kaçarak veya riski azaltarak iş güvencelerini ve kişisel menfaatlerini sağlama almayı da tercih edebilmektedirler.⁵⁰ Çünkü işletmede vekâlet ilişkisi vekâlet verenlerin kârlarının artması durumunda devam eder, aksi takdirde vekâlet ilişkisi sona erer.

4. Ahlak-Etik

Kişi ya da grubun yapmış olduğu davranışlardan neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili değerleri ve ilkeleri kapsayan ahlak kavramı özel hayattan iş hayatına kadar hayatımızın her anında karşımıza çıkmaktadır.⁵¹

Çevreden çevreye, toplumdan topluma, yöreden yöreye ve zamana göre farklılık gösterebilen ahlak kavramı ile ilgili insanoğlu asırlardır çalışma yapmış ve

⁴⁷ Sabit Tunal, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 26

⁴⁸ Ahmet Mentş, “Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi”, Derin Yayınları, İstanbul, 2009, s. 34

⁴⁹ Süleyman Ahmet Mentş, “Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2008, S. 16-17

⁵⁰ Ülgen ve Mirze, s. 428-429

⁵¹ Ülgen ve Mirze, s. 439

yaşamın ahlaki boyutunu incelemiş, bu incelemeler doğrultusunda yasalar, ilkeler ve değer yargıları geliştirmiştir. Sonuç olarak ahlak; kişilerin birbirleriyle veya devletle olan ilişkilerinde, karşılıklı olarak yapmaları istenen muamele, toplum düzenini sağlayan kural ve normları kapsamaktadır.⁵²

Etik; neyin değerli neyin değersiz olduğunu, neyin erdem olduğunu neyin olmadığını, hangi tür eylemlerin yapılmasının doğru hangisinin yanlış olduğunu belirtmektedir. Bu açıklamaya göre etik insan faaliyetlerini konu almaktadır fakat her türlü insan faaliyetleri ve eylemlerini değil, ahlaki olan insan eylemleri etiğin konusunu oluşturmaktadır. Daha açık bir ifadeyle insanlık için, toplum için, birey için doğru veya değerli olan hareket etiğin konusunu oluşturmaktadır.⁵³

Günümüzde özellikle sağlık, eğitim, çevre, yönetim, medya, endüstri, hizmet gibi çok çeşitli bölgelerde ihtiyaç duyulan temel standart haline gelmesi ile etiğe duyulan gereksinim, gittikçe her mesleğe özgü etik ilkelerin oluşmasına ve kurumsallaşmasına olanak sağlamış ve işletmeler için de etik merkezi bir olgu haline gelmiştir.⁵⁴

a) İş Ahlakı ve Yönetmelik Etik

Genel ahlak kurallarının iş hayatında yürütülmesi olarak tanımlanan iş ahlakı kavramlarının gelişimini incelediğimizde bu iki kavramın gelişiminin toplumsal, politik, ekonomik ve yönetim alanlarında meydana gelen değişim ve gelişim ile paralellik gösterdiğini; bu değişim ve gelişimlerden etkilendiği görülmektedir.⁵⁵

İşletmelerde iş ahlakı kavramını yerleştirmek için örgütsel çaba gereklidir. Konu ile ilgili plan ve program yapılması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu nedenle iş ahlakını işletmede yerleştirip, kurumsallaştırma konusunda en önemli

⁵² Ülgen ve Mirze, s. 441

⁵³ Ülgen ve Mirze, s. 434

⁵⁴ Süleyman İlhan, "İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 2, Haziran 2005, s. 260

⁵⁵ Sibel Gök, "İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C. 5, S. 1, 2008, s. 3-8

görev, işletme sahipleri ile profesyonel yöneticilerin oluşturduğu üst yönetime düşmektedir.⁵⁶

Yönetsel etik, işletme çalışanlarının ahlaki karar almalarını sağlayarak doğru veya yanlış olan davranışların neler olduğunu belirleyip karar aşamasında doğru olanın seçilmesi ve uygulanması konusunda işletmeye rehberlik eder. Ayrıca işletme yönetiminde adalet, eşitlik ve liyakat gibi ilkelerin oluşturulup uygulanmasına da olanak sağlar.⁵⁷

İşgörenlerin sahip oldukları etik anlayış, çalışanların algılama biçimlerini etkileyerek örgütsel kararları, eylemleri ve uygulamaları büyük ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla, iş görenlerin etik anlayışları ile işletmenin benimsemiş olduğu etik anlayış birbirine uygun nitelikte olmalıdır.

B. Kurumsal Yönetişim İlkeleri

654 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) öncesi dönemde kurumsal yönetim ilkeleri, kurul ilke kararı niteliğini üstlenmekteydi. Bu dönemde yapılan düzenlemelerin hedefi, mevcut mevzuat ve uygulamada kurumsal yönetim mevzusunda ortaya çıkan noksanlığı gidermek, ortaya çıkan boşlukları doldurmak ve doktrine yol göstermekti. Bu şekilde anonim şirketler çalışmalarını uluslararası standartlarda devam ettirebilecek ve daha etkin ve şeffaf bir yönetim sistemine sahip şirketler uluslararası finans kaynaklarından daha kolay ve daha az maliyetle faydalanabilecekti. 2003 yılında yayınlanan ve öncelikle halka açık anonim şirketler olmak üzere özel ve kamu sektöründe faaliyetlerini sürdüren bütün anonim şirketleri içine alan kurumsal yönetim ilkeleri, kurul ilke karar niteliği taşıdığı için uygulama

⁵⁶ Hulusi Demir ve Neşe Songür, “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 2, S. 3, 1999, s. 162-166

⁵⁷ Hulusi Saylı ve Duygu Kızıldağ, “Yönetsel Etik Ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.9, S. 1, 2007, s. 231-233

zorunluluğu içermemekteydi. Fakat aradan geçen zamanla birlikte söz konusu ilkeler kısmen sermaye piyasası mevzuatına girmiş ve uyulması zorunlu hale getirilmiştir.⁵⁸

Meydana gelen ekonomik ve toplumsal gelişim ve bu gelişime paralel olarak ortaya çıkan değer ve ilkelere göre kurumsal yönetim anlayışının standart uygulama biçimi yoktur. Kurulsa yönetim anlayışında ülkeden ülkeye farklılıklar bulunmakla beraber⁵⁹ uluslararası alanda kabul gören standartlar bulunmaktadır. Bu standartlar; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak ifade edilebilir.⁶⁰ Bu ilkelerin temelinde yatırımların akıllıca ve verimli bir şekilde kullanılması, hissedarların ve diğer paydaş gruplarının menfaatlerinin gözetilmesi bulunmaktadır. İşletmelerde etkili kurumsal yönetim uygulamalarının oluşturulabilmesi için ilkelerin tamamen bilinmesi yeterli değildir, bu ilkelere uygun hareket edilmesi de gerekmektedir.⁶¹

Kurumsal yönetim ilkelerinin insan hayatına girmesi ve gelişim göstermesi özellikle ABD’de meydana gelen şirket skandalları sonrasında bütün dünyada gündeme gelen bir kavram olmaya başlamıştır. Uluslararası seviyede özellikle OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında tekrar gözden geçirilerek yenilenen kurumsal yönetim ilkeleri, ülkelerin düzenlemelerine kaynak olma açısından büyük öneme sahiptir.⁶²

OECD kurumsal yönetim ilkelerini belirlerken, OECD’ye mensup olan ve olmayan tüm hükümetlere, ülkelerinde kurumsal yönetim ile ilgili yasal, kurumsal ve

⁵⁸ Mehmet Ali Aksoy, “*Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu*”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XVII, Y.2013, S. 1-2, s.49

⁵⁹ Engin Dinç ve Hasan Abdioğlu, “*İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 12, S. 21, Haziran 2009, s. 160

⁶⁰ Asuman Sönmez ve Andaç Toksoy, “*Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği*”, Maliye Finans Yazıları, Yıl 25, S. 92, Temmuz 2011, s. 51

⁶¹ Ülgen ve Mirze, s. 456

⁶² Murat Çemberci, “*Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi*”, Akademik Bakış Dergisi, S. 34, Ocak- Şubat 2013, s. 7

düzenleyici çerçeveyi geliştirmede ve değerlendirmede yardımcı olmayı amaçlamıştır.⁶³

Kurumsal yönetim konusunda pek çok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Bu çalışmalarda tüm ülkeler için geçerli olacak tek bir modelin olmayacağı⁶⁴ belirtilmekle birlikte genel kabul gören ilkelere; kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve adillik aşağıda açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

1. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Bir kurumda neyin neden yapıldığını açıkça kamuoyu ile paylaşılmasını hedefleyen⁶⁵ bu ilke, mevcut durum ve hadise hakkındaki bilginin ulaşılabilir, somut ve anlaşılabilir olmasına, iştirakçilerin pazar beklentileri hakkında bilgilendirilme gerekliliğine vurgu yaparak, belirsizlik döneminde piyasalarda dengenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Şeffaflık ilkesinin bir gereği olarak, işletmeler ortakları bilgilendirme konusunda politika oluşturmalı, dünyadaki son güncel gelişmeleri (ülke koşullarını göz önüne alarak) değerlendirmesini yapmalı, raporlarda bulunacak bilgilerin bir standarda bağlanmasını sağlamalıdır. Özetle şeffaflık ilkesi, bilginin ulaşılabilir olmasını sağlama gayesine yönelik düzenlemeleri içermektedir.⁶⁶

Son yıllarda ülkemizde ve dünyada meydana gelen finansal krizler ve şirket skandalları bu ilkenin önemini ve neden uygulanması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Örneğin Amerika'da yaşanan en önemli şirket skandallarından birisi olan Enron ve Worldcom skandalları sonrasında yasalaşan Sarbanes-Oxley Yasası işletmeleri daha şeffaf bir duruma getirmeyi hedeflemiştir. Yasa sonucu işletmeler ilk olarak bilanço dışı aktiviteleri olmak üzere bütün faaliyetlerini daha ayrıntılı bir

⁶³ OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004, s. 9

⁶⁴ Sermaye Piyasası Kurulu Yönetim Kurulu İlkeleri, Temmuz 2003, s. 2-3

⁶⁵ Coşkun Can Aktan (Editör), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk”, *İgiad Yayınları*: 4, İş Ahlakı Kitaplığı: 2, İstanbul 2007, s. 43

⁶⁶ Dinç ve Abdioğlu, s. 161

şekilde bildirmek zorunda kalmışlardır.⁶⁷ Buna göre işletmelerin kamuoyuna açıklayacağı bilgiler aşağıdaki gibi olmalıdır.⁶⁸

- “Açık ve anlaşılır olmalı,
- Açıklanan bilgilerde yanlış bilgiler olmamalı,
- Açıklanan bilgiler nesnel olmalı ve bu bilgiler işletmenin çıkar çevrelerini yanıltmamalı,
- Bilgiler tam olarak sunulmalı,
- Açılanan bilgiler analiz yapmaya olanak sağlamalı,
- Açıklanan bilgiler için maliyet minimize edilmeli,
- Açıklamalara ulaşım imkanı kolay olmalı,
- Açıklamalar zamanında yapılmalı ve istenen zamanda ulaşım kolaylığı olmalıdır.

2. Hesap Verilebilirlik

Yönetim kurulu üyelerinin ortaklara hesap verme zorunluluğunu ifade eden bu ilke,⁶⁹ yönetime ilişkin kural ve mesuliyetlerin açık şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar çıkarlarının yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade etmektedir.⁷⁰

Romzek, hesap verebilirliği, “performansın açıklanabilmesi” olarak tanımlamıştır.⁷¹ Vinten, “kişinin sorumluluklarının neler olduğunu ve sorumluluklarını hangi yollarla ve nasıl yerine getirdiğinin açıklaması, ortaya

⁶⁷ Çemberci, s. 8

⁶⁸ Aktan, s. 12

⁶⁹ Barış Akgül, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk (Ticaret Hukuku) Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2009, s. 43

⁷⁰ Adnan Akın Ve Suphi Aslanoğlu, “İşlevsel ve Yapısal Açıdan Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi”, Bankacılar Dergisi, S. 61, 2007, s. 31

⁷¹ Romzek, B. S. “Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform”, International Review of Administrative Sciences, C. 66, S. 1, 2000, s. 21-44.

konması ve kanıtlanması mecburiyeti” olarak tanımlamıştır.⁷² Sözen, “bir kimsenin yaptıklarından ötürü başka bir otoriteye karşı açıklamada bulunması” olarak tanımlanabilir.⁷³ Caiden, “sorumluluklar konusunda cevap vermek, rapor etmek, açıklama yapmak, yükümlülükleri üstlenmek ve kamusal değerlendirme ve muhakemeye açık ve hazır olmak” şeklinde tanımlamıştır.⁷⁴

Hesap verebilirlik beş önemli unsuru içermektedir. Bunlar;⁷⁵

- *Yapılan açıklamalar erişilebilir olmalı,*
- *Tüm veriler şartsız olarak propaganda içermeyecek şekilde, hizmetlerin kamuya açıklanmalı ve gerekçelendirilmeli,*
- *Açıklamalar özel bir denetim kurumuna ya da grubuna yönlendirilmeli,*
- *Hesap verenler, hesabı verilecek konularda kendilerini serbest görmemeli, hesap vermek için öne çıkmak zorunda hissetmeli,*
- *Denetimin sonucuna göre denetim grubu ya da kurumu tarafından yasal yaptırımları da içeren monolog yerine, müzakere ve değerlendirme imkânı olmalıdır.*

3. Sorumluluk

Sorumluluk, şirket faaliyetlerini yürütürken alınan kararların, uygulamaların şirketin ana sözleşmesine, yönetmeliklere ve mevzuata uygun olmasını ve bu uygunluğun denetlenmesi gerekliliğini belirtir.⁷⁶ Sorumluluk kavramı işletmenin, paydaşlarına karşı ne tür çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler oluşturduğunu

⁷² Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun “*Kamu Yönetiminde ‘Hesap Verebilirlik’ Anlayışı*”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar-Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları*”, Seçkin Yayınları, Ankara, 2013, 3. Baskı, s. 116

⁷³ Süleyman Sözen, “Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, 2005, 1. Baskı, Ankara, s. 87

⁷⁴ Bekir Parlak, “*Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar*”, *Alfa Aktüel Yayınları*, Bursa, 2011, s. 191

⁷⁵ <http://necmiakman.blogspot.com.tr/2015/01/necmi-akman-giris-20.html>, (01.08.2015), Necmi Akman, Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik

⁷⁶ Rıfat Uçkun, “*Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Puanıyla Şirket Değeri Arasındaki İlişki*”, *TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı*, Ankara 2014, s. 16

ölçmeleri, oluşan negatif yansımaları azaltacak ve daha da önemlisi, toplumun ve işletmenin aynı zamanda gelişmesine olanak sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmeleri olarak tanımlanmaktadır.⁷⁷ İşletmenin sorumluluğu sadece pay sahiplerine karşı değildir. İşletmelerin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi diğer paydaşların hak ve menfaatlerini dengeleme sorumluluğu da vardır.⁷⁸

4. Adillik

Adillik (eşitlik) ilkesine göre azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm işletme paydaşlarına eşit davranılmalı,⁷⁹ yani şirketin tüm çalışanlarına karşı adaletli bir politika takip edilmelidir. Terfi, ücret, iş güvenliği gibi konularda çalışanlar arasında farklı muamele yapılmamalı,⁸⁰ hissedar haklarının ihlali durumunda yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme olanağına sahip olmalıdır.⁸¹

C. Yayınlanmış Kurumsal Yönetişim İlke ve Kodları

Kurumsal yönetim alanındaki incelemelerin ve çeşitli ülkeler tarafından hazırlanan rehber, kanun, kural ve yönetmeliklerin sayısı çok fazla olduğundan dolayı bu alanda en önemli çalışmalar olarak kabul gören Cadbury Komitesi Raporu, Grenbury Raporu, Hampel Raporu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Sarbanes-Oxley yasası aşağıda açıklanmıştır.

1. Cadbury Raporu (1992)

Cadbury Raporu, Cadbury Komitesi tarafından 1980'lerde dünya çapında kurumsal sektörde meydana gelen sorunlar ile 1990'lı yılların başlarında meydana

⁷⁷ Bülent Metiner, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması”, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasaları ve Borsa Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006, s. 45

⁷⁸ Metin Kılıç, “Kurumsal Yönetim Ve Derecelendirmesi: Halka Açık Şirketler İçin Talepsiz Kurumsal Yönetim Derecelendirme Model Önerisi”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 2009, s. 16

⁷⁹ Metiner, s. 39

⁸⁰ Ahmet Menteş, “Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi”, İstanbul: Derin Yayınları, 2009, s. 52

⁸¹ OECD 2004, s. 16

gelen büyük sorunların çözümü için⁸² hazırlanmıştır. Sir Adrian Cadbury, kurumsal yönetim sistemini araştırmak ve yatırımcı güvenini sağlamak amacıyla 1991'de komite oluşturup komite başkanlığını yaptı.⁸³ 1992 yılında ise kurumsal yönetim standartlarının yükseltilmesi için önerilen Cadbury raporu yayımlandı.⁸⁴ Yayımlanan bu rapor İngiltere standartlarında meydana gelen düşüş ve meydana gelen bu düşüşün tüm dünyaya yayılma tehlikesi nedeniyle evrensel bir anlaşma özelliği kazanarak⁸⁵ İngiltere ile diğer birçok ülkelerde kurumsal yönetim ile ilgili iyileştirmelerin gerçekleştirilmesinde önemli bir yer edindi.⁸⁶

Yayımlanan bu raporda, işletmeleri yönetenlerin ve denetleyenlerin görevleri açıklanarak kurumsal yönetim sistem olarak ele alınmış ve bu sistemi oluşturan parçaların birbiri ile ilişkilerinin önemi üzerinde durulmuştur.⁸⁷

Finansal raporlama ve denetim sürecinde güven unsuru esas alınarak, kurumsal yönetim anlayışının güçlendirilmesi amacı ile yayımlanan rapor; yönetim kurulunun ve yöneticilerin sorumluluklarına, hissedarların haklarına, sorumluluklarına ve denetçilerin rollerine ilişkin açıklamalarda bulunmuştur.⁸⁸

Şirket kaynaklarının verimli alanlarda kullanılmasını ve şirket mal varlığını kötü niyetli faaliyetlere karşı koruyacak tedbirlerin alınmasını tavsiye eden Cadbury raporu, özetle; yönetim kuruluna ve işletmelere stratejik liderlik yapma, şirket içi çıkar çatışmalarını uzlaşa ile çözecek ortam oluşturma görevini üstlenmekte, pay sahiplerinin, hak sahiplerinin ve söz sahiplerinin haklarını güvence altına alacak

⁸² http://business.gov.in/corporate_governance/cadbury_report.php (17.01.2015)

⁸³ http://en.wikipedia.org/wiki/Cadbury_Report, (17.01.2015)

⁸⁴ International Corporate Governance The Home Of Good Governance, <https://www.Governance.Co.Uk/Resources/Item/255-The-Cadbury-Report> (17.01.2015)

⁸⁵ Comments On The Draft 'Cadbury' Report By United Kingdom Shareholders' Association, The Financial Aspects Of Corporate Governance (The 'Cadbury' Report), 27 July 1992, s. 3

⁸⁶ Kılıç, s. 26

⁸⁷ Kılıç, s. 26

⁸⁸ National Foundation for Corporate Governance, <http://www.nfcgindia.org/cadbury1992.htm>, (17.01.2015)

düzenlemelerin yapılmasını önermekte, şirket içi ve şirket dışı iyi işleyen bir denetim sisteminin kurulmasını tavsiye etmektedir.⁸⁹

2. Greenbury Raporu (1995)

1990'lı yıllarda yönetici geliri meselesi İngiltere'de yönetici ve kamuoyunun temel sorunu haline gelmiştir. Özel sektör yöneticilerinin gelir seviyesi artmakta iken iyi performans göstermeleri gelirlerine etki etmiyordu. Sonuç olarak, yöneticilerin çıkarlarıyla ilişkili kurumsal yönetim meseleleriyle daha gerçekçi ilgilenme gereği duyuldu. Bunun için Greenbury Komitesi bir araya getirildi. Bu komitenin almış olduğu kararlar Greenbury raporunda belgelendi.⁹⁰

Ana odak noktası büyük kamu şirketlerinin yönetim ücretini incelemek⁹¹ ve işletme çalışanlarının ücretlerine ilişkin çeşitli öneriler geliştirmek olan bu rapor, yönetici ücretlerinin tam olarak açıklanmasının gerektiğini savunmuş,⁹² kurul maaşları, işten ayrılma ödenekleri ile ilgili yasal düzenlemeler yapmış, başarılı olan yöneticilere verilecek ödemeler ve ödüller için başvuru kaynağı olmuştur.⁹³ Rapor, şirket yöneticilerine sağlanan ücret miktarının, yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinin, diğer çalışanlarla olan iletişiminin göz önünde almasını tavsiye etmiştir.⁹⁴ Ücret ödemelerinin şeffaf bir şekilde denetiminin sağlanabilmesi amacıyla; şirket dışından güvenilir kişilerden oluşan bir komiteye yetki verilmesi, bu yetkilerin kullanımı konusunda komiteden ayrıntılı bir rapor hazırlamasının istenmesi, hazırlanan bu

⁸⁹ Ceyhun Kır, "Türkiye'deki Mevduat Bankalarının Kurumsal Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma ve Öneriler", *Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2009, s. 3

⁹⁰ Karayel, s. 41

⁹¹ http://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-642-28036-8_320 (18.01.2015), Renginee G. Pillay, Greenbury Report (UK), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* 2013, s. 1303-1308,

⁹² Law Dictionary, www.enacademic.com (18.01.2015)

⁹³ Kılıç, s. 26

⁹⁴ Ender Güler, "Uluslararası Denetim Standartlarına (ISA's) Göre Türkiye'de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı*, Mersin, s. 11

raporun da ayrıntıda boğulmadan herkesin anlayabileceği şekilde sunulması istenmektedir.⁹⁵

Cadbury raporundan sonra İngiltere’de yayımlanan bir diğer rapor olan, Greenbury Komitesi raporunun diğer ana temaları; hesap verebilirlik, sorumluluk, tam açıklama, yönetici ve pay sahipleri menfaatlerinin eşitlenmesi ve gelişmiş şirket performansından oluşmaktadır.⁹⁶

3. Hampel Raporu (1998)

Hampel raporu olarak bilinen Kurumsal Yönetim Komitesi Final Raporu, Cadbury raporu ve Greenbury raporu temel alınarak hazırlanmıştır.⁹⁷ Bu raporun hazırlanması esnasında toplanan özel komite, İngiltere’de kurula kayıtlı şirketlerin yönetim yapılarının tamamının incelenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.⁹⁸ Son yıllarda meydana gelen gelişmeler ve ortaya çıkan ihtiyaçlar göz önüne alınarak bazı eklemeler yapılmıştır.⁹⁹ 1997 yılında ilk rapor, 1998 yılında ise¹⁰⁰ kurumsal yönetim sisteminin revizyonu şeklinde tasarlanan nihai raporu yayımlanmıştır.¹⁰¹ Komitenin ana amaçları Cadbury kodunun güncellenmesi, karara bağlanılmamış Greenbury sorununun çözülmesi ve İngiltere’deki en iyi uygulama kodları ve diğer rehberlere ilişkin karışıklıklara son vermek gayesiyle evrensel bir kod oluşturulması idi.¹⁰²

⁹⁵ Güler, s. 11

⁹⁶ Cüneyt Kahraman, “Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı Ve İşleyişi Üzerine Etkileri”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 27-28

⁹⁷ http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate_governance/codes-and-reports/hampel-report (19.01.2015), Hampel Report

⁹⁸ Kahraman, s. 28

⁹⁹ Mustafa Doğan, “Kurumsal Yönetim”, *Siyasal Kitapevi*, Ankara 2007, s. 63

¹⁰⁰ http://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978_3-642-28036-8_321?no-access=true (19.01.2015), Renginee G. Play, Hampel Report (UK) And CSR

¹⁰¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Hampel_Report (19.01.2015), Hampel Report

¹⁰² Kahraman, S. 28

Hampel Komitesi Finansal Raporlama Başkanı tarafından başlatılan Konseye Ulusal Emeklilik Fonları Birliği, Londra Menkul Kıymetler Borsası, İngiliz Sanayi Konfederasyonu, Yönetim Kurulu Üyeleri Enstitüsü ve İngiliz Sigortacılar Birliği yatırımcı koruma ve şirketlerin ayakta korumak ve geliştirmek için sponsor olmuştur.¹⁰³

Londra Menkul Kıymetler Borsası'nda bulunan şirketlerin sürekliliğini ve sayısal artışını sağlamak amacıyla yatırımcıların çıkarlarını koruyan kurumsal yönetim ilkeleri, borsada işlem gören işletmeler için daha kapsamlı kurumsal yönetim çalışmalarına başlayarak,¹⁰⁴ işletme yönetiminin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşılmasına ilişkin kontrolleri içeren rapor hazırlamıştır.¹⁰⁵ Hazırlanan bu rapor yönetim kurulu üyelerinin paydaşlarla bağlantısından sorumlu olduklarını, fakat pay sahiplerine hesap vermekle yükümlü olmadıklarını belirtmektedir. Raporla, ayrıca, kurumsal yatırımcıların oy verme hakları olan konulara daha fazla önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir.¹⁰⁶

4. OECD Kurumsal Yönetim Prensipleri

1947-1960 yılları arasında faaliyette bulunan Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilâtı (OEEC), İkinci Dünya Savaşından sonra yıkıma uğrayan Batı Avrupa ekonomilerinin yeniden inşası hedefiyle Marshall Planı doğrultusunda ABD'nin yaptığı yardımların dağıtımına yardımcı olmak için kurulmuş, zamanla

¹⁰³ Bruce A. Rayton ve Suwina Cheng, “*Corporate Governance in the United Kingdom: Changes to the Regulatory Template and Company Practice from 1998-2002*”, *University of Bath School of Management Working Paper Series*, 2004.

¹⁰⁴ Centre of Corporate Governance Implementation (CCGI) “*Sarbanes Oxley and Turnbull Report*”, <http://www.ccg.co.uk/>, (19.01.2015).

¹⁰⁵ A history of corporate governance in the United Kingdom, C. 12, Nisan 2009, s. 269

¹⁰⁶ Özgür Çatıkkaş, “*Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri*”, *Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi*, Haziran 2013, s. 9-10

fonksiyonlarını kaybetmiştir.¹⁰⁷ 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan Paris Sözleşmesiyle OECD kurularak, 1961 yılında faaliyetlerine başlamıştır.¹⁰⁸

Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası başta olmak üzere birçok uluslararası örgütlerle yakın ilişki içinde olan OECD'nin 20 kurucu üyesi bulunmaktadır (Türkiye, ABD, Kanada, Fransa, Hollanda, Belçika, Lüksemburg, Federal Almanya, İtalya, Portekiz, İngiltere, Danimarka, İrlanda, Yunanistan, İsviçre, Avusturya, İsveç, İzlanda, Norveç ve Avrupa Topluluğu).¹⁰⁹ Daha sonra Avustralya, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya, Güney Kore, İspanya, İsrail, Japonya, Macaristan, Meksika, Polonya, Slovakya, Slovenya, Şili ve Yeni Zelanda son olarak Aralık 2010'da Estonya'nın de üye olması ile üye sayısı 34'e yükselmiştir.¹¹⁰

İyi kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmesi amacıyla uluslararası alanda atılan ilk önemli adım olan OECD prensipleri, 1999 yılında kurumsal yönetime uluslararası bir kaynak olarak yayımlanarak, devlet ve özel sektör tarafından yapılan düzenlemelerin ve iyileştirmelerin odak noktasını oluşturmuştur. OECD prensipleri 1999'dan 2003 yılına kadar meydana gelen gelişmeleri dikkate alarak 2003 yılında yeniden düzenlenmiştir. Yeni prensiplerle 2004 Nisan ayında OECD devletleri tarafından kabul edilen bu yasa sadece OECD üyesi ülkeler için değil OECD' ye üye olmayan ülkeler için de kanunlarını değerlendirme ve düzeltmeleri için referans olmuştur.¹¹¹

OECD kurumsal yönetim ilkeleri; hissedar hakları (pay sahipleri), hissedarlara (paydaşlara) eşit muamele edilmesi, kurumsal yönetimde ortakların rolü, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulunun sorumlulukları olarak beş

¹⁰⁷ Hakan Akbulut, "Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı", *Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı V

¹⁰⁸ Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=99> (26.01.2015)

¹⁰⁹ Akbulut, s. 3

¹¹⁰ <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=99>, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)

¹¹¹ Mete Karayel, "Türkiye'de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi'nde Bir Araştırma", *T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta 2006, s. 43

grupta özetlenebilir.¹¹² Bu ilkeler, her bir ülkenin ve bölgenin kendine has koşullarına uyarlanabilen ve bağlayıcı olmayan bir şekilde uygulanacağına dair bir kılavuz niteliğinde, sürekli gelişen bir araç olarak düşünülmüş ve ülkelerin kendi ulusal yasama sistemlerini harekete geçirmek için örnek olması istenmiştir.¹¹³

5. Sarbanes – Oxley Yasası

ABD’de yaşanan Enron ve Worldcom gibi çok sayıda muhasebe ve şirket skandallarından¹¹⁴ sonra sermaye piyasalarında azalan itimadın yeniden sağlanması amacıyla hazırlanan Sarbanes Oxley Kanunu¹¹⁵ piyasaya tam, doğru, zamanında ve güvenilir bilgilendirmeler yapılması yoluyla kurumsal şeffaflığın artırılmasını amaçlamaktadır.¹¹⁶

Şekil 1: Amerika'da meydana gelen önemli şirket skandalları

Sayı	Şirketler	Yıl	Milyar Dolar
1	Worldcom Inc.	2002	107
2	Enron Corp	2001	63,4
3	Texaco Inc.	1987	35,9
4	Financial Corp Of America	1988	33,9
5	Global Crossing Ltd.	2002	25,5
6	Adelphia Communications Corp	2002	24,4
7	Pacific Gas& Electric Co.	2001	21,5
8	Mcorp	1989	20,2
9	Kmort Corp	2002	17
10	NTL Inc.	2002	16,8

Kaynak:<http://www.yazgili.com/index.php/ic-denetim-ic-kontrol-risk-teftis/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/>, Ferhat Yazgılı.

¹¹² Çetin, s. 41

¹¹³ Hakan Güçlü, “Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi”, T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2010, s. 15

¹¹⁴ Abdulkadir Tuna, “Basel II Çerçevesinde Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Türkiye’deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma”, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2008, s. 42

¹¹⁵ Kahraman, s. 10

¹¹⁶ Hüseyin Çetin, “Bir Kurumsal Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Şeffaflık ve Muhasebe Bilgilerinin Rolü (Bir Uygulama)”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya 2011, s. 105-106

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsayacak şekilde 2002 yılında imzalanan,¹¹⁷ 1930'lardaki Menkul Kıymetler yasasından sonra Amerika'da çıkarılan en önemli yasa olarak kabul edilen bu yasa,¹¹⁸ belirli görev ve finansal raporlama gereksinimlerini tanımlayan 11 başlıktan oluşmaktadır. Bunlar,¹¹⁹

1. Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu
2. Denetçi Bağımsızlığı
3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk
4. Gelişmiş Mali Açıklamalar
5. İlgili Analist Çatışmalar
6. Komisyon Kaynakları ve Yetkileri
7. Çalışmalar ve Raporlar
8. Kurumsal ve Ceza Dolandırıcılık Sorumluluk
9. Ceza Geliştirme
10. Kurumsal Vergi İade
11. Kurumsal Dolandırıcılık Sorumluluk

Kanunda düzenlenen konulara ilişkin problemlerin küresel olması ve bu düzenlemelerin oldukça ileri seviyede ve alışılmışın ötesinde radikal olması nedeniyle tüm dünyada büyük yankı meydana getirmiş, diğer ülke kurumsal yönetim düzenlemelerini önemli ölçüde etkilemiştir.¹²⁰ Türkiye'de de bu düzenlemeye paralel olarak Sermaye Piyasası tarafından yapılan çalışmanın

¹¹⁷ <http://www.pwc.com.tr/tr/audit/sarbanes-oxley.jhtml> (21.01.2015)

¹¹⁸ <http://www.yazgili.com/index.php/ic-denetim-ic-kontrol-risk-teftis/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/> (20.01.2015), Ferhat Yazgılı

¹¹⁹ <http://www.manufacturingterms.com/Turkish/Sarbanes-Oxley-Act.html> (21.01.2015), Sarbanes Oxley Yasası

¹²⁰ Cengiz Alp Eroğlu, "Sarbanes – Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına İlişkin Getirdikleri", *SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi*, Sayı: 7, Mayıs – Haziran 2003, s.1.

Sarbanes-Oxley yasasından esinlenildiği ve iki düzenleme arasında önemli bir farkın olmadığı belirtilmektedir.¹²¹

D. Kurumsal Yönetişim Sistemleri

Kurumsal yönetişim sistemleri piyasa bazlı ve ilişki bazlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Piyasa bazlı sistemin en iyi örneği Amerika sistemi iken, ilişki bazlı sistemin en iyi örneğini Japonya sistemi oluşturmaktadır.¹²² Japon yönetim yaklaşımı ile ABD yönetim yaklaşımı incelendiğinde; Japon yönetim yaklaşımının katılımcı özelliği, ABD yönetim yaklaşımının ise otoriter özelliği ön plana çıkmaktadır. Japon yönetim yaklaşımı ile ABD yönetim yaklaşımının karşılaştırmalı analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:¹²³

- ABD sisteminde kararlar hızlı alınıp, yavaş uygulanmakta, Japon sisteminde ise tam tersi durum karşımıza çıkmakta kararlar yavaş alınıp, hızlı bir şekilde uygulanmaktadır.
- Hiyerarşik basamak sayısı olarak, ABD sisteminde çok sayıda basamak bulunmaktadır, Japon sisteminde ise az sayıda basamak bulunmaktadır.
- Merkezleşme ABD sisteminde çok iken, Japon sisteminde azdır.
- Hiyerarşik yükselme, ABD sisteminde kısa sürede gerçekleşmekte iken, Japon sisteminde ise uzun sürede gerçekleşmektedir.
- İstihdam, ABD sisteminde sözleşmeli ve kısa süreli, Japon sisteminde ömür boyudur.
- Zaman eksenini ABD sisteminde kısa süreli iken, Japon sisteminde ise uzun sürelidir.

İlişki bazlı kurumsal yönetişim sistemlerinin genel özellikleri;

¹²¹ SPK, “*Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ*”, Seri:X No:19, 24924 Sayılı Resmi Gazete, 2 Kasım 2002

¹²² Karayel, s. 51

¹²³ Akdemir, s. 22

- Mülkiyet genel olarak ailede, şirkette veya bankalarda bulunmaktadır.¹²⁴
- İşletme yönetimi genel olarak küçük bir grupta bulunduğu için işletme dışından bir kişinin kurumsal yönetim uygulamalarını kontrol etmesine ihtiyaç duyulmamaktadır.¹²⁵
- Şirket birleşmeleri, borçlanma yoluyla satın almalar ve bunlardan kaynaklanan küçülme faaliyetlerine daha az rastlanmaktadır. Piyasa istikrarlı bir yapı içerisindedir.¹²⁶
- İlişki bazlı sistemde içsel iş piyasaları yaygındır. Yöneticiler en alt seviyeden işe başlayıp gittikçe yükselirler¹²⁷

Piyasa bazlı kurumsal yönetim sistemlerinin genel özellikleri;

- Hissedarlar yönetsel karar alma süreçlerinde etkin rol oynamakta, bunun sonucunda kurumsal kontrole imkan sağlayan dışsal bir kontrol mekanizması meydana gelmektedir.¹²⁸
- Şirket evlilikleri, satın almalar ve ele geçirmeler gibi finansal yapılanmaların sıklıkla görülmektedir.¹²⁹

Weimer ve Pape yapmış oldukları çalışma sonucunda kurumsal yönetim sistemlerinin dokuz ortak noktasını bulmuşlardır. Söz konusu unsurlar;¹³⁰

- Piyasanın yönelimi,

¹²⁴ Sidney Greenfield and Strickon, Arnold, "Entrepreneurship And Social Change", Lanham, America: University Press, 1996.

¹²⁵ Robert E. Hoskisson, Daphne Yiu Ve Hicheon Kim, "Corporate Governance Systems: Effects Of Capital And Labor Market Congruency On Corporate Innovation And Global Competitiveness," *Journal Of High Technology Management Research*, Sayı (Mayıs, 2004), s.293-315.

¹²⁶ Keenan J. ve Aggestam M., "Corporate Governance And Intellectual Capital: Some Conceptualizations", *Corporate Governance*, Vol: 9(2001), Number: 4, s.270 .

¹²⁷ Hoskisson, Daphne and Hicheon, a.g.e., s.298 .

¹²⁸ Grenfield ve Strickon, a.g.e., s.200 .

¹²⁹ Grenfield ve Strickon, a.g.e., s.200 .

¹³⁰ Saadet Ela Pelenk, "Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 55-56

- Firma kavramı,
- Yönetim kurulunun yapısı,
- Yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları,
- Menkul kıymet borsalarının ekonomi içerisindeki önemi,
- İşletmeleri kontrol eden dışsal bir mekanizmanın varlığı/yokluğu ve etkinliği, sahiplik yoğunluğu,
- Performansa dayalı ödüllendirme düzeyi,
- Ekonomik ilişkilerin süresi olarak sıralanabilir.

Kurumsal yönetim genel olarak iki ana çerçevede oluşmaktadır. Bunlardan biri; başta Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de kabul gören ve “hissedar yaklaşımı” (shareholder approach) adıyla da anılan “Anglo-Sakson Modeli”, diğeri ise; başta Almanya ve Fransa olmak üzere Avrupa’nın geneli ile Japonya’da kabul edilen ve “paydaş yaklaşımı” (stakeholder approach) olarak da isimlendirilen “Kıta Avrupası Modeli”dir.

1. Anglo-Sakson Kurumsal Yönetim Sistemi

Sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere’de şekillenen Anglo-Sakson Sistemi kurumsal yönetimde firma üst yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkilerde, firmanın üst yönetimi tarafından hissedarların talep ve beklentileri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini denetlemekle sorumludurlar. Bu sistemde hissedarların en önemli beklentisi karlılık olduğu için, yönetimin temel amacı hisse başına karı maksimize etmektir.¹³¹

Anglo-Sakson sisteminin şekillenmesinde piyasalar önemli roller üstlenmekte ve yöneticiler aldıkları kararlarda piyasanın baskısını hissetmektedirler. Bu nedenle, söz konusu model yoğun rekabet ortamının ve piyasa şartlarının, firmanın yöneticilerini hissedar çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlayacağı düşüncesine dayanmaktadır.¹³²

¹³¹ Arcan Tuzcu, “İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim: 1-14, 2005, Ankara, TOBB Üniversitesi, s. 2-3

¹³² Ülgen ve Mirze, s. 435

Bu sistemde sermaye piyasalarına yönelik olarak merkezi otorite tarafından ortaya konulan kurallar, genellikle kamuyu aydınlatmaya yöneliktir. Bu açıdan bakıldığında, Anglo-Sakson sisteminin “kamuyu aydınlatma temelli sistem” olarak da anılmasının nedeni budur.¹³³

2. Kıta Avrupa’sı Kurumsal Yönetim Sistemi

Bankaların hâkimiyetinde olan ve denetimin bankalar tarafından yapıldığı Kıta Avrupa’sı Sistemi kısa dönemde hissedarların tatminini hedefleyen, fırsatçı firma uygulamalarının tersine, firmanın refahı için gerekli olan uzun dönemli stratejilerin hayata geçirilmesi daha büyük bir öneme sahip olmaktadır. Hissedarlar kadar firma için uzun dönemde değer meydana getiren diğer tüm paydaş gruplarının katkıları da dikkate alınarak firmaların kar elde etmelerine ilave olarak, topluma karşı bir takım sosyal sorumlulukları yerine getirmeleri gerektiği görüşünü de desteklemektedir. Kıta Avrupa’sı sistemi, firmaların yalnızca kar amacıyla kurulduğu ve sadece hissedarlarına karşı ekonomik sorumluluğu bulunduğu görüşünü benimsememektedir.¹³⁴

Kıta Avrupa’sı sisteminde, genel olarak, yürütme kurulu ve gözetim kurulu olarak isimlendirilen ikili yönetim kurulu yapısı bulunmaktadır. İkili yönetim kurulu sisteminde yönetim ve denetim fonksiyonları bu kurullara paylaştırılmaktadır. Yürütmeden sorumlu yönetim kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesinde, gözetim kurulu üyelerinin bağımsız değerlendirmelerde bulunmaları; yürütme kurulunun da kararlarını bağımsız bir şekilde vermesi oldukça önemlidir.¹³⁵

Firmanın yönetim ve denetim fonksiyonlarının tam olarak birbirinden ayrıldığı Kıta Avrupa’sı sisteminde; yürütme kurulu, aldığı kararlarda gözetim kurulundan bağımsız olarak hareket etmektedir. Gözetim kurulunun firmanın yönetiminde aktif bir rolü bulunmamaktadır. Ancak, bazı temel kararlarda gözetim

¹³³ Ali Paşlı, “Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi”, 2004, İstanbul, Beta Yayınları, s. 44

¹³⁴ Tuzcu, s. 3

¹³⁵ İlker Serinkaya, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi Ekonometrik Bir Analiz”, T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, Niğde, s. 29

kurulunun onayının olması firmanın esas sözleşmesinde karara bağlanabilmektedir. Bununla birlikte, genel kurul gözetim kurulunun kontrol faaliyetlerinin bir destekleyicisi ve tamamlayıcısı olarak, kendi sorumluluğu altında ortaklığın hesaplarını inceleyecek bir denetçi de atayabilmektedir.¹³⁶

Kıta Avrupa'sı sisteminde iki önemli araç rol oynamakta olup; bunlar ikili yönetim kurulu yapısı ve bankalardır. İkili yönetim kurulu yapısında, denetim hem firmanın kendisi, hem de finansmanı sağlayan banka tarafından yapılmaktadır. Anglo-Sakson sistemin aksine, Kıta Avrupa'sı sisteminde anonim şirketler, finansman ihtiyaçlarını karşılamada, genellikle, banka kredilerini tercih etmektedirler. Bu kredilere karşılık bankalar, bazen söz konusu firmanın hisse senedini alarak pay sahibi (hissedar) olmakta; bazen de yalnızca firmanın alacaklısı konumunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda, Kıta Avrupa'sı sisteminde mali konularda uzman olan bankalara büyük güven duyulmaktadır.¹³⁷

Sahip oldukları bilgi birikimleri sayesinde, firmalara olumlu katkılarda bulunan bankalar, dolaylı yoldan da olsa diğer hissedarların haklarının korunmasında ve firma yönetiminin etkin bir biçimde denetlenmesinde önemli görevler üstlenmektedirler. Buna karşın, sermaye piyasası mekanizmaları vasıtasıyla denetimin nispeten zayıf olduğu Kıta Avrupa'sı sistemine, denetim yapısının ortaklık işleyişi içerisine dâhil olan unsurlara dayanması nedeniyle içsel sistem de denilmektedir.¹³⁸

Kıta Avrupa'sı sisteminde anonim şirket, sadece hissedarların maddi çıkarlarına odaklanarak, hissedar değerini ön planda tutarak değil; aynı zamanda da işçiler, alacaklılar, üreticiler, müşteriler ve kamu kuruluşları gibi diğer paydaş gruplarının çıkarları doğrultusunda faaliyette bulunan bir kurum olarak ele alınmaktadır. Anonim şirketler, diğer bütün ortaklık türleri gibi kar elde edip, bu karı ortakları arasında paylaşmak amacıyla kurulurlar. Ancak, Kıta Avrupa'sı sistemindeki firmaların ve bu firmalardan özellikle büyük ve halka açık olanlarının, sosyal beklentileri de tatmin etme gibi bir misyon yükledikleri görülmektedir.

¹³⁶ Pashı, s. 40

¹³⁷ Serinkaya, s. 36

¹³⁸ Pashı, s. 45

Burada, firma yönetiminin hedefi, firmanın tüzel kişiliğinin değerini uzun vadede ve istikrarlı bir biçimde artırmaktır. Firmanın değeri ve bu noktada yöneticilerin başarılı olup olmadıkları ise, ilgili tüm grupların talep ve beklentilerinin, firma tarafından yerine getirebilme yeteneğine göre belirlenmektedir. Bu sistem içerisinde öncelik hissedarların olsa da, diğer paydaş gruplarının tatmin edilmesi de ayrıca önem taşımaktadır.¹³⁹

E. Kurumsal Yönetimin Önem Kazanmasının Nedenleri

Ülke ekonomisinde önemli bir yeri olduğu için devletler ve hükümetler sürekli işletme faaliyetlerini düzenleyici çalışmalar yapmış ve yapmaya devam etmektedirler. Ancak, bu düzenlemelerin büyük çoğunluğu işletmelerden alınan vergi geliri üzerine olmuştur. Uzak Doğu ülkelerinin sermaye piyasalarından kaynaklanan ekonomik krizlerin birçok ülkeyi tehdit etmesi ve işletme yöneticilerine verilen fonların kötü kullanılması, işletmenin durumunu iyi gösterip içini boşaltmaları, devlet ve işletme meslek organizasyonlarını harekete geçirerek işletme faaliyetlerinin düzenlenmesinde sadece vergi anlayışının yeterli olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Böylece işletme yönetimi ile ilgili daha detaylı düzenlemelerin yapılması ihtiyacı hasıl olmuştur.¹⁴⁰

Kurumsal yönetimin yapısı, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde ve ondan sonra gerçekleşen finansal krizler, özelleştirme dalgası, büyük yankı uyandıran şirket skandalları, şirket birleşmeleri ve satın alma olaylarına çözüm olarak gündeme gelmiştir.¹⁴¹

¹³⁹ Berlin Group, “*German Code of Corporate Governance*”, Berlin Initiative Group German Code of Corporate Governance, 2000, s. 6

¹⁴⁰ Koçel, s. 455-456

¹⁴¹ Dilek İzçiler, “*Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansal Piyasalar Ve Yatırım Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2014, s. 21

1. Finansal Krizler

Asya’da yaşanan finansal krizin ardından kurumsal yönetim büyük önem kazanmıştır.¹⁴² Ardından 2008 yılında ABD’de başlayarak tüm dünyaya yayılan finansal kriz¹⁴³ yatırımcıların gelişmekte olan piyasalarda ne kadar güçsüz bir korumaya sahip olduğunu göstermiş ve bu piyasalardaki zayıf kurumsal yönetim uygulamalarını gündeme taşıyarak¹⁴⁴ uluslararası finansal krizlerde, ülke ve şirketlerin kurumsal yönetim düzenlemelerinin yetersiz olduğunu göstermiştir.¹⁴⁵

Güvenli yatırım ortamı arayışı, şirketler arasında yaşanan yoğun rekabet, menfaat sahiplerinin haklarının güvence altına alınması amacı ile kurumsal yönetim kavramı önem kazanmıştır.¹⁴⁶

2. Şirket Skandalları

21. Yüzyılda dünya çapında gerçekleşen ve önemli sayılan 23 şirket skandalının maliyetinin 751 Milyar Dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir.¹⁴⁷ Şirket skandalları ve suiistimallerden sonra kurumsal yönetim kavramı mali piyasalar için önemli bir öge haline gelmiştir.¹⁴⁸ Şirket skandallarından sonra iş ve finans dünyası, kurumsal yönetim anlayışı ve uygulamalarının geliştirilmesine çok sıkı bir biçimde odaklanmıştır.¹⁴⁹

¹⁴² Özilhan, T., (2002), “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”, *Görüş Dergisi*, s. 6-7

¹⁴³ Conyon, M., Judge, W. Ve Useem, M., (2011), “Corporate Governance And The 2008–09 Financial Crisis”, *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), S. 400.

¹⁴⁴ Becht, M., Bolton, P. Ve Röell, A., (2002), “Corporate Governance And Control”, *Ecgı Working Paper Series İn Finance*, s. 13.

¹⁴⁵ Halil Cenk Süer ve Sinem Derindere Köseoğlu, “Kurumsal Yönetim Uygulamaları Ve Firma Değeri İlişkisinin Araştırılması: İMKB Üzerine Bir Uygulama”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 2012 C. 49, S. 569, s. 20

¹⁴⁶ Sedat Yenice ve Tuğba Dölen, “İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, C. 9, S. 19, 2013, s. 200

¹⁴⁷ İzçiler, s. 26

¹⁴⁸ Murat Yıldırım ve Erhan Demireli, “Kurumsal Yönetim, Mülkiyet ve Kontrol Yapıları ve Şirketlerin Finansal Performanslarına Etkileri (İMKB İmalat Sanayi Örneği)”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 2009 C. 46, S. 532, s. 100

¹⁴⁹ Abdioğlu, s. 200

Günümüzde büyüebilmek ve önemli işlerin altından kalkabilmek için yerli ve yabancı sermayeye ihtiyaç duyan, aynı zamanda sosyal ve ekonomik sorunlara neden olan şirketlerin nasıl yönetilmeleri gerektiği önemli bir konu haline gelmiştir. Yaşanan şirket skandalları ve bağlantılı olarak gerçekleşen ekonomik krizler, şirket yönetimlerinde yaşanan başarısızlıkları giderecek çözümlerin araştırılmasına neden olmuştur. Yaşanan gelişmelerin sonucunda da “kurumsal yönetim” kavramına ulaşılmıştır.¹⁵⁰

Kurumsal yönetimin ortaya çıkmasında modern yönetim bilimin savunduğu ilkelerin zaman içerisinde yerleşmesinden ziyade, yaşanan şirket skandalları etkili olmuştur.¹⁵¹

İşletmelerde denetim süreçlerinin yetersizliği, üst yönetimin sorumluluğu ve görev bölgelerinin yetersiz bir şekilde oluşturulması nedeniyle işletmelerin kurumsal yapısı zayıflamış ve şirket skandalları meydana gelmiştir.¹⁵² İşletmelerde meydana gelen şirket skandallarının ortaya çıkmasında genel olarak yetersiz gözetim, uygun olmayan teşvikler ve yönetim uygulamaları ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin zayıflığı etkili olmuştur.¹⁵³ Aşağıda önemli görülen bazı şirket skandalları ile bunlardan çıkarılan sonuçların önemi üzerine durulacaktır.

Büro donanımları üreticisi olan Xerox firması yapmış olduğu hileli işlemler ile 1997-2000 yılları arasındaki gelirini 6 Milyar Dolar fazla gösterdiği,¹⁵⁴ ABD Sermaye Piyasası Kurulunun (SEC-Security Exchange Committee) incelemeleri sonucu ortaya çıkmıştır.¹⁵⁵ Yaşanılan bu skandal sonucunda halka açık işletmelerin

¹⁵⁰ Yıldırım ve Demireli s. 5

¹⁵¹ <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>, Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, (19.09.2015)

¹⁵² Metin Atmaca, “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.XIV, S 1, 2012, s. 201

¹⁵³ Grant Robert M. ve Massimo Visconti (2006), “The Strategic Background to Corporate Accounting Scandals”, Long Range Planning, Vol:39, 2006, s. 363

¹⁵⁴ Ahmet Bayraktar, “Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.42

¹⁵⁵ Atmaca, s.193

denetiminin izlenmesi, denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi, işletme sorumluluğunun ve üst yönetim seviyesinde açıklama sorumluluğunun artırılması, halka açık işletmelerin mali raporlama sürecindeki kalite ve şeffaflığın artırılması ve kurumsal yönetim alanlarında bir takım çalışmalar yapılması gerekliliğini vurgulamıştır.¹⁵⁶

Amerikan Sermaye Piyasası Kurumu (SEC), incelemesi sonucu Adelphia aile şirketi gelirini şişirerek 2,3 milyar dolar fazla gösterdiği ve abone sayısını yüksek göstererek haksız kazanç elde ettiği ortaya çıkmıştır. Yaşanılan bu skandal sonucu ABD'nin en büyük 6. Kablo TV şirketi olan Adelphia şirketi iflas etmiştir.¹⁵⁷

Telekom sektöründe faaliyet gösteren Worldcom şirket yöneticileri usulsüz işlemler yaparak şirket gelirlerini 3,8 Milyar Dolar fazla göstermişlerdir.¹⁵⁸ ABD'de meydana gelen bu skandal kurumsal yönetişimin ciddi bir şekilde sorgulanmasına neden olarak, öncelikle ABD olmak üzere, Avrupa Birliği ülkelerinde, Japonya ve diğer finansal kriz yaşayan ülkelerde kurumsal yönetişimin düzenlenmesine yönelik bir takım önemli önlemlerin alınmasına olanak sağlamıştır.¹⁵⁹

1980 Yılında Houston'da kurulan Enron şirketi, ana faaliyet sektöründen uzaklaşarak başta enerji ticareti olmak üzere farklı alanlarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Şirket borsadaki hisselerini gerçekte olmayan bir görünüme bürümesi¹⁶⁰ ve kredi aldığı bankanın eski yöneticisini şirket yönetimine dâhil etmesi, bu kişinin de yönetim kurulu başkanının mezun olduğu okula yaptığı olağanüstü yatırımlara göz yumması sonucu şirketin geliri ve karı fazla gösterilerek borçları gizlenmiş,¹⁶¹

¹⁵⁶ Halime Temel, "Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 2008 Cilt: 45 Sayı:519, s.95-110

¹⁵⁷ Mert, s. 47

¹⁵⁸ Atmaca, s. 193

¹⁵⁹ Ayşe Pelin Erdönmez, "Kurumsal Yeniden Yapılandırma", Bankacılar Dergisi, 2003, s. 24

¹⁶⁰ Sezer B. Kahyaoğlu, "Küresel Ekonomide Denetim ve Yeni Standartlar", İç Denetim Dergisi, S. 23, 2009, s. 45-46

¹⁶¹ Emre Akcagündüz, "Küresel Krizlerde Yönetişim Kavramının Önemi", İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi Kitabı, Malatya, 2010, s. 324

şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel ilkelerin çiğnemesine neden olmuştur. Sonuç olarak bu durum kurumsallaşmanın, yatırımların ve istihdamın artmasının önünde büyük bir engel oluşturmuştur.¹⁶² Enron skandalı ile birlikte, şirketlerin gücü ve bu gücün denetlenmesi ile ilgili önemli boşlukların olduğu anlaşılmış, hissedarların çoğunun şirket sahiplerinden daha fazla zarar gördüğü ortaya çıkmıştır. Bu da şirket yöneticilerin, çalışanların ve hissedarların işbirliğine dayalı kurumsal yönetim yaklaşımının sorgulanması gerektiği yönündeki eğilimleri güçlendirmiştir.¹⁶³ Geçmişte en yeni yönetim becerileri ve yaratıcı stratejilerin kullanıldığı şirket olarak bilinen Enron, bugün artık yalnızca en önemli pazar değerine sahip olup da iflas eden bir şirket olarak bilinmektedir. Bu da kurumsal yönetim kavramının ne denli önemli olduğunu gözler önüne sermektedir.¹⁶⁴

Tablo 1: 21. Yüzyılda ABD'de meydana gelen şirket skandallarının sektörleri ve tarihleri

1	El Pasocorporation	Enerji	2000
2	CMS Energy	Enerji	2001
3	Dynegy Inc.	Enerji	2002
4	Peregrine System	Teknoloji	2002
5	Merck& Co.	Sağlık (İlaç)	2002
6	AOL Time Warner	Medya, Eğlence, İnternet	2002
7	Bristol -Myers Squib	Sağlık (İlaç)	2002
8	Duke Energy	Enerji	2002
9	Mirant	Enerji	2002
10	Nicor Energy	Enerji	2002
11	Sunbeam	Elektrik, Elektronik	2002
12	Federal Home Loan Mortgage Corp.	Finansal Hizmet	2002
13	Imclone	Sağlık (İlaç)	2002
14	Health South	Sağlık (İlaç)	2003
15	Fannie Mae	Finansal Hizmet	2004
16	Aıg	Sigortacılık, Finansal Hizmet	2005
17	Lehman Brothers	Bankacılık	2008

¹⁶² Erdönmez, s. 44.

¹⁶³ Sonay Bayramoğlu, “Yönetişim ve Demokrasi İlişkisinde Siyasal İktidar Sorunu: Türkiye’de Bağımsız Düzenleyici Kurumlar”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004, s. 19.

¹⁶⁴ Ayça Zeynep Süer, “Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler”, VI. Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İstanbul, 2003, s. 10

18	Bernard Madoff	Bankacılık	2008
19	General Motors	Otomotiv	2008
20	Dhb Industries	Askeri Malzeme Üretimi	2011
21	Autonomy Corporation	Teknoloji	2012

Kaynak: Mahmut Yardımcıoğlu ve Şebnem Ada, “Kronolojik Bir Sırayla Muhasebe ve Finansal Raporlamada Usulsüzlük ve Skandallar”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF dergisi, s. 50-51.

3. Özelleştirme

Gelişmekte olan piyasalarda, özel sektörün artan rolü ve özelleştirme uygulamaları sonrası uluslararası finans kuruluşlarının bakış açıları kurumsal yönetime odaklanmıştır.¹⁶⁵ 1980’li yılların başından itibaren tüm dünyada artan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetişimin öneme sahip olmasında etkili olmuştur. Kamunun mülkiyetinde olan işletmelerin özel işletmelerin eline geçmesinden sonra finans piyasalarına sermaye hazırlığı için yönelmeleri, kurumsal yönetişimin ve ilkelerinin önem kazanmasında etkili olmuştur.¹⁶⁶

4. Şirket Birleşmeleri ve Şirket Satın Almaları

Şirket kontrolünün el değiştirmesi yöneticiler veya sermayedarlar tarafından sıcak karşılanmasına ve risklerin artmasına neden olmasına rağmen, 20. Yüzyılın sonunda ve 21. Yüzyılın başında şirket birleşme ve satın almalarındaki artışlar, kurumsal yönetimin önemini arttıran etkenlerden olmuştur.¹⁶⁷

Günümüz işletmeleri, tek kişinin tasarruflarını yatırıma dönüştürmekten ziyade ortaklık yapısı şeklinde kurulmakta, kurulduktan sonraki dönemlerde başka işletmelerle birleşerek veya başka işletmeleri satın alarak güçlerini ve sermayelerini daha güçlü hale getirmektedirler.

¹⁶⁵ Kadir Tuna, “Bankalarda Kurumsal Yönetim”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, S. 1, s. 40

¹⁶⁶ Mehmet Demirci, “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kara Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama”, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2010, s. 52

¹⁶⁷ İzçiler, s. 26

Şirket birleşmeleri ve şirket satın alımları sonucu işletmeler daha büyük hale gelmekte ve yönetim sorunları ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin büyüyen ve karmaşık hale gelen yönetim yapısında işlemlerin daha güvenilir olması ve yaşanan şirket skandallarının önüne geçilmesi için işletmelerde kurumsal yönetim ilkeleri benimsenerek işlemlerin bu ilkelere göre yapılmasına teşvik edilmesine ihtiyaç vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

II. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİŞİM ÇALIŞMALARI

Son yıllarda başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere dünyada birçok ülkede meydana gelen şirket skandallarından sonra önem kazanan kurumsal yönetim kavramı Türkiye'de de önem kazanmıştır. Amaç, Türk işletmelerinin dünya çapında hak ettiği yeri ve önemi almaları ve meydana gelebilecek muhtemel şirket skandalları ve hileli işlemlerin önüne geçebilmektir. Kurumsal yönetim çerçevesinde bir önceki bölümde bahsedilen önemli uluslararası çalışmaların etkisiyle, neredeyse tüm ülkelerde çalışmalar yapılmıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır;

- Türkiye Sanayi ve İşadamları tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi
- Sermaye Piyasası Kurulunun hazırlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (Yeni adıyla Borsa İstanbul) tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim Endeksi
- Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan değişiklikler
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yapılan çalışma

A. Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği Tarafından Yapılan Düzenleme

Kurumsal yönetim, serbest rekabet koşullarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1930'lardan başlayarak önem kazanmış ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetilme şeklini belirler duruma gelmiştir. Günümüzde, gelişmiş Batı ekonomilerinde ve hatta bazı Asya ülkelerinde (Singapur, Hong Kong, Güney Kore gibi) kurumsal yönetim uygulamayan halka açık bir şirket düşünülemez hale gelmiştir. Durum böyleyken mal ve hizmet

piyasalarından aldığı payı artırmaya çalışan bir OECD üyesi olan ülkemiz için kurumsal yönetim görece yeni bir kavramdır. Türk menşeli işletmelerin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri ve önemi bulmalarında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmaya başlaması büyük rol oynayacaktır. Özel sektör işletmelerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yapılanmalarının önemini ele almak maksadıyla, TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu altında faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim Çalışma Grubunda bir çalışma başlatmıştır. Fakat kurumsal yönetimin Türkiye’de yaygınlaşması için başka çalışmaların da yapılması ve uygulama sonuçları ile beslenmesi gerekmektedir.¹⁶⁸

Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal yönetim kodlarını inceleyip tartışarak, işletmelerde uygulamaları ve Türk Ticaret Kanunu’nu gözden geçirmiştir. Yapılan bu çalışmalar sonucunda, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi başlıklı çalışma hazırlanmıştır. Bu çalışma, bir kurumsal anayasa anlayışı çerçevesinde, kurumsal yönetimin işletmede oluşması için gerekli olan ana ilkeler ışığında, kurumsal yönetimin yerleşmesi ve iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı gibi konular üzerine odaklanmaktadır.¹⁶⁹

TÜSİAD’a göre kurumsal yönetim ilkeleri;¹⁷⁰

- Yönetim kurulu ve sorumlulukları,
- Yönetim kurulu üyeliği kriterleri,
- Yönetim kurulu üyelik yapısı,
- Yeni yönetim kurulu üyelerinin seçimi, davet ve intibakı,
- Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının (CEO) görevlerinin ayrılması,
- Yönetim kurulu başkanının rolü,

¹⁶⁸ “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Aralık 2002, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, s. 9-10-11

¹⁶⁹ TÜSİAD, s. 11

¹⁷⁰ TÜSİAD, s. 15

- Yönetim kurulunun üye sayısı ve karar alma mekanizması,
- Yönetim kurulunun görev süreleri ve toplantıları,
- Yeniden seçilme ve emeklilik,
- Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi,
- Yönetim kurulunun ve icra başkanının performanslarının değerlendirilmesi,
- Yönetim kurulunun pay sahipleri, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkileri,
- Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı,
- Komitelerin faaliyet süresi, toplantıların sıklığı, uzunluğu ve gündemi,
- Yönetim kurulunun işleyişi açısından diğer önemli hususları ihtiva eder.

Bu kodda yer verilen yönetim kurullarının yapısı ve işleyişine ilişkin ilkeler, başta halka açık işletmeler olmak üzere bütün işletmelerde gönüllü olarak uygulanması için bir rehber niteliği taşımaktadır. İşletme yapılanmalarının, kültürünün, stratejisinin, değerlerinin, iş süreçlerinin işletmeler arasında farklılık göstermesi sebebiyle, bu kodda yer alan uygulamalar ana ilkelerden ödün vermemek şartıyla kurumların kendi ihtiyaçları doğrultusunda şekillenebilir. Kurumsal yönetimin ana ilkeleri ile ilgili yapılacak diğer kapsamlı çalışmalar ve işletmelerin bu kodda yer alan ana ilkeleri benimseyerek kendi ihtiyaçlarına göre gerekli düzenlemeleri yapmaları sayesinde ve deneyimlerle Türkiye’de kurumsal yönetim zaman içinde zenginleşecektir.¹⁷¹

Hukuki altyapısı yeterli olmayan işletmelerde istenilen kurumsal yönetim düzenini oluşturmak ve uygulamak için dünya genelinde en çok kabul gören yaklaşım olan OECD kurumsal yönetim ilkelerinin tam olarak işlenmesine olanak sağlayacak düzenleyici ortamın oluşturulması gerekmektedir.¹⁷² TÜSİAD’ın çalışması bu yönde atılmış bir adım olarak ifade edilebilir. TÜSİAD ayrıca Haziran

¹⁷¹ TÜSİAD, s. 11

¹⁷² TÜSİAD, s. 11

2000 tarihinde OECD Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi'ni Türkçeye çevirerek yayınlamıştır.

B. Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yapılan Çalışma

OECD'nin 1999 yılında Kurumsal Yönetim İlkelerini yayımladıktan sonra bu ilkeler Türkiye'de yankı bulmuştur. SPK 2003 yılında kurumsal yönetim alanındaki bu boşluğu doldurma hedefiyle Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamıştır. OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinin temel alındığı bu çalışma,¹⁷³ OECD kurumsal yönetim ilkelerinde 2004 yılında yenilik yaptıktan sonra 2005 yılının Şubat ayında ilkelere 3 madde ilave edilmiş, 2 madde düzeltilmiş ve kamuoyuna tekrar açıklanmıştır.¹⁷⁴ İlkelerde Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin iştiraki ile birlikte kurduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) araştırmaları, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ve ülkemizin kendine has koşullarının dikkate alınmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun uzmanları, pek çok akademisyen, özel sektör temsilcisi, kamu kuruluşları ile çeşitli meslek örgütlerinin fikir ve önerilerini dikkate alarak ülke şartlarına uyarlanmış ilkeleri belirlenmiştir.¹⁷⁵

İlkeler esas olarak halka açık işletmeler için hazırlanmış olsa da kamuda veya özel sektörde etkinliğini gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulanabilir niteliktedir.¹⁷⁶

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi bakımından önemli olan¹⁷⁷ SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin dört ana bölümü ve bu ana bölümler altındaki alt bölümler aşağıda belirtilmiştir;¹⁷⁸

¹⁷³ Murad Kayacan, "Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerleri", *I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu Kitabı*, 2005 İSMMO, Antalya, s. 86

¹⁷⁴ Güçlü, s. 45

¹⁷⁵ Halil Cenk Süer, "İMKB'de Kurumsal Yönetim ve Firma Değeri İlişkisinin Modellenmesine İlişkin Bir Uygulama", *T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2011, s. 50

¹⁷⁶ Güçlü, s. 45

I- Pay Sahipleri:

- 1- Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması.
- 2- Bilgi alma ve inceleme hakkı.
- 3- Genel kurula katılım hakkı.
- 4- Oy hakkı.
- 5- Azınlık hakları.
- 6- Kar payı hakkı.
- 7-Payların devri.
- 8- Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi.

II- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık:

- 1- Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları.
- 2-Şirket ile pay sahiplerinin ve yöneticilerin arasındaki ilişkilerin açıklanması.
- 3- Kamuyu aydınlatılmasında periyodik mali tablo ve raporlar.
- 4- Bağımsız denetim işlevi.
- 5- Ticari sır kavramı ve içerden öğrenenlerin ticareti.
- 6- Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler.

III- Hak Sahipleri:

- 1-Hak sahiplerine ilişkin şirket politikası.
- 2- Hak sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi.
- 3-Şirket mal varlığının korunması.
- 4-Şirketin insan kaynakları politikası.
- 5- Müşteriler ve tedarikçilerle olan ilişkiler.
- 6- Etik kurallar.
- 7- Sosyal sorumluluk.

IV- Yönetim Kurulu ve Yöneticiler:

- 1- Yönetim kurulunun temel fonksiyonları.

¹⁷⁷ Tuğba Dölen, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Kurumsal Yönetim Konusundaki Sorumlulukları”, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya 2012, s. 76

¹⁷⁸ Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri, Düzeltilmiş İkinci Yayın, İstanbul, Şubat 2005.

- 2- Yönetim Kurulu faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları.
- 3- Yönetim Kurulu oluşumu ve seçimi.
- 4- Yönetim Kuruluna sağlana mali haklar.
- 5- Yönetim Kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı.
- 6- Yöneticiler.

Bu ilkeler incelendiğinde özetlenen başlıca özellikler aşağıdaki gibidir.¹⁷⁹

- İlkelerde yer alan ilkelerin uygulanıp uygulanmaması şimdilik isteğe bağlıdır.
- İlkelerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi gereklidir. Ayrıca bu husus kamuya açıklanmalıdır.
- Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılacak düzenlemeler çerçevesinde, kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan derecelendirme kuruluşları ilkelerin uygulanma seviyesini halka açık anonim şirketler açısından saptayacaklardır.
- İlkelerde yer alan ana prensipler uygula, uygulamıyorsan açıkla prensipleridir. Ancak bu prensiplerin bazıları tamamen tavsiye niteliğinde olup; bu prensiplere uyulmadığı takdirde herhangi bir açıklama yapılmasına gerek bulunmamaktadır.
- İlkeler, mevcut düzenlemelerin şu an için ilerisinde prensipler içermekte olup, mevcut mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermek ve boşluğu doldurmak amacıyla hazırlanmıştır.
- İlkeler, ileride mevzuatta yapılacak düzenlemeler için de yol gösterici bir özellik arz etmektedirler.

¹⁷⁹ Kayacan, s. 90

SPK, kurumsal yönetim ile ilgili yapmış olduğu çalışmada hedeflerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır.¹⁸⁰

- Hissedar haklarının güçlendirilmesi.
- Finansal raporlama sürecinde şeffaflığın artırılması.
- Muhasebe yeknesaklıklarının geliştirilmesi.
- Yaptırımların ve bunların icrasının geliştirilmesi.
- Yönetim kurullarının bağımsızlığı.
- Şirketler ve iflas hukukunun güçlendirilmesi.
- Rekabetin teşvik edilmesi.
- Haksız kazancın önüne geçilmesi.

C. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Tarafından Yapılan Çalışma

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi, İMKB pazarlarında faaliyet gösteren (Gözültü Pazarı ve C listesi hariç) ve Sermaye Piyasası'nda Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği kapsamında, kurumsal yönetim ilkelerine uyuma ilişkin olarak belirlenmiş derecelendirme notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin hisse senetlerinden oluşmaktadır.¹⁸¹

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki hisse senetleri, aşağıdaki durumlarda, ilgili bildirim KAP'a yapıldığı günü veya 1 yıllık dönemin bittiği günü takip eden iş günü geçerli olacak şekilde endeks kapsamından çıkarılır. Söz konusu nedenlerin ortadan kalkmasıyla birlikte KAP'a yeniden bildirim yapılan derecelendirme notu asgari derecelendirme notundan yüksekse, bildirim yapıldığı günü takip eden iş günü geçerli olacak şekilde endeks kapsamına alınır. Aşağıdaki durumlarda endeks kapsamında bulunan ilgili hisse senetleri endekse eklenir.¹⁸²

¹⁸⁰ Kayacan, s. 87

¹⁸¹ <http://www.borsaistanbul.com/data/Brosurler/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Endeksi.pdf>
İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Kurumsal Yönetim Endeksi. (12.12.2014)

¹⁸² <http://www.borsaistanbul.com/data/Brosurler/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Endeksi.pdf>
İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Kurumsal Yönetim Endeksi. (12.12.2014)

- KAP'a yeni bildirilen derecelendirme notunun asgari derecelendirme notundan düşük olması,
- Derecelendirme sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona erdiğinin KAP'a bildirilmesi,
- Derecelendirme kuruluşunun Sermaye Piyasası Kurulu'nun Derecelendirme Kuruluşları Listesinden çıkarıldığının KAP'a bildirilmesi,
- Derecelendirme kuruluşunun bağımsızlığının ortadan kalktığının KAP'a bildirilmesi,
- Derecelendirme notunun verildiği tarihten sonraki 1 yıllık dönem sonuna kadar yenilenmemesi veya teyit edilmemesi.

Aşağıdaki durumlarda endeks kapsamında bulunan ilgili hisse senetleri endeksten çıkarılır:¹⁸³

- Hisse senetlerinin işlem gördüğü pazardan Gözaltı Pazarı'na alınması,
- A veya B listesinde işlem gören bir şirketin C listesinde işlem görmeye başlaması,
- Hisse senetlerinin işlem sırasının kesin olarak kapatılması,
- Hisse senetlerinin işlem sırasının kesintisiz 5 iş gününden fazla süre ile kapalı kalması.

Kurumsal Yönetim Endeksi, İMKB pazarlarında işlem gören ve SPK'nın yayımladığı kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin olarak belirlenmiş derecelendirme notuna sahip şirketlerin İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kurallarına göre fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi gayesiyle oluşturulmuştur.¹⁸⁴ Bu endeks, geçerli kurumsal yönetim derecelendirme notu olan borsa şirketlerinin sayısının beşe ulaşması ile birlikte 31 Ağustos 2007 tarihinde İMKB tarafından hesaplanmaya başlamıştır. 01.11.2011 tarihi itibarıyla endekste 33 şirket bulunmaktadır.¹⁸⁵

¹⁸³<http://www.borsaistanbul.com/data/Brosurler/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Endeksi.pdf>
İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Kurumsal Yönetim Endeksi. (12.12.2014)

¹⁸⁴ <http://www.denetimnet.net/Pages/kurumsalyonetimendeksiileilgilibilgiler.aspx>, Kurumsal Yönetim Endeksi İle İlgili Bilgiler. (12.12.2014)

¹⁸⁵<http://www.borsaistanbul.com/data/Brosurler/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Endeksi.pdf>
İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Kurumsal Yönetim Endeksi. (12.12.2014)

Aşağıda kurumsal yönetim derecelendirme notlarının anlamları bulunmaktadır.

Tablo 2: Kurumsal Yönetişim Derecelendirme Notlarının Anlamları

Not	Anlamı
10	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne büyük ölçüde uyum sağlamış ve tüm politika ve önlemleri uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları etkin bir şekilde oluşturulmuş ve işlemektedir. Tüm kurumsal yönetim riskleri tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Pay ve menfaat sahiplerinin hakları en adil şekilde gözetilmektedir; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri en üst düzeydedir, ve yönetim kurulunun yapı ve işleyişi en iyi uygulama kategorisindedir. Bu alanlarda hemen hemen hiçbir zaf bulunmamaktadır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne en üst düzeyde dâhil edilmek hak edilmiştir.
8	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne önemli ölçüde uyum sağlamış ve çoğu gerekli politika ve önlemleri uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, az sayıda iyileştirmelere gerek duyulsa da etkin bir şekilde oluşturulmuş ve işlemektedir. Kurumsal yönetim risklerinin çoğunluğu tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Pay ve menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri üst düzeydedir, ve yönetim kurulunun yapı ve işleyişi sağlam temellere dayandırılmıştır. Çok büyük riskler teşkil etmese de, bu alanların biri veya birkaçında bazı iyileştirmeler gereklidir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne üst düzeyde dahil edilmek hak edilmiştir.
6	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne orta derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, orta derecede oluşturulmuş ve işlemekte, ancak iyileştirmelere gerek vardır. Kurumsal yönetim risklerinin bir kısmı tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil edilmek hak edilmiş ve ulusal standartlara uyum sağlanmıştır ancak uluslararası platformlarda bu standartların gerisinde kalınabilir. Pay sahipleri; menfaat sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; ve yönetim kurulu alanlarının bazılarında iyileştirmeler gerekmektedir.
5	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne gereken asgari derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin standartların altında bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, gereken asgari derecede oluşturulmuş, ancak tam etkin bir şekilde işlememektedir. Kurumsal yönetim riskleri tamamen tespit edilmemiş ve aktif bir şekilde yönetilememektedir. Pay sahipleri; menfaat sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; ve yönetim kurulu alanlarının bazılarında veya hepsinde önemli iyileştirmeler gerekmektedir.
4	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlamamıştır ve gerekli politika ve önlemleri zayıftır. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, gerekli etkinlikte oluşturulmamıştır. Önemli kurumsal yönetim riskleri mevcut olup bu riskler aktif bir şekilde yönetilmemekte ve şirket kurumsal yönetim ilkelerine duyarlı değildir. Pay sahipleri; menfaat sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; ve yönetim kurulu alanlarının hepsinde önemli zafılar vardır. Yatırımcı güveni zedelenebilir ve maddi zararlar oluşabilir.

Kaynak:<http://www.saharating.com/Page.aspx?PageId=37>, Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi Notlarının Anlamı. (12.12.2014)

Kurumsal yönetim derecelendirme notu, şirketlerin pay ve menfaat sahiplerine verdikleri önemin, kamuyu zamanında ve doğru aydınlatma faaliyetlerinin, yönetim kurulunun faaliyetlerinin genel kredibilitesi ve pay ve menfaat sahipleri ile ilişkiler hakkında bir görüştür. İşletmelerin kurumsal yönetişim değerlemeleri adillik,

şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak adlandırılan dört ana prensip çerçevesinde farklı kriterler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Kurumsal yönetimin bu dört ana prensibi, performans ölçümü ve geliştirilmesi esasına dayalı olarak birbirleriyle ilişkilendirilmekte ve böylece, şirketlerin hissedarları için değer oluştururken, toplumsal değerlerle de uyumlu olması umulmaktadır.¹⁸⁶

Kurumsal yönetim ilkelerinin yürütülmesinde yaygınlık kazanması, yatırım ortamının iyileştirilmesi, ekonomik istikrarın ve rekabet eşitliğinin sağlanması gibi sonuçlarıyla ekonomik kalkınmaya destek olacağı düşünülmektedir. Kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması, düşük sermaye maliyeti, mali olanakların ve nakitlerin artması, krizlerin daha rahat üstesinden gelinmesi anlamına gelmektedir. Kurumsal yönetim, hesap verilebilirlik ilkesi gereğince, yönetim performansının nesnel olarak izlendiği düzenin oluşturulması, şirketlerin performanslarının artışına imkân sağlamaktadır. Kurumsal Yönetim Endeksi'ne sahip işletmelerin değerleri ve prestiji artacak ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan diğer şirketler için bir tavsiye kaynağı olacaklardır. Bu şirketler ayrıca Türkiye'de portföy yatırımı yapacak yabancı yatırımcıların ilgisinde öncelik sahibi olacaktır. Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil olmanın şirketlere sağlayacağı bir başka fayda da, İMKB kotasyon ücretlerinde %50 indirim teşvikinden faydalanma imkanı sağlamasıdır. Bu uygulamanın, diğer şirketleri de Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girme mevzusunda teşvik etmesi ve gelecekte bu Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dayalı yeni enstrümanlar oluşturulması umulmaktadır.¹⁸⁷

Yatırımcı açısından ele alındığında; Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hayata geçmesi ile birlikte yatırımcıların kurumsal yönetimi öğrenme süreci hızlanacak ve konu hakkındaki farkındalıkları artacaktır. Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi gereğince, şirketlerin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımı sağlamaları sonucunda yatırımcılar tatminkar seviyede kaliteli bilgiye ulaşabilecekler

¹⁸⁶ <http://www.denetimnet.net/Pages/kurumsalyonetimendeksiileilgilibilgiler.aspx>, Kurumsal Yönetim Endeksi İle İlgili Bilgiler. (12.12.2014)

¹⁸⁷ <http://www.denetimnet.net/Pages/kurumsalyonetimendeksiileilgilibilgiler.aspx>, Kurumsal Yönetim Endeksi İle İlgili Bilgiler. (12.12.2014)

ve kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirme imkanı elde edeceklerdir. Yatırımcılar, tasarruflarını yönlendirecekleri işletmelerin finansal raporları kadar, iyi yönetilip yönetilmediğini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Kurumsal Yönetim Endeksinin açılmasıyla, yatırımlarını yaparken daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip işletmeleri seçme şansına sahip olacaklardır.¹⁸⁸

İMKB’de meydana getirilen Kurumsal Yönetim Endeksi’nin, derecelendirmeye tabi olacak şirketlerdeki artışa ve olumlu bir fikre iyi örneklerin paylaşılmasına imkân sunacağını ve pay ve menfaat sahipleri açısından önemli bir kaynak göstergesi olacağı düşünülmektedir.¹⁸⁹

D. Yeni Türk Ticaret Kanunu

1957 yılında faaliyete giren ve günümüze kadar uygulanan 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK); ülkemiz ticaret, sanayi ve hizmetler sektörünün ihtiyaçlarını bugüne kadar karşılamaya çalışmıştır. Yürürlüğe girdiği tarihten bu yana geçen yaklaşık elli yıllık süre içinde günümüzün sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının değişmesinden dolayı yetersiz kalan TTK’da özellikle AB’ye üyelik sürecine uyum sağlamak için çalışma başlatılmıştır.¹⁹⁰ Evrensel açılımlar, uluslararası piyasaların bir parçası olma çabası, teknolojik gelişmeler ve Avrupa Birliği’ne uyum süresi amacıyla Yeni Türk Ticaret Kanun Tasarısı oluşturulmuş ve 13.01.2011 tarihinde kabul edilerek yasalaşmıştır. Şubat 2011 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan 1535 maddelik yeni Türk Ticaret Kanunu’nun kurumsal yönetim ile ilgili hükümleri 01.07.2012 tarihinde faaliyete geçmiştir.¹⁹¹ Yeni Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetim ilkelerini temel alarak derinlemesine şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel prensip üzerine inşa edilmiştir.¹⁹²

¹⁸⁸ <http://www.denetimnet.net/Pages/kurumsalyonetimendeksiileilgilibilgiler.aspx>, Kurumsal Yönetim Endeksi İle İlgili Bilgiler. (12.12.2014)

¹⁸⁹ <http://www.denetimnet.net/Pages/kurumsalyonetimendeksiileilgilibilgiler.aspx>, Kurumsal Yönetim Endeksi İle İlgili Bilgiler. (12.12.2014)

¹⁹⁰ Kahraman, s. 77

¹⁹¹ Dölen, s. 88

¹⁹² Süer, s. 61

Yeni kanun, kurumsal yönetim anlamında, Cadbury Raporu'ndan bu yana kat edilen tüm aşamaları takip eden, OECD İlkeleri'nin ruhunu halka açık anonim şirketlerden çok daha geniş bir alana yayan, SPK ilkelerini bağlayıcı hukuk kurallarına dönüştüren bir anlayışın ürünüdür. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun, birçok Avrupa ülkesinin kurumsal yönetim düzenlemelerinin çok ilerisinde bir kurumsal yönetim düzeyini öngördüğü düşünülmektedir. OECD kurumsal yönetim ilkeleri ile SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri, tüm anonim şirketler açısından büyük ölçüde yeni kanunda yer almaktadır.¹⁹³

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun en önemli özellikleri; işletmelere zorunlu olarak şeffaflık getirmesi, denetimleri zorunlu hale getirmesi, sahtekârlığa yol açan nedenleri ortadan kaldırması, şirketlere kurumsal yönetim anlayışı getirmesi ve finansal planlama ve risk yönetimini etkin hale getirmesidir. Kurumsal yönetimin etkin bir hale getirilmesiyle birlikte, işletmelerin kaynak bulma ve kullanmaları önceden belirlenmiş olan süreç ve plan dâhilinde gerçekleşmesi sağlanacaktır. Şeffaflık ile birlikte işletmelerin gerçeği tam olarak yansıtmayan bilgileri yatırımcıları yanıltacak şekilde ilan etmesi ya da yatırımcıları yanlış yönlendirmesinin önüne geçmek amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için her sermaye şirketinin kendi internet sitesini kurması ve bilgilerini bu siteden duyurması zorunlu hale getirilecektir.¹⁹⁴ Bu sayede; şirketler, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşacak, menfaat sahiplerinin şirketler hakkındaki her türlü bilgiye erişimi kolaylaşmış olacaktır.

Kurumsal yönetimin yaygınlaşması ve ticari hayatın daha şeffaf bir şekilde yürütülmesini hedefleyen yeni TTK, KOBİ'lerin ekonomik ilişkileri, organizasyon yapıları ile mali yapılarını düzenleme konusunda yenilikler ortaya koymaktadır. KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamaları hakkında yeni kanunda detaylı bilgilere yer verilmiştir. Oluşturulan yenilikler ile KOBİ'lerin yapısı güçlenecek,

¹⁹³ Süer, s. 60-61

¹⁹⁴ Esin Sakız, "Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun KOBİ'lere Etkisi Ne Olacak?", *Dayanışma Dergisi*, Aralık 2009, s. 126

daha şeffaf bir muhasebe düzeni oluşturulacağından finansal kaynaklara erişim imkânları kolaylaşacak ve kayıtlı ekonomiye geçiş hızlanacaktır.¹⁹⁵

E. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Tarafından Yapılan Çalışma

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurumsal yatırımcıların gelişmesi ve yaygınlaşmasını sağlayıcı çalışmalar yapmak amacıyla, 1999 yılında 10 kurucu girişimiyle kurulmuş, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak gayesiyle 2003 yılından bu yana aktif çalışmalarına devam etmektedir. Sayıları 500'e yaklaşan yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici ile kurumsal yönetimin geleceğine ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla bir araya gelmiştir.¹⁹⁶ Bu bakımdan TKYD kurumsal yönetimdeki en önemli taraflardan birisi olarak kabul edilmektedir.¹⁹⁷

TKYD'nin amacı, Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının özel ve kamu kurumlarınca ana ilkeleriyle benimsenmesi, yerleşmesi ve doğru uygulanması için liderlik ve yol göstericilik yapmak; en iyi uygulamaların tespit edilmesi ve bu uygulamaların hayata geçirilmesine katkıda bulunmak; kurumsal yönetimi Türkiye'de sürekli gündemde kalmasını sağlamak, en temel sorunlardan başlayarak en güncel ve çağdaş uygulamalarının tartışılarak kurumların yönetimlerine ve paydaşlarına tanıtmak, ulusal ve uluslararası alandaki akademik çalışmalarını takip etmek ve kamuoyuna açıklamaktır.¹⁹⁸

TKYD kurumsal yönetim alanında yaptığı araştırmalar, seminerler ve konferanslara ilave olarak Ocak 2011'den itibaren kurumsal yönetim uygulamalarını

¹⁹⁵ Dölen, s. 92

¹⁹⁶ Güler, s. 62

¹⁹⁷ Karayel, s. 86

¹⁹⁸ Güler, s. 62

teşvik etmek amacıyla kurumsal yönetim ödülleri vermeye de başlamıştır. TKYD'nin Kurumsal Yönetim Ödüllendirmesi aşağıdaki beş kritere göre yapılmaktadır:¹⁹⁹

- (Sadece ilk yıl için) Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Alan İlk 5 Şirket
- En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 Şirket
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu En Çok Arttıran 3 Şirket
- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu En Yüksek Halka Açık Olmayan Şirket
- Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Şirket

TKYD'nin yapmış olduğu bu teşvik edici ödüllere sahip olmanın işletmelere hiçbir ek maliyetinin olmaması ve işletmenin ulusal ve uluslararası alanda imajının artması için önemli bir çalışma olduğu görülmektedir.

Yaşanılan gelişmelere paralel olarak kurumsal yönetim konusunda gelişmekte olan ülkemizde de bir çok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda kurumsal yönetişimin genel kabul gören ilkeleri üzerinde durulmuş, kurumsal yönetim uygulamaların işletmelere sağlayacağı faydalar açıklanmıştır.

Uluslararası alanda yapılan birçok çalışma gibi ülkemizde yapılan çalışmalarda kurumsal yönetişimin öncelikle anonim şirketlerde uygulanmasını daha sonra ise kamu ve diğer işletmelerde uygulanması gerektiğine vurgu yapmıştır. Ülkemizde gelişmekte olan ülkeler içerisinde olduğu için ülkemizde öncelikle anonim şirketlerde daha sonra ise diğer işletmelerde kurumsal yönetişimin uygulanması gerekliliği düşüncesi ile bu çalışma anonim şirketler bölümünü incelenmiştir.

F. Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetişim

Yeni Türk Ticaret Kanununa göre altı çeşit ticaret şirketi kurulması mümkündür. Bunlar; kollektif şirket, komandit şirket, anonim şirket, sermayesi

¹⁹⁹ Karayel, s. 86

paylara bölünmüş komandit şirket, limited şirket ve kooperatif şirkettir. Aşağıda bu şirketlerin başlıca özellikleri incelenmektedir;²⁰⁰

Kollektif Şirket;

- Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulurlar,
- Gerçek kişiler arasında kurulan bir şirkettir,
- Şirket alacaklılarına karşı ortakların tümü sınırsız sorumludur,
- Kuruluş için enaz (minimum) sermaye şartı yoktur,
- Ortaklardan her birinin imzaladığı bir sözleşmeyle kurulur,
- Sözleşmede ortakların kimlik bilgileri, her bir ortağın koyduğu sermaye (sermaye nakdi, ayni ya da emek olabilir) ve kurulan şirketin faaliyet konusu belirtilmelidir,
- Şirket yönetimi bir ya da daha fazla ortağa verilebilir,
- Ortaklar, şirketin borç ve taahhütlerinden dolayı müteselsilen ve bütün malvarlığı ile sorumludur,
- İki ortaklı kolektif şirketlerde ortaklardan birinin ölümü halinde şirketin varlığını sürdürebilmesi için ölen ortağın payının başka bir gerçek kişiye devredilmesi gerekir.

Komandit Şirket

- Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulur,
- Şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış ve diğer ortak veya ortakların sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirket komandit şirkettir.
- Sorumluluğu sınırlı olmayan ortaklara komandite, sorumluluğu sınırlı olanlara komanditer denir.
- Komandite ortakların gerçek kişi olmaları gerekir. Tüzel kişiler ancak komanditer ortak olabilirler.
- En az sermaye zorunluluğu yoktur.

Anonim şirket

²⁰⁰ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

- Anonim şirket, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız malvarlığıyla sorumlu bulunan şirkettir.
- Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur.
- Anonim şirket kuruluşunda en az sermaye 50.000 TL olmalıdır. Kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş olan halka açık olmayan anonim şirketlerde en az sermaye 100.000 TL olmalıdır. Nakden taahhüt edilen sermayenin en az yüzde 25'i tescilden önce, kalan yüzde 75'i ise tescil tarihinden itibaren en çok 24 ay içinde ödenmek zorundadır.
- Fikri mülkiyet haklarının yanında, yeni kanunla birlikte anonim şirketlerin internet site adları da aynı sermaye olarak sermayede gösterilebilecektir.
- Yeni kanunla birlikte anonim şirketin en az ortak sayısı bire düşmüştür. Artık bir gerçek ya da tüzel kişi gerekli şartları yerine getirmek kaydıyla tek başına anonim şirket kurabilecektir.
- Yeni kanunun getirdiği bir diğer yenilik de yönetim kurullarının elektronik ortamda da yapılabilecek olması. Artık, internet aracılığıyla yönetim kurulu toplantılarını yapılabilecektir.

Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket

- Sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı şirket alacaklılarına karşı bir kollektif şirket ortağı, diğerleri bir anonim şirket pay sahibi gibi sorumlu olan şirkettir.
- Sermaye, paylara bölünmeksizin sermayesi sadece birden çok komanditerin sermayeye katılma oranlarını göstermek amacıyla kısımlara ayrılmış bulunuyorsa komandit şirket hükümleri uygulanır.
- En az beş kişinin kurucu olması gerekir. Kurucuların en az birisi komandite ortak olmalıdır. Kurulda anonim şirketlere uygulanan hükümler geçerlidir.

Limited Şirket;

- Limited şirket, bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulur;

- Esas sermayesi belirli olup, bu sermaye esas sermaye paylarının toplamından oluşur.
- Ortaklar, şirket borçlarından sorumlu olmayıp, taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdürler.
- Limited şirkette ortak sayısı en az bir, en çok elli olabilir. Yeni kanunla birlikte limited şirketlerde de en az ortak sayısı şartı bire düşürülmüş; gerçek sermayedarın tek başına limited ya da anonim şirket kurmasına imkân tanınmıştır. Böylece, sermayedarın sadece prosedürü tamamlamak için küçük ortak/ortaklar bulmasına gerek kalmamıştır.
- Limited şirketin en az sermayesi 10.000 TL'dir. Fikri mülkiyet hakları ve internet sitesi adları (alan adları) da aynı sermaye olarak şirket sermayesine konabilir. Bir ortak birden fazla esas sermaye payına sahip olabilir.
- Limited şirket sözleşmesi, esas sermayenin üçte ikisini temsil eden ortakların kararıyla değiştirilebilir.

Kooperatif Şirket;

Komandit şirket ile ilgili yapılan düzenlemeler 1163 sayılı Kooperatifler Kanununda düzenlenmiştir. Bu maddede üzerinde durulan başlıca konular aşağıdaki gibidir.²⁰¹

- Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllere kooperatif denir.
- Bir kooperatif, en az yedi ortak tarafından kurulur. Tanımda da belirtildiği üzere, sermayesi ve ortaklık yapısı değişebilir.
- En az ya da en çok sermaye şartı yoktur.

²⁰¹ 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu

- Kooperatife sonradan üye olmak isteyenler kooperatifin yönetim kuruluna başvururlar. Ancak, yapı kooperatiflerinde ortak sayısı genel kurul tarafından belirlenir ve yönetim kurulu bu sayının üzerinde ortak kaydedemez.
- Özel idareler, belediyeler, köyler gibi kamu tüzel kişileri ile cemiyetler ve dernekler, kamu iktisadi teşebbüsleri ve kooperatifler, amaçları bakımından ilgilendikleri kooperatiflerin kuruluşlarına yardımcı olur, önderlik eder ve ortak olabilirler.
- Her ortak kooperatif ortaklığından istediği zaman ayrılma hakkına sahiptir. Bu hakkın kullanılması ana sözleşme ile en fazla beş yıl ertelenebilir. Ortaklıktan ayrılmak isteyen kooperatif ortağı en az altı ay önce haber vermek zorundadır ve hesap dönemi sonunda ortaklıktan ayrılabilir.
- Ortaklık devredilebilir.

Yapılan bir çok çalışmada kurumsal yönetişimin öncelikle anonim şirketler için daha sonra ise kamu ve diğer şirket yapıları için uygun olduğu belirtildiği için bu çalışmada anonim şirketler üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

1. Anonim Şirketler

Ülkemizdeki hukuk sistemine göre işletmelerle ilgili düzenlemeler Borçlar Kanunu'nda ve Türk Ticaret Kanunu'nda yapılmaktadır. Adi işletmeleri ilgilendiren konular ile ilgili yapılan düzenlemeler borçlar kanununda yer alırken, Türk Ticaret Kanunu'nda ise kolektif, komandit, limited, anonim ve kooperatif işletmeleri ilgilendiren konular ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır.²⁰²

Ekonomik düzende en fazla önem taşıyan ortaklık türü olan anonim şirket;²⁰³ “sermaye şirketi olmanın bütün özelliklerini bulunduran, önemli hedefleri gerçekleştirmek için faaliyette bulunan, her türlü iktisadi faaliyette bulunabilen kurullarla çoğunluk esasına göre yönetilen,²⁰⁴ hisse senedi ve tahvil gibi menkul kıymet çıkartabilen, bir unvana sahip, esas sermayesi belirli ve paylara bölünmüş

²⁰² www.atb.org.tr/uploads/AnonimSirketler.PDF, s. 115 (15.06.2015)

²⁰³ www.atb.org.tr/uploads/AnonimSirketler.PDF, s. 115 (15.06.2015)

²⁰⁴ www.mehmetliguler.com (15.06.2015)

olan ve borçlarından dolayı sadece mal varlığı ile ortaklarının sorumluluğu, taahhüt etmiş oldukları sermaye payı ile sınırlı bulunan şirkettir.”²⁰⁵

14 Şubat 2011 tarihinde Türk Ticaret Kanununda gerekli görülen iyileştirmeler yapıp Yeni Türk Ticaret Kanunu ismiyle 1534. Maddenin 1. fıkrasına göre Resmi Gazetede yayımlanarak büyük çoğunluğu 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.²⁰⁶

Yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu’nda önemli görülen değişikliklerden biri anonim şirketlerin kuruluşu ile ilgili olan düzenlemedir. Eski TTK.’nda “*Anonim şirket ya tedrici veya ani şekilde kurulur*” şeklinde açıklama bulunurken, Yeni TTK’nda tedrici kuruluş ile ilgili bir açıklama bulunmamış, tedrici kuruluş ile ilgili bir düzenleme bulunmadığı için anonim şirketler kurucuları sadece ani kuruluş sistemine göre tanımlanmıştır.²⁰⁷

a) Anonim Şirketlerin Özellikleri

Anonim şirketlerin özellikleri;²⁰⁸

- Anonim şirketler kanunen yasak olmayan bütün ekonomik ve ticari konuların gerçekleşmesi gayesiyle kurulabilir. Fakat bu faaliyetlerini şirketin ana sözleşmesinde açıkça gösterilmesi mecburidir.
- Anonim şirketlerde, tüzel kişinin tacir olmasının bir sonucu olarak, bir ticaret unvanı altında kurulmak ve bu ticaret unvanını ticaret sicilinde tescil ettirmek zorundadır.
- Anonim şirket sermaye şirketi olduğundan, ticaret unvanı iş konusu ile ilgili olmalıdır. "Anonim şirket" ibaresinin açık veya kısaltılmış "A.Ş." olarak yazılması zorunludur.

²⁰⁵<http://muhasabeturk.org/ecopedia/382-a/1257-anonim-sirket-nedir-anonim-sirket-ozellikleri-nelerdir-ne-demektir-tanimi-ozellikleri.pdf>,s. 1 (15.06.2015)

²⁰⁶ Reisoğlu, s. 1

²⁰⁷ Reisoğlu, s. 3

²⁰⁸ www.mehmetaliguler.com (15.06.2015)

- Anonim şirketlerin kuruluş işlemleri Türk Ticaret Kanunu'nda düzenlenmektedir. Eski TTK'na göre bir anonim şirketin kurulması için şirkette pay sahibi en az beş kurucunun bulunması şart iken, yeni TTK ile anonim şirket kurulması için bir veya daha fazla kurucunun varlığı yeterlidir. Böylelikle yeni TTK ile tek kişinin anonim şirket kurabilmesine olanak sağlanmıştır.
- Özel kanunlarda aksine hüküm bulunmadıkça anonim şirketler minimum 50.000 TL sermaye ve minimum tek ortak ile kurulmalıdır. (Kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş halka açık olmayan Anonim Şirketlerin başlangıç sermayesi ise 100.000.TL den az olmaması gerekmektedir.)
- Anonim şirketlerde hisse devri kolaydır. Menkul kıymet olarak el değiştirir.
- Kuruluş sırasında aynı (mal, eşya) olarak konan sermaye karşılığında alınan hisse senetleri iki yıl geçmedikçe satılamaz.
- Anonim şirketler, kurumlar vergisi mükellefidir. Verginin muhatabı şirkettir.
- Hisse senedi ve tahvil çıkarma hakkı sadece anonim şirketlere verilmiştir.
- Anonim şirketler tüzel kişiliğe sahiptir. Tüzel kişilik ticaret siciline tescille gerçekleşir.
- Anonim şirketin, borçlarına karşı sorumluluğu mal varlığı ile sınırlıdır. Ortakların sorumluluğu ise taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlıdır.
- Sermaye, her biri 1 Kr'luk paylara ve katlarına bölünür.
- Anonim şirket, sermayesi paylara bölünerek hisse senetleri ile temsil edilebilir. Şirket sermayesinin tamamı ödenmedikçe hamiline yazılı hisse senedi çıkarılamaz.

Anonim şirketlerin sınıflandırılması: Anonim şirketlerin sınıflandırılması çeşitli şekillerde yapılabilir. Kuruluş şekline göre, ortakların sayısı ve özelliklerine göre sınıflandırılırlar.

b) Kuruluş Şekline Göre Anonim Şirketler

Kuruluş şekillerine göre anonim şirketler;²⁰⁹

- Ani kuruluş yöntemiyle kurulan anonim şirketler

²⁰⁹ www.mehmetaliguler.com (15.06.2015)

- Tedrici kuruluş yöntemiyle kurulan anonim şirketler
- Tür değiştirme yoluyla kurulan anonim şirketler
- Birleşme yoluyla kurulan anonim şirketler
- Özel kanunlarla kurulan anonim şirketler

c) Ortakların Sayısı ve Özelliklerine Göre Anonim Şirketler

Ortaklık sayısına ve özelliklerine göre anonim şirketler;²¹⁰

- Aile anonim şirketleri (kapalı anonim şirketler)
- Halka açık anonim şirketler
- Özel yasalarla kurulan anonim şirketler
- Holdingler
- Çok uluslu anonim şirketler

d) Yönetim İle İlgili Organlar:

Anonim şirketlerin başlıca organları şunlardır:²¹¹

- Genel kurul
- Yönetim kurulu
- Genel müdür ve diğer müdürler
- Denetçiler

e) Anonim Şirketlerin Tutmak Zorunda Oldukları Defterler

Anonim şirketlerin tutmak zorunda oldukları defterler;²¹²

- Yevmiye defteri
- Büyük defter
- Envanter ve bilanço defteri
- Genel kurul karar defteri

²¹⁰ www.mehmetaliguler.com (15.06.2015)

²¹¹ www.mehmetaliguler.com (15.06.2015)

²¹² www.mehmetaliguler.com (15.06.2015)

- Yönetim kurulu karar defteri
- Pay sahipleri defteri
- Pay defteri
- Tahvil defteri

2. Kurumsal Yönetişimde Anonim Şirketler

Esas olarak ‘Corporate Governance’ın anonim şirketlerin yönetimi ile ilgili çok disiplinli bir çalışma alanıdır. Bu nedenle konumuz bütün şirketlerin değil, konumuz anonim şirketlerin yönetimi. Her ne kadar Kurumsal Yönetim ilkelerinin bütün şirketlere, şirket uygulamalarından çıkartılan derslere dayanarak kamu şirketlerinin yönetimine ve hatta Avrupa Birliği yönetimine uygulanması gerektiği gibi tartışmalar olmakla beraber bunlar gereksiz ve uygunsuz genellemelerdir. Nasıl tercüme edilirse edilsin ‘Corporate Governance’ anonim şirketlerin yönetimiyle ilgili bir çalışma alanıdır.²¹³

Kurumsal yönetim, anonim şirketlerin idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve bu kârı pay sahiplerine dağıtma, geleneksel yapıları ve topluluğun haklarını gözetilen bir anlayışa sahiptir.²¹⁴

Şehirli, kurumsal yönetim kavramını tanımlarken anonim şirketler kavramını da kullanarak, kâr dağıtımını amacı taşıyan, işletme ortaklarının haklarının korunması ve ortakların aralarındaki ilişkileri düzenlemeye çalışan kavram olarak tanımlamaktadır.²¹⁵

Ararat ise kurumsal yönetimi açıklarken anonim şirketler terimine yer vererek, kurumsal yönetimi anonim şirketlerin yönetiminde çok disiplinli bir çalışma alanı olduğunu belirtmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinin işletme uygulamalarından ortaya çıkarılan sonuçlara dayanarak kamu şirketlerinin

²¹³ Melsa Ararat, “Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında Genel Durum Ve Yaşanılan Sorunlar (Şirketler Açısından)” Merkez Bankası Semineri, s. 82

²¹⁴ Kübra Şehirli, “Kurumsal Yönetim, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı: XIV-4/55-3. 1999, s. 2

²¹⁵ Saldanlı, s. 140

yönetimine ve hatta Avrupa Birliği yönetiminde uygulanması gerektiği gibi tartışmalara ihtiyaç olmadığını, kurumsal yönetişimin anonim şirketlerin yönetimiyle ilgili bir çalışma alanı olduğunu belirtmiştir.²¹⁶

Gelişmekte olan ülkelerde anonim şirketleri kontrol eden hissedarların genellikle aileler olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkeler arasında bulunan ülkemizde Sabancı, Koç ve Eczacıbaşı grubu gibi ortaklıkların üyeleri, hissedar ve murahhas aza olarak görev yapmaktadırlar. Dolayısıyla işletmeyi kontrol eden hisse sahibi aynı zamanda yönetim kurulundadır ve muhtemelen icrada da yer alarak, hissedarlar, hem yönetim kurulu üyesi hem de işletme yöneticisi olarak görev yapabilmektedirler. Bu durum işletme imajına olumlu ve olumsuz bir takım sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Olumlu imaj olarak hissedarın ya da birden fazla hissedarın şirketin geleceği ile ilgili olması ve dolayısıyla aktif hissedar olarak şirketin uzun dönemli menfaatlerini gözetmesi olumlu iken aile şirketinin geleceği ile ilgili bir milyon hissedar sizi beğenmiyorsa satar hissesini gider başka şirketten hissesini alır, dolayısıyla sizin performansınızı artırma konusunda aktif olması için kuvvetli bir motivasyonu yoktur. Bu motivasyona ancak kurumsal yatırımcılar sahiptir. Ama kurumsal yatırımcılar da sonuçta bir yönetim kurulu tarafından yönetilen anonim şirketlerdir.²¹⁷

3. Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetişimin Önemi ve Faydaları

Dünyanın büyük bir köy haline gelerek ülke sınırlarının sembolik bir anlam taşıdığı günümüzde, ülkelerin birbirine karşı bağımlılığı gittikçe artması ve özel sektördeki ekonomik faaliyetleri ülke ekonomisi açısından büyük bir öneme sahip olması nedeniyle anonim şirketin önemi artırmıştır. Anonim şirketlerin mal ve hizmet üreterek toplumun gereksinimlerini karşılamaları, istihdam oluşturmaları, vergi ödemeleri ve sosyal sorumluluklarının bilinciyle hareket ederek önemli görevler üstlenen anonim şirketlerin nasıl ve hangi ilkeler doğrultusunda yönetildikleri sadece uzun dönemdeki başarıları açısından değil, içinde buldukları

²¹⁶ Ararat, s. 82

²¹⁷ Ararat, s. 86-87

düzene, ülkeye kattıkları açısından da önemlidir. Kurumsal yönetişimin etkinliğinin artmasıyla, mülkiyet ve yönetim ayrılığı sebebiyle önem kazanan üst yönetimin faaliyetleri şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik çerçevesinde denetlenebilecek ve sisteme olan itimat sağlanabilecektir.²¹⁸

Ülke ekonomisinin önemli bir kısmını karşılayan anonim şirketlerde işletmenin üst yönetiminin yönetimi olarak isimlendirdiğimiz kurumsal yönetişim gittikçe önemi artarak önemli bir konu haline gelmektedir. Ayrıca anonim şirketlerin kurumsal yönetişim ilkelerine uygun hareket ederek kendilerine olan güveni artıracaklardır.

1929 Yılında başlayan anonim şirketlerin başarısızlıkları ve başarısız olan birçok anonim şirketlerin hileli işlemlere başvurması, anonim şirketlerin yapılarına sahip olan işletmelere olan güveni sarsarak devletlerin ve hükümetlerin bu hileli işlemlerin önüne geçilebilmesi için düzenleme ve denetleme yapmasını zorunlu hale getirerek, kurumsal yönetişimin yükselişinin önünü açmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde de bu yıllarda kurumsal yönetişim uygulamaları olarak yalnızca üç konu ön plana çıkmaktaydı. Bu konular; Insider Trading (İçten Öğrenenlerin) yapanların ticaretini önlemek, azınlık hissedarlar başta olmak üzere, bütün hissedarların haklarını korumak, şeffaflık kavramını geliştirmektir.²¹⁹

Kurumsal yönetişim kavramının literatür ve uygulamada, Enron, WorldCom, Parmalat gibi ortaklık yapılarının çöküşleri nedeniyle daha ayrıntılı ele alınması sonrasında özellikle yatırımcılar tarafından satın alınan halka açık anonim şirketler ve benzeri işletmelerde güvenilirlik ve verimlilik açısından ortaya çıkan sorunların en önemli nedeni olarak işletmede hakimiyeti elinde bulunduran kişilerin, yönetim ve denetim gücünü diğer kişilerin aleyhinde kullanması fikri oluşmaktadır. Bu nedenle çeşitli uluslararası gelişmiş piyasalarda ulusal mevzuat düzenlemeleri yoluyla

²¹⁸ Arslantaş ve Fındıklı, İMKB-50'de yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılanmaları, s. 267

²¹⁹ Baykut, s. 9

kurumsal yönetim kavramının benzeri krizlerin önüne geçmek amacıyla hukuk sistemine girmiştir.²²⁰

Yaşanılan şirket başarısızlıkları ve altında yatan hileli işlemler sonucu ortaklık yapılarının güvenilir ve yatırım yapılabilir bir seviyeye getirmek amacı ile yapılan kurumsal yönetim çalışmaları yapılmıştır.

²²⁰ Kayacan, s. 30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. GÜNEYDOĞUANADOLU BÖLGESİNDEKİ ANONİM ŞİRKETLERDE STRATEJİK KURUMSAL YÖNETİŞİM ÜZERİNE ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

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

Kurumsal yapısı tam oturmamış olan ve genellikle aile işletmeleri şeklinde yapılanmış olan Türkiye’deki anonim şirketler için kurumsal yönetim uygulamasında eksiklikler ve sorunlar yaşanmaktadır. Türkiye’nin hem iç piyasa hem de dış piyasa şartlarında başarılı olabilmesi için kar kavramlarının yanı sıra şeffaf, hesap verebilir, uzmanlaşmış, dürüst-etik bir yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri ile oluşturulan kurumsal yapı ile Anonim şirketler her tür yatırımcının güven duyacağı bir şirket haline gelecektir.

Türkiye ekonomisinin de dinamik yapı taşlarından biri olan, sosyo-ekonomik gelişme açısından büyük öneme sahip anonim şirketlerin küreselleşen dünya ve rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeleri, etkinliği ve verimliliği sağlamaları kurumsal yönetim gibi modellerle mümkün olabilecektir.

Bu bağlamda yapılan çalışmada kurumsal yönetim modeli ile ilgili bilgi düzeyi, algılanması, farkındalık düzeyi, uygulanma düzeyi, kurumsal yönetim faaliyetlerinin neler olduğu, kurumsal yönetim sürecinin ne şekilde işlediği,

stratejik kararların işletmede hangi organizasyonel düzeylerde alındığı ve kurumsal yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin ne ölçüde tanındığı ve kullanıldığı analiz edilmeye çalışılacaktır.

Kurumsal yapının tam oturmamış olması ve genel olarak aile işletmeleri şeklinde faaliyet gösteren Türkiye'deki anonim şirketler için bu konu yeni olması nedeniyle uzun bir çalışma gerektirmektedir. Ülkemiz Avrupa Birliği adaylığı sonrası yükselen bir piyasa olarak birçok uluslararası firmanın gözbebeği haline gelmiştir. Şayet ülkemizdeki anonim şirketler bu fırsattan faydalanmak istiyorsa şeffaf, hesap verebilir, uzmanlaşmış, dürüst bir yönetim anlayışına sahip olmalıdırlar. Aynı zamanda kurumsal yönetim bilinci şirketlere kurumsal bir yapı kazandıracaktır.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yeni yapılanma ile şirket sayısı hızlı bir şekilde artmakta, bölgede hızlı gelişme gösteren işletmelerin kurumsal yönetime uygun hareket edip etmediklerini araştırılmak için bölgedeki 4'ü büyükşehir olan toplam 9 ilden 3'ünde araştırma yapılmıştır. Büyükşehir olarak araştırmamıza son dönemde şirketleşme ve gelişme açısından önemli bir gelişme gösteren Şanlıurfa ile bölgedeki anonim şirket yapısının en çok görüldüğü Gaziantep illerini, normal belediye olarak ise Adıyaman'ı alarak çalışma yapılmıştır. Sanayi ve hizmet sektörünün genişleyerek hukuki anonim şirketlerin yeni yeni yapılmaya başladığı bölgede kurumsal yönetim ne düzeyde uygulandığı incelenmiş ve bunun sonunda ne gibi eksiklikler olduğu göz önüne alınarak, bunların giderilmesi için bir takım önerilerde bulunulmuştur. İşletmelerde yönetim yapıları olarak üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim bulunmaktadır. Ülkemizde işletmenin yönetimi genel olarak üst yönetimin elinde olduğu için bu çalışmanın uygulama bölümü işletmelerin üst yönetimlerinin katkılarıyla hazırlanmıştır.

Tezin araştırma kısmında Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde anonim şirketlerin kurumsal yönetim modelini uygulayıp uygulamadıkları, ne derece uyguladıkları ve kurumsal yönetim anlayışının örgütlerin verimliliklerine ne derecede etki ettiğinin belirlenmesi, kurumsal yönetim modelinin süreç ve sonuçlarının analiz edilecektir.

Kurumsal yönetim üzerine yapılan birçok çalışmada, kurumsal yönetimin öncelikle anonim şirketlerde daha sonra ise kamu ve özel sektörde uygulamasının tavsiye edilmesinden dolayı bu çalışma anonim şirketlerde yapılmıştır.

B. Araştırmanın Kapsamı

SPK Kurumsal Yönetim Prensipleri'ne uygun olarak hazırlanan anket soruları Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 108 farklı anonim şirketlerden, toplam 200 anonim şirketin üst yöneticisine basit tesadüfi yöntem ile uygulanmıştır.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin batısında yer alan Adıyaman, Şanlıurfa ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren A.Ş.'lerin üst yönetimi ile iletişime geçilerek araştırmanın amacı ve yöntemi kendilerine izah edilerek anket sorularını cevaplamaları istenmiştir.

C. Araştırmanın Kısıtları

Kurumsal yönetim konusuna uyumluluğu incelediğimiz çalışmamızda, ankette yöneltilen sorulara bazı işletmeler

- Ticari sır kavramını öne sürerek cevap vermek istememiş,
- Bazıları soruları yanlış anlamış,
- Bazılarında kurumsallaşma eksikliği nedeniyle sorular cevap bulmamış,
- Deneklere ulaşmak, ulaşılan denekleri anketi cevaplamaya ikna etmek, cevaplanan anketlerin geriye dönüşümünün sağlanması konularında zaman zaman iletişim gücüyle karşılaşmıştır.

D. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada 48 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Ankette ilk altı soru anketi cevaplayanların demografik özellikleri, yedi ile on bir arasındaki sorular firma bilgileri ile ilgili sorulardır. On üçüncü soru ile yirmi üçüncü soru aralığındaki sorular pay sahipleri ile ilgili sorulardır. Kalan diğer sorular ise Likert Ölçek tipine uygun olarak hazırlanmış olup 1'den 5'e kadar kesinlikle katılmıyorum,

katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir. Anketler katılımcılar ile bire bir görüşülerek ve anketi yöneticilere işletme çalışanları aracılığıyla ulaştırılmıştır. Anket sadece anonim şirketleri kapsadığı için veri toplama yönteminin basit tesadüfi yöntemle seçilmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir.

E. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler kodlanarak “SPSS 16.0 for Windows” paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi yapılmış, ayrıca çeşitli hipotezler kurularak yorumlanmıştır.

F. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki üst yönetime uygulanan anketlerin illere göre dağılımı % 38 ile Şanlıurfa ve Adıyaman’da eşit sayıda kişiye uygulanmış, Gaziantep’de ise % 24’lük bir oranı uygulanmıştır.

Tablo 3: Katılımcıların İllere Göre Dağılımı

İller	Frekans	Yüzde (%)
Şanlıurfa	76	38,0
Adıyaman	76	38,0
Gaziantep	48	24,0
Toplam	200	100,0

Tablo-4’te anketi cevaplayan üst yönetimin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre ankete katılan üst yönetimin büyük çoğunluğunu %85,5 oranla erkeklerin oluşturduğunu, kadın yöneticilerin ise %14,5’lik bir orana sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılanların %14,5’inin bayanlardan oluşması bayanların üst yönetimdeki sayılarının artışta olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Bay	171	85,5
Bayan	29	14,5
Total	200	100,0

Araştırma kapsamındaki üst yönetime yaşları sorulmuştur. Buna göre katılımcıların % 8'i 25 ve altı yaşta, % 20'si 26-30 yaş arası, % 22'si 31-35 yaş arası % 20'si 36-40 yaş arası ve %30' u da 41 ve üstü yaş arasındadır. Ankete katılanların genel olarak orta yaş ve üzeri olduğu görülmektedir (Tablo-5).

Tablo 5: Ankete Cevap Verenlerin Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
25 ve altı	16	8,0
26-30	40	20,0
31-35	44	22,0
36-40	40	20,0
41 ve üstü	60	30,0
Toplam	200	100,0

Aşağıdaki tabloda (Tablo-6) anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu % 70,5 oran ile erkeklerin oluşturduğunu, kadın yöneticilerin ise % 29,5 'lik bir orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Ankete Cevap Verenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	141	70,5
Bekâr	59	29,5
Toplam	200	100,0

Tablo-7de anketi cevaplayanların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 7,5'i ilköğretim, % 40'ı lise, % 18,5'i ön lisans % 29'u lisans, % 4,5'i ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	15	7,5
Lise	81	40,5
Ön Lisans	37	18,5
Lisans	58	29,0
Yüksek Lisans/Doktora	9	4,5
Toplam	200	100,0

Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayanların çalışma süreleri incelenmiştir. Buna göre katılımcıların % 8,5'i 1 ve altı, %44,5'i 2-6 yıl, %19,5'u 7-11, % 8'i 12-16 ve %19,5'u 16 ve üstü yıldır mevcut iş yerinde çalışmaya devam etmektedirler.

Tablo 8: Ankete Cevap Verenlerin Mevcut İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 ve altı	17	8,5
2-6	89	44,5
7-11	39	19,5
12-16	16	8,0
16 ve üstü	39	19,5
Toplam	200	100,0

Tablo-9’da anketi cevaplayanların gelir durumları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların % 3,5’i aylık 1000 ve altı gelire, % 8’i 1001-1500 aralığında gelire, % 16’sı 1501-2000 aralığında gelire, % 27’si 2001-2500 aralığında gelire ve %45’lik gelir ile en yüksek orana 2501 TL ve üstü aylık gelire sahiptir.

Tablo 9: Ankete Cevap Verenlerin Maaş Aralığına Göre Dağılımı

Maaş aralığı	Frekans	Yüzde (%)
1000 ve altı	8	4
1001-1500	16	8,0
1501-2000	32	16,0
2001-2500	54	27,0
2501 ve üstü	90	45,0
Toplam	200	100,0

2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda Cronbach Alpha değerinin 0,957 çıkması güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Anketten herhangi bir soruyu çıkarsak güvenilirliğinin artmayacağı için soru çıkarma ihtiyacı duyulmamıştır.

3. Faktör Analizi

Toplam değişkenler tablosuna göre birinci faktörün ölçtüğümüz olguyu % 50,5; ikinci faktörün % 11,4; üçüncü faktörün % 6,4; dördüncü faktörün % 4,5 oranında ölçtüğü görülmektedir. Ayrıca dört faktörde oluşan bu anket formu % 72,9 oranında ölçmektedir.

Döndürülmüş bileşen matris tablosuna göre birinci faktörde; 36, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47 ve 48’inci sorular, ikinci faktörde; 28, 30, 31, 33, 37, 38, 43 ve 44’üncü sorular, üçüncü faktörde; 24, 25, 26, 27 ve 29’uncu sorular, dördüncü faktörde; 32, 34 ve 35’inci sorular yer almaktadır.

Tablo 10: Faktör Analizi

Bileşen	Başlangıç Değeri			Çıkarılan Kareler Toplamı		
	Toplam	Değişiklik Yüzdesi	Birikmiş Yüzde	Toplam	Değişiklik Yüzdesi	Birikmiş Yüzde
1	12,646	50,582	50,582	12,646	50,582	50,582
2	2,854	11,415	61,997	2,854	11,415	61,997
3	1,604	6,415	68,412	1,604	6,415	68,412
4	1,128	4,512	72,923	1,128	4,512	72,923

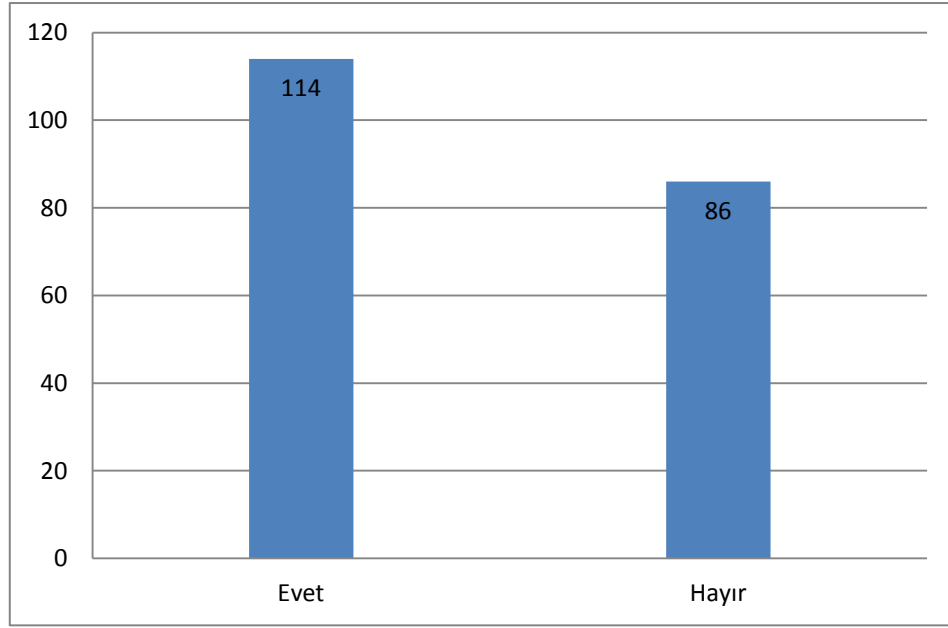
Döndürülmüş Bileşen Matrisi				
	Bileşenler			
	1	2	3	4
SORU48	,871			
SORU47	,870			
SORU46	,866			
SORU45	,782			
SORU39	,672			
SORU36	,664			
SORU41	,660			
SORU40	,656			
SORU42	,636			
SORU30		,784		
SORU31		,772		
SORU38		,769		
SORU43		,749		
SORU44		,738		
SORU28		,712		
SORU37		,631		
SORU33		,597		
SORU24			,829	
SORU26			,824	
SORU25			,787	
SORU27			,748	
SORU29			,504	
SORU35				,725
SORU32				,616
SORU34				,615

Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma
SORU24	4,2050	1,10412
SORU25	3,9800	1,37076
SORU26	4,0300	1,34093
SORU27	4,1750	1,14934
SORU28	3,7300	1,49273
SORU29	3,9150	1,37010
SORU30	2,9450	1,65398
SORU31	3,3150	1,58694
SORU32	3,9800	1,43523
SORU33	3,4400	1,53891
SORU34	3,7700	1,45868
SORU35	4,1850	1,22814
SORU36	4,1850	1,21580
SORU37	3,6000	1,49034
SORU38	3,5700	1,60248
SORU39	3,7750	1,48167
SORU40	3,8600	1,38926
SORU41	3,9950	1,35059
SORU42	3,9200	1,44013
SORU43	3,6450	1,60056
SORU44	3,6050	1,61618
SORU45	3,9500	1,40262
SORU46	4,0400	1,33691
SORU47	4,0250	1,34290
SORU48	4,0700	1,34691

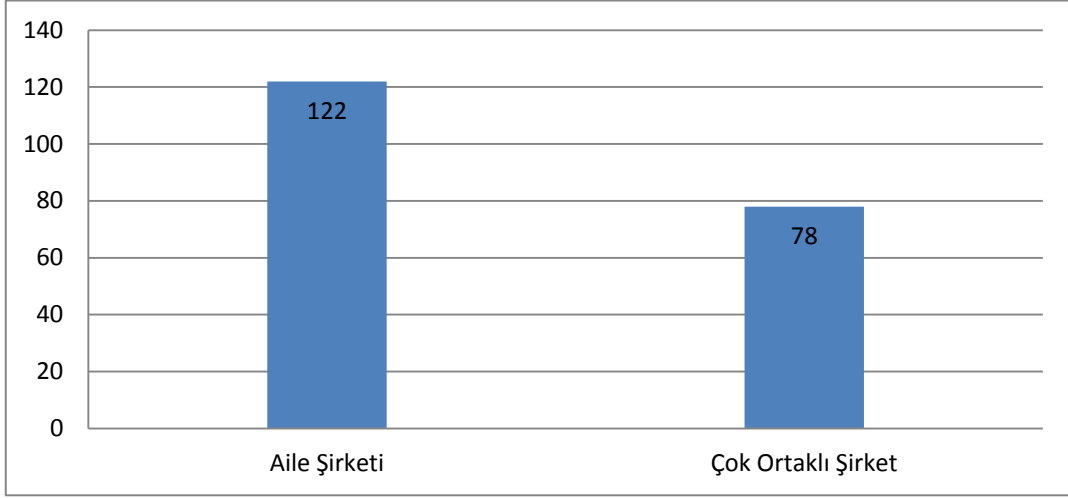
4. Pay Sahipleri İle İlgili Soruların Analizi

Pay sahipleri ile ilgili soruların analizleri aşağıda sunulmuştur.



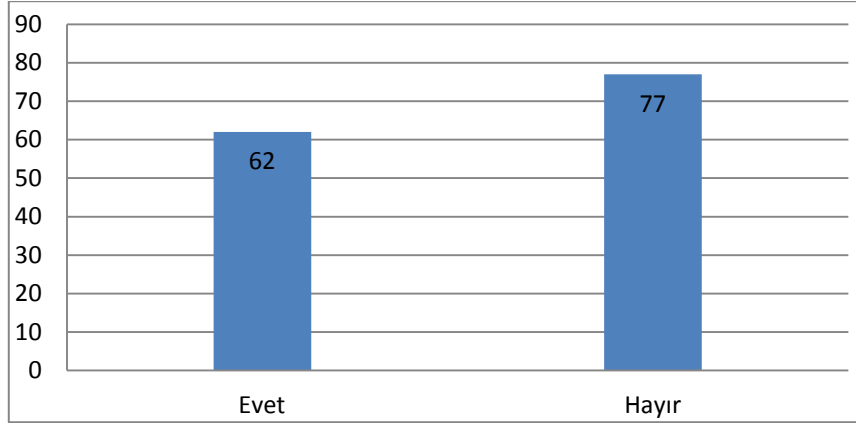
Şekil 2: Şirketiniz “pay sahipleri ile ilişkiler birimi” ne sahip midir?

Şirketiniz pay sahipleri ile ilişki birimine sahip midir sorusuna 114 katılımcı evet cevabını verirken 86 katılımcı hayır cevabını vermiştir. Pay sahipleri ile ilişki birimi borsada işlem gören işletmeler için zorunlu olarak bulunması gerekmektedir, fakat yapılan bu çalışmada işletmelerin önemli bir bölümü borsada işlem görmemekte ve borsaya girmeyi düşünmemektedir, buna rağmen işletmelerde pay sahipleri ile ilişki biriminin olması işletmelerin kurumsal yönetime önem verdiğini göstermektedir.



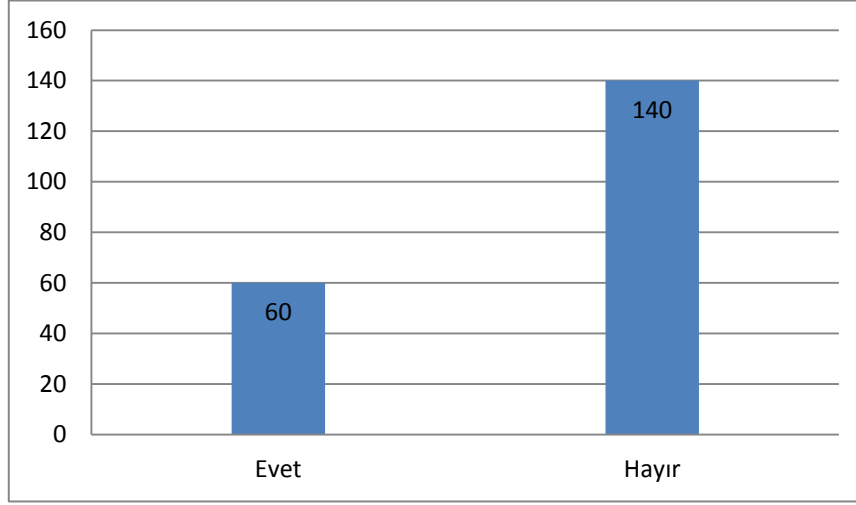
Şekil 3: Şirket bir aile şirketi midir?

Ankete katılan 122 işletme aile şirketi, 78 işletme ise çok ortaklı şirkettir.



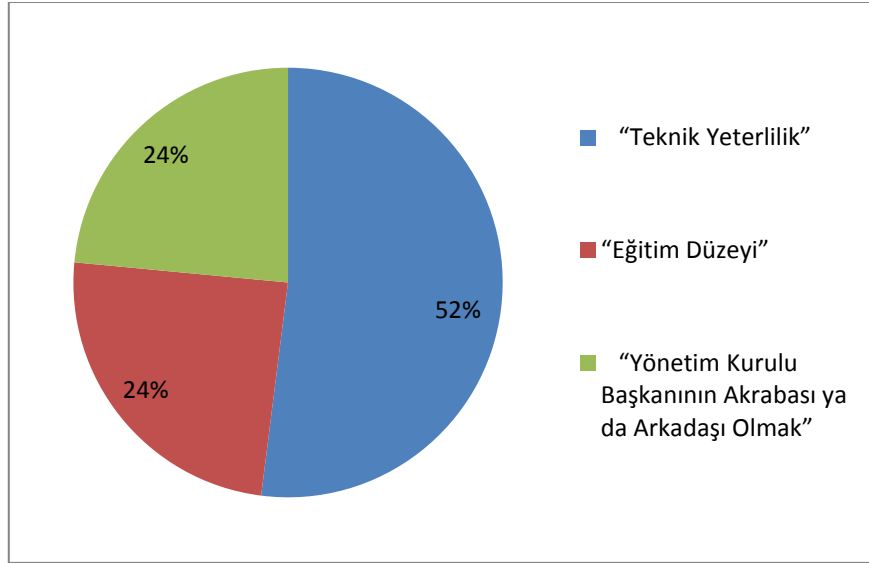
Şekil 4: Aile şirketi ise aileden bağımsız bir yönetici/müdür bulunmakta mıdır?

Aile şirketi olan işletmelerin 62'sinde aileden bağımsız yönetici bulunmakta iken, 77'sinde aileden bağımsız yönetici bulunmamaktadır. Aile işletmelerinde aileden bağımsız yöneticilerin bulunmaması işletmelerde profesyonelliğin eksik veya istenilen seviyede olmadığını göstermektedir.



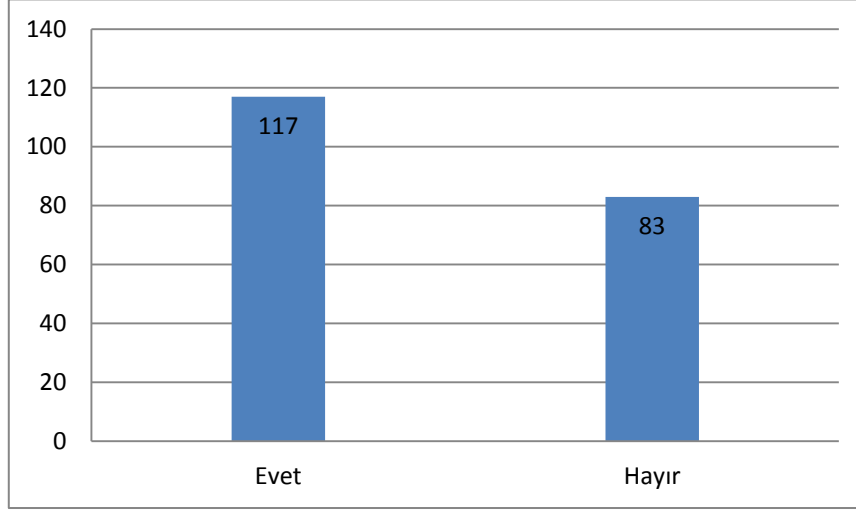
Şekil 5: Firmanız uluslararası faaliyetlerde bulunmakta mıdır?

Firmaların 60 tanesi uluslararası faaliyette bulunmakta iken, 140 tanesi uluslararası faaliyette bulunmamaktadır.



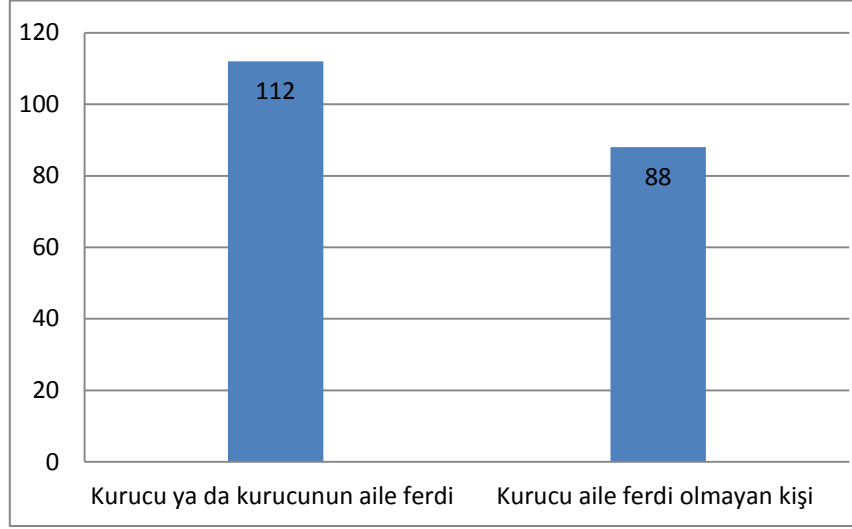
Şekil 6: "Genel Kurulda yönetim kurulu üyelerinin seçiminde en etkin olan hangisidir?"

Genel kurulda yönetim kurulu üyelerinin seçiminde % 52 teknik yeterlilik, %24 ile eğitim düzeyi ile yönetim kurulu başkanının akrabası veya arkadaşı olmak göz önüne alınmaktadır. Yönetim kurulu seçiminde teknik yeterliliğin daha çok göz önüne alınması işletmelerin profesyonelliğe önem verdiklerinin göstergesidir.



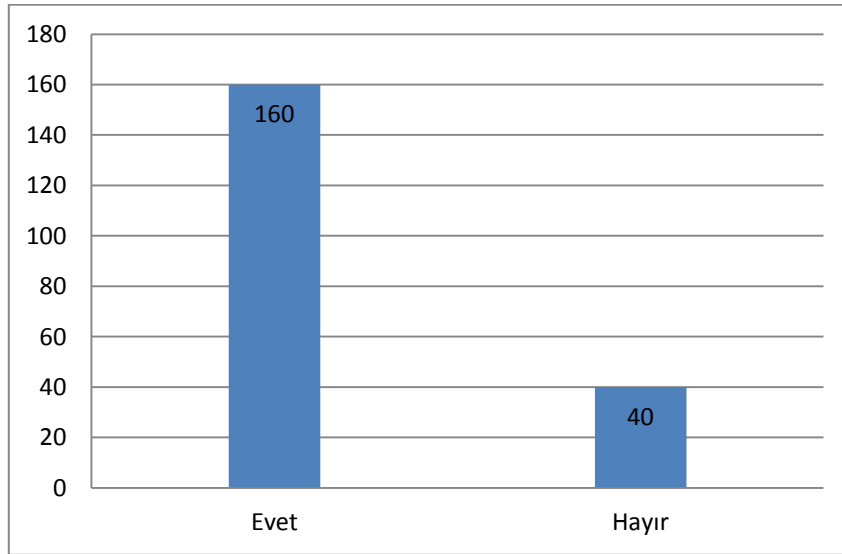
Şekil 7: Yönetim Kurulu Başkanı ile Genel Müdür aynı kişi midir?

Firmaların 117 tanesinde yönetim kurulu başkanı ile genel müdür aynı kişi iken, 83 tanesinde yönetim kurulu başkanı ile genel müdür farklı kişidir. Yönetim kurulu seçiminde teknik yeterlilik profesyonelliğe önem verildiğinin göstergesi olmasına rağmen yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün çoğu işletmede aynı kişi olması profesyonelliğe önem verildiğini desteklememektedir.



Şekil 8: Yönetim Kurulu Başkanı kimdir?

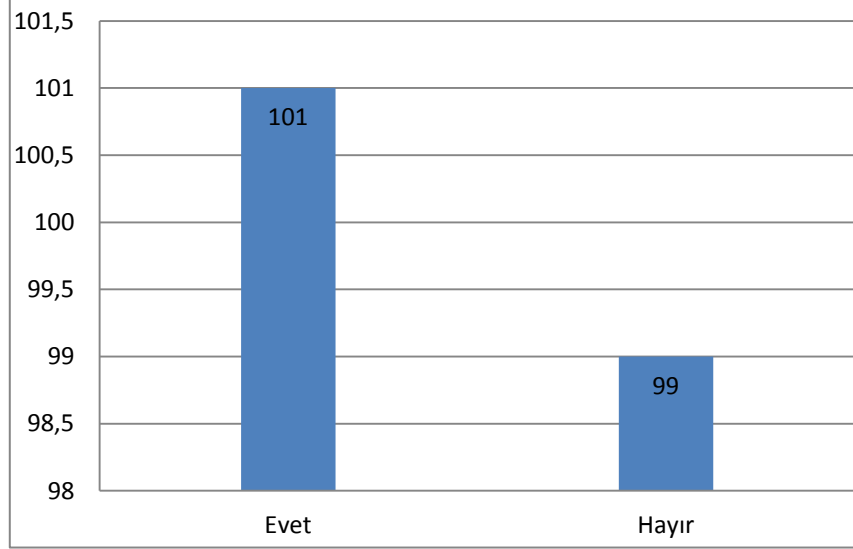
Yönetim kurulu başkanı 112 firmada kurucu ya da kurucunun aile ferdi iken, 88 firmada kurucunun aile ferdi olmayan kişidir.



Şekil 9: Genel Müdür aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyesi midir?

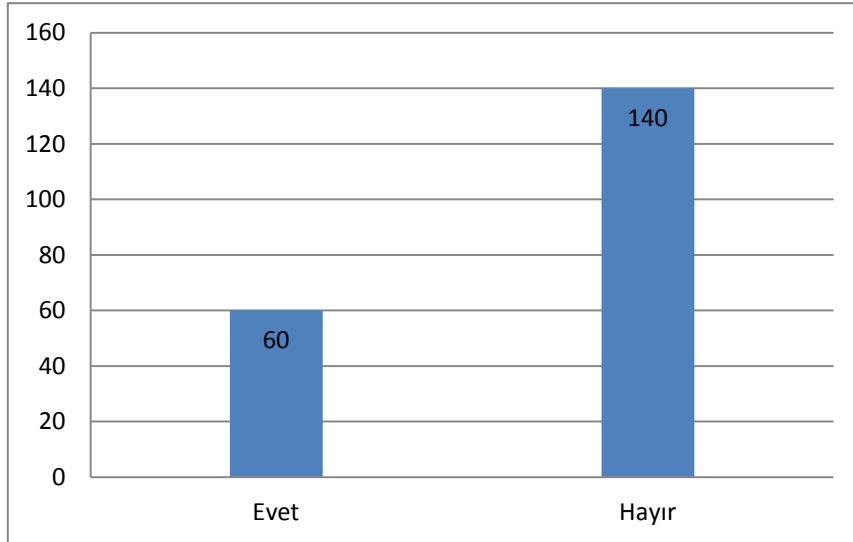
Şirketin genel müdürünün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olduğu 160 işletme bulunmakta iken, şirketin genel müdürünün yönetim kurulu üyesi olmadığı 40 işletme bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda şirketin genel müdürü olması; şirketin finansal durumunu olumsuz yönde etkileyebildiğini ve şirketin finansal performansını olumsuz yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu

nedenle yönetim kurulu üyesi ile genel müdürün aynı kişi olmaması tavsiye edilmektedir.



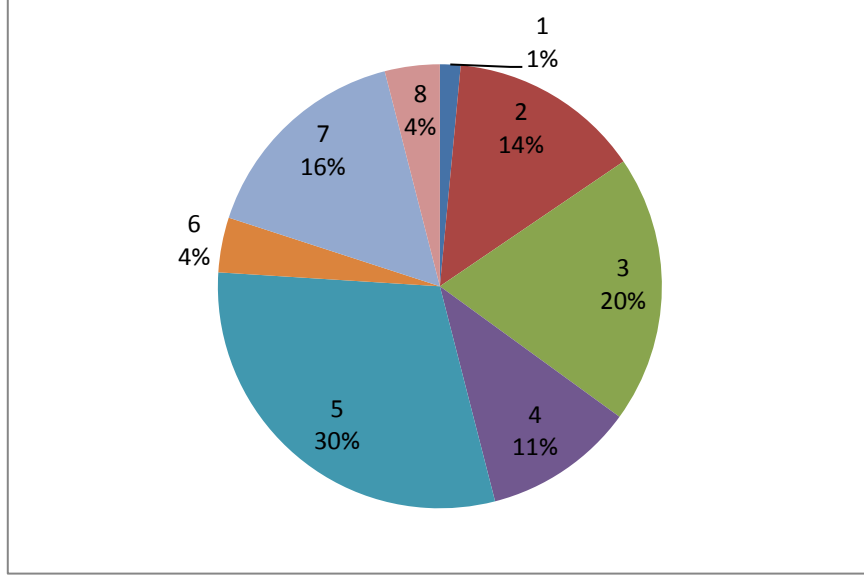
Şekil 10: Şirketinizin internet sitesi var mıdır?

101 işletmenin internet sitesi bulunmaktadır, fakat 99 işletmenin internet sitesi bulunmamaktadır.



Şekil 11: İleride şirketinizi halka açarak, Borsaya girmeyi düşünüyor musunuz?

60 şirket ilerleyen yıllarda şirketi halka açık borsaya girmeyi düşünmektedir, fakat 140 şirket ilerleyen yıllarda borsaya girmeyi düşünmemektedir.



Şekil 12: “Yönetim Kurulu kaç kişiden oluşmaktadır?”

İşletmelerin %1’inde yönetim kurulu tek kişiden, %14’ünde iki kişiden, %20’sinde üç kişiden, %11’inde dört kişiden, %30’unda beş kişiden, %4’ünde 6 kişiden, %16’sında yedi kişiden ve %4’ünde sekiz kişiden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere işletmelerde en çok 5 kişilik yönetim kurulu olmaktadır. Bir görüşe göre şirketlerdeki yönetim kurulu üye sayısı arttıkça yönetim kurulunda çeşitlilik, deneyim ve bilgi düzeyi artacak, bu da şirketin finansal performansına olumlu yönde etki edeceği görüşü savunulurken, bir diğer görüşe ise üye sayısı arttıkça şirketin finansal performansı düşecektir görüşünü savunulmaktadır.

5. Araştırma Hipotezleri

a) Şirket Yöneticilerinin Yaşları İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

H₀: Şirket yöneticisinin yaşı ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Şirket yöneticisinin yaşı ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki vardır.

Tablo 11: Şirket Yöneticilerinin Yaşları ile Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

Yaş	N	Sıra Ortalaması
25 ve altı	16	65,41
26-30	40	87,79
31-35	44	102,45
36-40	40	113,15
41 ve üstü	60	108,47
Toplam	200	

Test İstatistikleri	
	Ortalama
Ki-kare	11,005
Serbestlik Derecesi	4
Anlamlılık	0,027

Test Statistics tablosunun Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değer 0,027 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, yöneticilerin yaşları ile kurumsal yönetişim arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Bu bulgulardan hareketle yöneticilerin yaşları ile kurumsal yönetişim arasında anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilir.

b) Şirket Yöneticisinin Eğitim Durumu İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

H_0 : Şirket yöneticisinin eğitim durumu ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Şirket yöneticisinin eğitim durumu ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki vardır.

Tablo 12: Şirket Yöneticisinin Eğitim Durumu ile Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması
İlköğretim	15	78,57
Lise	81	98,33
Ön Lisans	37	107,04
Lisans	58	102,68
Yüksek Lisans/Doktora	9	115,67
Toplam	200	

Test İstatistikleri	
	Ortalama
Ki-kare	3,471
Serbestlik Derecesi	4
Anlamlılık	0 ,482

Test İstatistikleri tablosunun Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerin 0,482 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsal yönetişim arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsal yönetişim arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilir.

c) Şirket Yöneticisinin Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

H_0 : Şirket yöneticisinin mevcut iş yerinde çalışma süresi ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Şirket yöneticisinin mevcut iş yerinde çalışma süresi ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki vardır.

Tablo 13: Şirket Yöneticisinin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

Çalışma Süreniz	N	Sıra Ortalaması
1 ve altı	17	102,68
2-6	89	108,18
7-11	39	87,28
12-16	16	97,09
16 ve üstü	39	96,64
Toplam	200	

Test İstatistikleri	
	Ortalama
Ki-kare	3,888
Serbestlik Derecesi	4
Anlamlılık	0,421

Test İstatistikleri tablosunun Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerin 0,421 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsal yönetişim arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle yöneticilerin eğitim durumu ile kurumsal yönetişim arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilir.

d) Şirketin Toplam Personel Sayısı İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

H_0 : Şirketin toplam personel sayısı ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Şirketin toplam personel sayısı ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki vardır.

Tablo 14: Şirketin Toplam Personel Sayısı İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

Personel sayısı	N	Sıra Ortalaması
1-10	52	73,46
11-25	54	88,56
26-49	26	112,77
50-100	22	85,77
101-150	15	99,43
150 üstü	31	165,12
Toplam	200	

Test İstatistikleri	
	Ortalama
Ki-kare	53,864
Serbestlik Derecesi	5
Anlamlılık	0,000

Test İstatistikleri tablosunun Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerin 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, personel sayısı ile kurumsal yönetişim arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle personel sayısı ile kurumsal yönetişim arasında anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilir.

e) Eğitim Durumu ile Şirketin Yapısı (Aile veya Çok Ortaklı Olması) Arasındaki İlişki

H_0 : şirket çalışanlarının eğitim durumu ile şirketin yapısı arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Şirketin çalışanlarının eğitim durumu ile şirketin yapısı arasında bir ilişki vardır.

Tablo 15: Eğitim Durumu İle Şirket Yapısı Arasındaki İlişki

Eğitim Durumu	Gözlenen (N)	Beklenen (N)	Artık
İlköğretim	15	40,0	-25,0
Lise	81	40,0	41,0
Ön Lisans	37	40,0	-3,0
Lisans	58	40,0	18,0
Yüksek Lisans/Doktora	9	40,0	-31,0
Toplam	200		

Ortaklık Yapısı

	Gözlenen (N)	Beklenen (N)	Artık
Aile Şirketi	122	100,0	22,0
Çok Ortaklı Şirket	78	100,0	-22,0
Toplam	200		

	Eğitim Durumu	SORU14
Ki-kare	90,000 ^a	9,680 ^b
Serbestlik Derecesi	4	1
Anlamlılık	,000	,002

Test İstatistikleri tablosunun Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değer eğitim durumu için 0,000 olduğu, şirketin ortaklık yapısı için 0,002 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, uluslararası faaliyette bulunulması ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle eğitim durumu ile şirketin ortaklık yapısı arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilir.

f) Şirketin Uluslararası Faaliyette Bulunması İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

H_0 : şirketin uluslararası faaliyette bulunması ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : şirketin uluslararası faaliyette bulunması ile kurumsal yönetişim arasında bir ilişki vardır.

Tablo 16: Şirketin Uluslararası Faaliyette Bulunması İle Kurumsal Yönetişim Arasındaki İlişki

SORU16	N	Ortalama Sıra	Sıralamaların Toplamı
Evet	60	124,97	7498,00
Hayır	140	90,01	12602,00
Toplam	200		

Test İstatistikleri	
	Ortalama
Mann-Whitney U	2,732E3
Wilcoxon W	1,260E4
Z	-3,931
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Tablo 15'te uluslararası faaliyette bulunulması ile kurumsal yönetişim arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Asym. Sig.= $0,000 < 0,05$).

Bu bulgulardan hareketle uluslararası faaliyette bulunan işletmeler uluslararası faaliyette bulunmayanlara göre daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Son yıllarda yükselen bir değer haline gelen kurumsal yönetim anlayışı sadece teorik seviyede değil uygulamada da etkin uygulanması hem bu tür anlayışla yönetilen anonim ortaklıkların ve diğer ortaklık şekillerinde yaygın hale gelerek bu kültürün yaygınlaşmasına hem de pay sahipleri ve diğer tüm ilgili tarafların menfaatleri ile toplum ve ülke ekonomisi menfaatleri açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.²²¹

21. Yüzyılda yaşanan şirket skandalları kurumsal yönetişimin önemini artırarak işletme yönetiminde yapılan işlemlerin; hesap verilebilir, şeffaf, adil ve yapılan işlemler hakkında paydaşlara bilgi verilmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır. Yapılan bu çalışmada sanayinin fazla gelişmediği, anonim şirket sayısının diğer bölgelere kıyasla az olduğu, tarım ve hayvancılıkta gelişmiş olan yatırım teşviklerinin en fazla olduğu bölge olarak Güneydoğu Anadolu Bölgesi seçilmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki hangi illerin araştırmaya dâhil edileceğine dair daha önce bahsedilenlere ilave olarak her yatırım teşvik bölgesinden bir il seçilmek hedeflenmiştir, birinci, ikinci ve dördüncü bölgede bu bölgeye ait iller olmadığı için seçilmemiş, üçüncü bölgeden Gaziantep, beşinci bölgeden Adıyaman, altıncı bölgeden ise Şanlıurfa araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmada “SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde” yer alan esasları anonim şirketlerin ne derecede uyguladıkları ve kurumsal yönetişim bilincinin ülkemizin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ne düzeyde olduğu incelenmiştir. Ülkemizde kurumsal yönetişim üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen bu çalışmanın Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yapılması ve Anonim Şirketlerde yapılması diğer çalışmalardan ayrılarak özgün olmasını sağlamıştır.

Anketin ilk kısmında yer alan demografik faktörlerde anketi yanıtlayan kişilerin büyük çoğunluğunun erkek olduğu, evli olduğu, büyük çoğunluğunun lise

²²¹ Yıldırım ve Bilen, Türkiye’de İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Notlarının incelenmesi, s.47.

mezunu olduğu, mevcut işletmede çalışma süresinin 2 ile 6 yıl arasında olduğu ve maaş olarak 2500 TL ve üstü gelire sahip olduğu görülmüştür.

Anketin birinci bölümü olan “pay sahipleri” kısmında verilen cevaplara göre işletmelerin büyük bir bölümünde; pay sahipleri ile ilişki birimi olduğu için, şirketlerin büyük bölümünün aile şirketi olduğu, büyük bir kısmının uluslararası faaliyette bulunmadığı, işe alımda en çok göze alınan kriterin teknik yeterlilik olduğu, genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olduğu, ilerleyen dönemlerde şirketi halka açarak borsaya girmeyi düşünmeyen ve yönetim kurulunu büyük çoğunlukla 5 kişiden oluşan şirketler olduğu görülmüştür. Şirketlerde pay sahipleri ile ilişki biriminin olması şirketlerde kurumsallaşma çalışmalarının olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetim borsada işlem gören şirketler açısından önemli bir kavram olarak görülmektedir, fakat yapmış olduğumuz çalışmada şirketlerin büyük bölümünün şirketi halka açarak borsaya girmeyi düşünmediği görülmemektedir, bu nedenle şirketlerde kurumsal yönetim çalışmalarının yüksek olduğu söylenemez. Araştırmanın büyük bölümünün aile şirketi olması ve işe alım kriterinde teknik yeterliliğe önem vermesi aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmalarının yapıldığını göstermektedir.

Anketin üçüncü bölümünde kurumsal yönetim ile ilgili sorular sorulmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde genel olarak kurumsal yönetimin uyma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu bölümde göze çarpan noktalar şunlardır:

- Tüm pay sahipleri işletme ile ilgili bilgileri alma ve inceleme hakkına sahiptir.
- Pay sahipleri genel kurul öncesinde gündemi oluşturan bilgilerden haberdar edilmekte ve bu konuda hazırlık yapmaları sağlanmaktadır.
- Genel kurulda tüm pay sahiplerinin görüşlerine yer verilmektedir.
- Üst yönetime sağlanan ve sağlanacak menfaatler genel kurul tarafından oluşturulmaktadır.
- Firma, iç ve dış denetim açısında oluşturulan denetim komitesi tarafından muhasebe prosedürlerine uygun hareket edildiği kontrol edilmektedir.

- Paydaşlar açısından firmamız kanuni yükümlülüklerini yerine getirmektedir.
- Çalışanların iş tanımları yapılmaktadır
- Yönetim kurulu, şirket stratejisini yönetim ile birlikte formüle etmektedir.
- Yönetim kurulu, hissedarların ve düzenleyici kurumların beklentilerinin yönetimce anlaşılmasını sağlamaktadır.
- Firma sosyal sorumluluk kampanyalarına katılmaktadır.
- Sosyal sorumluluk sayesinde firmamızın dış çevresinin düşünceleri olumlu yönde değişir.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz, müşterilerimizin firmamıza olan algısına olumlu katkı sağlar.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz, firmamızın marka, imaj ve kimlik unsurlarının değerini artırır.

Araştırmada şirket yöneticisinin; yaşı, eğitim durumu, mevcut iş yerinde çalışma süresi, toplam personel sayısı ve uluslararası faaliyette bulunması ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki incelenmiştir. Şirket yöneticisinin, yaşı, toplam personel sayısı ve uluslararası faaliyette bulunması ile kurumsal yönetim arasında anlamlı bir fark olduğu, şirket yöneticisinin, eğitim durumu ve mevcut iş yerinde çalışma süresi ile kurumsal yönetim arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Araştırma hipotezlerinden bir diğerinde ise eğitim durumu ile şirketin yapısı arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ankete verilen cevapların doğru ve güvenilir olduğu kabul edilerek, Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki anonim şirketlerde kurumsal yönetimin istenilen düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Müteakip araştırmaların farklı bölgelerde yapılarak bu araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin gelişme aşamaları konusunun Türk şirket örneğinde

çalışılmasının kurumsallaşma sürecine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kurumsallaşma süresince yönetici ve çalışan davranışlarının etkisi önerilen bir diğer çalışma alanıdır.

Son olarak; işletmelerin stratejik hedefleri ile kurumsallaşma hedefleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkaracak çalışmaların yapılmasının, kurumsallaşma konusundaki bilgi birikimine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlarla yazındaki sonuçların karşılıklı analiz edilmesi önem arz etmektedir. Yazındaki sonuçların araştırmada elde edilen sonuçları desteklediği görülmektedir.

Bu kapsamda yapılan bir araştırmaya göre;²²² Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'i, halka açık şirketlerin ise yüzde 75'i aile şirketlerinden oluşmakta ve aile şirketleri, gayrisafi yurtiçi hasılanın yaklaşık yüzde 75'ini temsil etmektedir. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre ekonomide bu denli önemli paya sahip olmalarına karşın aile şirketlerinin ömrü ikinci, üçüncü kuşağa geçtikçe kısalmakta, üçüncü kuşağa dek yaşayan aile şirketlerinin oranı yüzde 10'u geçmemektedir. Kasım 2012'de yayımlanan Pricewaterhouse Coopers'ın (PwC) "Küresel Aile Şirketleri" araştırmasına göre Türkiye'deki aile şirketlerinin en temel sorunu kurumsal yönetim ve karar alma konusunda yaşanmaktadır. Ayrıca bazı yabancı yatırımcıların, Türkiye'deki aile şirketleri ile iş ortaklığına giderken sorunlar yaşadıklarını belirtmektedir. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu değişen piyasa koşulları ve rekabetin, Türkiye'deki aile şirketlerinin de yönetim konusunda daha kurumsal hale gelmelerini gerektirdiğidir. Anonim şirketler dışında aile şirketleri için elde edilen bu sonuç tezde elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Kahramanmaraş'ta kurumsallaşma konusunda yapılan çalışma kapsamında ise araştırmaya katılan şirketlerde en düşük kurumsallaşma düzeyi sermaye boyutunda gözlemlenmiş; onu ailenin kurumsallaşması izlemiş; en iyi ortalamalar ise

²²² Turkish Time, 10 Örnek Aile Şirketinin Kurumsallaşma Öyküsü: Dönüşümü Başaranlar, Mayıs 2013, S.45, http://family-advisor.com/press/article/2013_Turkish_Time_Donusumu_Basaranlar.pdf, 24 Ocak 2015.

iş ve işlemlerin kurumsallaşması boyutunda tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan şirketler, kurumsallaşmanın önündeki en önemli engeli yönetsel engeller olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Firmalar nazarında en büyük sorunun, kurumsallaşmayı yürütecek ve devam ettirecek yönetici ve personel eksikliği olduğu ortaya konmuştur. Genel olarak şirketlerin, iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşmasını son derece önemsedikleri; ancak sermayenin kurumsallaşması hususuna çok önem vermedikleri tespit edilmiştir.²²³ Sermayenin kurumsallaşması konusundaki eksiklik kapsamında elde edilen bu sonucun da tezde elde edilen sonuçları desteklediği görülmektedir.

Ülkemizde kurumsal yönetişimin sağlanması, ülke genelinde yerleşmesi, kurumsal yönetişim uygulamalarının ülke çapında yaygınlaşması ve işletmeler tarafından daha etkin kullanılması için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- İş görenlerin mevcut iş yerlerinde çalışma süresi uzun olmalıdır.
- Aile işletmesi olarak faaliyet gösteren işletmelerde aileden bağımsız olarak görev yapan yönetici veya genel müdür atanmalıdır.
- İşletmenin yönetim kurulu başkanı ile genel müdürü aynı kişi olmamalıdır.
- Kurumsal yönetişim daha çok borsada işlem gören işletmeler için geçerli olduğu için işletmeler borsaya açılmalıdır.
- İşletmenin faaliyet sonuçları internet üzerinden kamuoyuna açıklanmalıdır.
- Yönetim Kurulu'ndaki üye sayısı şirket stratejilerini yürütecek kapasite ve yetenekte üyeleri barındırabilecek düzeyde olmalıdır.
- Komite organizasyonunun yaygınlaşması ve sayılarının artırılması yoluyla Yönetim Kurulu'nun çalışmalarına destek sağlanmalıdır.

²²³ Erdem Uzun, Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıkları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, S.II.

KAYNAKÇA

- AKBULUT, Hakan; “Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı”, Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı V.
- AKCAGÜNDÜZ, Emre; “Küresel Krizlerde Yönetişim Kavramının Önemi”, İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi Kitabı, Malatya, 2010.
- AKSOY, Mehmet Ali; “Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XVII, Y.2013, S. 1-2.
- AKGÜL, Barış; “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk (Ticaret Hukuku) Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2009.
- AKIN Adnan ve ASLANOĞLU Suphi; “İşlevsel ve Yapısal Açıdan Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi”, Bankacılar Dergisi, Sayı 61, 2007, s. 28-42.
- AKTAN, Coşkun Can Aktan; “Kurumsal Şirket Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>, (19.09.2015).
- AKTAN, Coşkun Can; “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, (29.11.2014), s. 4-21.
- AKTAN, Coşkun Can; (Editör), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk”, İgiad Yayınları: 4, İş Ahlakı Kitaplığı: 2, İstanbul 2007.
- AKTAN, Coşkun Can; “Kurumsal Şirket Yönetimi -İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar”, Ankara: SPK Yayınları, 2006.

- AKŞİT, Hüseyin; “Yönetim ve Yöneticilik”, Umut Matbaacılık, İstanbul. 2010
- ANDREİ Sclifer and Robert Vishny, “A Survey of Corporate Governance”, Journal of Finance, LII (1997), C. 83, S. 737.
- ATMACA, Metin; “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.XIV, S 1, 2012.
- ARI, Mustafa; “Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği”, Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, S. 3, 2008.
- ARIKBOĞA, Şebnem ve MENTEŞ Ahmet; “Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi”, İktisat Fakültesi Mecmuası, C. 59, S. 2, 2009.
- APAYDIN, Fahri; “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 10, S. 1.
- AŞÇIGİL, Semra; “Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında OECD İlkeleri, Diğer İlkeler Ve Türkiye, Kurumsal Şirket Yönetimi”, Corporate Governance Konferansı 14-18 Nisan 2003, Ankara 2003, s. 115-124.
- A History of Corporate Governance in the United Kingdom, C. 12, Nisan 2009.
- BALCI, Asım, NOHUTÇU, Ahmet, ÖZTÜRK Namık Kemal ve COŞKUN, Bayram; “Kamu Yönetiminde ‘Hesap Verebilirlik’ Anlayışı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar-Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları, Seçkin Yayınları, Ankara, 2013, 3. Baskı.
- BAYRAMOĞLU, Sonay; “Yönetişim ve Demokrasi İlişkisinde Siyasal İktidar Sorunu: Türkiye’de Bağımsız Düzenleyici Kurumlar”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004.
- BAYRAKTAR, Ahmet; “Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

- BEZİRCİ, Murat K.; “Kurumsallaşma Nedir? Ne Değildir?”, Marmara SPS Stratejik Planlama Yönetim Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.
- BOLTON, M. Becht ve Röell, A.; “Corporate Governance And Control”, ECGI Working Paper Series İn Finance, 2002.
- CARLSSON, Rolf H.; “Ownership And Value Creation Strategic Corporate Governance in The New Economy”, John Wiley & Sons Ltd, 2001.
- Comments On The Draft 'Cadbury' Report By United Kingdom Shareholders' Association, The Financial Aspects Of Corporate Governance (The 'Cadbury' Report), 27 July 1992.
- CONYON, M., Judge, W. ve Useem, M.; “Corporate Governance And The 2008–09 Financial Crisis”, Corporate Governance: An International Review, C. 19 S. 5, 2011.
- ÇATIKKAŞ, Özgür; “Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Haziran 2013.
- ÇEMBERCİ, Murat; “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi”, Akademik Bakış Dergisi, S. 34, Ocak- Şubat 2013, s. 1-15.
- ÇETİN, Hüseyin; “Bir Kurumsal Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Şeffaflık ve Muhasebe Bilgilerinin Rolü (Bir Uygulama)”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya 2011.
- DEMİR, Hulusi ve SONGÜR, Neşe; “Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlakı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C. 2, S. 3, 1999, s.150-168.
- DEMİRCAN, Esra S.; “Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S. 29, 2007.

- DEMİRCİ, Mehmet; “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kara Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama”, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2010.
- DİNÇ Engin ve ABDİOĞLU Hasan; “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, C. 12, S. 21, Haziran 2009, s. 157-184.
- DOĞAN, Mustafa; “Kurumsal Yönetim”, Siyasal Kitapevi, Ankara 2007.
- DOĞAN, Selen; ve DEMİRAL, Özge; “İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking”, Zonguldak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 4, S. 7, 2008, s. 1-22.
- DÖLEN, Tuğba; “Muhasebe Meslek Mensuplarının Kurumsal Yönetim Konusundaki Sorumlulukları”, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya 2012.
- ERDÖNMEZ, Ayşe Pelin; “Kurumsal Yeniden Yapılandırma”, Bankacılar Dergisi, 2003, s. 23-42.
- EROĞLU, Cengiz Alp; “Sarbanes–Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına İlişkin Getirdikleri”, SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı: 7, Mayıs –Haziran 2003.
- FREEMAN, R. Edward Harrison, HARRISON, Jeffrey S. and WICKD, Andrew C.; “Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success”, New Haven: Yale University Press, 2008.
- GARRY Stoker, “Governance As Theory: Five Positions”, International Social Science Journal, S. 50, 1998.

- GÖK, Sibel; “İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 5, S. 1, 2008, s. 1-19.
- GÜÇLÜ, Nezahat; “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 23, S. 2, 2003, s. 61-85.
- GÜÇLÜ, Hakan; “Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi”, T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2010.
- GÜLER, Ender; “Uluslararası Denetim Standartlarına (ISA’s) Göre Türkiye’de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- GÜLER, Birgül Ayman; “Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye”, Praksis Dergisi, S. 9, 2003.
- GÜRBÜZ, Osman; ve ERGİNCAN, Yakup; “Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004.
- HÖLMSTROM, Bengt; “Moral Hazard and Observability,” The Bell Journal of Economics, C. 10, N. 1, 1979, s. 74–91.
- İLHAN, Süleyman; “İş Ahlakı: Kurumsal Bir Yaklaşım”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, C. 6, S. 2. 2005 Haziran.
- İZCİLER, Dilek; “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansal Piyasalar Ve Yatırım Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.

- KAHRAMAN, Cüneyt; “Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı Ve İşleyişi Üzerine Etkileri”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008 İstanbul.
- KAHYAOĞLU, Sezer B.; “Küresel Ekonomide Denetim ve Yeni Standartlar”, İç Denetim Dergisi, S. 23, 2009.
- KARAYEL, Mete; “Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Dünü, Bugünü ve Yarını: İMKB 100 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışmaları”, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta 2011.
- KARPUZOĞLU, Ebru; “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul, 2004.
- KAYACAN, Murad; “Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerleri”, I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu Kitabı, İSMMMO, Antalya, 2005.
- KEENAN J. ve Aggestam M., “Corporate Governance And Intellectual Capital: Some Conceptualizations”, Corporate Governance, Vol: 9 (2001), Number: 4, s. 270.
- KESİM, Kutay; ve PETEK, Ali; “Avrupa Komisyonunca Belirlenen İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi”, Amme İdaresi Dergisi, C. 38, S. 4, 2005.
- KILIÇ, Metin; “Kurumsal Yönetim Ve Derecelendirmesi: Halka Açık Şirketler İçin Talepsiz Kurumsal Yönetim Derecelendirme Model Önerisi”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2009
- KIR, Ceyhun; “Türkiye’deki Mevduat Bankalarının Kurumsal Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma ve Öneriler”, Marmara Üniversitesi

Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2009.

KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, 14. Baskı, Şubat 2013.

KURT, Murat; ve KAYACAN, Mehmet; “Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılımı”, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

LEHN, Kenneth, Patro, Sukesh, Zhao, Mengxin: “Determinants of the Size and the Structure of Corporate Boards: 1935–2000,” Social Science Research Network, September 2004, s. 1-49.

LYNCH, Richard; “Corporate Strategy, Pearson Education Limited”, Fourth Edition Published 2006.

MERT, Fatih; “Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliği: Giresun İlindeki Anonim Şirketlerde Bir Araştırma”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Giresun, 2012.

MENTEŞ, Ahmet; Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, İstanbul, 2009.

MENTEŞ, Süleyman Ahmet; “Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2008.

METİN, Hasan; “Empatik İletişim ve Yönetişim”. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, S. 32, 2011.

METİNER, Bülent; “Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması”, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasaları ve Borsa Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006.

- PARLAK, Bekir; “Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar”, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2011.
- ROMZEK, B. S.; “Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform”, International Review of Administrative Sciences, C. 66, S. 1, 2000 s. 21-44.
- OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004.
- ÖZALP, İnan; TONUS, Zümrüt; ve SARIKAYA, Muammer; “İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 8, S. 1, 2008, s. 69-84.
- ÖZER, Ali; ve ÖZER, Nevin; “Kaynak Temelli Yaklaşım Ve Paydaş Yaklaşımı Açısından Entelektüel Sermayenin İMKB’deki Çokuluslu İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi”, 16. Finans Sempozyumu, 10-13 Ekim 2012, Erzurum, s. 471-497
- ÖZER, Mehmet Akif; ve YAYMAN, Hüseyin; “Klasik Yönetim Düşüncesinden Bir Sapma: Yönetişim, Dönüşüm ve 3. Dünya Bakışı”, Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2, 2009.
- ÖZİLHAN, Tamer; “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”, Görüş Dergisi, 2002.
- ÖZTÜRK, Mehmet; “Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, 3.Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Kırşehir, 29–30 Nisan 2004.
- PELENK, Saadet Ela; “Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- RAYTON, Bruce ve CHENG, Suwina; “Corporate Governance in the United Kingdom: Changes to the Regulatory Template and Company Practice from

1998-2002”,University of Bath School of Management Working Paper Series 2004.

SAKIZ, Esin; “Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun KOBİ’lere Etkisi Ne Olacak?”, Dayanışma Dergisi, Aralık 2009.

SAKLI, Ali Rıza; “Stratejik Kurumsal Yönetişim”, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. LTD. ŞTİ., 1. Basım, Eylül, 2012.

SAYLI, Hulusi; ve KIZILDAĞ Duygu; “Yönetisel Etik ve Yönetisel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi C. 9, S. 1, 2007.

SAYLI, Halil ve KIZILDAĞ, Duygu; “Yönetisel Etik Ve Yönetisel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi C.9, S. 1, 2007, s. 231-252.

SOYHAN, Merve; “Türkiye’de ve Dünyada Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Aile Şirketleri”, Kurumsal Yönetim Dergisi, S. 9, 2010.

SÖNMEZ, Asuman; ve TOKSOY, Andaç; “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, Maliye Finans Yazıları, Yıl 25, S. 92, Temmuz 2011, s. 51-90.

SÖZEN, Süleyman; “Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2005.

SPK; “Sermaye Piyasası Kurulu Yönetim Kurulu İlkeleri”, İstanbul, Temmuz 2003.

SPK; “Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Düzeltilmiş İkinci Yayın, İstanbul, Şubat 2005.

- SPK, “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ”, Seri:X No:19, 24924 Sayılı Resmi Gazete, 2 Kasım 2002
- SİDNEY, Greenfield; and STRİCKON, Arnold; “Entrepreneurship and Social Change, Lanham”, America: University Press, 1996.
- SÖNMEZ, Asuman; ve TOKSOY, Andaç; “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, Maliye Finans Yazıları, S.92, 2011.
- SÜER, Halil Cenk; “İMKB’de Kurumsal Yönetim ve Firma Değeri İlişkisinin Modellenmesine İlişkin Bir Uygulama”, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2011.
- SÜER, Halil Cenk; ve KÖSEOĞLU, Sinem Derindere; “Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Firma Değeri İlişkisinin Araştırılması: İMKB Üzerine Bir Uygulama”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2012 C. 49, S. 569.
- SÜER, Ayça Zeynep; “Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler”, VI. Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İstanbul, 2003.
- ŞEHİRLİ, Kübra; “Kurumsal Yönetim, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı: XIV-4/55-3. 1999.
- ROBERT, Grant M. ve VİSCONTİ Massimo; “The Strategic Background to Corporate Accounting Scandals”, Long Range Planning, Vol:39, 2006.
- ROBERT, E. Hoskisson; DAPHNE Yıu; and HİCHEON Kım; “Corporate Governance Systems: Effects Of Capital And Labor Market Congruency On Corporate Innovation and Global Competitiveness,” Journal of High Technology Management Research, Sayı (Mayıs, 2004), s.293-315.

- TEMEL, Halime; “Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt: 45 Sayı:519, 2008, s. 95-110.
- TOKSÖZ, Fikret; “İyi Yönetişim El Kitabı”, Tesev Yayınları, İstanbul, 2008.
- TUNA, Kadir; “Bankalarda Kurumsal Yönetim”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, S. 1.
- TUNA, Abdulkadir; “Basel II Çerçevesinde Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Türkiye’deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma”, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2008.
- Turkish Time, 10 Örnek Aile Şirketinin Kurumsallaşma Öyküsü: Dönüşümü Başaranlar, Mayıs 2013, S.45, http://family-advisor.com/press/article/2013_Turkish_Time_Donusumu_Basaranlar.pdf, 24 Ocak 2015.
- TÜNAL, Sabit; “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2009.
- TÜSİAD, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Aralık 2002, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336.
- TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ, “Risk Yönetimi ve Basel II’nin KOBİ’lere Etkileri”, 8. Basım, Yayın No: 238, Mart 2007.
- TÜSİAD, “Dünya’da ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi”, Yayın No. TÜSİAD-T/2009–06/492, 2009, İstanbul.

- UÇKUN, Rıfat; “Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Puanıyla Şirket Değeri Arasındaki İlişki”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2014.
- UZEL, Esra; “Küresel Çevresel Yönetişim (İyi Yönetim)”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- UZUN, Erdem; Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açuları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, S.II., Kahramanmaraş, 2013.
- ÜLGEN, Hayri; ve MİRZE, S. Kadri; “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, 3. Baskı, İstanbul 2006.
- VERHEUGEN, Günter “The New Sme Definition, User Guide and Model Declaration”, Enterprise and Industry Publications, European Commission.
- YARDIMCIOĞLU, Mahmut ve ADA, Şebnem; “Kronolojik Bir Sırayla Muhasebe ve Finansal Raporlamada Usulsüzlük ve Skandallar”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, s. 43-56.
- YAZGILI, Ferhat; <http://www.yazgili.com/index.php/ic-denetim-ic-kontrol-risk-teftis/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/>
- YENİCE, Sedat ve DÖLEN, Tuğba; “İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi”, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, C. 9, S. 19, 2013.
- YILDIRIM, Murat ve DEMİRELİ, Erhan; “Kurumsal Yönetim, Mülkiyet ve Kontrol Yapıları ve Şirketlerin Finansal Performanslarına Etkileri (İMKB İmalat Sanayi Örneği)”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 2009 C. 46, S. 532.

YILDIRIM, Suat ve BİLEN, Abdulkadir; Türkiye’de İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Notlarının İncelenmesi, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:4, S:7, Güz 2014, S.38-48.

YÜKSEL, Mehmet; “Yönetişim Kavramı Üzerine”, Ankara Barosu Dergisi, 2000.

ZEYBEK, Işıl, “Yönetişimde Etkili İletişim”, Journal of İstanbul Kultur University Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2, 2004.

İNTERNET KAYNAKLARI

http://business.gov.in/corporate_governance/cadbury_report.php (17.01.2015).

http://en.wikipedia.org/wiki/Cadbury_Report, (17.01.2015).

<https://www.governance.co.UK/Resources/item/255-The-Cadbury-Report>,
International Corporate Governance The Home Of Good Governance
(17.01.2015).

<http://www.pwc.com.tr/tr/audit/sarbanes-oxley.jhtml> (21.01.2015).

<http://www.yazgili.com/index.php/ic-denetim-ic-kontrol-risk-teftis/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/>, Ferhat Yazgılı (20.01.2015).

<http://www.manufacturingterms.com/Turkish/Sarbanes-Oxley-Act.html>, Sarbenes
Oxley Yasası, (21.01.2015).

<http://www.ccg.co.uk/>, Centre of Corporate Governance Implementation (CCGI)
“Sarbanes Oxley and Turnbull Report” (19.01.2015).

http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate_governance/codes-and-reports/hampel-report, Hampel Report (19.01.2015).

http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate_governance/codes-and-reports/greenbury-report (18.01.2015).

http://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-642-28036-8_320,
Renginee Pillay, Greenbury Report (UK), Encyclopedia of Corporate Social
Responsibility 2013, s. 1303-1308, (18.01.2015).

http://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/9783-642-28036-8_321?no-access=true, Renginee G. Play, Hampel Report (UK) And CSR, (19.01.2015).

http://en.wikipedia.org/wiki/Hampel_Report, Hampel Report (19.01.2015).

<http://www.nfcgindia.org/cadbury1992.htm>, National Foundation for Corporate Governance (17.01.2015).

<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=99> (26.01.2015), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD).

<http://www.saharating.com/Page.aspx?PageId=37>, Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi Notlarının Anlamı

<http://www.denetimnet.net/Pages/kurumsalyonetimendeksiileilgilibilgiler.aspx>, Kurumsal Yönetim Endeksi İle İlgili Bilgiler.

<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, (29.11.2014).

<http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>.

<http://www.borsaistanbul.com/data/Brosurler/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Endeksi.pdf>, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Kurumsal Yönetim Endeksi.

<http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsallasma-nedir.html> (01.08.2015), Muhammet Kabar.

http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiUretim&nodeName=KobiUretim_06 (01.08.2015).

<http://muhasebeturk.org/ecopedia/382-a/1257-anonim-sirket-nedir-anonim-sirket-ozellikleri-nelerdir-ne-demektir-tanimi-ozellikleri.pdf>, (18.01.2015).

<http://necmiakman.blogspot.com.tr/2015/01/necmi-akman-giris-20.html>, (17.01.2015), Necmi Akman, “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik”.

<http://www.nfcgindia.org/cadbury1992.htm>, (17.01.2015), National Foundation for Corporate Governance.

www.enacademic.com, Law Dictionary (18.01.2015)

www.atb.org.tr/uploads/AnanonimSirketler.PDF, (18.01.2015)

www.atb.org.tr/uploads/AnanonimSirketler.PDF, (18.01.2015)

www.mehmetaliguler.com, (18.01.2015)

www.mehmetaliguler.com (18.01.2015)

UYGULANAN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, akademik bir çalışma kapsamındaki araştırmaya esas olmak üzere hazırlanmıştır. Araştırma konusu: “Kurumsal Yönetişim ve Anonim Ortaklıklarda Uygulanması; Gaziantep, Şanlıurfa ve Adıyaman İli Örneği”

Anket sonuçları, bilimsel çalışma amaçlı kullanılacağından gizlilik esastır. Sorulara cevap verirken sizin için en uygun olanı işaretlemeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkürler..

Mert AKTAŞ

E-mail:

mert-aktas@outlook.com

Tel: 0539 476 95 19

Demografik Bilgiler

- 1- Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()
- 2- Yaşınız: 25 ve altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üstü ()
- 3- Medeni Haliniz: Evli () Bekâr ()
- 4- Eğitim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans ()
Y.Lisans/Doktora ()
- 5- Bu işyerinde çalışma süreniz: 1ve altı () 2-6 yıl () 7-11 () 12-16 ()
16 ve üstü ()
- 6- Maaşınız (Aylık): 1000 ve altı () 1001-1500 () 1501-2000 () 2001-2500 ()
2501 ve üstü ()

Firma Bilgileri

- 7- Çalıştığınız Kurum Adı:
- 8- Firmanın Faaliyette Olduğu Sektör:.....
- 9- Toplam personel sayısı: 1-10 () 11-25 () 26 – 49 () 50 – 100 () 101 –
150 () 150 + ()
- 10- Geçmiş üç yıllık satış miktarı: 2012TL 2013TL 2014
.....TL
- 11- Geçmiş üç yıllık aktif miktarı: 2012TL 2013TL 2014
.....TL
- 12- Geçmiş üç yıllık Borç miktarı: 2012TL 2013TL 2014
.....TL

Pay Sahipleri

- 13- Şirketiniz “pay sahipleri ile ilişkiler birimi” ne sahip midir? Evet () Hayır ()
- 14- Şirket bir Aile Şirketi midir? Aile Şirketi () Çok ortaklı bir şirket ()
- 15- Aile Şirketi ise aileden bağımsız bir yönetici/müdür bulunmakta mıdır? Evet ()
Hayır ()
- 16- Firmanız uluslararası faaliyetlerde bulunmakta mıdır? Evet () Hayır ()
- 17- “Genel Kurulda yönetim kurulu üyelerinin seçiminde en etkin olan hangisidir?”
“Teknik Yeterlilik” () “Eğitim Düzeyi” ()
“Yönetim Kurulu Başkanının Akrabası ya da Arkadaşı Olmak” ()
- 18- Yönetim Kurulu Başkanı ile Genel Müdür aynı kişi midir? Evet () Hayır ()
- 19- Yönetim Kurulu Başkanı kimdir? Kurucu ya da kurucunun aile ferdi () Kurucu aile ferdi olmayan kişi ()
- 20-Şirketinizin Genel Müdür’ü aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyesi midir?
Evet () Hayır ()
- 21- Şirketinizin internet sitesi var mıdır? Evet () Hayır ()
- 22- İleride şirketinizi halka açarak, Borsaya girmeyi düşünüyor musunuz?
Evet () Hayır ()
- 23- “Yönetim Kurulu kaç kişiden oluşmaktadır?”

Kurumsal Yönetişim

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24- Tüm pay sahipleri işletme ile ilgili bilgileri almak ve inceleme yapmak hakkına sahiptir.					
25- Pay sahipleri genel kurul öncesinde gündemi oluşturan bilgilerden haberdar edilmekte ve bu konuda hazırlık yapmaları sağlanmaktadır.					
26- Firmamızın birleşmesi, üst düzey yönetici atanması vb. konularda genel kurul kararına başvurulmaktadır.					

27- Genel kurulda tüm pay sahiplerinin görüşlerine yer verilmektedir.					
28- Pay sahipleri aleyhine karar veren yöneticiler hakkında işlem yapılmaktadır.					
29- Üst düzey yöneticilere sağlanan/sağlanacak tüm menfaatler genel kurul tarafından oluşturulmaktadır.					
30- Firmamızın faaliyet sonuçları ve işletme politikaları kamuoyu ile oluşturulan bir birim (web sitesi vb.) aracılığı ile paylaşılmaktadır.					
31- Firmamızın geleceği ile ilgili finansal tahminler ve politikalar kamuoyu ile paylaşılmaktadır.					
32- Firmamız, iç ve dış denetim açısında oluşturulan denetim komitesi tarafından muhasebe prosedürlerine uygun hareket edildiği kontrol edilmektedir.					
33- Denetim komitesi dış denetimcileri aday gösterip çalışmalarını gözden geçirir.					
34- Paydaşlar, firmamızın politikaları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirilmektedir.					
35- Paydaşlar açısından firmamız kanuni yükümlülüklerini yerine getirmektedir.					
36- Çalışanların iş tanımları yapılmaktadır.					
37- Çalışanların performansı değerlendirilip ödüllendirmeler yapılmaktadır.					
38- Firmamızın işe alım kriterleri ve terfi politikaları yazılı bir şekilde açıkça belirtilmiştir.					
39- Çalışanların kariyer planlaması ve kendilerini geliştirmeleri için eğitimler yapılmaktadır.					
40- Yönetim kurulunun en önemli önceliklerinden bir tanesi, üst yönetimin tavırları ile şirket kültürünü oluşturması, geliştirmesine gözcülük etmesi ve yönlendirmesidir.					
41- Yönetim kurulu, şirket stratejisini yönetim ile birlikte formüle etmektedir.					
42- Yönetim kurulu, hissedarların ve düzenleyici kurumların beklentilerinin yönetimce anlaşılmasını sağlamaktadır.					
43- Yönetim kurulunda başka firmaların yöneticileri de bulunabilmektedir.					
44- Yönetim kurulunda bulunan yöneticiler başka firmaların yönetim kurullarına katılabilmektedir.					
45- Firmamız sosyal sorumluluk kampanyalarına katılmaktadır.					
46- Sosyal sorumluluk sayesinde firmamızın dış çevresinin düşünceleri olumlu yönde değişir.					
47 Sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz, müşterilerimizin firmamıza olan algısına olumlu katkı sağlar.					
48- Sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz, firmamızın marka, imaj ve kimlik unsurlarının değerini artırır.					