

**KURUMSAL YÖNETİŞİMİN
UYGULANABİLİRLİĞİ: GİRESUN İLİNDEKİ
ANONİM ŞİRKETLERDE BİR ARAŞTIRMA**

FATİH MERT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İşletme Ana Bilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN
2012
(Her Hakkı Saklıdır)**

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ: GİRESUN
İLİNDEKİ ANONİM ŞİRKETLERDE BİR ARAŞTIRMA

(Applicability of Corporate Governance: A Research In Corporations In Giresun)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih MERT

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN

GÜMÜŞHANE
Aralık, 2012

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN danışmanlığında, Fatih MERT tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliği: Giresun İlindeki Anonim Şirketlerde Bir Araştırma” başlıklı çalışma, / / tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi (Danışman):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi :

İmza:

.....

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. /

Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliği: Giresun İlindeki Anonim Şirketlerde Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / /

İmza

Fatih MERT

ÖNSÖZ

Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda pazar yapısını değiştiren küreselleşme, rekabet ve teknolojik gelişmelerin sonucunda işletmelere iç pazarlar, daha da yetersiz hale gelemeğe başlamıştır. Uluslararası pazarlara açılmak isteyen şirketlerin bazı standartları yakalamaları gerektiği bunun yolunun da yapılarında yapılacak değişiklikten geçtiği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu değişiklik ihtiyacına ise kurumsal yönetim cevap vermiştir.

Özellikle ülkemizde 2003 yılında SPK tarafından yayınlanan “Sermaye Piyasaları Kurumsal Yönetim Prensipleri” kriz dönemi sonrasında oluşan piyasalara olan soğukluğu azaltmakla birlikte anonim şirketlerin bu prensiplere uymalarını tavsiye ederek şirket paydaşlarının şirkete olan güvenlerinin artmasında yardımcı olmuştur.

Çalışmanın, daha sonra yapılacak olan çalışmalara yardımcı olmasına ve işletmelerde kurumsal yönetim anlayışının işlerlik kazanmasına katkıda bulunmasını dilerim.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesine olan katkılarından dolayı değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN’ a bana verdiği emek ve güvenden dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca araştırma verilerinin toplanmasında gecesini gündüzüne katarak yardımını esirgemeyen değerli babam Kadir MERT’e, kendine ayırmış olduğu zamanlarından feragat ederek çalışmaya destek veren Mehmet KESİK Bey’e ve araştırmaya katılan tüm işletme yöneticilerine teşekkür ederim.

Fatih MERT
ARALIK – 2012

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	II
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	X
ABSTRACT.....	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIV
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**1. KURUM, KURUMSALLAŞMA, YÖNETİM, YÖNETİŞİM VE KURUMSAL YÖNETİŞİM**

1.1. Kurum ve Kurumsallaşmanın Tanımı, Amacı, Önemi ve Sonucu.....	4
1.1.1. Kurumun Tanımı	4
1.1.2. Kurumsallaşmanın Tanımı	4
1.1.3. Kurumsallaşmanın Amacı	6
1.1.3.1. Meşrulaşma	7
1.1.3.2. Tahmin Edilebilir Olma	7
1.1.3.3. İstikrara Ulaşma	7
1.1.3.4. Kaynak Artırma	7
1.1.3.5. Uyumlu Olma	8
1.1.4. Kurumsallaşmanın Önemi, Yararları ve Sakıncaları.....	8
1.1.5. Kurumsallaşmanın Sonucu.....	10
1.2. Yönetim	11
1.2.1. Yönetimin İşlevleri.....	12

VI

1.2.1.1. Planlama	13
1.2.1.2. Örgütlenme	14
1.2.1.3. Yöneltilme.....	14
1.2.1.4. Eşgüdüm	14
1.2.1.5. Denetim.....	15
1.3. Yönetişim	15
1.3.1. Yönetişimin Kuramsal Dayanakları	17
1.3.2. Yönetişim ve Yönetim	18
1.3.3. Yönetişim ve İyi Yönetişim	19
1.4. Kurumsal Yönetişim	20
1.4.1. Kurumsal Yönetişimin Tarihsel Gelişimi	24
1.4.2. Kurumsal Yönetişimin Temel Amaçları	25
1.4.3. Kurumsal Yönetişimin Genel Amaçları	26
1.4.4. Kurumsal Yönetişim İşlevleri	27
1.4.5. Geleneksel Yönetim Kurumsal Yönetim Ayırımı.....	28
1.4.6. Kurumsal Yönetişimin Şirketlere ve Ülkelere Sağladığı Yararlar.....	30
1.4.7. Kurumsal Yönetişimin Temel İlkeleri.....	31
1.4.7.1. Eşitlik/Adalet İlkesi	32
1.4.7.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesi	33
1.4.7.3. Hesap Verebilirlik İlkesi.....	34
1.4.7.4. Sorumluluk İlkesi.....	34
1.4.8. Vekâlet Teorisi	35
1.4.8.1. Vekâlet Sorunları	37
1.4.8.2. Vekâlet Maliyetleri	41

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN FARKINDALIĞININ ARTMASINI SAĞLAYAN FİNANSAL KRİZLER VE ŞİRKET SKANDALLARI

2.1. Asya Krizi (Güneydoğu Asya).....	44
2.2. Xerox Skandalı	46
2.3. Adelphia Skandalı	47
2.4. WorldCom Skandalı	47

VII

2.5. Enron Skandalı	47
2.6. Parmalat Olayı (İtalya)	49
2.7. Adecco Skandalı.....	50
2.8. Ahold Skandalı.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ULUSLARARASI ALANDA YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE RAPORLARI

3.1. Cadbury Raporu (1992).....	53
3.1.1. En İyi Uygulama Kodları (Code Of Best Practices)	53
3.2. Greenbury Raporu (1995)	55
3.3. Hampel Raporu (1998).....	56
3.4. Birleşik Kod (1998).....	57
3.5. Kurumsal Yönetim Merkezi Yönetim İlkeleri Raporu (1998).....	57
3.6. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri (TKYD)	59
3.7. Sarbanes Oxley Yasası (2002)	60
3.8. Myners Raporu (2004)	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÜLKEMİZDE KURUMSAL YÖNETİŞİMİN GELİŞMESİNE KATKIDA BULUNAN BAZI KURULUŞLAR VE YAYINLANMIŞ OLAN KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE RAPORLARI

4.1. Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD).....	63
4.1.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu (TÜSİAD, 2002).....	64
4.2. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)	65
4.2.1. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetişim İlkeleri (SPK,2003)	66
4.3. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD).....	67
4.4. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)	68
4.5. Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP).....	68
4.6. Sabancı Üniversitesi Corporate Governance Forum of Turkey	69
4.7. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetişime Katkısı	69

VIII

4.7.1. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetişimi İlgilendiren Düzenlemeler.....	70
--	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM: KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ: GİRESUN İLİNDEKİ ANONİM ŞİRKETLERDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Problem Durumu.....	73
5.2. Konunun Önemi.....	73
5.3. Araştırmanın Amacı.....	74
5.4. Beklenen Yararlar.....	75
5.5. Araştırmanın Varsayımları.....	75
5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları/Kısıtları.....	75
5.7. Araştırmanın Modeli.....	76
5.8. Araştırmanın Kapsamı.....	76
5.8.1. Araştırmanın Evreni.....	76
5.8.2. Örneklem.....	77
5.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	77
5.10. Araştırmanın Hipotezleri.....	78

ALTINCI BÖLÜM

6. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUM

6.1. Verilerin Analizi.....	81
6.2. Bulgular ve Yorum.....	82
6.2.1. Anketin Güvenirlik Analizi.....	82
6.2.2. İşletmelerde Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliğinin Tespitine Yönelik Oluşturulan Anket Sorularının Değerlendirilmesi.....	83
6.2.3. Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	102
6.3. Konu ile İlgili Önceki Araştırmalar.....	105
6.4. Tartışma.....	108
6.5. Sonuç ve Öneriler.....	112
KAYNAKÇA.....	119

EKLER.....	137
ÖZ GEÇMİŞ.....	140

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ: GİRESUN İLİNDEKİ
ANONİM ŞİRKETLERDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih MERT

2012, XV+140

Bu çalışmada, kurumsal yönetişimin anonim şirketler açısından önemi incelenmek istenmiştir. Araştırmada kurumsallaşma, kurumsal yönetişim ve ilkeleri tanıtılmaya çalışılmıştır.

Herakleitos der ki: “ Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.” Yaşamda ortaya çıkan değişim sürecine işletmeler de ayak uydurmak zorundadırlar. İşletmeler çevreyi ve değişiklikleri önemsemek suretiyle varlıklarını sürdürebilirler. Bilgi toplumuna geçişle birlikte işletmelerde de geleneksel yönetim kavramı evrim geçirmiş ve artık çalışanların her birinin işletmenin ortağı olarak görüldüğü yeni bir bakış açısı ortaya çıkmıştır. İşletmeler, uzun dönemli amaçlarını belirlerken stratejik konumda olan tüm çalışanları işin içine katmaktadırlar. Artık tek bir kişi tarafından ya da tek bir noktadan alınan kararlar, yerini ortak kararlara bırakmıştır. Bunun için uygun ortamın oluşturulması ise yeni bir kavram olan yönetişimi ortaya çıkarmıştır.

Çalışmada, devletin kalkınmada öncelikli iller arasına aldığı ve yatırımcıyı yoğun olarak desteklediği illerden biri olan Giresun ilindeki anonim şirketlerin kurumsal yönetişim prensiplerine uyumu ve bu çerçevedeki ilkelerin uygulanabilirliği, Dünya’da baz alınan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile SPK Kurumsal Yönetim Prensipleri temel alınarak incelenmiştir. Araştırmaya dâhil olan işletmelerin genel olarak kurumsal yönetişimin gerekliliklerini yerine getirdikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Şirket Yönetimi, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim, Yönetim Kurulu

ABSTRACT

POSTGRADUATE THESIS
APPLICABILITY OF CORPORATE GOVERNANCE: A RESEARCH IN
CORPORATIONS IN GİRESUN

Fatih MERT

2012, XV+140

In this study, it was attempted to investigate the importance of corporate governance for corporations. Institutionalization, corporate governance and the principles were introduced.

Herakleitos says, “The only constant is change.” So, enterprises have to keep pace with the process of change occurring in life. They maintain their existence as long as they care about changes in the environment. The concept of traditional management in business has evolved with the transition to an information society and a new perspective regarding each employee as a partner of enterprise has emerged. Enterprises involve all strategic employees to determine long-term objectives. Single person or single centred decisions have been replaced by common decisions. Creating an appropriate atmosphere for this reason has revealed a new concept; governance.

In this study, compliance of corporations with the principles of corporate governance in Giresun, stated and supported as one of the prior provinces for development by the government, and applicability of these principles in this framework were analyzed based on OECD Corporate Governance Principles and CMB Corporate Governance Principles. The enterprises included in the survey were generally fulfil the requirements of corporate governance.

Keywords: Business Management, Institutionalization, Corporate Governance, Board of Directors

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 6.1. Kurumsal Yönetişim İlkelerine Yönelik Kullanılan Ölçeklerin Toplamının Güvenirlilik Analizi Sonucu.....	82
Tablo 6.2. Eşitlik ve Adalete İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	84
Tablo 6.3. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflığa İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	86
Tablo 6.4. Sorumluluğa İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları ..	88
Tablo 6.5. Hesap Verebilirliğe İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	90
Tablo 6.6. Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	92
Tablo 6.7. Hesap Verebilirliğin Eğitim Durumları Arasındaki İlişkisine Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları.....	92
Tablo 6.8. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflığın En Son Mezun Olunan Bölüm Arasındaki İlişkisine Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları.....	94
Tablo 6.9. Sorumlulukla En Son Mezun Olunan Bölüm Arasındaki İlişkiye Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları.....	95
Tablo 6.10. Hesap Verebilirliğin En Son Mezun Olunan Bölüm Arasındaki İlişkisine Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları	96
Tablo 6.11. Eşitlik ve Adaletin İşletmedeki Konum Arasındaki İlişkisine Yönelik One-Way ANOVA Testi analiz Sonuçları.....	97
Tablo 6.12. Sorumluluğun İşletmedeki Konum Arasındaki İlişkisine Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları	98
Tablo 6.13. Şirkette Hisse Sahibi Misiniz? Sorusu ile Eşitlik ve Adalete İlişkin Bağımsız Örnek t Testi Analiz Sonuçları.....	100
Tablo 6.14. Şirkette Hisse Sahibi Misiniz? Sorusu ile Sorumluluğa İlişkin Bağımsız Örnek t Testi Analiz Sonuçları.....	100

XIII

Tablo 6.15. Şirkette Hisse Sahibi Misiniz? Sorusu ile Hesap Verebilirliğe İlişkin Bağımsız Örnek t Testi Analiz Sonuçları.....	101
Tablo 6.16. Ankete Cevap verenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	102
Tablo 6.17. Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	103
Tablo 6.18. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	103
Tablo 6.19. Ankete Cevap Verenlerin En Son Mezun Oldukları Alana Göre Dağılımı.....	104
Tablo 6.20. Ankete Cevap Verenlerin Şirketteki Konumlarına Göre Dağılımı.....	104
Tablo 6.21. Ankete Cevap Verenlerin Hisse Sahibi Olup Olmamalarına Göre Dağılımı.....	105

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Planlamanın Aşamaları	13
Şekil 1.2. Yönetim ve Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması	19
Şekil 1.3. Kurumsal Yönetişimin İşlevleri.....	27
Şekil 1.4. Kurumsal Yönetişim İlkeleri.....	32

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
A.Ş.	: Anonim Şirket
GTSO	: Giresun Ticaret ve Sanayi Odası
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OEEC	: Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü
SEC	: Amerikan Sermaye Piyasası Kurumu
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle yönetim anlayışı önemli ölçüde değişmektedir. Örgütler, güçlü merkeziyetçi yapılarını bir yana bırakarak daha esnek bir yönetim yapısına yönelmektedirler. Böylelikle yönetimlerde kapalıktan şeffaflığa, gereksiz dolambaçların olduğu bürokratik yapıdan etkileşimli yapıya, karar alma süreçlerinde işçilerin görüş ve düşüncelerine başvurulmayan uygulamalardan katılımcı uygulamalara kadar daha birçok anlayış değişimleri yaşanmaktadır¹. Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde mesafeler insanlar arasındaki ilişkilerde belirleyici olmaktan çıkmıştır. Bu bağlamda ilişki ağlarının geliştiği dünyamızda kurulan denetimler, toplumsal bağlılıkları oluşturmakta yetersiz kalmaktadır². Bu yetersizliklerin de etkisiyle işletmeler verimliliği, etkinliği ve kaliteyi artırmak amacıyla yeni yönetim anlayışları arayışına girmişlerdir. Bu yeni yaklaşımlardan biri de yönetişimdir. Yönetişim, “yöneten ile yönetilen arasındaki ilişkiyi yeniden düzenleyerek, tüm aktörlerin yönetime katılmasını ve ortak kararlar alınmasını amaçlamaktadır”³.

Klasik yönetim yapısında şirketi kuran ile yönetenin aynı insan olması söz konusuysen; şirketlerin hızlı gelişimi, kurucu sermayedar pozisyonuyla yönetici pozisyonların ayrılmasına ve birlikte yönetmek kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Klasik yönetim anlayışının hiyerarşik yapısı, hızı ve kaliteyi aynı anda gerektiren rekabet ortamında başarılı olamamıştır. Yönetişim bu değişikliklere cevap veren bir yönetim şeklidir⁴.

Yönetişim, bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen⁵ olarak tanımlanmaktadır. Tanımlardan çıkarılabilecek tüm bu olumlu yaklaşımların yanında yönetişimin olumsuz yönlerinin de

¹ Mehmet Akif Çukurçayır ve Esra B. Sipahi, “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”. **Sayıştay Dergisi**, 2003, s. 38.

² Mehmet Akif Özer, “Yönetişim Üzerine Notlar”, **Sayıştay Dergisi**, (63),2006, s. 65

³ Mustafa Arif Akın, “**Yeni Bir Yönetişim Anlayışı Yönetişim ve Çalışanların Bu Yeni Yaklaşım Bakışı**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 4.

⁴ Yeter Demir, “ Kurumsal Verimliliğin Artırılmasına Yönelik Bir Anlayış: Kurumsal Yönetişim”, **Gümrük Dünyası Dergisi**, (63), 2009, s. 1.

⁵ Ömer Bozkurt ve diğerleri, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayınları, Ankara:1998, s.274.

olduğu, bu olumsuzlukların bir anlamda “iyi yönetim” (good governance) kavramı ile ortadan kaldırılmaya çalışıldığı görülmüştür⁶.

Yönetişim, yönetim kavramından daha kapsamlı bir kavram olarak yönetimin normatif unsurlarını kapsayan kurum, kural ve süreçler arasındaki girift ilişkileri içermektedir⁷.

Bu çalışmada işletmelerde ihtiyaç duyulan reform bakımından kurumsal yönetim anlayışı incelenmiştir. Bu çerçevede çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kurumsal yönetim kavramının ifade ettiği anlam açıklanmış, ayrıca yönetişimin genel özellikleri üzerinde durulmuş ve içerik itibarıyla sahip olduğu ilkeler ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir. Özellikle işletme sahiplerinin sahiplik ile yöneticiliği bir arada yürütmelerinin kurumsal yönetişimin önündeki en büyük engellerden biri olduğuna değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetişimin gerekliliğine değinilerek özellikle son zamanlarda öneminin daha da artmasında rol oynayan finansal krizlere ve şirket skandallarına yer verilmiştir. Ülke krizlerinin ve şirketlerde meydana gelen skandalların temlinin kurumsal yönetişimin uygulanmasında yaşanan sorunlardan kaynaklandığına dikkat çekilmiştir.

Üçüncü bölümde kurumsal yönetim bilincinin yerleşmesine yardımcı olacak bazı uluslararası ilke, kod ve raporlara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Küreselleşmenin her geçen gün ağırlığını biraz daha hissettirdiği dünyamızda, bu ilke ve kodlar da giderek daha fazla yayılmakta ve literatürlerdeki yerini sağlamlaştırmaktadır.

Tezin dördüncü bölümünde ülkemizde yayınlanan ve işletmelere yol gösterici nitelikte olan kurumsal yönetim ilke ve raporları üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde çalışmanın yöntemi üzerinde durularak araştırmaya temel teşkil edecek hipotezler oluşturulmuş, çalışmanın yararlarına değinilmiştir.

Altıncı bölüm olan araştırma kısmında ise, Giresun ilindeki anonim şirketlerde kurumsal yönetişimin uygulanabilirliğini ölçmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ve SPK'nın (Sermaye Piyasası Kurulu) hazırlamış olduğu kurumsal yönetim ilke ve raporları

⁶Ahmet Hamdi Aydın, “Toplumsal Güvenlik ve Yerel Siyaset”, **Yerel Siyaset Dergisi**, 2008, (28), s. 15.

⁷Demokaan Demirel, “Yönetişimde Yeni Bir Boyut: E-Yönetişim”, **Türk İdare Dergisi**, (466), 2010, s. 66.

doğrultusunda hazırlanan kurumsal yönetişimin uygulanabilirliğini ölçmeye yönelik anket soruları için 38 şirketle görüşülmüş, yirmi şirketten sağlık geri dönüş olmuştur.

Araştırma verilerinin toplanmasında Likert tipi ölçekten faydalanılmış ve elde edilen veriler bilgisayar ortamında istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUM, KURUMSALLAŞMA, YÖNETİM, YÖNETİŞİM VE KURUMSAL YÖNETİŞİM

1.1. Kurum ve Kurumsallaşmanın Tanımı, Amacı, Önemi ve Sonucu

1.1.1. Kurumun Tanımı

En geniş ifade ile iktisadi, sosyal ve kültürel faaliyetler gibi toplumsal problem ve ihtiyaçlarla ilgilenen büyük, yaygın teşkilatlara kurum adı verilmektedir. Sosyal bilimlerde, belirli bir işe veya amaca yönelik olan ve süreklilik gösteren oluşturulmuş düzeni, usul ve kurallar bütününe ifade için kullanılır. Kurum kısaca, bir şeyi kesin, biçimsel ve düzenli olarak yapma şekli olarak da tanımlanmıştır. Burada belirli davranışların tekrarlanması, kalıplaşması ve toplumu oluşturan bireylerce ortak bir hareket biçimi olarak kabulü söz konusudur. Sonuçta belirli bir usul, bir kural, bir davranış biçimi topluma yerleştiği zaman kurum haline dönüşmektedir⁸.

Kurumlar, tüm sosyal etkileşimlerin temelini teşkil etmektedir. Toplumlara bir arada tutan yapıyı meydana getirir ve bizleri toplumun bir üyesi olarak davranmaya sevk eder⁹.

1.1.2. Kurumsallaşmanın Tanımı

İşletmelerin içinde buldukları çevreye uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmeleri etkin bir işletmecilik sisteminin oluşturulması ile mümkün olabilmektedir. Böyle bir sistemin oluşturulması ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ya da kurumsallaşmayı oluşturan boyutları uygulamaya çalışması ile yakından ilgilidir. Söz konusu uyum süreçleri kurumsallık düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir.

⁸Selçuk Kendirli ve Fatih Şanöz, “Küreselleşme Çerçevesinde Kurumsal Yönetişim ve Firma Değeri”. **Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kongre Kitabı**, Tokat, 2006, s. 234.

⁹Sümeyra Dilbaz, “**Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 62.

Kurumsallaşma, şirketi ailenin ve kişilerin etkisinden kurtararak, şirketin belirlenmiş amaçlara yönlendirilmesini sağlayan bir kavramdır¹⁰. Aynı zamanda dinamik bir süreç olup; sürece kurumun yapısının, hedeflerinin, çalışanlarının, kısacası tüm üretim faktörlerinin ve paydaşlarının adapte edilmesi gerekmektedir.

Kurumsallaşma ile işletmenin büyümesi ve sürekliliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın önemi buradan gelmektedir¹¹.

Kurumsallaşma, insanın kendi yaşamından ailesinin yaşamına kurum ve kuruluşlara, topluma ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal hareketlerde belirli kuralların egemen olmasıdır¹².

Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir¹³. Bu kültürü oluşturan faktörler; inisiyatif kullanımı, risk alımı, hedef belirleme ve departmanların birlikte çalışabilmesi, çalışanların kendilerini tanımlama biçimi, ödül sistemi, terfiler, maaş parametresi ve iletişimin gerçekleştirilmesidir¹⁴.

Kurumsal yapı yani kurumsallaşma denildiğinde, genellikle patronların işten ellerini çekmeleri ve tamamen işi profesyonellere bırakmaları anlaşılmaktadır¹⁵. Bu bağlamda kurumsallaşma yetki ve sorumlulukların paylaşılması, daha profesyonel bir yönetime geçilmesi, aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması olarak da yorumlanabilir. Kurumsallaşma, yapılan tanımlardan da anlaşılabilir gibi bir anda olup biten bir uygulama değil, aksine uzun bir süreçten geçtikten sonra oluşturulabilecek bir yapıdır.

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve kuramlar çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekici, ilke ve

¹⁰ Cihan Aşan, “**Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 14.

¹¹ Ayşehan Çakıcı ve Burcu, Şefika Özer, “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, (15), 2008, s. 42.

¹² İlhami Fındıkcı, “**Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**”. Alfa Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 82.

¹³ Ebru Karpuzoğlu, Tamer Koçel (Ed.), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul, 2004, s. 45.

¹⁴ Hüseyin Alkış ve Volkan Temizkan, “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, (76), 2010, s. 75.

¹⁵ Onay M. Özkaya ve Muter C. Şengül, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (21), 2006, 111.

kuramlar öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmanın mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Bu bağlamda neredeyse bir zorunluluğun ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. Yönetici ne kadar lider, idealist ve iradeli olursa olsun bu kavramları göz ardı edememektedir¹⁶.

Kurumsallaşma, hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır. Bunun doğal sonucu olarak da kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca uygulanabilir olması gerekmektedir. Kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılanın, şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşüncesidir. Ancak, özellikle iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği aile işletmelerinde, kurumsallaşmaktan anlaşılması gereken, hem "işletme" hem de "aile ilişkileri" nin içinde bulunulan şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır¹⁷.

1.1.3. Kurumsallaşmanın Amacı

Çevresinden destek görmek için fiziksel düzenlemelerini ve uygulamalarını meşru kılmak isteyen örgütler, tüm faaliyetlerinde buldukları alanları yakından takip ederek teknolojik koşulları ve globalleşmeyle birlikte daha da hissedilebilir hale gelen pazar baskılarını çevrelerindeki baskın inançlara ve değerlere uyarlamak zorundadırlar¹⁸.

İşletmeler kurumsallaşma ile belirli sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçlardan bazıları toplumun güveniyle birlikte meşruluk kazanmak, tahmin edilebilir olmak, istikrara ulaşma, kaynak artırma ve uyumlu olmadır¹⁹.

¹⁶ İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koç, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (21), 2009, s. 501.

¹⁷ Ayşehan Çakıcı ve Burcu Şefika Özer, "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (10), 2007, s. 90.

¹⁸ Ertuğrul Bayer, "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Hale Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (7/3), 2005, s. 127.

¹⁹ Fahri Apaydın, "Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 31.

1.1.3.1. Meşrulaşma

İşletmenin, çevresindeki paydaşlarca oluşturulan kurallara düzenlemelere uygun eylemler ve yapılar geliştirerek, legal bir kurum olmayı sağlama çabasıdır. Bu kavram temelde işletme eylemlerinin çevresince kabul edilmesini ifade etmektedir²⁰.

1.1.3.2. Tahmin Edilebilir Olma

Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin ve değişik durumlarda işletmelerin nasıl tepki vereceğinin diğer kurumlarca ve yine çalışanlarca öngörülebilmesi olarak tanımlanabilir. Bir diğer anlamda da tahmin edilebilir olma sonuçların değişmemesi yani tutarlı olma anlamlarına da gelebilmektedir. Kurumsallaşmış firmalar istikrarlıdır, belirli kurallar içerisinde davranır, davranışları tahmin edilebilirdir²¹.

1.1.3.3. İstikrara Ulaşma

İşletmenin amaçlarına baktığımızda en önemli amaçlarından birinin de varlığını devam ettirmek olduğunu görürüz. İşletmenin bu amacını muhafaza edebilmesi ise büyümesine, büyümesi ise kârlılığını artırmasına bağlıdır. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içerisinde işletmelerin aynı oranda büyümeleri mevcut konumlarını korumaları bakımından gereklidir²². Bunu sağlayabilen işletmeler istikrara ulaşmış işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Burada işletmenin sürekli olarak büyümesi kurumsallaşmaya olan yatkınlığı ile yakından alakalıdır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan bir işletme kurumsallaşamamış ya da kurumsallaşma düzeyi düşük olan bir işletmeye göre çok daha istikrarlı olacaktır.

1.1.3.4. Kaynak Artırma

İşletmeler, kurumsallaşma yoluyla işletme kaynaklarını artırma arzusunu yerine getirmektedirler. İşletmeler, çevreden gelen taleplere daha uygun cevaplar vererek çevreden daha fazla kaynak elde etmeye çalışmaktadırlar. Şirketlerin finansal kaynaklara ulaşma maliyetleri, kurumsallaşma seviyeleri oranında daha düşük olacaktır.

²⁰Fahri Apaydın, “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (10), 2009, s. 8.

²¹ <http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/Goldroportaj.pdf>, (26.11.2011).

²²Münire Çiftçi, “**KOBİ’lerde Kurumsallaşma: Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 32.

Dolayısıyla kurumsallaşma seviyeleri yüksek şirketlerin rekabet gücü de diğerlerine oranla daha yüksek olacaktır²³.

1.1.3.5. Uyumlu Olma

Örgütlerin temelini bireyler oluşturmaktadır. Bireylerin en belirgin yönleri ise sosyal olmalarıdır. Bunun yanında bireyler, ilişkilerinde çıkarlarını gözetmek zorundadırlar. Dolayısıyla gerek kendi kurdukları örgütlerde gerekse sonradan katıldıkları örgütlerde gereksinmelerini karşılamak isterler. Bu doğrultuda örgütlerin de amaçları örgüt ile mensupları arasında uyumu sağlamaktır²⁴. Kurumsallaşma, aradaki bu paydaşlığın korunması ve sürdürülmesi açısından son derece önemlidir.

Uyumlu olma sosyal davranışa istikrar veren organize, yerleşmiş prosedürler ya da standartlaşmış etkileşim sistemlerinin edinilmesi ile ortaya çıkar. Bunun yanında uyumlu olma, çevrenin değer ve normlarına bağlı olma, kurallara ve kanunlara uyma ile ortaya çıkmaktadır²⁵.

1.1.4. Kurumsallaşmanın Önemi, Yararları ve Sakıncaları

Kurumsallaşan örgütler kurumsallaşamayan örgütlere göre bir takım avantajlara sahip olabilmektedirler. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgüt yapıları, daha sade, esnek ve değişimlere daha iyi adapte olabilmektedir. Bu sayede de işletme iç ve dış çevrenin beklentilerini daha iyi karşılayabilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir. Kurumsallaşma, şirketlerin misyonlarını, amaçlarını, hedeflerini ve geleceklerini planlamasına olanak sağlama açısından önemlidir²⁶.

İşletmelerin, giderek zorlaşan şartlarda rekabet edebilmesi için kurumsal altyapısını iyileştirmesi gerekmektedir. Rekabette üstün hale gelebilmek de yenilik yapma ve değişimden doğmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşması, rekabetçi güç kazanma açısından önemli bir temeldir. Kurumsallaşamamanın ülke ekonomisi

²³ <http://solarisdanismanlik.com/index.php/basnda-ckan-makaleler/68-kurumsal-yonetm-ve-kurumsallama-.html>, (26.11.2011)

²⁴Uğur Türk, “KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi: Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 53.

²⁵Nazmi Tutar, “Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 46.

²⁶Burcu Şefika Özer, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 61.

açısından çok büyük kayıplara yol açtığı düşünülünce kurumsallaşmanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır²⁷.

- Çok ortaklı şirketlerin yönetim başarısızlıkları ve yönetimi kötüye kullanma,
- Özel sektörün gittikçe büyümesi ve rekabetin artması,
- Gittikçe artan uluslararası bağımlılık ve küreselleşme,
- Rekabet şartlarının değişmesi,
- Standartlaşmaya başlayan uluslararası iş gerekleri,
- Yolsuzluk olaylarıyla daha etkin mücadele,
- Sürekli iyileştirme ve yenileşme
- Sosyal sorumluluk bilincinin artırılmak istenmesi gibi nedenler kurumsallaşmayı daha da önemli hale getirmiştir²⁸.

Kurumsallaşmanın olası yararları şu şekilde sıralanabilir;

- Kontrolü sağlamak daha sistematik ve basit bir hale gelir.
- İşletme bölümleri arasındaki uyumu güçlendirir.
- Örgüt faaliyetleri daha düzenli bir hâl alır.
- Temel amaçlardan olan büyüme daha hızlı gerçekleşir.
- Diğer bir temel amaç olan işletmenin devamlılığı sağlanır.
- Gerek işletme sahipleri gerekse de yöneticileri, işletme faaliyetlerine odaklanma bağlamında kendi temel işleri için daha fazla zaman bulurlar.
- İşletmenin hedeflerine ulaşması, daha kısa zaman alır.
- İş bölümünü artıracığı için hata yapma olasılığını düşürür.
- Yapılacak olan işler, profesyonel kişilerce yerine getirilir.
- Genel anlamda yetki devri olduğu için sorumluluk alanları daha açıktır.
- Kısa dönemli ve uzun dönemli planlar, daha açık ve daha anlaşılabilir.
- Bırakın yapsınlar yaklaşımı hâkim olduğundan yetki ve sorumluluk eşdeğerliği sağlanmıştır.
- İşletmenin dışa açılması daha da kolaylaşmaktadır.

²⁷ Ayşe Rana Çamköy, “İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 8.

²⁸ Ayper Topcu, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 6.

- Hiyerarşik bir yapının varlığından ziyade paylaşımcı bir yapının varlığı, kararların daha kolay alınmasını sağlamaktadır.
- Özgürlük ortamı hâkim olduğu için farklı bakış açıları ortaya çıkmaktadır.
- Tüm bunların sonucu olarak verimlilik artmaktadır.
- Birimler arasında iyi bir iletişim ve işbirliği sağlanmıştır²⁹.

Kurumsallaşmanın tüm bu yararlarından sonra sakıncalarının da olabileceği unutulmamalıdır.

Kurumsallaşmanın olası sakıncaları şöyle sıralanabilir;

- Çalışanların yalnızca kendi işlerine odaklanması sorun yaratabilir.
- İşletme sahipleri açısından kontrolün elden çıkabilme olasılığı oluşur.
- Maliyetler yükselir.
- Karar alma süreci daha da uzar.
- Sistem daha da yavaş hareket etmeye başlar.
- Tekrarlamalarda sıklık görülmeye başlanır.
- Koordine edilme eksikliği başlı başına bir sorun olarak ortaya çıkar.
- İşletme sahipleri yönetimi paylaşacağı için diğer paydaşlarca işletmeye patron gözüyle bakılmaz (gereken özen gösterilmez).
- Tek düzeliği doğuracağı için yavaş bir iş ortamı oluşur.
- İşletme sahipleri yetkilerin devriyle daha dar kapsamlı düşünmeye başlarlar.
- Çalışanlar yetki elde etmenin verdiği rehavetle hantallaşır.
- Aşırı fonksiyonel bir oluşum meydana gelir³⁰.

1.1.5. Kurumsallaşmanın Sonucu

Kurumsallaşmanın ana sonucu, kuruluşlar her ne kadar değişime girişmiş olsalar bile bu değişimin sürekli olması ve işletmelerin ayakta kalmaları kurumsallaşmayla

²⁹Uğur Hacısalihoğlu, “İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 36.

³⁰Cemil Ulukan, “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, s. 218.

birlikte sağlanmıştır. Kurumsallaşmada çevreye duyarlı olaraktan stratejik planlarla yenileşmeye açık etkili bir örgüt yapısının oluşturulması sağlanmıştır³¹.

1.2. Yönetim

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup, disiplin olarak sistemli bir biçimde incelenmeye başlanması oldukça yenidir. Yönetim, gerek bireylerin gerekse toplulukların belirli türden amaçlarını gerçekleştirebilmek için oluşturulmuş bir yapı ise, insanların birlikte yaşamaya başlamalarıyla yönetim olgusunun oluşması paralellik göstermiştir diyebiliriz³².

Ekonomik olan ya da olmayan bir amaca yönelik olarak kurulan bir kuruluşun (özel ya da kamu) maddi kaynaklarının, insan kaynaklarının ve teknolojik kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilecek yönetim kavramının farklı tanımlamalarına ulaşmak mümkündür. Sanayi devrimi ile birlikte yönetimde özel işletmelerin önemi daha da artmaya başlamış, büyüyen işletmelerin karmaşıklaşan idari yapıları yönetim biliminin farklı şekillerde tanımlamalar yapmasını sağlamıştır³³.

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağını kestirilmesi zor olan insanla uğraşır. İnsanların yaşamaları için gerekli olan diğer insanlarla ilişkilerini inceler³⁴. Bu konu ile ilgili olanlar, kendi amaç ve ihtiyaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da yönetim dendiğinde bazen uzayıp giden bir süreç anlaşılmakta bazen de bu sürecin elemanları olan kişiler ve gruplar anlaşılmaktadır. Bazen de yönetim, yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır³⁵.

İşletmeler açısından bakıldığında yönetim sosyal bir bilim dalıdır ve dolayısıyla bir insan grubunun ortak amaca yönelik çabalarını kapsar³⁶. Yönetim örgütlerin sahip olduğu tüm varlıkların planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve denetimi işlemini gerçekleştirir. Yönetimin kalitesi, aynı zamanda tüm toplumu etkiler niteliktedir. Bir

³¹Murat Aydın, “**Sigorta Araçlarında Kurumsallaşma**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sigortacılık ABD, 2007, s. 46.

³²Hüseyin Akşit, “**Yönetim ve Yöneticilik**”. Umut Matbaacılık, İstanbul. 2010, s. 40.

³³Asuman Sönmez ve Andaç Toksoy, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, **Maliye Finans Yazıları**, (92), 2011, s. 53.

³⁴Nezhat Güçlü, “Stratejik Yönetim”. **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (23), 2003, s.63.

³⁵Tamer, Koçel, **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım, 2003, s. 58.

³⁶Orhan, Küçük, **Stratejik İşletme Bilgisi ve Yönetimi**, Ankara. Seçkin Yayıncılık, 2010, s. 123.

toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun gelişmişlik düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür³⁷.

Yönetimin sanat olduğu, öbür ucunda da bilim olduğu vurgulanmaktadır. Bunlara yönetimin bir iş ve meslek olduğu görüşleri de eklenebilir³⁸. Yönetim fizik, kimya, matematik gibi kesin ve değişmez kurallara bağlı olmadığı için bazı çevrelerce bir bilim olarak görülmemektedir. Yönetimin kendi içinde ilke ve kuramları olmakla birlikte koşullara göre değişen formüllerinin olmaması bu şekilde düşünülmesine yol açmıştır. Yönetimde mimaride olduğu gibi mükemmellik değil, yeterlilik daha ön plandadır. Bunun yanı sıra çarpım tablosunda rakamların birbirleriyle olan çarpımlarının değerinin kesin olması önemliyken yönetimde bu çarpımların iki değer arasında olduğunu bilmek yeterlidir.

Olaya daha basit bir anlam yükleyerek, yönetim için; eldeki kaynaklarla örgütsel hedeflere nasıl ulaşılabilir? Sorusuna cevap veren birim olarak bakılabilir. Bu açıdan yönetim başkaları vasıtasıyla iş görme olarak da nitelendirilebilir. Bir işletme yöneticisinin elinde çok sayıda kaynak vardır. Personel, para, zaman, enerji, ürün vb. tüm bu değerlendirmeler ışığında daha da genelleyerek işletme kapsamında yönetimi, işletmelerde var olan insan kaynaklarının, fiziksel ve parasal diğer kaynakların; yönetici adı verilen kişi veya gruplar tarafından, işletmenin amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin oluşturduğu süreç olarak tanımlayabiliriz³⁹.

Bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli tüm kaynakların elde bulundurulması yeterli olarak görülse bile bu kaynakların elde hazır bulunması o amaçların gerçekleştirilmesini güvence altına almaz⁴⁰.

1.2.1. Yönetimin İşlevleri

İşletme yönetiminin tanımında amaçlanan hedeflere ulaşmak için mevcut kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanılacağı belirtilmektedir. Arzulanan

³⁷Erdal, Ünsalan ve Bülent Şimşeker, “İnsan Kaynakları Yönetimi”. Ankara. Detay Yayıncılık, 2010, s. 4.

³⁸Mithat Üner ve diğerleri, **Genel İşletmecilik**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008, s. 75.

³⁹Alptekin Sökmen, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010, s. 2.

⁴⁰Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Yayın Dağıtım, 2010, s. 100.

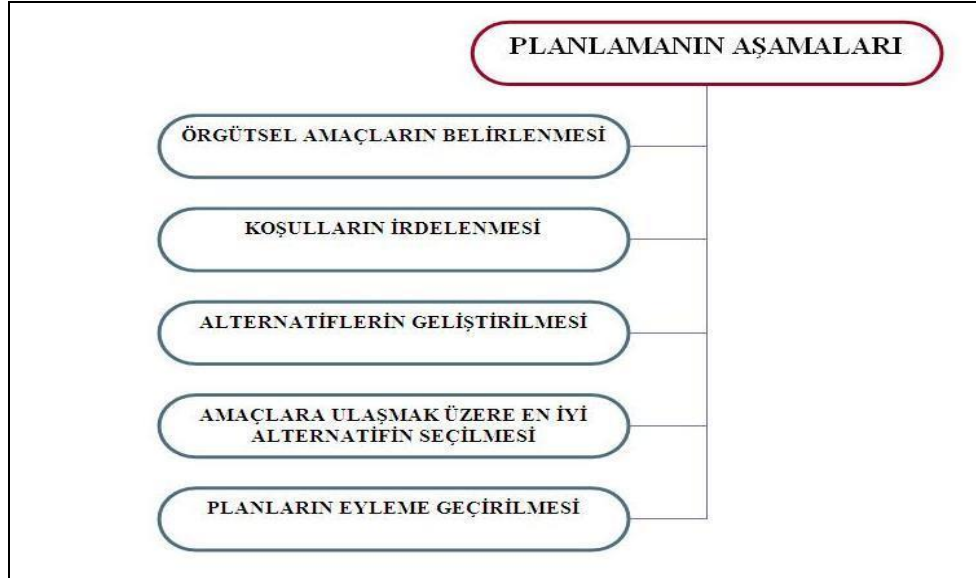
amaçlara ulaşabilmek için yönetim, elinde bulunan kaynakları ne zaman, nasıl ve ne şekilde kullanacak? Sorusu yönetimin işlevlerini belirlemede kriter olmaktadır.

İşletmelerin genel çerçevede kurumsal olarak değerlendirilebilmesi için bazı unsurlara sahip olması gerekmektedir. Bunlar işletmenin kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler olarak adlandırılmakta ve öncelikle varlıklarının olup olmadığına bakılmaktadır. Fakat işletmelerin bu unsurlara sadece formalite icabı sahip olmaları yeterli olmamakta; beklenen başarının elde edilebilmesi ve kurumsallaşma için, tüm bu unsurları etkin olarak işletme hayatında kullanmak gerekmektedir⁴¹.

1.2.1.1. Planlama

Yönetimin ilk işlevi olan planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve metotların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Planlama basit bir teknik veya faaliyet değil işletmenin başarısındaki temel ve öncelikli süreçtir. Diğer yönetim işlevlerinde başarılı olabilmek ancak planlama işlevinin başarılı olmasına bağlıdır. Planlama çalışmaları belirli bir sistem içinde gerçekleştirilmelidir⁴². Planlamanın aşamaları sırasıyla uygulanması gereken ve işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında verimliliği artırıcı bir etkidir.

Şekil 1.1. Planlamanın Aşamaları



⁴¹Gülcan Gündüz, “İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 53.

⁴²Fermani Maviş ve diğerleri, **Genel İşletme**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web – Ofset Tesisleri, 2004, s. 116.

1.2.1.2. Örgütlenme

Planlarda belirtilen amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır⁴³.

Örgütlenme sürecinde;

- Planların ve amaçların incelenmesi
- Amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi
- Faaliyetlerin gruplandırılması
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi
- Fiziksel çalışma koşullarının belirlenmesi,

Örgütlenme sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır.

1.2.1.3. Yönelme

Oluşturulan yapının işletilmesi, başka bir ifadeyle örgütün harekete geçirilmesidir. Yönelme işlevi, iş görenlerin görevlerini etkin bir biçimde yapmalarını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur⁴⁴. Planlama, örgütlenme, kadrolama ve koordinasyon ile oluşturulan örgütsel yapının işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesidir.

1.2.1.4. Eşgüdüm

Bir işletmenin çalışmalarını kolaylaştırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ise bütünleşmesi gerekir. Bu da ancak iyi bir eşgüdümleme ile sağlanabilir. Eşgüdümleme açısından; yöneticiler bir orkestra şefi gibi işlevde bulunurlar. Bir orkestra şefinin; kendisi hiçbir müzik enstrümanı çalmadığı halde, birbirinden değişik müzik enstrümanları çalan müzisyenlerin çabalarını, elindeki değnekle belirli bir müzik parçasına dönüştürmeyi başardığı gibi, yönetici de örgütünde birbirinden farklı işler yapan bölümlerin, birimlerin, iş görenlerin çabalarını bütünleştirerek yapar. Eşgüdümleme; örgütü

⁴³İrfan Özen, **Genel İşletme**, İstanbul, AÖF Merkezi Yayınları, 2008, s. 63.

⁴⁴Orhan Küçük, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010, s. 156.

oluşturan tüm bölüm ve birimlerin, örgüt amacını en az para, zaman ve enerji kaybıyla gerçekleştirmesinin anahtarıdır⁴⁵.

1.2.1.5. Denetim

Diğer yönetim fonksiyonlarının neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Elde edilen sonuçlarla hedeflenen sonuçlara ulaşılabilecek biçimde işlerin yürümesini, aykırı gidiş ve tutumların engellenmesini sağlayan bir fonksiyondur⁴⁶. Denetim fonksiyonu işletme faaliyetlerinin her alanında etkisini gösterir ve faaliyetlerin belirli kanallar içerisinde akışını sağlar.

Yönetimin fonksiyonlarına bakıldığında bu fonksiyonların, yöneticilerin yönetim süreçlerinde işlerini kolaylaştıran, iş gören ile yönetim arasındaki bağları güçlendiren aynı zamanda da verimliliği artıran bir süreç oluşturduğu görülmektedir.

1.3. Yönetişim

Günümüz dünyası; küreselleşme, rekabet ve teknolojik değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu gelişmeler, ekonomileri olduğu kadar işletmeleri de uluslararası ölçülere uymaya zorlamaktadır. Yönetişim, işletmelere bu ölçütleri sunmaktadır. Yönetişim, katımlı ve demokratik bir yönetim anlayışıdır. Yani, yönetişim (governance) kavramı, yönetimde tek yönlülük yerine çok yönlü bir etkileşime ve yönetilenlerin rolüne vurgu yapmaktadır. Günümüzde hem özel sektör, hem de kamu sektörü için, yerel ve küresel düzenlemeler ışığında kullanılan yönetişim kavramı, devlet-toplum ilişkilerinin katılıma dayalı bir zemin üzerinde oturmasını öngören bir kavram olarak ortaya çıkmış ve merkezden yerele doğru gidişatı hızlandıran âdem-i merkeziyetçi bir anlayışı benimsemiştir⁴⁷.

Günümüzde uygulama safhası henüz tam olarak oturtulamamış olan yönetişim ilk kez Kuzey Avrupa'da daha sonra da tüm dünyada bilinen bir kavram haline gelmeye başlamıştır. Kavramın orijinal adı İngilizcede "Governance" olarak bilinmektedir. Türkçede ise karşılığı "Yönetişim" olarak literatürlere girmiştir. Yönetişim terimi,

⁴⁵Ramazan Balkis, "Yönetim ve Yönetim Süreçleri". **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, (132), 2011, s. 7.

⁴⁶İrfan Dilsiz ve Nihat Köçük, **Meslek Yüksekokulları İçin Girişimcilik**, Ankara. Detay Yayıncılık, 2005, s. 45.

⁴⁷Esra S. Demircan, "Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, (29), 2007, s. 148.

bazılarına göre yönetim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden, bazılarına göre ise; yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden oluşmaktadır. İlk bakışta sıra dışı olarak görünen bu kavram gün geçtikçe çok geniş bir kullanım alanına ulaşmıştır. Söz konusu terimin yapılan araştırmalar sonucu Ortaçağ Dönemi, Klasik Dönem ve Çağcıl Dönem olmak üzere üç farklı dönemde varlık gösterdiği ortaya çıkmıştır⁴⁸.

Bazı kaynaklarda ise köken olarak ancak 16. Yüzyıla kadar gitmektedir. Özellikle 17. Yüzyılda Fransa'da yönetim ile toplum arasında köprü kurmaya çalışan bir yaklaşımdan esinlendiği bilinmektedir⁴⁹.

Genel kabul görmüş anlamda ise terim ilk olarak Dünya Bankası tarafından, 1989 yılında Afrika üzerine hazırlanan bir raporda Afrika'da yaşanan kalkınma sorunlarının nedeninin “governance krizi” olarak belirlenmesinde kullanılmıştır⁵⁰. Dünya bankası, yönetişim kavramını demokratik süreç ve kurumlarla tanımlamaktadır. Buna göre yönetimin temel varsayımı, yönetime duyulan güvensizliğe dayanmaktadır. Dünya bankası büyüme ve kalkınma söylemine iyi yönetim söylemini ekleyerek geliştirmekte olan ülkelerle yeni bir ilişki türü geliştirmiştir.

Yönetişim, birlikte yönetmek demektir ve içinde yönetimden farklı olarak etkileşim ve iletişim kavramlarını barındırır⁵¹. Yönetimi birlikte yürüten kişilerin bilgi birikimleri hemen hemen aynıdır ve bu kişiler arasında sürekli olarak iletişim vardır. Yönetişimde önemli olan şey işin karar alma kısmıdır. Kişiler karar almada belirleyicidir, yani katılım artmış, bilgiye ulaşma kolaylaşmıştır. Yönetici ise burada “koordine eden” konumundadır.

Yönetişim, en başta devlet olmak üzere, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını kapsamaktadır. Bu kuruluşlardan devlet; kamu sektörü kuruluşlarını içermekte ve bu süreçte kendi vatandaşlarına nasıl daha verimli hizmet verebileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Temelde hukukun üstünlüğünü sağlayarak, sosyoekonomik şartları düzenleyerek, sosyal ve fiziki altyapıları geliştirerek ve sosyal güvenlik ağları sağlayarak, kalkınma için çerçeve oluşturmakta ve eşitliğin, barışın, adaletin temelini

⁴⁸ Işıl Zeybek, “Yönetişimde Etkili İletişim”, *Journal of İstanbul Kultur University*, (2), 2004, s. 30.

⁴⁹ Mehmet Yüksel, “Yönetişim Kavramı Üzerine”, *Ankara Barosu Dergisi*, 2000, s. 147.

⁵⁰ Birgül Ayman Güler, “Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye”, *Praksis Dergisi*, (9), 2003, s. 102.

⁵¹ Fikret Toksöz, *İyi Yönetişim El Kitabı*, İstanbul, Tesev Yayınları, 2008, s. 17.

kurmaktadır. İkinci aktör olarak özel sektör; çeşitli sektörlerdeki özel işletmeleri kapsamaktadır⁵².

Kavram, birçok bilimle ve yaklaşımla birleştirilerek; iktisadi yönetim, siyasal yönetim, yönetsel yönetim, sistemsel yönetim, küresel çevresel yönetim, elektronik yönetim, ilerici yönetim, kurumsal yönetim, demokratik yönetim, sürdürülebilir gelişme yönetimi gibi farklı alanlarda kullanılmaktadır⁵³.

Yönetişim, işletmelerde; destek verici, “yapabilirliği mümkün kılıcı”, heterarşik, saydam, hesap verebilir, tabana dayalı, gücünü iş görenden alan katılımcı politikalar ve yeni ilişkiler sistemi geliştiren bir yapılanmayı zorunlu kılmıştır. Bu yapılanmada: çalışanlarla birlikte yönetme, çalışanlara yatırım yapma, onları geliştirme ve çalışanların yetenek, bilgi ve enerjilerini ortaya çıkarma gibi unsurlar etkili olmuştur⁵⁴. Yönetişim kavramını daha iyi anlayabilmenin yolu yönetim kavramının idari yapılanma içerisinde yarattığı sonuçları incelemekten geçmektedir. Dolayısıyla yönetim tek taraflı olarak varlığını sürdürmekteyken yönetim çoğulcu ve katılımcı olarak varlığını sürdürmektedir.

1.3.1. Yönetişimin Kuramsal Dayanakları

Küreselleşmenin her geçen gün hızlanmasıyla yabancı yatırımın gelişme göstermesi, teknolojinin kendinden sürekli yararlanan bir yapıya bürünmesi mevcut yönetim anlayışlarının sorgulanmasına neden olmuştur. Bu sorgulama kavramların yeniden ifade edilmesini ve yönetim çerçevesince ele alınması gerekli kılmıştır⁵⁵.

Yönetimden yönetime doğru yaşanan değişimin ana vurgusu kamu ile özel sektör arasındaki sınırların yeteri kadar iyi çizilemiyor olması, baskıdan uzak bir yönetim mekanizmasına yaklaşıyor olması ve hiyerarşinin bitiyor olmasını ifade etmektedir. Tüm bunların yanında yönetişimin yalnızca kamu hizmetlerinin

⁵²Mehmet Akif Özer ve Hüseyin Yayman, “Klasik Yönetim Düşüncesinden Bir Sapma: Yönetişim, Dönüşüm ve 3. Dünya Bakışı”. **Sosyal Bilimler Dergisi**, (2), 2009, s. 94.

⁵³Esra Uzel, “**Küresel Çevresel Yönetişim (İyi Yönetim)**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 10.

⁵⁴Hasan Metin, “Empatik İletişim ve Yönetişim”. **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (32), 2011, s. 192.

⁵⁵Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaacılık, İstanbul, 1999, s. 28.

sağlanmasında etkin sonuçlar doğuracağı fikri yanlıştır. Bu çerçevede Stoker yönetişimin beş anahtar özelliğine dikkat çekmektedir⁵⁶.

I. Yönetişim iktidardan doğan, ancak onun da ötesine giden kurumlar ve aktörler bütünüdür.

II. Yönetişim; sosyal ve ekonomik sorunlarla baş etmede karmaşıklaşan sınırları ve sorumlulukları tanımlar.

III. Yönetişim; ortak eyleme taraf olan kurumlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkları tanımlar.

IV. Yönetişim; yönetme kararlarını kendisi veren otonom aktörler ağına ilişkindir.

V. Yönetişim; 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 görmektedir⁵⁷.

1.3.2. Yönetişim ve Yönetim

Literatürde “Governance” kelimesinin Türkçe karşılığı olan “Yönetim” ve “Yönetişim” kavramları çoğu zaman aynı anlamda kullanılsalar da aralarında birçok farklılık bulunmaktadır.

Yönetişim kavramına ilişkin olarak yapılan tanımlara bakıldığında yönetim kavramıyla yönetişim arasında en büyük fark olarak göze çarpan husus; yönetişimde, paydaşların tamamının ileri derecede yönetime katılmasını mümkün kılan bir yapının var olduğudur⁵⁸. Yönetimde ise bu yapı daha çok hiyerarşik kalıplar üzerine kurulu ve daha az katılımcıdır.

Yönetişim teriminin birçok anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu tanımlamaların ortak noktası: Kamu ve özel sektör arasındaki sınırların hemen hemen ortadan kalktığı ya da çok belirsizleştiği ortamlarda yeni yönetim biçimlerinin geliştirilmesidir⁵⁹. Genel olarak etkileşimli bir yapıda tüm kesimlerin kararlara

⁵⁶Garry Stoker, “Governance As Theory: Five Positions”, *International Social Science Journal*,(50), 1998, s.18.

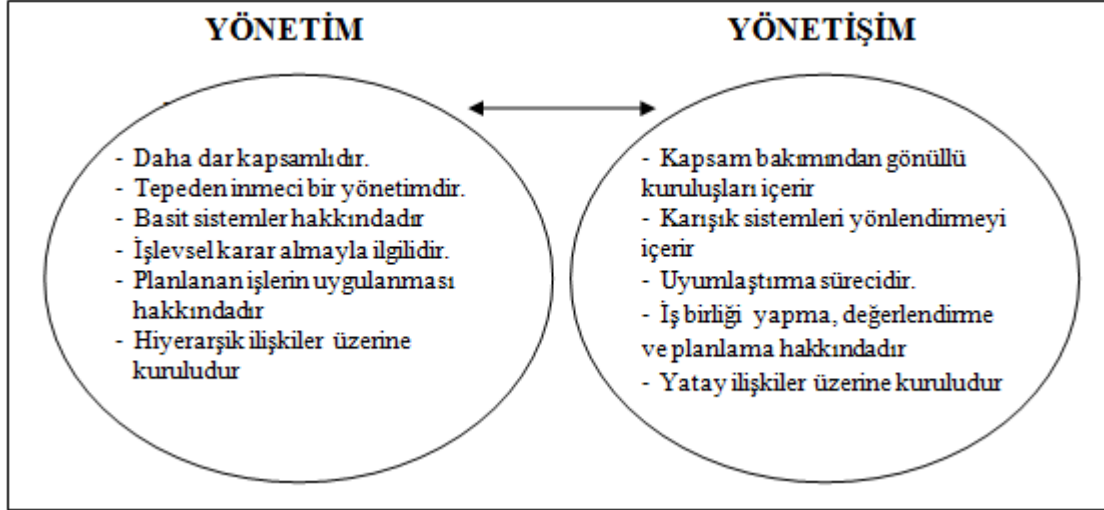
⁵⁷Kutay Kesim ve Ali Petek, “ Avrupa Komisyonunca Belirlenen İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, (4), 2005, s. 41.

⁵⁸Gülay Bahçavan, “Yönetişim ve Türkiye Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Hukuku ABD, 2006, s. 8.

⁵⁹Hamit Palabıyık, “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, *Amme İdaresi Dergisi*, *TODAİE*, (1), 2004, s. 64.

katılımını baz alan demokratik, şeffaf, insan haklarına uygun, hesap verebilir bir yönetim anlayışını belirtmektedir⁶⁰.

Şekil 1.2. Yönetim ve Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması



Kaynak: Fitzpatrick, Sohal, (2004), “Governance And Management In Large Australian Organisation” *International Journal Of Production Economics*. 75–98.

Şekil 1.2.’de görüldüğü gibi yönetim kavramının açıklanmasında yönetenler daha baskın, hiyerarşik ilişkilere daha fazla önem veren bir yapıdayken, yönetişim kavramının açıklanmasında yönetim daha çok yönetilenlere devredilmektedir.

1.3.3. Yönetişim ve İyi Yönetişim

Yönetişim ve iyi yönetişim kavramları birbirlerine çok yakın kavramlar olsalar bile aynı anlama gelmemektedirler. İyi yönetişim kavramı yönetişim kavramının bir üst basamağı olan ve yönetişimin ilkelerinin uygulanmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Bu bağlamda yönetişim kavramı artıları ve eksileri olmayan nötr bir durumu işaret ederken iyi yönetişim daha kaliteli ama şartlı bir durumu ifade etmektedir⁶¹. İyi yönetişim yönetimde demokratik davranmak adına gerek işletmeler açısından gerekse kamu kuruluşları açısından önemli bir uygulamadır.

İyi yönetişim, yönetimin karar alma süreçlerinde paydaşların da katılımını sağlayarak karar almasını gerektirir. Bu bağlamda iyi yönetişim hesap verebilen, şeffaf,

⁶⁰Murat Kayalar ve Nezih Özmütüf, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültürü Bağlamında Etkileşim”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), 2007, s.110.

⁶¹Ertuğrul Gündoğan, “Yönetim Reformlarının Gerekliği Bağlamında İyi Yönetişim ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, *Sivil Toplum Dergisi*, (6–7), 2004, s. 11.

karar alma süreçlerinde paydaşların tam katılımının sağlandığı demokratik bir uygulamadır.

1.4. Kurumsal Yönetişim

Ekonomilerin büyük bir hızla gelişmesi ve işletmelerin küreselleşmeye adapte olarak büyümelerini sürdürmeleri sonucu dünyada işletme yönetiminde uzmanlık ön plana çıkmış, bu bağlamda işletme sahipleri ile işletme yöneticileri ayırt edilir olmaya başlamışlardır. Bu hal işletmeyi yönetenleri hem işletme hem de toplum adına daha da önemli bir hale getirmiştir. Bunun nedeni ise, yöneticilerin uygulamaları için aldıkları kararlarda yalnız işletmeleri değil tüm toplumu etkileyebilir olmalarıdır⁶².

Yönetimden çok daha geniş kapsamlı olan yönetişim kavramının işletme yönetiminde uygulanması sonucu “kurumsal yönetişim” kavramı gelişmiştir. İşletme literatüründe “corporate governance” teriminin karşılığı olarak, kurumsal yönetim veya kurumsal yönetişim kavramı kullanılmaktadır. Yurtdışında “Corporate Governance” olarak kullanılan kavram, Türkçeye “Kurumsal Yönetim” şeklinde çevrilmiştir. İngilizcede Corporate, “şirket, kuruma ilişkin” anlamına gelirken “govern” yani “yönetmek” kökünden türetilen “governance” bazı kişilerce işteşlik eki içermesinden dolayı “yönetişim” olarak kullanılmaktadır. Türkçeye uygun düşmeyen bir terim olması dolayısıyla çoğu yazarca “yönetişim” yerine “yönetim” terimi kullanılmaktadır⁶³.

Kurumsal yönetişim kavramının değişik tanımları yapılmıştır. Kurumsal yönetişimin bu günkü anlamıyla ilk defa isminin resmi olarak geçtiği rapor olan Cadbury Raporu’nda, şirketleri idare ve kontrol eden bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Şirketler yönetim kurulları tarafından yönetilmektedir. Bu kurulların görevi şirketin hedeflerinin belirlenmesi, işletme yönetiminin denetlenmesi ve bunun pay sahiplerine rapor edilmesidir⁶⁴.

Dünya Bankası tarafından kurumsal yönetişim, *“bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi cezp edip kendisine çekmesine, daha verimli çalışmasına ve böylelikle içinde bulunduğu toplumun etik değerlerine saygı göstererek, uzun dönemde paydaşlarına*

⁶²İdil İçin, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 22.

⁶³Cüneyt Kahraman, “Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü, 2008, s. 5.

⁶⁴Mete Karayel, “Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 3.

ekonomik değer yaratmasına olanak veren, her türlü yasa, yönetmelik, kod ve uygulamalar”⁶⁵. Olarak tanımlanmaktadır.

21. Yüzyılda şirketler dünyanın en güçlü kuruluşları haline gelmiştir. Faaliyetleri ve nasıl iş yaptıkları dikkatle izlenir olmuştur⁶⁶. Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile görevli, üst yönetimin, bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle hak sahibi gören; paydaşları, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini içermektedir⁶⁷. Kurumsal yönetimi geniş bir çerçevede değerlendirmeye çalışırsak; şirketi yönetenlerin, iş görenleri ve tüm paydaşları kapsayacak şekilde onlara karşı yönetim ilkelerini uygulayarak şirketi temsil eden bir yapı olduğundan söz edebiliriz.

Şirketler, öncelikle kendi ortaklarına, sonra çalışanlarına ve diğer ilişki içinde oldukları çevrelere (müşterilerine, tedarikçilerine, vb) karşı sorumludurlar. Kurumsal yönetim anlayışı ile şirketler, sorumluluklarının farkında olup verimliliklerini ve şirket değerini artırarak ortaklarının elindeki hisselerin değerinin de artmasını sağlayabilirler. Bu süreçte iletişime geçtikleri tüm kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerini yasalara ve ahlaki değerlere uygun olarak yürütebilirler. Bu bağlamda kavramın tek başına bir anlam ifade etmeyeceği ancak paydaşlarla değer bulacağı yorumları yapılmıştır. Öyle ki; kavram kurumsal yönetim olarak adlandırıldığında tek yönlü bir yönetim şeklini ifade edeceğinden kurumsal yönetim olarak kullanılmış, bu da kavrama katılım fonksiyonu kazandırmıştır⁶⁸.

Kurumsal yönetim (corporate governance), “en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun,

⁶⁵World Bank, **Ukrainian Corporate Governance Manual**, 1999, s.11.

⁶⁶ Güler Manisalı Darman, “**Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi**”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 73.

⁶⁷Akın Maşrap ve diğerleri, “Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağının Kurumsal Bilgi Güvenliği Kültürü Gelişimi”, **Bilişim Teknolojileri Dergisi**, (1), s. 32.

⁶⁸Şebnem Arıkboğa ve Ahmet Menteş, “Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, (2), 2009, s. 86.

yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir”⁶⁹. Kavramsal çerçevedeki gelişmelere paralel olarak kurumsal yönetim kavramıyla özellikle küçük pay sahiplerinin haklarını kamu gücünü elinde bulunduranlara karşı koruyan yasal mekanizmalar anlaşılmaktadır⁷⁰.

Kurumsal yapılarda meydana gelen değişiklik, şirketlerin gelişmesi ve büyümesi sonucunda ortaya çıkan değişiklik ihtiyacına kurumsal yönetim cevap vermiştir. Sermaye artışına ve rekabet ortamında var olabilmek için belli hız ve esnekliği yakalamaya çalışan şirketler, faaliyetlerine ve büyümelerine devam edebilmek adına yeni ortaklıklara, kurumsal ve bireysel yatırımcılara ihtiyaç duymuşlardır. Sürdürebilirlik ve fon ihtiyacını karşılamaya çalışma, kurumsallaşma ihtiyacını doğurmuştur. Klasik yönetim yapısında şirketi kuran ve yöneten aynı kişiyken; şirketlerin gelişimi ve yapılarının değişmesi, kurucu sermayedar pozisyonuyla yönetici pozisyonların ayrılmasına ve birlikte yönetmek kavramının ortaya çıkışına neden olmuştur. Klasik yönetim anlayışının hiyerarşik yapısı, hızı ve kaliteyi aynı anda gerektiren rekabet ortamında başarılı olamamıştır. Kurumsal yönetim işletme adına bu değişikliklere cevap veren bir yönetim şekli olarak ortaya çıkmıştır⁷¹.

Kurumsal yönetim anlayışı şirketlerin tüm faaliyetlerini çevreleyen bir üst yapıyı ortaya koymakta olup ilişkide bulunan tüm çıkar gruplarına karşı belirli ilkeler ve kurallar çerçevesinde yönelinmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Anlayış, tüm tarafların etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir yapılanmanın varlığını ortaya koymaktadır. Bu yapılanma içerisinde temelde şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde hareket etmelerini öngörmektedir⁷².

Bir ülkenin kurumsal yönetim düzeyini, o ülkenin içinde bulunduğu şartlar, finansal piyasalarının yeterlilik ve gelişmişlik düzeyi ve şirketlerin yapmış olduğu uygulamalar belirlemektedir. Ülke ile ilgili faktörler; ekonomik durum ve finansal ortam, rekabet şartları ve yoğunluğu, bankacılık sistemi ve mülkiyet haklarının gelişmişliği vb. unsurlardan oluşmaktadır. Finansal piyasalarla ilgili faktörler de;

⁶⁹TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, Yayın No: (TÜSİAD-T/2002-12/336), 2002, s. 9.

⁷⁰Ömer Selçuk Emsen ve diğerleri, “ Liberalizasyon ve Ekonomik Büyüme İlişkileri: Göreceli Gelişmiş ve Az Gelişmiş Geçiş Ekonomileri Deneyimleri”. **Sosyal Bilimler Dergisi**, (16), 2006, s. 5.

⁷¹Tuba Derya Baskan, “**Kurumsal Yönetimde Güven ve Sigorta Şirketlerinde Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 5.

⁷²Hasan Abdioğlu, “ İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, s. 204.

piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın alt yapısı, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulama düzeyinden oluşmaktadır. Şirket faaliyetlerinde öne çıkan konular ise; özellikle finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanmasıdır. Bunun yanında pay sahiplerine adil davranılması, yönetim kurullarının tutum ve davranışları, bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, şirket ile ilgili kesimlerin alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye olan duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi olmaktadır⁷³.

Kurumsal yönetim belli başlı üç çeşitten oluşmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz⁷⁴.

İktisadî Yönetişim: Verimli ve uygulanabilir bir kurumsal yönetim yapısı için öncelikle ülkenin içinde bulunduğu hem makro hem de mikro ekonominin, şirketlerin kurumsal yapısına uygun ve uygulanabilir olması gerekmektedir. Bu noktada kurumsal yönetim, bir ülkenin iktisadî faaliyetlerini ve diğer ekonomilerle olan ilişkilerini etkileyen karar alma süreçlerinin tamamını içerir.

Siyasî Yönetişim: Bir ülkenin yönetimi için en uygun yönetim şeklinin demokrasi olduğu düşünülürse, bu ortamın en iyi şekilde işleyebilmesi için toplumda fertler arasında, fertlerle yöneticiler arasında ve kurumlar arasında bir uzlaşmanın sağlanmasına çaba gösterilmelidir. Bu uzlaşma iyi bir siyasî yönetim ile mümkündür.

İdarî Yönetişim: Siyasî yönetim devlet yapısını tanımlarken, idarî yönetim bu devlet yapısını kuran ve uygulayan sistemi ve bu sistem içinde çalışan bireyleri içerir. Bu bağlamda idarî yönetim, sistem içinde yer alan kurumların ve bu kurumlarda çalışan kişilerin ve yönetenlerin demokratik yönetim ilkelerine uyup uymadığını inceler.

⁷³Burçin İkis, “Kurumsal Yönetimin Devlet Hastanelerinde Etkinliğine Yönelik Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 6.

⁷⁴Mustafa Öztürk ve Umut T. Gümüş, “Kurumsal Yönetişim ve Aydın İlindeki Bazı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”. **Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kongre Kitabı**, Tokat, 2006, s. 554.

1.4.1. Kurumsal Yönetişimin Tarihsel Gelişimi

Ulusal ekonominin uluslararası boyut kazanması, ulusal sermaye hareketlerinin uluslararası sermaye hareketlerine dönüşmesi, şirket yönetimlerinde hissedarlardan çok işletme yönetiminin etkinliğinin oluşması, kurumsal yönetim kavramının doğmasına neden olmuştur⁷⁵.

Ekonomik krizler ve büyük şirket skandallarının ortaya çıktığı dönemlerde Kurumsal Yönetişim anlayışına daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bilinen ilk yönetim hatası olarak tarihe geçen ve 1700'lerde yaşanan "South Sea Bubble", İngiltere'deki yeni yasa ve düzenlemelerin temelini oluşturmuştur. ABD'de (Amerika Birleşik Devletleri) ise, kurumsal yönetim konusu iş dünyasına güven unsurunu getirmek amacıyla ilk kez 1929 krizi sonrasında gündeme gelmiştir⁷⁶.

Enron ve WorldCom gibi finansal raporlama skandalları sonrasında ABD'de kurumsal yönetim ile ilgili atılan en önemli adım 2002 yılında Sarbanes-Oxley Yasası'nın yürürlüğe girmesidir⁷⁷. Avrupa kökenli girişimler, 2003'te İsviçre'de ADECCO (perakende sektöründe), Hollanda'da AHOLD (iş - işçi bulma ve istihdam hizmetleri) ve İtalya'da PARMALAT (gıda sektöründe) şirketlerindeki suiistimaller ve sahtekârlıklar sonrası şirketler kurumsal yönetim konularına (*corporate governance*) yönelmişlerdir⁷⁸.

Tüm bu yaşananlardan sonra Almanya'da Kurumsal Yönetişim ilkeleri uygulanması yasal zorunluluk haline gelmiş, Japonya'da şirketler hukuku gözden geçirilerek Kurumsal Yönetişim kapsamında yeniden düzenlenmiş, Rusya'da ise Kurumsal Yönetişim İlkeleri belirlenerek kamuya sunulmuştur. Benzer şekilde; Singapur, Hong Kong, Güney Kore gibi ülkelerde de Kurumsal Yönetişim ile ilgili yeni düzenlemeler yapılmıştır. Her ne kadar, 2001 yılında Amerika'da patlak veren ve Avrupa'da da gerçekleşen skandallardan sonra kurumsal yönetim konusunun önemi ve

⁷⁵ Hayrettin Usul ve diğerleri, "İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2011, s. 49.

⁷⁶ Süleyman Uyar, "Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi", **Mali Çözüm Dergisi**, (66), 2004, s. 155.

⁷⁷ Mustafa Arı, "Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği". **Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, (3), 2008, s. 45.

⁷⁸ TÜSİAD, **Dünya'da ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi**, İstanbul, Yayın No. TÜSİAD-T/2009-06/492, 2009, s.58.

bu alanda düzenleme yapılmasının aciliyeti ortaya çıkmış olsa da, şirketlerin iyi yönetilmesi kavramı en az şirket kavramının kendisi kadar eskidir⁷⁹.

Bununla birlikte kurumsal yönetişimin kökeni sermaye şirketlerinde şirket sahipliği ile yönetimin ayrılması talebine dayanmaktadır. Zaten kurumsal yönetişim anlayışının dünyadaki çıkış noktası da halka açık şirketlerdir⁸⁰. Bu şirketlerin yönetim faaliyeti ile ilişkisi olmayan sahipleri, şirkette kontrolü elinde bulunduran yöneticilerden yatırımlarının korunması ve faaliyetlerden elde edilen gelirlerin doğru bir biçimde raporlanması konusunda garanti talep etmişlerdir. Dolayısıyla pay sahipleri kurumsal yönetişim anlayışının odak noktasıydı. Ancak günümüzde kurumsal yönetişim anlayışı, şirketin başarısında ya da başarısızlığında da etkisi olan tüm kesimleri yani paydaşları da kapsayacak şekilde genişlemiştir⁸¹.

Yaşanan gelişmelere paralel olarak Kurumsal Yönetişim kavramı, gelişmiş ulusal pazarlara hızla yayılan krizlerin ardından ilk olarak 1999 senesinde Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından uluslararası finans çevrelerinin dikkatine sunulmuştur. Ancak Enron, WorldCom, Parmalat gibi yatırımcıların topyekun sermaye piyasaları yoluyla satın almış olduğu halka açık şirketlerde baş gösteren finansal skandallar sonrası ciddi olarak tartışılır hale gelmiştir. Böylece ‘kurumsal yönetişim’ olgusunu; Batı kapitalizminin özel müteşebbislerince kurulan ve ekonomik yapıdan beklenen işlevinden saparak, topluma mali yük getirmeye başlayan müteşebbis şirketlerin paydaşlarının çıkarlarına gerekli duyarlılığı göstermesi ve dolayısıyla sistemin tamamına olan inancın korunması adına kurgulanan bir mekanizma olarak tanımlayabiliriz⁸².

1.4.2. Kurumsal Yönetişimin Temel Amaçları

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte dünya ekonomi piyasalarında yaşanan sıkıntılar ve bu sıkıntıların büyüyerek, ticaret kanalları yoluyla diğer ülkelere de kolayca

⁷⁹ Merve Soyhan, “Türkiye’de ve Dünyada Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Aile Şirketleri”, **Kurumsal Yönetim Dergisi**, (9), 2010, s. 26.

⁸⁰ Seniha Dal, Tamer Koçel (Ed.), “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim”. **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 2008, s. 391.

⁸¹ Cemil Ulukan, “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, (2), 2005, s. 38.

⁸² Murad Kayacan ve Erhan Yazgan, “Gelişmekte Olan Ülkelere Yönelik Uluslararası Sermaye Hareketlerini Etkileyen Unsurlar: Kurumsal Yönetim ve İç Denetim”. **T.C. Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Sermaye Hareketleri ve Gelişmekte Olan Piyasalar Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Balıkesir, 2008, s. 14.

yayılması düzenlemelerin uluslararası nitelik kazanmasını gerektiren temel faktör olmuş ve bu süreçte yaşananlar kurumsal yönetim uygulamalarının öneminin artmasını gerektirmiştir. Dünyanın en etkin hukuki düzenlemelerinin yapıldığı düşünülen gelişmiş ülkelerde, son derece itibarlı denetim firmaları tarafından denetlenen çok büyük şirketlerde dahi yaşanan başarısızlıklar ve suiistimaller denetleyenin de denetlenmesi, dış denetimin artık tek başına yeterli olamayabileceği konularını gündeme taşımıştır⁸³. Tüm bunlara dayanılarak aşağıdaki temel amaçlar benimsenmiştir.

- Piyasa güvenini sağlamak,
- Finansal piyasaların bütünlüğünü korumak,
- Ekonomik etkinliği desteklemek
- Büyümeye ve finansal istikrara katkıda bulunmak,
- Yatırımcı güvenini artırmak,
- Şirket için sermaye maliyetini azaltarak, temel hissedarları kapsayan şirketi yönetenlerin çıkarları ve daha genel anlamdaki hissedarların çıkarları arasındaki boşluğa bir köprü kurmaya yardım etmek,
- Şirketin yasal taahhütlerini kabul edip yerine getirmesine, çalışanları ve kredi verenleri kapsayan paydaşları ile değer yaratan ilişkiler kurmasına da yardım etmektir⁸⁴.

1.4.3. Kurumsal Yönetişimin Genel Amaçları

- İşletme üst yönetiminin sahip olduğu bütün yetkilerin kendi istekleri doğrultusunda kullanımının engellenmesi; bir başka ifadeyle yönetimin gücünü kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,
- Paydaş haklarının korunması
- Paydaşların adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- İşletmeyle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- İşletme faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması,

⁸³Güler Aras, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Duyulan İhtiyaç ve İç Denetimin Güvencesi”, **İç Denetim Dergisi**, (19), 2007, s. 24.

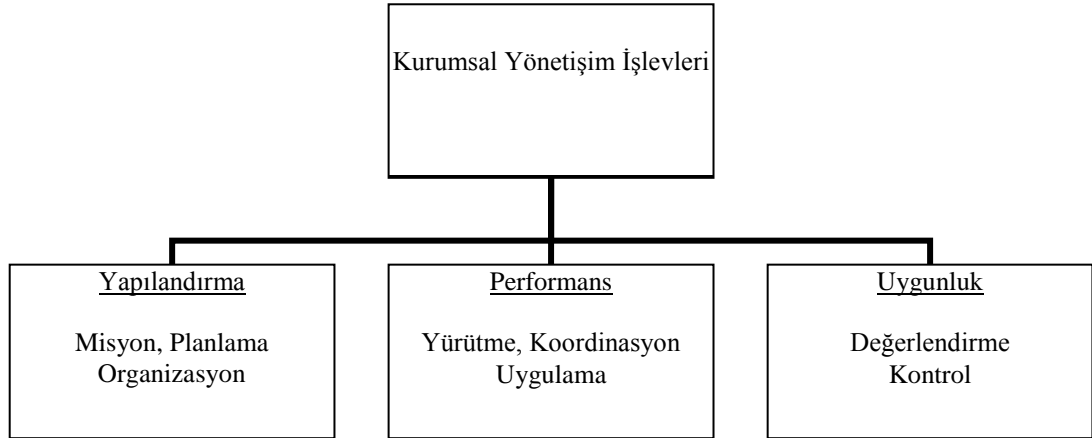
⁸⁴Saadet Ela Pelenk, “Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 9.

- Yönetimin sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Üst yönetimin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün belirginleştirilmesi,
- İşletme kazancının tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, işletmenin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkânlarının artırılmasıdır⁸⁵.

1.4.4. Kurumsal Yönetişim İşlevleri

Kurumsal yönetişimin etkinliği ve verimliliği aşağıdaki işlevlerin gerçekleştirilmesiyle mümkün olacaktır⁸⁶.

Şekil 1.3. Kurumsal Yönetişim İşlevleri



Kaynak: Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım, 2011, s. 465.

- **Yapılandırma**, işletme misyonunun oluşturulmasını, görev ve sorumlulukların belirlenmesini, hangi amaç ve ilkelerin daha öncelikli olduğunun saptanmasını, en uygun yönetim elemanlarının ve mekanizmalarının planlanmasını sağlayan aşamadır.

⁸⁵Coşkun Can Aktan, **Kurumsal Şirket Yönetimi –İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**, Ankara: SPK Yayınları, 2006, s. 10.

⁸⁶Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2010, s. 465.

- **Performans**, yapılandırma evresinde belirlenen görev ve sorumlulukların, işletmenin günlük işleyişinde ve stratejik planlarında yürütülmesi için gerekli olan tüm mekanizmaların kurulmasıdır.
- **Uygunluk**, bu evrede kontrol ve değerlendirme yapılmakta olup yönetimin misyon ve stratejilerle uyumlu faaliyetleri incelenir.

1.4.5. Geleneksel Yönetim Kurumsal Yönetim Ayırımı

Geleneksel yönetimde şirketi yöneten kişilerin (sahip, vekil gibi) vereceği kararlar üzerinde hissedarların ve en geniş anlamda menfaat sahiplerinin tam anlamda denetleme yetkileri söz konusu değildir. Geleneksel yönetimde, şirketin ve yapılan faaliyetlerin denetimi şirket sahip ve yönetim kurulunun göreve getirdiği şirket içi denetim kurulları tarafından yerine getirilir. Kurumsal yönetim anlayışında ise menfaat sahiplerinin şirketi yöneten sahip ve vekilleri, denetleme hak ve yetkisi bulunmaktadır. Kurumsal yönetim ile geleneksel yönetim arasında bu anlamda çok büyük bir fark vardır. Kurumsal yönetimde sahip ve vekiller açısından “hesap verme sorumluluğu” ya da “hesap verme yükümlülüğü”; hissedarlar ve menfaat sahipleri açısından da “hesap sorma hakkı” söz konusudur⁸⁷.

Geleneksel Yönetim kavramının dayandığı temellerin sorgulanmaya başlanması ve gerçekleşen dönüşüm dinamikleri yönetim süreci içinde yeni aktörlerin oluşumuna sebep olmaktadır. Geçmiş dönemlerin çözümü, merkezi otoritedeki veya serbest girişimdeki sorunların çözümünde etkili olamamaktadır. Alışlagelmiş tek liderli, belirli bir gücü elinde bulunduran merkezi sisteme dayalı hiyerarşik yapılar, tüm kaynak ve yetkileri kendinde toplama eğilimindedirler. Oysa artık çok oyunculu, kararların merkez tarafından alınmadığı, çok yönlü iletişim olanaklarının açık olduğu anlayışlara ihtiyaç duyulmaktadır. Geleneksel olarak sorumluluğun devredilmediği bakış günümüz dünyasında artık kabullenilmemektedir. Sorumluluğun hâkim gücünü elinde bulunduranlardan sivil toplum kuruluşları aracılığıyla toplumun bütününe yayılması arzu edilen bir durumdur. Bu yolla merkezi otorite tarafından gerçekleştirilen yeni idare

⁸⁷Aktan, a.g.e., s. 6.

biçimi, tüm tarafların bir araya gelerek düşüncelerini açıklayabildikleri bir anlayışa dönüşebilir⁸⁸.

Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması⁸⁹

Geleneksel Yönetimde;

- Sahip, aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.
- Şirket sahibi ve yöneticileri şirketi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.
- Şirket sahibi ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.
- Sadece vekiller sahiplere hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur. Sahip ancak kendisine hesap verir.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. Şirket yönetimi ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.
- Sahip arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.
- Şirket yönetim ve denetleme kurullarında olanlar tam bir bağımsızlıkla hareket edemezler. Nihayet kurul üyeleri sahip tarafından atanır.

Kurumsal Yönetimde;

- Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
- Şirket yönetiminde kurallar hâkimdir.
- Şirket sahip ve yöneticileri paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
- Şirket sahip ve yöneticileri şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğündedirler. Başka bir ifadeyle paydaşların şirket yönetimine hesap sorma hakkı bulunmaktadır.
- Şirket sahip ve yöneticileri şirket faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.

⁸⁸Erol Taş, “Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Bankalar Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 34.

⁸⁹Aktan, a.g.e., s.10.

- Yönetim kurulu üyesi olabilmenin bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
- Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hâkimdir.

1.4.6. Kurumsal Yönetişimin Şirketlere ve Ülkelere Sağladığı Yararlar

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin, daha düşük maliyetlerle performanslarını artırdıkları, kriz ortamlarından çok zarar görmeden ortama adapte oldukları, kaynaklarını daha etkin ve verimli kullandıkları, yabancı sermayeyi çekmede kurumsallaşamayan şirketlere göre çok daha iyi oldukları, böylelikle ekonomik büyümenin de hızlanmasına katkıda buldukları gözlemlenmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin güçlü olması sermaye piyasalarının gelişimine katkı yapmakta, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler başta olmak üzere şirketlerin kaynaklara erişimini kolaylaştırmakta, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini çoğaltmakta ve firmanın örgütlenme biçimini değiştirmek suretiyle verimliliklerini daha da artırmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, firmaların kurulması ve faaliyetlerine başlama aşamalarında oluşabilecek belirsizlikleri azaltarak risk primini düşürmekte ve böylelikle firmaların kaynak temin etmeleri kolaylaşmaktadır. Düşük maliyetle finansman kaynağı bulabilen şirketler daha hızlı büyümek suretiyle şirket paydaşlarının faydalarını en üst seviyeye çıkarmaktadır⁹⁰.

Kurumsal yönetim, iyi şirket yönetimi için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verebilme gibi formel kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Kurumsal yönetim, dünyadaki gelişimine paralel olarak her geçen gün önemini daha da artırmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini daha fazla özen göstererek uygulayan, böylece bir anlamda kurumsal bakımdan daha iyi yönetilen şirketlerin, hem borçlanarak hem de yeni hisse senedi ihraç ederek dış finansman kaynaklarına daha kolay şekilde erişebilmeleri mümkün olmaktadır⁹¹.

Yönetişimin özel sektörü ilgilendiren boyutu olan kurumsal yönetim, genel olarak kurumsal verimliliği arttırmaya yönelik bir anlayış olarak ön plana çıkmaktadır. Kurumsal yönetim, yalnızca özel sektörü değil kamusal alanı da kapsayan bir yönetim sistemidir.

⁹⁰ Emine Serap KURT, “Kurumsal Yönetimin Halka Açık İşletmelerde Mevzuat ve Uygulama Yönünden İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 41.

⁹¹ Bayram Akyüz, “Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, (2), 2009, s. 62.

Kurumsal yönetim sayesinde şirketler, tüm iç ve dış çevresine karşı sorumluluklarını en üst düzeyde yerine getirebilmektedir. “*Yönetişimin amacı, kapitalizmin içinde barındırdığı kar dürtüsü nedeniyle oluşabilen ve topluma zarar verebilecek sapmaları denetim altında tutmaktır.*” Bu yüzden şirketler yönetim kavramını bünyelerine dâhil etme ihtiyacı hissetmektedirler⁹².

1.4.7. Kurumsal Yönetişimin Temel İlkeleri

Yaşanan uluslararası şirket skandallarının ardından kamu ve özel sektördeki kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğunun anlaşılmasıyla başlayan ve gerek yöneticileri gerekse de paydaşları bu güvensiz ortamdaki soyutlayacak, piyasalardaki güvenin tekrar yerleştirilebilmesini sağlayacak ve güvenin sürekliliği için oluşturulacak bir takım kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir⁹³.

Kurumsal yönetişimin ortaya çıkışı, paydaşların menfaatlerinin korunmasını temel aldığı için genel kabul görmüş kaniya göre halka açık şirketler için oluşturulmuş bir sistemdir. Bu ilkeler kurumsallaşma sürecinin en önemli parçalarıdır. Halka açık olsun veya olmasın tüm işletmeler için bu ilkeler, büyük ölçüde kurumsallaşma sürecinde dikkate alınması gereken ilkelere⁹⁴.

Kurumsal yönetişimin dört temel ilkesi bulunmaktadır⁹⁵. Genel kabul gören yaklaşımlar çerçevesinde kurumsal yönetim ilkeleri; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört ana ilkedir⁹⁶. Bu ilkeler birbirlerini tamamlamakta ve tek başlarına etkisiz kalmaktadırlar.

Bu ilkeler firmaların belirli kurallar çerçevesinde faaliyet göstermesini sağlamak ve firmanın paydaşlarını korumaktır. Dünyadaki uygulamalar incelendiğinde bu ilkeleri uygulayan şirketlerin daha düşük sermaye maliyetiyle performanslarını artırdıkları, krizlere karşı daha esnek olup anında tepki verebildikleri,

⁹²Cavit Yavuz ve Deniz Sivrikaya, “Küreselleşmenin Aktörlerinden Çokuluslu Şirketler ve Yönetişim”. **T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Uluslararası Davraz Kongresi Kitabı**, Isparta, 2009. s. 1217.

⁹³Cem C. Arslantaş ve Ayşe Mine Fındıklı, “İMKB-50’de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, (2), 2010, s. 258.

⁹⁴Murat Kiracı ve İbrahim Alkara, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya – Eskişehir Örneği”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (1), 2009, s.175.

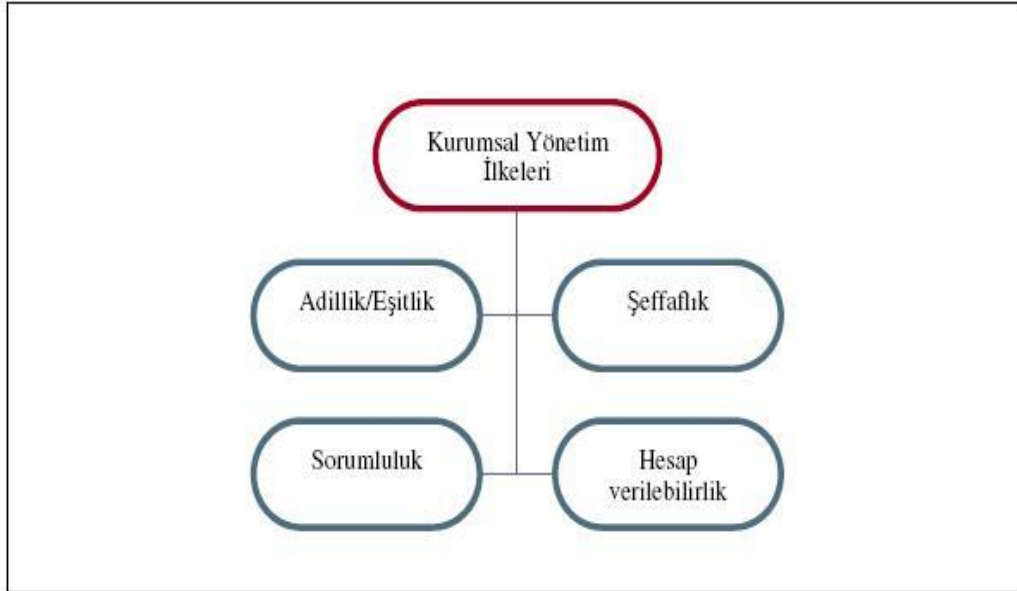
⁹⁵Şaban Uzay, “21. Yüzyılın Başında Muhasebe Mesleğini Etkileyen Gelişmeler ve Geleceğe Yönelik Değerlendirmeler”, **Mali Çözüm Dergisi**, (67), 2004, s. 233.

⁹⁶Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Möдав Dergisi**, (4), 2008, s. 188.

elinde bulunan kaynakları daha etkin ve verimli kullandıkları, yabancı sermayeyi çekebildikleri, ekonomik büyümeye maksimum oranda katkıda buldukları gözlemlenmiştir.

Bu ilkeler ortaklara haklarını kullanmayı, şirket yönetimine etkin olarak katılmayı, şirket faaliyetleri hakkında bilgi edinmeyi ve gerektiğinde hesap sormayı sağlayan çok önemli ve etkin bir araç olarak görülmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin güçlü olması sermaye piyasalarının gelişimine katkı da bulunmakta, özellikle KOBİ'ler başta olmak üzere şirketlerin kaynaklara erişimini kolaylaştırmakta, AR-GE (Araştırma-Geliştirme) faaliyetlerini artırmakta ve firmanın örgütlenme biçimini değiştirmektedir. Bu suretle de firmaların verimliliklerini artırmaktadır⁹⁷.

Şekil 1.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri



1.4.7.1. Eşitlik/Adalet İlkesi

Adillik ilkesi olarak da bilinen eşitlik ilkesi, şirket yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, bunun yanında şirketin uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları (paydaşları) dikkate alması anlamına gelmektedir⁹⁸. Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde

⁹⁷Ayşe Pelin Erdönmez, “Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma”, **Bankacılar Dergisi**, (47), 2003, s. 44.

⁹⁸Nihayet Topçu, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (IMKB 100) Şirketler Üzerinde Bir Uygulama**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006, s. 7.

paydaşlara ve menfaat sahiplerine adil davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder.

Eşitlik ilkesine göre, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılım ve oy verme hakkı, kar payı alma gibi hakları bulunmaktadır. Kurum içinde paydaş ve ortaklara adil ve eşit davranıldığına inanılmıyorsa işletmeye olan güven sarsılacak ve kamuoyunun destek ve ilgisi kalmayacaktır. Taraflara eşit muamele yapılmalı ve kaynak dağılımında rasyonel olunmalıdır⁹⁹.

1.4.7.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesi

İşletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının temellerinden birisi de şeffaflık ilkesine uygun davranılmasıdır¹⁰⁰. Kurumsal yönetimde şeffaflık ilkesi; ticari sır niteliğindeki ve henüz kimsenin bilmediği, açıklanmamış bilgiler hariç, şirketle ilgili finansal olan ve finansal olmayan bilgilerin, tam zamanında, doğru, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük bir maliyetle erişilebilir şekilde ilgililere duyurulması yaklaşımı olarak tanımlanabilir¹⁰¹.

Şeffaflık, kamunun bilme hakkı ile şirketin saklama hakkının kesişme noktasında yer almaktadır. Kamunun bilme hakkı, menfaat sahiplerinin şirketin yönetimi, faaliyetleri ve stratejileri ile ilgili bilgi sahibi olma hakkını ifade eder. Şeffaflığın şirketler seviyesinde benimsenmesi, paydaşların haklarının korunması ve kamu güveninin kazanılması için bir gerekliliktir. Şirketler uluslararası alanda kabul görmüş ilkeleri ve rehber niteliğindeki prensipleri izleyerek, kurumsal şeffaflık derecelerini arttırabilmektedirler¹⁰².

Şeffaflığın istenen noktada olmaması şirket skandallarının ve finansal krizlerin ortaya çıkmasına önemli derecede zemin hazırlamaktadır. Şeffaflığın gerçekleşebilmesi için yönetimin iş görenlerle birlikte olması, işletme yönetiminin saydamlığının sağlanması, kurum çalışmalarına katılımın maksimum seviyede ve yönetimde kullanılan

⁹⁹Murad Kayacan, "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Ulusal Finansal Raporlama Standartları Açısından Gelişmeler", **Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı**, (1), 2006, s. 61.

¹⁰⁰Nejat H. Basım ve diğerleri, Tamer Koçel (Ed.)"Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir İnceleme". **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 2008, s. 200.

¹⁰¹Ahmet S. Mentuş, "**Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, 2008, s. 38.

¹⁰²Aylin P. Arsoy, "Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (2), 2008, s. 20.

dilin sade olması gerekir. İşletme içi kuralların çok fazla; yaptırımların çok ağır olması, iletişimin karmaşık olması, kararlar alınırken ve kurallar oluşturulurken ilgili tarafların katılımının sağlanmaması kurumsal yönetişimde şeffaflığın en önemli eksikliklerindedir.

1.4.7.3. Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik ilkesi; işletme yönetiminin kural ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanması, yönetim ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin yönetim kurulu tarafından gözetilmesidir. Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri ile iç içe olarak pay sahiplerinin ve işletme faaliyetleri ile ilgili tüm kesimlerin, işletme yönetiminin kararlarını ve yapılan uygulamaları sorgulamasını ve yargılamasını da sağlar¹⁰³. Tüm bunlar göz önüne alındığında hesap verebilirlik ilkesi, bir kurumda çalışan personelin tüm yetki ve sorumlulukları ile gerektiğinde otoriteye cevap verebilir olması, kendisi için yapılan eleştiri ve önerileri dikkate alarak kendine yön vermeyi ve bir başarısızlık halinde gereken sorumluluğu üstlenmeyi ve açıklama yapmayı ifade etmektedir. Bu açıklama sorumluluğu, görev ve yetkiler konusunda net çizilmiş prosedür ve süreçleri gerektirmektedir¹⁰⁴. Durum yalnızca işletmeler açısından ele alındığında hesap verebilirlik, iş görenler ile yönetim görevlerini yerine getirenler arasında, işleyen bir mekanizmadır.

1.4.7.4. Sorumluluk İlkesi

İşletmenin, işletme yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerle ilgili mevzuata, toplumsal uygunluğunun sağlanması anlamına gelmektedir¹⁰⁵. Sorumluluk konusunda en önemli ve belirleyici organ yönetim kuruludur. Şirketi hem yönetmek hem de temsil etmek durumunda olan yönetim kurulunun hukuki işlemlerinde ve eylemlerinde sorumluluk anlayışı içerisinde hareket etmesi gerekmektedir. Yönetim

¹⁰³Uğur H. Altın, “Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, 2006, s. 32.

¹⁰⁴Hatice Ö. Sancak, “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirliğin Önündeki Yapısal Engeller: Türkiye Açısından Bir İnceleme”, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Davraz Kongresi Kitabı, Isparta, 2009, s. 1202.

¹⁰⁵Beril, Akıncı Vural ve Mikail Bat, “21. Yüzyılın Yükselen Değerleri: İş Ahlakı ve Kurumsal Yönetişim”, PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (1), 2011, s. 36.

kuruluna düşen diğer bir görev ise genel kurulun alacağı kararlara sorumluluk anlayışını yansıtabilmektir¹⁰⁶.

Kurumsal sorumluluk, şirket operasyonlarının sosyal paydaşlarına karşı ne tür çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler yarattığını ölçmeleri, bazı olumsuz etkileri azaltacak, toplumun ve şirketin aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmeleri olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁷. Bu işlemler kurumsal yönetim ilkeleri ile bütünleşik bir yapıya sahiptir. Kurumda herhangi bir nedenden dolayı oluşmuş süreçler için tüm kurum personeli sorumludur. Nitekim bir kişinin sorumlu olması aynı zamanda onun bu sorumluluğu nedeniyle hesap vermesini de gerektirir¹⁰⁸.

1.4.8. Vekâlet Teorisi

Geçmişte ilk olarak Adam Smith (1776) tarafından ortaya atılan bu teori, Berle ve Means (1932) tarafından derinlemesine incelenmiş, Jensen ve Meckling(1976) tarafından daha da geliştirilerek günümüze kadar ulaştırılmıştır¹⁰⁹. Bu günkü anlamıyla ise tam olarak bu çalışmalar 1970'lerde yapılmaya başlanmıştır¹¹⁰. Bu paradigma, yeni bir bakış açısı sunmuş ve kurumsal yönetişimin egemen mantığı haline gelerek, 1990'ların başında işletme okullarında, yönetim literatüründe, akademik dergilerde, hatta genel kurul vekaletnamelerinde bile yaygınlaşmıştır¹¹¹.

Teorinin özünde “sahip olma” ile “yönetici olma” kavramlarının ayrımı yatmaktadır. Sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması bir anonim şirkete diğer şirket türlerinden farklı bir şekilde esneklik ve istikrar sağlar. Yöneticilerin herhangi bir nedenle işten ayrılması veya şirketin satılması gibi durumlarda şirket faaliyetleri

¹⁰⁶ Barış Akgül, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 45.

¹⁰⁷ Bülent Metiner, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sermaye Piyasaları ve Borsa ABD, 2006, s. 45.

¹⁰⁸ Sibel Mutlucan Sayın, “**Türk Hukukunda Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketleri**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 10.

¹⁰⁹ Hilal Karabıyık, “**Türkiye’de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB’de Sektörel Karşılaştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 17.

¹¹⁰ Ali H. Ata ve Yusuf Ağ, “Firma Karakteristiğinin Sermaye Yapısı Üzerindeki Etkisinin Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, (11), 2010, s. 48.

¹¹¹ Meltem Dil ve Gülten E. Gümüştekin (2008), Tamer Koçel (Ed.), “Vekâlet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi. **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 310.

aksamadan devam eder.¹¹² Buna göre bir vekâlet ilişkisi; bir veya birden fazla hissedarların bazı hizmetleri yerine getirmek üzere kendilerini temsilen başka kişi veya kişileri işe almalarını ve bu vekillere bazı karar verme yetkilerinin de devredilmesini sağlayan bir sözleşmedir¹¹³.

İşletme sahipleri, çıkarları gereği en uygun olanı tercih etmek durumunda olduklarından, işletmelerini kendileri yönetmek istemektedirler. Bununla birlikte menkul ya da gayrimenkul varlık sahibinin, mülkiyetin yönetsel kontrolüne ilişkin olarak yetki verdiği profesyonel yöneticiler, ahlaki açıdan işletme sahibinin menfaatlerini korumakla yükümlüdürler¹¹⁴.

Taraflardan biri “vekâlet veren” diğeri ise “vekil” olarak adlandırılmaktadır. Vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duymaktadır ve vekil de bu sonuçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri gerçekleştirmektedir¹¹⁵. Bu durumda şirket sahipliği ile profesyonel şirket yöneticiliği birbirinden ayrılmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da her paydaş grubunun öncelikle kendi çıkarlarını artırmaya odaklandığı kabul edilmiştir¹¹⁶. Amaca ulaştıracak işler konusunda vekil daha fazla bilgi sahibidir. Vekâlet veren, çeşitli teşvik kontrol önlemleri ile vekilin amaçları doğrultusunda çalışmasını denetlemek isteyecektir¹¹⁷. Vekâlet veren vekilin davranışlarına müdahalede bulunup yönlendiremiyorsa bu durum birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sorunlar ise vekâlet sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Vekâlet teorisi, amaçları ve çıkarları birbirinden farklı olan iki farklı tarafın birbiri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir teoridir. Esas itibariyle bu yaklaşım, iktisatçıların, yardımlaşma durumunda olan tarafların

¹¹² Müge İşeri. “Anonim Şirketlerde Vekalet Sorunu ve Bu Sorunun Çözümlemesinde Kullanılan Teknikler”, **Journal of İstanbul Kültür University**, 2002/2, s.77.

¹¹³ Evren Ayrancı ve Fatih Semerciöz, “ Aile-Güç, Deneyim, Kültür: Ölçeği Ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, (2), s. 347.

¹¹⁴ Adnan Akın, “Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 22, Ocak-Haziran 2004, ss. 132.

¹¹⁵ Kurt, a.g.e., s.19

¹¹⁶ Selen Derin, “**Kurumsal Yönetim İlkelerinin Bileşenleri Olarak Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: Türk Sermaye Piyasaları**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 17.

¹¹⁷ Kurt, a.g.e., s.19

motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamıştır¹¹⁸.

Gelişmiş firma olgusunda, sahiplik ve yönetim yapısının değişmesi ve pay sahipliğinin giderek çoğalması ile birlikte ortaklıklar oluşmaya başlamış, ticaretin çok daha büyük ölçülere ulaşmasının etkisiyle de büyüyen bu firmalarda sahiplik kontrol ayrımı belirgin bir hale gelmiştir. Bu şekilde firmaların belirli mülkiyet sahibi grupları, ellerinde bulundurdukları yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir¹¹⁹.

İşletmelerde vekâlet ilişkisi sadece işletme sahipleri ile onlara vekâlet eden üst yöneticiler arasında olmayıp farklı örgüt yapılarının yönetim düzeylerinde, üst ve astlar arasında da vekâlet ilişkisi bulunmaktadır¹²⁰. Teori bu ilişkilerle birlikte şirket performansını en üst seviyeye çıkarmayı arzulamaktadır¹²¹. Vekâleti veren kişi kendisinden daha iyi bilen vekilin bilgilerinden faydalanmak amacıyla başta ödüllendirme olmak üzere birçok politika belirler. Tüm bu uygulamalarla birlikte vekilin faaliyetlerini kontrol edip yetki devrine olanak vererek kurumsal yönetim adına önemli adımların atılmasını sağlar¹²².

1.4.8.1. Vekâlet Sorunları

Anonim şirketlerde vekâlet teorisiyle birlikte yönetim ve sahiplik kavramlarının birbirinden ayrılmasına dayanan ve faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacak şekilde, firma sahibinin bu etkinliği artırmak adına yönetimi profesyonel yöneticilere devretmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır¹²³.

Çıkar gruplarının bu çıkarlarını direkt ilgilendiren ve firma sermaye yapısı içinde ele alınabilecek politikaları, oluşan güvensizlik ortamında kendi lehlerine

¹¹⁸ Koçel, a.g.e., s. 355.

¹¹⁹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 465.

¹²⁰ Metiner, a.g.e., s. 10.

¹²¹ Gündüz, a.g.e., s. 13.

¹²² Mehmet Ü. Memiş, “İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerine Bir saha Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 26.

¹²³ Eugene F. Fama and Michael C. Jensen, “Agency Problems and Residual Claims”, *Journal of Law and Economics*, Vol: 26, No: 2, October 1998, p.12.

çevirmeye çalışacaklardır ki bu durumda ortaya bir takım sorunların çıkması kaçınılmaz olmaktadır¹²⁴.

Vekâlet problemlerinde, yöneticilerden kaynaklanan vekâlet sorunları, firma sahiplerinden kaynaklanan vekâlet sorunları ve borç verenlerden kaynaklanan vekâlet sorunları olmak üzere üç farklı vekâlet sorunu durumu söz konusudur¹²⁵.

- **Yöneticilerden Kaynaklanan Vekâlet Sorunları**¹²⁶

Yöneticilerin firma sahipleri ve borç verenlerin istemediği şekilde davranmasıyla ortaya çıkan sorunlar olup şu şekilde sıralanabilir;

a. Aldatma/Fırsatçılık: Bilgi asimetrisi de denilen bu durum, vekillerin bilgi dereceleriyle asillerin bilgi derecelerinin farklı olması veya bilgilenme düzeylerinin farklı olmasının yarattığı sorunlar olarak adlandırılabilirler. Bu durumda yöneticiler birtakım bilgileri şirket sahiplerinden kendi lehlerine olacak şekilde saklayabilirler. Genellikle kötü sonuçlar yöneticinin katlanabilme gücünün üstünde olduğu durumlarda görülür¹²⁷.

b. Karlı Yatırım Fırsatlarından Yararlanılmaması: Yöneticiler birtakım ayrıcalıklarının devam etmesi ve getirilerinin artmasının sekteye uğramaması için temettü ödemelerinin ödenmesine sıcak bakmamaktadırlar. Bu durum yöneticilerin daha az riskleri olan fakat bu oranda getirileri de az olan yatırımlara kaymalarına neden olmaktadır. Yöneticilerin borç ödemeye ve kar payı dağıtmaya sıcak bakmamaları, yöneticileri karlı yatırım fırsatlarını değerlendirmemeye itmektedir¹²⁸.

¹²⁴Tuncay Turan Turaboğlu, “Vekâlet Maliyetleri ve Temettü Kararları İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 4, s. 112, 2003

¹²⁵ Karabıyık, a.g.e., s.22

¹²⁶ a.g.m., s.113

¹²⁷ Murat Ertuğrul, “Asimetrik Bilginin Hissedar Değerine Etkisi”, **Kamunun Aydınlatılmasında Yatırımcı İlişkileri**, Ed: Nurhan Aydın, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2009, s.85-86.

¹²⁸ a.g.m., s.113

- c. Varlık İkamisine Gidilmesi:** Şirket yöneticisinin paydaşların lehine hareket etmeme durumu neticesinde riski daha az olan projeler değerlendirmeye alınır. Yönetici bunu yaparken risk paylaşımındaki belirsizlikleri dikkate alır¹²⁹.
- d. Finansman Kaynaklarının Seçiminde Yanlış Tercihlerde Bulunulması:** Yöneticinin temettü dağıtımını yapmasından sonra şirket kaynaklarının azalması ve yöneticinin yeniden hisse senedi ihraç etmek istemesi bir takım maliyetleri de beraberinde getirecektir. Borcun artması ile birlikte borç verenlerin bu borçları yüksek faizlerle vermek istemeleri de kaçınılmaz olacaktır bu durum da firma değerinin düşmesinde önemli bir rol oynayacaktır¹³⁰.
- e. Firma El Değiştirmelerinde Yetki Verenlerin Zararına Hareket Edilmesi:** İşten atılma kaygısı duyan firma yöneticileri, firmanın elden çıkarılmasıyla daha iyi bir getiri elde edecek olan hisse sahipleri ve alacaklıların bu çabalarını ortadan kaldırmak için bir takım yöntemlere başvurabilirler¹³¹.

- Firma Sahiplerinden Kaynaklanan Vekâlet Sorunları

Firma sahiplerinin yöneticiler ve borç verenler aleyhine bir takım davranışlarda bulunmasıyla ortaya çıkan sorunlar şu şekildedir;

- a. Firmanın Zararına Olacak Şekilde Temettü Ödenmesi:** Firmanın temettü dağıtımını gibi izleyeceği bir takım politikalar ve kar payı dağıtımındaki artışlar tahvil değerini düşürmektedir. Hisse senedi sahiplerine yapılacak bu ödemelerin vergiye konu olmaları da ayrıca işlem maliyeti yüklemektedir¹³².
- b. Hakların Sınırlandırılması:** Yöneticilerin haklarının sınırlandırılması performanslarının düşmesine neden olabilir. Hissedarlar sınırlı sorumlu oldukları için yüksek riskli bu oranda da yüksek getiri oranına sahip bir takım

¹²⁹ Karabıyık, a.g.e., s.23

¹³⁰ Turaboğlu, a.g.e., s.114

¹³¹Caner Söylemez, “İşletmelerde Temsil Maliyetlerinin Test Edilmesi: Türk İmalat Sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.24

¹³²Söylemez, a.g.e., s.25

çalışmaların yapılması için yöneticileri yönlendirerek daha yüksek getiriler elde etmeye çalışırlar¹³³.

- c. Karlı Yatırım Fırsatlarından Yararlanılmaması:** İşletme sahipleri yüksek getirisi olan yatırımlar yapmayı kabul etmeyebilir. Bu durumun nedeni ise, yapılacak yatırımın nakit akışlarının borç geri ödemesi olarak hisse sahiplerine daha az getiri sağlayacağı düşüncesidir. Aynı şekilde hakları sınırlandırılan yöneticilerin firma sahiplerinden herhangi bir proje hakkında onay alana kadar projenin değerini kaybetmesi veya elden kaçırılmasıdır¹³⁴.
- d. Varlık İkamesine Gidilmesi:** İşletme sahiplerinin yüksek getirili projelerden elde edilecek gelirlerin yöneticilere ve tahvil sahiplerine yarayacağını düşünerek yüksek riskli yatırımlardan çekilerek daha düşük riskli, buna oranla da daha düşük getirili yatırımlara yönelme durumudur¹³⁵.

Denis (2001) yöneticiler ve hissedarlar arasındaki vekâlet sorununun çözümlenmesine yönelik olarak bir takım önerilerde bulunmuştur¹³⁶.

- Bağlayıcı sözleşmeler yapmak,
- Denetleme,
- Teşvik edici düzenlemeler yapmak.

- Borç Verenlerden Kaynaklanan Vekâlet Sorunları

Firmaya borç verenlerin yalnızca kendi çıkarlarını göz etmesiyle çıkacak sorunlar şu şekildedir;

- a. Karlı Yatırım Fırsatlarından Yararlanılmaması:** Borç alınırken yapılan bir takım anlaşmalar nedeniyle firmanın özgürlüğünün kısıtlanması getirisi çok yüksek olan projelere yatırım yapılamaması sonucunu doğurmaktadır. Bu

¹³³Turaboğlu, a.g.e., s.116

¹³⁴Turaboğlu, a.g.e., s.116

¹³⁵ Jensen Micheal C., Clifford Smith “**Stockholders, Managers and Creditor Interests: Applications of Agency Theory**”, Recent Advances in Corporate Finance, Homewood, IL:Irwin, p.101

¹³⁶Denis, Diane K. “**Twenty-five Years of Corporate Governance Research ... and ounting**”, Rewiev of Financial Economics, (2001): Vol: 10, 195

durumda, borç verenler -yönetici ve hisse senedi sahiplerinin yanında- aslında kendi çıkarlarına da zarar vermiş olurlar¹³⁷.

- b. Firmanın Tasfiye Edilmesi:** Firmanın borçlarını ödemekte sıkıntı çeker hale gelmesi ve borç verenlerin bu borçları ertelemede firmaya yeterli kolaylığı sağlamaması gibi durumlar nedeniyle firma varlıklarının satılarak borçların ödenmesi yoluna gidilebilir. Bu duruma firmanın tasfiyesi denir ki firma bu yolla borçlarını öder. Böyle durumlarda en yüksek maliyete katlanan grup ise hisse senedi sahipleridir¹³⁸.

1.4.8.2. Vekâlet Maliyetleri

Vekâlet maliyetleri öncelikle firmadaki her çıkar grubunun kendi faydalarını maksimize etmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. Bir işin birisi adına yapılması için bir başka kişi işe alınınca ortaya çıkan bu maliyetler işverenin çıkarlarıyla işe alınan kişinin çıkarlarının sapmasından dolayı oluşur¹³⁹.

Özellikle profesyonel yöneticilerin kendi çıkarlarını maksimize etmelerini engellemek için sahipler, motivasyon sözleşmeleri hazırlamaktadırlar. Bu sözleşmeler yöneticilerin işletme performansı doğrultusunda ödüllendirilmelerini sağlayarak yöneticilerin kendi çıkarlarına göre hareket etmelerini engelleyici niteliktedir¹⁴⁰. Bu durum ortaya bir maliyet kaleminin çıkmasına neden olmaktadır. Bu maliyetler;

- Vekiller firma değerinin maksimize edilmesi kararına uygun davranmazlar ise;
- Sahipler vekilleri denetim altında tutabilmek amacıyla bir takım harcamalarda bulunursa; ortaya çıkmaktadır¹⁴¹.

İşletme değerini maksimize etmek vekâlet maliyetlerinin de artmasına sebep olmaktadır¹⁴². Vekâlet maliyetleri ise beraberinde bir takım maliyet kalemlerini getirmiştir; vekâlet verenin katlandığı denetleme maliyetleri, vekil tarafından katlanılan sözleşme

¹³⁷Söylemez, a.g.e., s.29

¹³⁸Söylemez, a.g.e., s.31

¹³⁹T. Tevfik Arman, "Sermaye Yapısı Kararları ve Efektif Vergi Oranın Sıfır Olduğu Firmalarda Optimal Sermaye Yapısının Belirlenmesi", **Manas Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 14, 2005, s.124

¹⁴⁰Volkan Demir ve Oğuzhan Bahadır, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Maliyetlere ve İşletme Performansına Etkileri" Muhasebe – **Bilim Dünyası Dergisi (MÖDAV)**, Cilt.8, Sayı.3, Eylül 2006, s.65

¹⁴¹Müge İşeri, a.g.m., s.79

¹⁴²Berna Taner ve Cenk Akkaya, "İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri ve Farklı Sektörlerdeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:1-2, 2003, s.1

maliyetleri ve hem vekil hem de vekâleti veren tarafından katlanılan artık zarar/önlenebilen kayıp şeklinde 3 grupta toplanmıştır¹⁴³.

- a. Denetleme Maliyetleri:** Firmalarda bilgi asimetrisi hususunda önlem alınmadığı sürece vekillerin kendi çıkarlarına yönelik faaliyetlerde bulunmaları kaçınılmaz olacaktır. Firma sahipleri kazançlarını daha üst seviyelere çıkarabilmek için yöneticilerini uzmanlar tarafından denetleme yoluna gidecektir. Bunun yanında sahiplerin denetleme maliyetlerine katlanmaları artık yöneticilerin kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışmalarının önünü alacağı için yöneticiler ve hissedarlar arasındaki çıkar çatışmalarını azaltacağı için firma değerinin artmasını sağlayacaktır¹⁴⁴.
- b. Sözleşme Maliyeti:** Yöneticiler tarafından yüklenilen sözleşme maliyetleri, yöneticilerin hissedarlara zarar verecek faaliyetlerde bulunmayacaklarını taahhüt ettikleri sözleşmenin getirmiş olduğu maliyetlerdir. Bu maliyetlere genelde sahiplerin katlandığı söylene de maliyetler gerçekte borç verenler tarafından yönetici veya hisse senedi sahiplerine hisse senedi sahipleri tarafından ise yöneticilere yüklenmektedirler¹⁴⁵.
- c. Artık Zarar/Önlenebilen Kayıplar:** Denetleme ve sözleşme maliyetlerine katlanılmasına rağmen ortaya önlenebilen bir takım maliyetler çıkmaktadır. Çıkar gruplarının bu çıkarlarını kendi adlarına maksimize etmeye çalışması ile profesyonel yönetici ve sahipliğin aynı kişide toplanması durumunda ortaya çıkacak maliyetler farklı olacaktır. Yöneticilik ile sahipliğin farklı olduğu durumlarda karar verme aşamasında da bir takım farklılıklar ortaya çıkacak bu farklılıklar artık zarar/ ödenmeyen kayıplar adı altında vekâlet maliyetlerinin bir unsuru olacaktır. Yöneticilerin düşük riskli yatırımlar yapma adına borç alarak daha riskli fakat getirisi daha yüksek yatırımlara karar vermesi durumunda bu

¹⁴³Jensen Micheal C. ve Clifford Smith, a.g.m., s.310

¹⁴⁴Alper Değer ve Ümit C. Güvençer, "Türk Firmalarının Halka Arz Oranları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Vekâlet Teorisi Çerçevesinde İncelenmesi: İMKB'de Hisse Senetleri İşlem Gören 128 Firma Üzerine Ampirik Bir Uygulama", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt XXV, Sayı 2, 2006, s. 72

¹⁴⁵Karabıyık, a.g.e., s.29

yatırımın beklenen getiriyi sağlayamaması ile birlikte refah kaybı denilen ve artık zarar/ ödenmeyen kayıp olarak adlandırılan kayıp türü ortaya çıkacaktır¹⁴⁶.

¹⁴⁶Değer ve Güvençer, a.g.m., s.76

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN FARKINDALIĞININ ARTMASINI SAĞLAYAN FİNANSAL KRİZLER VE ŞİRKET SKANDALLARI

Ortaya çıkan küresel finansal krizlerin arkasındaki en önemli nedenlerden biri de işletmelerin kurumsal yönetim faaliyetlerinin yetersizliği ve öneminin kavranamamış olmasıdır. İşletmeler, küreselleşme ile birlikte hızlı bir rekabet içine girip bu rekabet şartları içinde büyümeyi sürekli hale getirme çabasını uluslararası boyutta bir takım uyum çalışmaları ile yapmak zorundadırlar. Bu uyum çalışmalarından biri de ilkeleri ile birlikte kurumsal yönetim faaliyetleridir. İyi bir kurumsal yönetişimin başlangıçta mikro bazda işletme çapında, daha sonra ülke genelinde yarar sağlayacağı mutlak¹⁴⁷.

2.1. Asya Krizi (Güneydoğu Asya)

1980'lerden başlayarak, ticaret ve sermaye akımlarının giderek serbestleştiği bir “küreselleşme” süreci yaşanmaktadır. Küreselleşme ve kriz denildiğinde, ilk akla gelen sorunlu bölge finans alanı olmaktadır¹⁴⁸. Asya Krizi makroekonomik dengesizliklerden çok finansal sistemdeki zaafın ve yönetim hatalarının sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak bölge ülkelerinde ekonomik temeller, kriz öncesi dönemde bir krizin meydana gelmesini gerektirmeyecek kadar “sağlam” haldedir. Bu yüzden geleneksel kriz teorileri Asya Krizi'ni izah edememektedir¹⁴⁹. Ancak finansal küreselleşme, çoğunlukla gelişmekte olan ve az da olsa gelişmiş ülkelerde yaşanan iktisadi kriz sayısını belirgin bir şekilde artırmıştır¹⁵⁰.

¹⁴⁷ Osman Karamustafa ve diğerleri, “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (17), 2004, s. 101.

¹⁴⁸ Sibel Çaşkurlu, “Küreselleşen İşgücünün Krizi ve Küresel Eşitsizlik”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, (77), s. 50.

¹⁴⁹ Cengiz Samur, “Uluslararası Finansal Panik Yaklaşımı ve 1997/8 Asya Krizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (23), 2010, s. 181.

¹⁵⁰ Ömer Yılmaz ve diğerleri, “İktisadi Kriz Kuramları, Finansal Küreselleşme ve Para Krizleri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (24), 2005, s. 88.

Dünya ekonomisini ve özellikle finansal piyasaları derinden etkileyen Güneydoğu Asya krizi, ilk olarak devalüasyonlar ve borsa çöküşleri ile birlikte Tayland'da başlayıp kısa sürede büyüyerek tüm Asya'ya yayılmıştır¹⁵¹. 1997 yazında başlayan Güneydoğu Asya Ekonomik Krizi, temelde dinamik uluslararası ticari ve mali sistem ile kötü yönetilen mali kurumların çatışması, paranın değerinin reel ekonomideki malları ölçemez hale gelmesi, sistemde düzeltme hareketlerinin baş göstermesi krizlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kriz bölgesel de olsa ülke ekonomilerinde önemli hasarlara neden olmuştur¹⁵².

Bölge ülkeleri, dış tasarrufları ülkelere çekmek için para birimlerini ABD dolarına endekslemişlerdir. ABD dolarının değer kazanması, bu ülkelerin para birimlerinin aşırı değerlenmesine neden olmuştur. Bu durum söz konusu ülkelerin ihracatlarını pahalılaştırmış ve rekabet güçlerinin zayıflamasına yol açmıştır. Bunun üzerine bu ülkeler cari açık vermeye başlamışlardır¹⁵³.

Krize uğrayan ülkelerde 1990'lı yılların ilk yarısından itibaren bankacılık sistemini denetleme ve düzenleme mekanizmalarında iyileştirmeler yapılmaya başlanmış ancak bu ilerlemeler yeterli olmamıştır. Bütün bunlara finansal kurumların risk yönetimindeki başarısızlıkları da eklenince kötü kredilerin oranında büyük artışlar görülmüştür. Ayrıca Asya ülkelerinde büyük sanayicilerle bankalar ve politikacılar arasında yakın ilişkiler mevcuttu. Mevduattaki devlet garantileri nedeniyle bankalar, sorumsuz şekilde kendilerine yakın gördükleri sanayi kuruluşlarına krediler açmışlar ve böylece kötü krediler artarak devam etmiştir. Bu tür kredilerin bol miktarda dağıtılmasının nedenine bakıldığında ise devletin, batan bankalara sahip çıkacağı düşüncesinin hâkim olduğu görülmektedir¹⁵⁴.

Söz konusu ülkelerde finansal sistem, yüksek oranda gerek iç borç gerekse dış borç altına girmiş durumdaydı. Bu kriz, denetimi iyi yapılmayan finansal sektörde ve banka sistemiyle organik bağ içinde olan özel sektörde kurumsal yönetişimin yetersizliğiyle birlikte tümüyle bir güven bunalımını harekete geçirmiştir. Finansal

¹⁵¹ Güven Delice, "Asya ve Latin Amerika'da Yaşanan Finansal Krizler: Geçmiş ve Bugünü", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (1), 2001, s. 351.

¹⁵² Ali Şen ve Ozan M. Saray, "Küresel Krizler ve Gelişmekte Olan Ülkeler: İstikrar İçinde Büyümenin Zorlukları Nasıl Aşılır". **İnönü Üniversitesi Küresel Krizler ve Ekonomik Yönetişim Konferansı Bildiri Kitabı**, Malatya. 2010, s. 2269.

¹⁵³ Rıdvan Karluk ve diğerleri, **Güneydoğu Asya ve Rusya Krizi Karşısında Türkiye**. İstanbul. Marmara Üniversitesi Yayınları. Yayın No.640, 1999, s. 1.

¹⁵⁴ Bülent Güloğlu ve Ender A. Altunoğlu, "Finansal Serbestleşme Politikaları ve Finansal Krizler: Latin Amerika, Meksika, Asya ve Türkiye Krizleri", **İstanbul Üniversitesi SBF Dergisi**, 2002, s. 12.

sistemin, dolayısıyla da banka sisteminin normların dışında kurumsal denetimden ve şeffaflıktan uzak faaliyet göstermesi krizi tetikleyen başlıca nedenlerden biri haline gelmiştir. IMF'nin (Uluslararası Para Fonu), Asya Krizinde gerekli ve zamanında desteği ve denetimi sağlayamaması nedeniyle uluslararası mali sektörün denetimi için kurumsal yapılanmaya duyulan ihtiyaç bu krizle birlikte kendini daha da belirgin bir biçimde ortaya koymuştur¹⁵⁵.

Sonuç olarak Asya'da başlayıp tüm dünyayı saran bu krizin ardından özellikle çok uluslu şirketlerin iyi yönetilmesinin küresel ekonomi için çok önemli olduğu anlaşılmıştır. Kriz, yeni sanayileşmiş ülke konumuna geçmeye hazırlanan pek çok ülkede şeffaflık politikasının, uygulama ve verilerinin açık ve net olmadığını, bu durum da pek çok konunun ve verinin gizlendiğini ortaya koymuştur. Verilerin gerçekleri yansıtmadığı endişeleri ise güven kaybını arttırarak, kaçıışı hızlandırmıştır¹⁵⁶. Küreselleşen ekonomide hükümetler en iyi şirket yönetimi nasıl olmalıdır? Sorusunun cevabını ararken konu OECD tarafından ele alınarak şirketlerin sorumlu, daha etkin ve verimli yönetilmeleri için 1999 yılında "Kurumsal Yönetişim İlkeleri" adı altında bir takım ilkeler yayınlamıştır¹⁵⁷.

2.2. Xerox Skandalı

Büro donanımları üreticisi Xerox'un bir takım hileler ile 1997 – 2000 yılları arasındaki gelirini 6 milyar dolar fazla gösterdiği ortaya çıkmıştır¹⁵⁸. Nisan 2001'de Şirketin 2001 dönemine ilişkin ABD Sermaye Piyasası Kurulu tarafından (SEC-Security Exchange Committee) denetim incelemeleri sonucunda mali hesaplarını bağımsız denetime açmak zorunda kalan Xerox'un denetçiler hesaplarında usulsüzlük olduğunu tespit etmiştir¹⁵⁹.

Gözlemciler, söz konusu şişirme yapılmadığı takdirde Xerox'un 5 yıl içinde üç aylık dönemler ve yıllar itibariyle açıkladığı kar rakamlarının piyasa beklentilerinin

¹⁵⁵Suat Öksüz, "Doğu Asya Mucizesi'nin Dünü ve Krizin Bugünü Türkiye İçin Bazı Çıkarımlar", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, (1), 2001, s. 53.

¹⁵⁶Gülhan A. Boran, "**Gelişmekte Olan Ülkelerde Bankacılık Krizleri ve Türkiye**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 89.

¹⁵⁷Ali Güner Tekin, "Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance), Kuvvetler Ayrılığı İlkesi ve Denetimden Sorumlu Komiteler", **Ekonomistler Bülteni**, Mayıs, 2003, s. 13.

¹⁵⁸Ahmet Bayraktar, "**Türkiye'de Muhasebe Hileleri Tarihi**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.42.

¹⁵⁹Metin Atmaca, "Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.XIV, S1, 2012, s.193.

altında kalacağını ve şirket hisse senetlerinin değer kaybına uğrayacağını belirtmişlerdir¹⁶⁰.

Xerox Skandalı halka açık şirketlerin denetiminin izlenmesi, denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi, şirket sorumluluğunun ve üst yönetim düzeyinde açıklama sorumluluğunun artırılması, halka açık şirketlerin finansal raporlama sürecindeki kalite ve şeffaflığın artırılması ve kurumsal yönetim alanlarında bir takım düzenlemelere gidilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır¹⁶¹.

2.3. Adelphia Skandalı

Amerikan Sermaye Piyasası Kurumu (SEC), incelemesinde bir aile şirketi olan Adelphia'nın hesaplarının 2,3 milyar dolar şişirildiğini, ayrıca abone sayısının da yüksek tutularak haksız kazanç sağlandığını ortaya çıkarmıştır. Adelphia ABD'nin 6. büyük kablo TV şirketi olup bu skandalla birlikte iflas ettiğini açıklamıştır¹⁶². Bu skandal yatırımcılara 60 milyar dolar zarar ettirmiştir.

2.4. WorldCom Skandalı

ABD'de Haziran 2001'de Telekom şirketi Worldcom'un finansal raporlama skandalı ve bu şirketin iflası kurumsal yönetimin ciddi şekilde sorgulanmasına neden olarak, başta ABD olmak üzere, Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde, Japonya ve diğer mali kriz geçiren ülkelerde kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik bir takım ciddi önlemlerin alınmasına yol açmıştır¹⁶³. Şirket yöneticileri usulsüz bir şekilde şirket gelirlerini 3.8 milyar dolar yüksek göstermişlerdir. Hat maliyetlerine ilişkin tutarları sistematik biçimde varlık hesaplarına kaydeden şirket, vergi öncesi karını abartılı biçimde finansal tablolarında sunmuştur¹⁶⁴.

2.5. Enron Skandalı

Şirket krizi denilince akla gelen ilk olaylardan biri de hiç kuşkusuz Enron olayıdır. 1980 yılında Houston'da kurulan Enron Şirketi, esas faaliyet alanından

¹⁶⁰ <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/160869.asp>

¹⁶¹ Halime, Temel, "Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 2008 Cilt: 45 Sayı:519, s.95.

¹⁶² <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/165826.asp>

¹⁶³ Erdönmez, a.g.m. s.24.

¹⁶⁴ Atmaca, a.g.m., s.193.

uzaklaşarak, enerji ticareti başta olmak üzere, pek çok değişik alanda faaliyet göstermeye başlamıştır. Enerji piyasalarındaki değişikliklerle birlikte borsada hisse senetleri prim yapmaya başlamış ve giderek parlayan bir yıldız haline gelmiştir. Bununla birlikte şirket borsadaki hisselerini gerçekte olmayan bir görünüme bürümüştür. Bu da halka açık bir firmanın yöneticileriyle hisse sahibi olan ortakları arasındaki farklı bilgiye (ortakların bilgisizliği) bağlı olarak bir finansal türbülansın nedeni olmuştur¹⁶⁵. Enron kredi aldığı bankanın eski yöneticisini şirket yönetimine dahil etmiş, bu kişi de yönetim kurulu başkanının mezun olduğu okula yaptığı olağanüstü yatırımlara göz yummuştur. Bir diğeri diğerinin kendine yönelik yaptığı prime onay verdi. Böylece kötü yönetim uygulamaları domino etkisi yapar gibi ayakta kalan her değeri yerlere sermiştir¹⁶⁶. Tüm bu olaylardan sonra şirketin gelirlerini ve karını şişirerek borçlarını gizlemesine olanak tanıyan, karmaşık bir mali yapılar zinciri oluşmuştur¹⁶⁷. Yaptığı yatırımların değer kaybetmesinden kaynaklanan büyük zararlarını küçük ortaklıklarına aktarmış bu da şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel ilkeleri çiğnemesine neden olmuştur. Sonuçta bu durum kurumsallaşmanın, yatırımların ve istihdamın artmasının önünde büyük bir engel oluşturmuştur. Borsalarda görülen manipülasyonlar ve spekülasyonlar de küçük yatırımcıların, hisse senetlerine yatırım yapmalarında tereddüt duymalarının en büyük nedeni haline gelmiştir¹⁶⁸.

ABD’de Aralık 2001’de 7’inci en büyük enerji şirketi Enron’un iflası başta ABD olmak üzere, AB (Avrupa Birliği) ülkelerinde, Japonya ve diğer mali kriz geçiren ülkelerde kurumsal yönetişimin ciddi şekilde sorgulanmasına neden olmuştur¹⁶⁹. Yaşanan krizler ve şirket skandalları, kurumsal yönetişimin iyileştirilmesine yönelik bir takım ciddi önlemlerin alınmasına da yol açmıştır¹⁷⁰.

Enron Skandalı, özellikle bağımsız denetim kuruluşlarının, zamanla denetledikleri firmaların kontrolüne girdiklerini ve arzu edilen tarzda bir denetim

¹⁶⁵Sezer B. Kahyaoğlu, “Küresel Ekonomide Denetim ve Yeni Standartlar”, **İç Denetim Dergisi**, (23), 2009, s. 45–46.

¹⁶⁶ <http://icc.tobb.org.tr/kamusalayonetim.php>

¹⁶⁷Emre Akcagündüz, “Küresel Krizlerde Yönetişim Kavramının Önemi”, **İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi Kitabı**, Malatya, 2010, s. 324.

¹⁶⁸Sezgin C. Yeşilkaya, “Tahvil, Bono ve Borsa Kazançlarının Vergilendirilmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

¹⁶⁹Erdönmez, a.g.e., s. 44.

¹⁷⁰Fatma U. Özkul ve Zehra Ö. Almalı, **İşletmelerde Hile Riski Yönetimi**. İstanbul. Beta Yayıncılık, 2011, s. 126.

gerçekleştiremez hale geldiklerini göstermektedir¹⁷¹. Bu arada meydana gelen skandal ve krizler esnasında, mağdur sıfatıyla tüketicilerin, beklenenin çok altında bir tepki vermesi nedeniyle; bu kesimlerin de denetim mekanizmalarına katılımının sağlanması öncelik kazanmıştır. Böylelikle hem piyasaların daha iyi takip edilmesi, hem de alınan çeşitli kararlara daha çok kamuoyu desteği sağlanması amaçlanmıştır¹⁷².

Enron skandalı ile birlikte, şirketlerin gücü ve bu gücün denetlenmesi ile ilgili büyük boşlukların olduğu ortaya çıkmış; hissedarların çoğunun şirket sahiplerinden daha fazla zarar gördüğü anlaşılmıştır. Bu da şirket yöneticileri, çalışanları ve hissedarların işbirliğine dayalı kurumsal yönetim yaklaşımının sorgulanması gerektiği yönündeki eğilimleri güçlendirmiştir¹⁷³.

Geçmişte en yeni yönetim tekniklerinin ve yaratıcı stratejilerin kullanıldığı şirket olarak anılan Enron bugün artık sadece en yüksek pazar değerine sahip olup da iflas eden şirket olarak hatırlanmaktadır. Bu da kurumsal yönetim kavramının ne denli önemli olduğunu gözler önüne sermektedir¹⁷⁴.

2.6. Parmalat Olayı (İtalya)

Parmalat Finanziaria SpA Parmalat Grup'un ("Grup") temel gıda ve süt ürünlerini üretilip satan bir firmasıdır. Aile üyeleri tüm Parmalat grubunu kontrol etmektedir. Ülkedeki kurumsal yönetim sıkıntılarına bakıldığında, zayıf yöneticilerin, şirketin kontrolünü elinde tutan hissedarların varlığı ve korunmasız azınlık hissedarlarının temel sorun olduğu görülmektedir¹⁷⁵.

Şirketi yöneten hissedarlar, şirket kaynaklarını yasalara aykırı olarak buldukları şirketten başka bir şirkete aktararak, çıkarlarını azınlık hissedarlarının zararına kullanabilir. Parmalat vakasında da iştirak şirketlerine kaynak aktarımı

¹⁷¹ Caner H. Özdemir, "Liberal Enerji Piyasalarında Kamunun Rolü". **Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Türkiye VI. Enerji Sempozyumu Bildiri Özetleri Kitabı**, Kayseri, 2007, s. 223.

¹⁷² Caner H. Özdemir, "Enerji Sektöründe Denetim ve Soruşturma (Olası Problemler ve Çözüm Önerileri)", **Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Türkiye 10. Enerji Kongresi Kitabı**, İstanbul, 2006, s. 183.

¹⁷³ Sonay Bayramoğlu, "Yönetişim ve Demokrasi İlişkisinde Siyasal İktidar Sorunu: Türkiye'de Bağımsız Düzenleyici Kurumlar", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s. 19.

¹⁷⁴ Ayça Zeynep Süer, "Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler", **VI. Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, İstanbul, 2003, s. 10.

¹⁷⁵ Cemal Küçüksozen, "Finansal Bilgi Manipülasyonu: Nedenleri, Yöntemleri, Amaçları, Teknikleri, Sonuçları ve İMKB Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s. 368.

yapılmıştır. Parmalat firması ihraç ettiği borçlanma araçları nedeniyle yatırımcılarını büyük zarara uğratmıştır¹⁷⁶.

Piyasalarda soru işaretlerini tetikleyen ilk ciddi olay Parmalat'ın 2003 Şubat ayında 500 milyon € tutarındaki bono ihracını piyasalardaki olumsuz şartları öne sürerek son anda iptal etmek zorunda kalması olmuştur¹⁷⁷. Kasım 2003'te, Parmalat'ın 10 milyar Euro tutarındaki bono ödemesini gerçekleştirememesi firmayı iflasın eşiğine getirmiştir. Bu durum, hemen denetçilerin ve bankaların şirket hesaplarını daha dikkatli incelemelerine sebep olmuştur. Parmalat'ın aktifinin %38'i olan 4,9 milyar tutarındaki varlık, Cayman Adaları'nda Parmalat'ın iştirakinin Amerikan Bankası'ndaki hesabında bulunmaktadır. Fakat Amerika Bankası yetkilileri 19 Aralık 2003 tarihi itibarıyla böyle bir paranın bankada bulunmadığını bildirmişlerdir¹⁷⁸.

Parmalat gibi büyük ve uluslararası bir ortaklığın çökmesi ile özellikle halka açık anonim ortaklıklarda kurumsallaşmada temel eksikliklerin olduğu gözler önüne serilmiştir¹⁷⁹.

2.7. Adecco Skandalı

Dünyanın en büyük insan kaynakları şirketi Adecco'nun, kurumsal yönetim zaafları ve finansal usulsüzlükler sebebiyle 2003 yılına ait mali sonuçlarını geciktirebileceğini açıklaması, yatırımcılarında büyük şaşkınlık yaratmıştır. Bu durum üzerine şirketin piyasa değeri yaklaşık yarı yarıya düşmüştür. 2003 yılından önce ABD, Fransa, İtalya ve Japonya gibi 13 büyük pazarın 11'inde birinci veya ikinci büyük şirket konumunda bulunan Adecco'nun, iç denetim sırasında bulunan usulsüzlüklerin ayrıntılarını açıklamayı kabul etmemesi, işlemcilerin, bu konunun da milyarlarca dolarlık sahtekârlıkların cezai soruşturmalara dönüştüğü Enron ve Parmalat şirketlerindeki benzer kurumsal yönetim skandalları gibi büyümesine neden olmuştur¹⁸⁰.

¹⁷⁶Yener Coşkun, "Özel Sektör Borçlanma Araçları Piyasasının Gelişmesinde Düzenlemelerin Etkisi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (65), 2010, s. 13.

¹⁷⁷ Emre Kozlu, "Parmalat Skandalının Finans Dünyasında Bırakacağı İzler", **Garanti Dergisi**, 2004, s. 4.

¹⁷⁸Ceren A. Göçen, "Kurumsal Yönetim İç Kontrol ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası", **Mali Çözüm Dergisi**, (97), 2010, s. 115.

¹⁷⁹ Akgül, a.g.e., s. 221.

¹⁸⁰ <http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2004/01/13/ekonomi/ekonomi3.html>

2.8. Ahold Skandalı

Dünyanın üçüncü büyük süper market zinciri ve yiyecek distribütörü olan Ahold kurumsal yönetim ve muhasebe işlemlerinde problemler ile karşılaşılmasıyla Hollanda'da büyük bir skandalın doğmasına neden olmuştur. Ardından bu olay Amerika'da da maliye müfettişlerini harekete geçirmiş böylece firmanın uluslararası boyutta mercek altına alınması, hisselerinin yüzde 17 düşmesine neden olmuştur¹⁸¹.

¹⁸¹ <http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/02/27/ekonomi/ekonomi7.html>

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ULUSLARARASI ALANDA YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE RAPORLARI

Kurumsal yönetim raporlarının küreselleşme baskısıyla birlikte benzeşme eğilimi içerisinde olduğu buna rağmen, farklı yönetim modellerinin oluşması ulusal kurumsal bağlamın etkilerini ve yerleşikliğini göstermektedir¹⁸².

İngiltere’de büyük oranda halka açılmış olan Maxwell Communications, Coloroll, BCCI, Polly Peck gibi şirketlerin 1980’li yılların sonu ile 1990’lı yılların başında iflasının ardından kurumsal yönetim konusunda Cadbury Raporu, Hampel Raporu ve Turnbull Raporu gibi sermaye piyasalarını düzenleyici kurumlar tarafından benimsenmiş olan raporlar yayımlanmıştır¹⁸³.

Günümüzdeki kullanılan anlamıyla kurumsal yönetim kavramı ilk olarak, İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından hazırlanan ve “Cadbury Raporu” olarak da adlandırılan 1992 tarihli Raporda (The Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance) ele alınmıştır¹⁸⁴.

Aynı raporda şirketlere uymaları için yönetim kurulu yapısı, bağımsız yöneticiler, üst düzey yöneticiler, raporlama ve kontrollerle alakalı kurumsal yönetim uygulama esasları belirlenmiştir. 1995 yılında yöneticilerin kazançlarıyla alakalı kurumsal yönetim sorunlarıyla daha ciddi ilgilenme gereği duyulması nedeniyle Greenbury Raporu oluşturuldu. 1998 yılında İngiltere’de daha önce yayınlanmış olan Cadbury ve Greenbury’deki tavsiyeleri gözden geçirmek için Hampel raporu oluşturuldu. Sırasıyla üç raporu bir araya toplayan Birleşik Kod ve ardından 1999 da OECD kurumsal yönetim prensipleri, Higgs Raporu, Gözden Geçirilmiş Birleşik Kod ve Myners raporları yayımlanmıştır.

¹⁸²Tan K. Şahin ve diğerleri, İş Sistemlerinde Ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında Yakınsama - İraksama Tartışması: Makro ve Mikro Bakış Açısı. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, (25), 2011, s. 56.

¹⁸³Özlem F. Yılmaz, “Bankalarda Kurumsal Yönetim-Entelektüel Sermaye İlişkisi”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, (1-2), 2010, s. 3.

¹⁸⁴Ayşe Pelin Erdönmez, “Kurumsal Yeniden Yapılandırma”, **Bankacılar Dergisi**, 2003, s. 42.

3.1. Cadbury Raporu (1992)

Kurumsal Yönetişim İlkeleri'nin ilk defa ortaya çıkması, 1991 yılında İngiltere'de, Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafından oluşturulan ve adını Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri Komitesi başkanı Adrian Cadbury'den alan rapor ve ilkeler özellikle yönetim kurulu üyeleri, denetim ve pay sahipleri başlıkları altında bir dizi kriteri içermektedir. Komitenin toplanma amacı özellikle Coloroll ve Asil Nadir'in Poly Peck şirketlerinde yaşanan ani mali çöküş ile borsa şirketlerinin hesap verebilirliği ve dürüstlüğüne ilişkin yatırımcının yaşadığı güven bunalımıdır¹⁸⁵. Her iki şirkette de bu çöküşe ait emareler, mali tablolarına asla yansımamıştır. Diğer yandan komite çalışmalarına başlarken iki önemli skandal daha yaşandı. Bank of Credit and Commerce International (BCCI) ve Maxwell Group bünyesinde yaşanan skandallar komitenin çalışmalarının hızını ve önemini artırmıştır.

Cadbury Raporu'nda açıklanan ilkeler yasal anlamda bağlayıcı olmamakla birlikte şirketlerin bu kurallara uyup uymadıkları denetlenmekte, uymuyorlar ise uymama nedenleri detaylı olarak istenmektedir. Bu raporun kurumsal yönetişimin gelişimine çok önemli katkıları olmuştur¹⁸⁶. Raporun yayınlanmasından sonra kurumsal yönetim alanında tartışma ve çalışmalar büyük bir ivme kazanmıştır. Raporla birlikte Londra Menkul Kıymetler Borsası borsada kote olan şirketlere getirilen değişikliklere uyma, eğer uyulmuyorsa nedenini açıklama zorunluluğu getirmiştir.

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

Cadbury Raporunda şirketlere uymaları için Yönetim Kurulu yapısı, bağımsız yöneticiler, üst düzey yöneticiler, raporlama ve kontrollerle alakalı kurumsal yönetişim uygulama esasları belirlenmiştir¹⁸⁷. Bu esaslar;

A. Yönetim Kurulu

- a) Yönetim Kurulu, belirtilen zamanlarda toplanmalı, şirketi gerektiği şekilde yönetebilmeli ve şirket yöneticilerini denetlemelidirler.

¹⁸⁵ <http://www.yenittk.com/tr/guncel-yayinlar-raporlar-cadbury-report-kurumsal-yonetimin-finansal-yonleri.html>, (17.05.2012).

¹⁸⁶ Derin, a.g.e., s.36

¹⁸⁷ <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, (01.12.2011).

- b) Şirkette her yöneticinin birer sorumluluk alanı olmalı ve bu sorumluluk alanı hiçbir yöneticiye yönetimde ayrıcalık tanımamalıdır.
- c) Yönetim Kurulu, ağırlıklı olarak bağımsız üyeleri içermeli ve bağımsız üyelerin ağırlığı daha fazla olmalı.
- d) Şirketin idaresinin Yönetim Kurulu'nun elinde olduğunu belgeleyen bir program olmalıdır.
- e) Kuruldaki yöneticilerin gerektiğinde profesyonel destek almaları sağlanmalıdır.
- f) Yönetim Kurulu'nda yapılan uygulamaların uyumluluğunu denetleyen görevlinin sunacağı önerilerden tüm üyeler yararlanmalıdırlar.

B. Bağımsız Yöneticiler

- a) Bağımsız yöneticiler, şirketin her türlü faaliyetlerinde (strateji, kaynak, performans vb.) görüşlerini belirtmelidirler.
- b) Kurulu oluşturanların çoğunluğu, işletmeden bağımsız olmalıdırlar. Şirketten elde ettikleri gelirleri şirket için harcadıkları çabayla orantılı olmalıdır.
- c) Bağımsız yöneticilerin görev süreleri belli olmalı ve bu süre aşılmamalıdır.
- d) Bağımsız yöneticiler, seçilirken her türlü resmi prosedüre uyulmalı ve seçim süreci bütünüyle Yönetim Kurulu'nu ilgilendirmelidir.

C. Üst Düzey Yöneticiler

- a) Yöneticilerin, pay sahiplerinin izni olmadığı müddetçe görev süreleri üç seneyi geçmemelidir.
- b) Yöneticilerin toplam gelirleri Yönetim Kurulu Başkanı'nın ve maaşı en yüksek olan yöneticinin her türlü payı kesin bir açıklıkla belirtilmelidir. Maaş ve performansla ilgili bilgiler ayrı ayrı belirtilmelidir.
- c) Üst düzey yöneticilerin maaşları bağımsız yöneticilerin oluşturduğu ödüllendirme komitesi tarafından belirlenmelidir.

D. Raporlama ve Kontroller

- a) Şirketin durumu hakkında anlaşılır ve doğru bilgiler vermek Yönetim Kurulu'nun görevidir.

- b) Yönetim Kurulu denetçilerle objektif ve olması gerektiği gibi bir ilişkinin sürmesini sağlamalıdır.
- c) Yönetim kurulu en az üç üyeden oluşan bir denetim komitesi oluşturmalı ve bu komitenin görev ve sorumluluklarını yazılı bir şekilde belirtmelidir.
- d) Yöneticiler de denetim kurulunun hazırladığı raporlar gibi kendi görev alanlarıyla ilgili raporlar hazırlamalıdır.
- e) Şirket içi kontrolün etkinliğiyle alakalı raporlar hazırlanmalıdır.
- f) Yöneticiler işletmenin devamlılığını ön görülen nitelikleri belirterek rapor etmelidirler¹⁸⁸.

3.2. Greenbury Raporu (1995)

Cadbury Raporundan sonra kurumsal yönetim alanında hemen hemen her ülkede çeşitli çalışmalar yapılmış, bu anlayışın gelişebilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur. Rapor, adını merkezi İngiltere’de bulunan ve Marks and Spencer olarak bilinen dünyanın en büyük perakende devlerinden birinin CEO’su olan Sir Richard Greenbury’den almaktadır. CEO’luğunu yaptığı dönemde Greenbury, yapmış olduğu kurumsal yönetim alanındaki çalışmalarla şirketi dünyanın en büyük ikinci perakende şirketi yapmayı başarmıştır¹⁸⁹.

“Yöneticilere Yapılan Ödemeler Çalışma Grubu” adıyla Ocak 1995 tarihinde İngiltere’de Sir Richard Greenbury tarafından bir komite toplanmış, toplanan komitede, İngiltere’deki şirketlerin yöneticilerine ödenen maaş ve diğer menfaatler konusunda yapılan düzenlemeler yer almıştır.

Rapor 17 Temmuz 1995 tarihinde yayımlanmıştır. Raporda başta hesap verilebilirlik, sorumluluk, tam açıklama, yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının denkleştirilmesi, gelişmiş şirket performansı gibi konular gündeme gelmiş, bununla birlikte anonim şirket tepe yöneticilerinin ücretlendirilmesine ilişkin konulara değinilmiştir¹⁹⁰. Rapor, mali haklar konusunda kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin artırılmasını, özellikle bu konunun yıllık raporda ayrıntılı bir biçimde pay sahiplerine sunulmasını öngörmektedir. Cadbury Raporuna benzer biçimde halka açık borsa

¹⁸⁸ Karayel, a.g.e., s. 39.

¹⁸⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Sir_Richard_Greenbury

¹⁹⁰ Dilek E. Şengür ve Seden A. Püskül Özbek, “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Sayı.31, s. 35.

şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyelerinden bir mali haklar komitesinin oluşturulmasını öngörmüş, hatta pay sahiplerinin mali haklar komitesinin başkanına doğrudan soru sorabilme hakkına yer vermiştir¹⁹¹. Rapor yöneticilere sunulan mali haklar ve ödüllendirmeler üzerine hassasiyetle eğilmekte, sağlanan mali haklar ile yönetici performansı arasında denge kurmaya çalışmaktadır¹⁹².

3.3. Hampel Raporu (1998)

İngiltere’de 1995 yılında Kurumsal Yönetişim Komitesi oluşturulmuştur. Komite, İngiltere’de kurulu olan bütün kurula kayıtlı şirketlerin yönetim yapılarının incelenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Kurul Ağustos 1997’de ön raporunu, Ocak 1998’de de son raporunu yayınlamıştır. Temel amaç evrensel bir rapor oluşturmakla birlikte daha önceden yayınlanan Cadbury ve Greenbury raporlarının öne sürdüğü tavsiyeleri inceleyerek uygulanabilirliğini yeniden değerlendirmektir¹⁹³. Esas itibarıyla Cadbury ve Greenbury raporunun daha da kuvvetlendirilmiş halidir¹⁹⁴.

Hampel Komitesi aynı zamanda “Cadbury II” olarak da bilinmektedir. Cadbury I ile karşılaştırılacak olursa Hampel Komitesi, iş dünyasının içinden olan kişilerden oluşmaktaydı. Komiteye, Imperial Chemical Industries şirketi yönetim kurulu başkanı Sir Ronald Hampel başkanlık etmekteydi ve komite üyelerinin üçte birinden fazlası kurula kayıtlı şirketlerde yönetim kurulu başkanı ve/veya CEO (Chief Executive Officer) idi. Bu anlamda rapor iş dünyasının deneyimli kişileri tarafından hazırlandığından, uygulamalardaki etkileriyle birlikte büyük yankı uyandırmıştır.

Rapor, uygulamada karşılaşılan aksaklıklara kolay çözümler üretmesi, önceki raporlarda açık olarak belirtilmemiş olan bazı konuları somut hale getirmesi gibi çalışmalara yön vermiş bir rapor olarak çok önemlidir¹⁹⁵. Bu aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını genişleten bir rapor olmuştur.

¹⁹¹ Ayşegül Ö. Yılmaz, “Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Hakları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.90.

¹⁹² Zeynep Yalçın, “Türkiye’de Kurumsal Portföy Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 23.

¹⁹³ Uğur Sağlam, “Yatırımcının Korunması Açısından Aracı Kurumlarda Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye’deki Uygulamanın Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 10.

¹⁹⁴ Karabıyık, a.g.e., s.39.

¹⁹⁵ Taner D. Keküllüoğlu, “Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Ticari Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2008, s. 26.

Yayınlanan bu raporda kurumsal yönetim, vekâlet teorisi çerçevesinde ele alınmış hisse sahiplerine uzun dönemde fayda sağlamak açısından kurumsal yönetimin bir fırsat olduğu ve bunun şirketlerin temel amacı olması gerektiği vurgulanmıştır¹⁹⁶.

3.4. Birleşik Kod (1998)

Daha önce yayınlanan Cadbury, Greenbury ve Hampel Raporları birleştirilerek oluşturulmuştur. Bu rapor daha önceki raporlarda benimsenen ilkelerin yanı sıra düzenleme bazlı bir yaklaşımdan ziyade gönüllü uygulama yaklaşımının yerleşmesini sağlamaya çalışmaktadır. 2003'te Higgs raporunun yayımlanmasıyla yeniden düzenlenmiştir. Kod iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm en iyi uygulama kodlarını ve şirketlere sağladığı faydayı ele almış, ikinci bölümde ise aynı faydaları pay sahiplerine uygulamıştır. Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürün ayrı kişi olmalarına değinilmiş olup yönetim kurulunun en az üçte birinin bağımsız yöneticilerden oluşması gerektiği belirtilmiştir¹⁹⁷.

3.5. Kurumsal Yönetim Merkezi Yönetim İlkeleri Raporu (1998)

Kurumsal Yönetim Merkezi'nin (Corporate Governance Center) "ABD'de Halka Açık Şirketler İçin 21. Yüzyıl Yönetim İlkeleri" (21.st Century Governance Principles for U.S. Public Companies") adlı raporunda şirketler için 10 adet yönetim ilkesi belirlenmiştir. Bu ilkelerle kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi amaçlanmıştır. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir¹⁹⁸.

1. Etkileşim: Yönetim kurulu, denetim komitesi, yönetim, iç denetçiler ve bağımsız denetçiler arasında etkili bir iletişim bulunmalıdır.

2. Yönetim Kurulunun Amacı: Yönetim kurulu, paydaşların haklarını gereği gibi korumak amacıyla kurulun görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmalıdır. Kurul tüm 3. kişi yatırımcıların da haklarını göz önünde bulundurmalıdır.

¹⁹⁶ Muzaffer İsmayilov, "Kurumsal Yönetim: Azerbaycan'daki Anonim Şirketlerin Kurumsal Yönetim Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 57.

¹⁹⁷ Pelenk, a.g.e., s. 70.

¹⁹⁸ <http://www.ebtekarnovin.com/Editor/UploadFiles/PDF%20Articles/Asian%20Pacific%20Economic%20Cooperation%20Forum%20Financiers%E2%80%99%20Group%20Meeting%20Best%20Audit%20Practices%20August%202002.pdf>, (08.12.2011).

3. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu: Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin güvenilir bir şekilde yerine getirilmesinden sorumludur. Bu sorumluluk başta hissedarlar olmak üzere tüm ilgili kesimlere karşıdır. Ancak yönetim kurulunun temel sorumluluk alanı, şirketin icra direktörünün denetlenmesi, şirket stratejisinin izlenmesi, şirketin kontrol sistemleri ve risklerinin gözetilmesi ve değerlendirilmesidir.

4. Bağımsızlık: Bağımsızlık herhangi bir yöneticinin şirketle veya yönetimle mesleki veya kişisel bir bağının olmamasıdır. Bu anlamda yönetim kurulu üyeleri şirket yönetiminden bağımsız olmalıdır.

5. Uzmanlık: Yöneticiler ve kurul üyelerinin şirketin faaliyette bulunduğu sektör ve şirket faaliyetleri konusunda uzmanlığa sahip olmaları gerekir.

6. Toplantı ve Bilgi: Yönetim kurulu, belli aralıklarla olmak üzere sık sık toplanmalıdır. Ayrıca kurul görevlerini yerine getirecek personel ve bilgiye ulaşabilmelidir.

7. Liderlik: Yönetim kurulu makamı ile icra direktörünün rolleri birbirinden ayrılmalıdır.

8. Kamuyu Aydınlatma: Şirketin finansal tabloları yönetim tarafından zamanında ve şeffaf olarak kamuya açıklanmalıdır.

9. Komiteler: Başta denetim komitesi olmak üzere yönetim kuruluna bağlı tüm komiteler bağımsız üyelerden oluşmalıdır.

10. İç Denetim: Tüm şirketlerin etkin, devamlı çalışan ve doğrudan komiteye raporlama yapan bir iç denetim fonksiyonuna sahip olması ve bunu devam ettirmesi gerekir.

3.6. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri (TKYD)

OECD 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan Paris sözleşmesine dayanılarak 1961 yılında kurulmuş ve savaş yıkıntıları içindeki Avrupa'nın Marshall Planı çerçevesinde yeniden yapılandırılması amacıyla 1948 yılında kurulan Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün (OECE) mirasçısıdır. Üyelerinin büyük bir bölümü AB üyesi ülkeler olup çoğunluğu gözlemci üyelere sahiptir¹⁹⁹.

27-28 Nisan 1998 tarihlerinde bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi'nden, ulusal hükümetler, ilgili diğer uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri kurumsal yönetim (corporate governance) ile ilgili bir dizi standart ve yol gösterici ilkeler geliştirmesini talep etti. Bu amaçla OECD, üye ülkelerin konu ile ilgili görüşlerinden hareketle bağlayıcı olmayacak ilkeleri geliştirmek üzere Kurumsal Yönetim Geçici Özel Çalışma Grubu'nu (Ad-Hoc Task Force on Corporate Governance) oluşturdu²⁰⁰.

OECD'nin 1999 yılında açıkladığı "Kurumsal Yönetişim İlkeleri" 6 ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar kısaca;

1. **Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi:** Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.
2. **Hissedar Haklarının Korunması:** Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır. Bu ilkeye göre temel hissedarlık hakları; mülkiyet haklarının kaydedilmesi, hisse senedinin devredilmesi, şirketler hakkında doğru ve tam zamanında bilgi sahibi olma, yönetime katılma ve oy kullanma, yönetim/ denetim kurullarını seçme ve kardan pay alma hususlarını içermektedir.
3. **Hissedarlara Eşit Davranılması:** Azınlık payları ve yabancı hissedarlar dâhil olmak üzere aynı sınıftaki tüm hissedarlara eşit davranılmalıdır. Hissedar oy

¹⁹⁹<http://www.slideshare.net/ilkerserdar/uluslararasi-alanda-kabul-edilen-kurumsal-ynetim-dzenlemeleri>, (21.05.2012)

²⁰⁰Ali Güner Tekin, "Kurumsal Yönetişim Hakkında", **Ekonomistler Bülteni**, Nisan, 2003, s. 18.

hakkı konusunda hisse senedini almadan önce bilgi sahibi olabilmeli, bu hakla ilgili değişiklerde çıkarları doğrultusunda asaleten veya vekâleten oy kullanabilmelidir. Genel kurul prosedürü hissedarın oy kullanmasını zorlaştıracak nitelikte olmamalıdır. İçeriden bilgi ve manipulatif hareketler yasaklanmalı, yönetim kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerin önemli işlemler konusunda açıklama yapmaları sağlanmalıdır.

- 4. Diğer Menfaat Gruplarının Rollerini:** Şirketle ilişkisi bulunan menfaat gruplarının (Çalışanlar, vb) yasalarla verilmiş hakları tanınmalı, istihdamın ve refahın artırılması ve mali açıdan sağlıklı bir şirket oluşturulması amacıyla bu gruplarla şirket arasındaki işbirliği teşvik edilmelidir.
- 5. Kamunun Aydınlatılması ve Saydamlık:** Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi ile ilgili hususlar dâhil olmak üzere şirketle ilgili tüm konularda zamanında ve doğru bilgilendirme yapılmalıdır.
- 6. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumluluğu:** Şirketin stratejik açıdan yönlendirilmesi, yönetim kurulunun şirket üzerinde etkin gözetimi ve hissedarlara karşı yönetim kurulunun hesap verebilirliği güvence altına alınmalıdır.

3.7. Sarbanes Oxley Yasası (2002)

Son dönemde ABD’nde bazı büyük halka açık şirketlerden başlayarak yayılan ve devamında Avrupa’da da ortaya çıkan, yapılan usulsüzlüklerden kaynaklanan ve şirketlerin iflasına kadar varan olumsuz sonuçlarıyla yatırımcıları büyük zararlara uğratan olaylar meydana gelmiştir²⁰¹.

ABD’de kural koyucular yapılan düzenlemelerle yaşanan şirket skandallarına hızla tepki gösterilmişler, şirket yönetimi konularında yeni kurallar getirmişler, şirket çalışma özeni, etik ve denetim alanlarında en kapsamlı reform çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Bu yasa yatırımcıların ve kamunun, ABD piyasalarına, şirket yönetimlerine, finansal raporlamaya ve ayrıca bu şirketlerin denetimini yapan bağımsız denetim şirketlerine

²⁰¹TÜSİAD, **Finansal Rapor Uygulamalarında Uluslararası Standartlara Geçiş**, İstanbul, Yayın No. TÜSİAD-T/2003-7/356, 2003, s. 13.

yönelik kaybedilen güveni tekrar sağlamak üzere çıkarılmıştır. Yasa, 1934 yılından bu yana ABD’de halka açık şirketler için getirilen ve gerek muhasebe ve gerekse denetim düzenlemeleri anlamında tüm dünyada neredeyse bir “*dönüm noktası*” haline gelen en önemli düzenlemelerden birisidir²⁰².

Özellikle bu kanun, şirket yönetimine ilişkin yeniden düzenlediği kurullarla, şirketlerin iç denetim sistemlerine sahip olması gerekliliğine büyük önem vermektedir. ABD’de kurumsal yönetim yapısı, kamuyu aydınlatmanın ağırlıklı öneme sahip olduğu ve şirketlerin daha ziyade kendi yapılanmaları içinde düzenleme yapmalarını teşvik edecek şekildedir. Sarbanes Oxley Kanunu kamuya açık şirketlerin finansal raporlama sürecinde kalite ve şeffaflığın artırılmasını amaçlayan pek çok hüküm içermektedir. Bu kanunun amacı sermaye piyasası mevzuatına göre açıklanan şirketlere ilişkin kurumsal bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırarak yatırımcıları korumaktır²⁰³.

Sarbanes Oxley Yasası’nın hazırlanmasındaki amaç genel olarak şu şekildedir²⁰⁴.

- Şirketlerdeki kurumsal yönetişimin güçlendirilmesini sağlamak
- Kurumsal yönetişime etki eden unsurların belirlenerek yeniden düzenlenmesi
- Yönetim ile hissedarlar arasındaki ilişkilerde şeffaflığın sağlanması
- Kamuoyunun daha inanılır, güvenilir biçimde aydınlatılması ve bilgilendirilmesi
- Denetimde etkinliğin artırılması ön planda tutularak denetçilerin bağımsızlığının sağlanması
- İç kontrol sisteminin daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanmasıdır.

Finansal skandallar sonrası şirketlere ilişkin kurumsal bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırarak yatırımcıları korumak amacıyla ele alınan Sarbanes Oxley Yasası’nın kurumsal yönetişime katkısı aşağıdaki gibi özetlenebilir²⁰⁵.

²⁰² Tamer Aksoy, “Kurumsal Yönetim Bağlamında Sarbanes-Oxley Yasası’nın Bağımsız Denetim Firmalarına Yönelik Getirdiği Temel Düzenlemeler”. **Bülten Dergisi**, (165), 2006, s. 9.

²⁰³ Abdioğlu Hasan, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB – 100 Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 62.

²⁰⁴ İsmail Balkan, “Bankalarda Denetim Komitelerinin Etkinliği”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2008, s. 27.

²⁰⁵ Abdülkerim Daştan, “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi”, **Bankacılar Dergisi**, (72), 2010, s. 8.

- Denetim komitelerine verilen önemin artırılması ve denetçi bağımsızlığının sağlanması,
- Finansal analiz neticesinde çıkar grupları arasında çıkabilecek çatışmalara yönelik düzenlemeler getirmesi,
- Periyodik raporlarla kamuya açıklanacak yükümlülüklerin artırılması,
- İşletmelere, yöneticilerin uyması gereken, iş etiği kurallarını benimseme zorunluluğunun getirilmesi,
- Kurumsal yönetim uygulamalarının açıklanması yönündeki yaptırımlara, doğrudan kurumsal yönetimin yapılandırılmasına ilişkin daha katı bir yaklaşım getirilmesi,
- Etik kod ve kurallar çıkarmak ve adapte etmek zorunluluğu getirmesi,
- Yöneticilere işletme fonlarından şahsi kredi izni verilmemesine yönelik düzenlemeler getirmesidir.

Sarbanes-Oxley Yasası uygulamada etkisini hemen göstermiş ve içinde bulunduğumuz süreçte muhasebe ve denetim dâhil tüm yasal düzenleme çerçeveleri ile kurumsal yönetim sürecinin oluşturulmasında dikkate alınan küresel bir dönüm noktası haline gelmiştir²⁰⁶.

3.8. Myners Raporu (2004)

İngiliz parlamentosunun mali işlerinden sorumlu üyesi Paul Myners “İngiltere Hisselerine Oy Kullanmadaki Engellerin İncelenmesi” adlı raporunu 2004 yılında yayınlamıştır. Bu raporda ortaya çıkan problemlerin, sistemin yeteri kadar yerleşmemesinden, ağır işlemesinden, hesap verilebilirliğin henüz istenilen seviyeye ulaşamamasından, şeffaflık eksikliğinden kaynaklandığı belirtmiştir.

Myners kurumsal yönetişim ilkelerine uygun olarak kâğıtla oy kullanma sistemi yerine elektronik-oy sisteminin getirilmesinin kurumsal yatırımcılar, aracı kurumlar ve tüm gruplar için daha etkin olabileceğini belirtmiştir²⁰⁷. Yayımlanan tüm raporlar, kronolojik olarak incelendiğinde bir gereksinmenin ürünü olduğu ve bundan sonra da aynı gereksinmelerin artarak devam edeceği düşünülmektedir. Kurumsal yönetişim farklı zaman ve mekânlarda sürekli bir gelişim içerisinde bulunmakta ve taleplerin ağırlığı artmaktadır.

²⁰⁶Aksoy, a.g.e., s. 10.

²⁰⁷Karayel, a.g.e., s. 50.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÜLKEMİZDE KURUMSAL YÖNETİŞİMİN GELİŞMESİNE KATKIDA BULUNAN BAZI KURULUŞLAR VE YAYINLANMIŞ OLAN KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE RAPORLARI

Türkiye’de kurumsal yönetim ilk olarak TÜSİAD tarafından gündeme alınmıştır. Aralık 2002’de “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” ismiyle bir rapor hazırlanmış ve kamuoyuna duyurulmuştur. Kurumsal yönetim daha sonra aynı grupça kurulan TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) tarafından yapılan araştırmalar ve eğitimlerle yaygınlaştırılmış, 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu’na “Kurumsal Yönetim İlkeleri” olarak yayımlanmıştır. Bu ilkeler de daha önceden yayınlanmış olan ve dünya çapında çok büyük yankı uyandıran OECD kurumsal yönetim prensipleri ışığında hazırlanmıştır. İlkeler öncelikle halka açık şirketler olmak üzere gerek kamu adına faaliyet gösteren gerekse de özel anonim şirketlerin tamamının uyması için belirlenmiştir.

Tüm bu gelişmelere paralel olarak 2005 yılında İMKB tarafından halka açık şirketlerin kurumsal yönetim düzeyinin ölçülmesi adına kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Hazırlanan bu rapor ve ilkeler anonim şirketler için birer tavsiye niteliğinde olup herhangi bir bağlayıcılığı yoktur. Yeni TTK’nın Temmuz 2012’de yürürlüğe girmesiyle birlikte şirketlerin yönetim kurullarında bir takım değişiklikler olmuş, bu değişiklikler ile birlikte kurumsal yönetişimin daha etkin bir şekilde uygulanmaya çalışılması amaçlanmıştır.

4.1. Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD)

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Türk işadamları tarafından 1971 yılında İstanbul merkezli olarak, ülkede girişimciliğin yaygınlaşması ve girişimciliğe ön ayak olacak uygulamaların yayılmasında öncü rol oynamak üzere kurulmuş olan bir örgüttür. Kurul Türkiye’de ilk defa kurumsal yönetişimin öneminin

daha iyi kavranması adına Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve İşleyişi adı altında Aralık 2002'de bir rapor yayınlamıştır.

Bu rapor TÜSİAD adına Haluk ALACAKLIOĞLU başkanlığında, Adnan AKAN, Ayşen TOPAY, Cem UŞAKLI, Fuat ÖKSÜZ ve diğer 13 çalışma grubu üyesi tarafından hazırlanmıştır.

4.1.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu (TÜSİAD, 2002)

Rapor, kurumsal bir anayasa anlayışı çerçevesinde, kurumsal yönetimin şirketlerde oluşabilmesi için gerekli olan ana ilkeler ışığında kurumsal yönetimin bir şirkette gerek yerleşmesi gerekse iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır. Dünyadaki gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kodları ve mevcut yasa çalışmaları incelenerek hazırlanan bu kodda yer alan temel ilkelerin Türkiye'de "en iyi uygulaması" için bir başlangıç oluşturması hedeflenmektedir. Bu kriterlerin amacı şirketlerin yapıcı kurumsal yönetimin uygulanabilirliğinden söz edebilmesi için raporda belirtilen yapılara uygun olması gerektiği üzerinde durmaktadır.

Bu raporda yer verilen yönetim kurullarının yapısı ve işleyişine ilişkin ilkeler, başta halka açık şirketler olmak üzere tüm şirketlerdeki gönüllü uygulamalar için bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Şirket yapılanmalarının, kültürünün, stratejisinin, değerlerinin, iş süreçlerinin bir şirketten diğerine farklılık göstermesi nedeniyle, bu kodda yer alan uygulamalar ana ilkelerden ödün vermemek koşuluyla kurumların kendi ihtiyaçları doğrultusunda şekillenebilir bir durumdadır.

Rapor, Yönetim Kurulu ve sorumlulukları adlı başlıkta; yönetim kurullarının öneminden, yönetim kurulu yapısının nasıl olması gerektiğinden, yönetim kurulu üyesi olabilmek için gerekli kriterlerin neler olduğundan bahsetmektedir.

Burada önemle üzerinde durulması gereken nokta, ilk etapta yönetim kurulu üyelerinin %25'inin bağımsız üyelere oluşması, bu oranın zamanla %50'nin üzerine çıkarılması gerektiğidir. Böylelikle kurumsal yönetimin uygulanmasında bu oranın çok önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Raporda finans sektörü ve devletin herhangi bir oranda ortak olduğu kurumların yönetim kurulu üyelerinin de en az yarıdan bir fazlasının bağımsız üyelere oluşması gerektiği tavsiye edilmektedir. Bu noktada atanacak olan üyenin de bağımsız olduğunu, yani şirket ile herhangi bir çıkar ilişkisinin

bulunmadığını, bağımsızlığın tüm şartlarını yerine getirdiğini beyan etmesi gerekmektedir.

Yönetim kurullarına seçilecek üyelerin tüm hissedarların görüşlerini yansıtabilecek nitelikteki kişilerden oluşması gerektiğine vurgu yapılmış, böylelikle demokratik bir sistem çerçevesinde bu yapının oluşturulması sağlanmaya çalışılmıştır.

Raporda yer alan diğer bir önemli tavsiye de şirketin ve bireylerin performanslarının objektif olarak irdelenmesi ve değerlendirilmesi için Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı mutlaka ayrı kişiler olmalıdır ancak böylelikle muhtemel çıkar çatışmaları önlenabilir ve şirketin ihtiyacı olan bağımsız görüş getirilebilir. Görüşü önem kazanmıştır. Yönetim kurulu başkanı yönetim kurulunun işleyişini irdelemeli ve iyileştirici önlemler almalıdır.

Yönetim kurulu üyelerinin gösterdiği yararlılıklar doğrultusunda ödüllendirilmesi gerektiğine vurgu yapılmış, ödüllendirme sisteminin de iki basamakta (ücret ve prim) ele alınması tavsiye edilmiştir.

Ayrıca raporda yönetim kurulu, bir şirketin önüne koymuş olduğu performans (mali ve diğer) hedeflerine ulaşmasında ana sorumludur. Dolayısıyla yönetim kurulu hem bir bütün olarak ve hem de bireysel olarak her yıl şeffaf bir şekilde, bu konuyla görevlendirilen komitenin ortaya koyacağı kurallar doğrultusunda kendisinin özelleştirisini ve performans değerlendirmesini yapmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi veya azledilmesi bu ilkelere bağlanmalıdır²⁰⁸. Şeklinde kurumsal yönetişimin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

4.2. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)

Sermaye Piyasası Kurulu, halen faaliyet gösteren bağımsız düzenleyici kurumların ilki olarak kurulmuştur. Kurul birikimlerin menkul kıymetlere yatırılarak halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak ve sermaye piyasalarına olan güveni artırmak amacıyla tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını düzenlemek ve denetlemek için 1981 yılında çıkarılan 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile kurulmuştur²⁰⁹.

²⁰⁸<http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/raporlar/kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi/>

²⁰⁹<http://www.spk.gov.tr/>

OECD'nin 1999 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınlamasının ardından bu ilkeler Türkiye'de yankı bulmuş, çokuluslu ve küresel şirketlerle entegrasyonu sürekli artan ekonomik sistem içerisinde Kurumsal Yönetim İlkelerine olan ihtiyaç artmıştır. SPK 2003 yılında kurumsal yönetim alanındaki bu boşluğu doldurma amacıyla "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni yayınlamıştır.

Finansal krizlerin ve şirket skandallarının ardında yatan önemli nedenlerden birinin de kötü yönetim olduğu düşüncesi, kurumsal yönetim kavramının önemini daha da artırmıştır. Uluslararası alanda konu daha da önem kazanmış ve yatırım kararlarında, finansal performansın önemine eş değer tutulabilecek kadar önemli bulunan kurumsal yönetim kavramı dikkat çekmiştir.

4.2.1. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetişim İlkeleri (SPK,2003)

Ülkemizin kurumsal yönetim ortamını, içinde bulunduğumuz şartlar ve sermaye piyasasının geldiği düzey önemli derecede etkilemektedir. SPK tarafından duyurulan ilkelere, uluslararası piyasalarda kurumsal yönetim kavramının halka açık anonim şirketler tarafından kullanılmasını tavsiye edici bir nitelik taşımakta olup mevzuatın yapılandırılmasında tetikleyici olan finansal skandallardan alınan dersler ışığında olası benzer bir gelişmenin ulusal sermaye piyasalarımızda önünü almak üzere kaleme alındığı görülmektedir.

İlk bölümde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kâr payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu çerçevede, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmiş, ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmıştır.

Üçüncü bölüm, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

4.3. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur. Eşitlik ve adalet, açıklık ve şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine kurulmuş olan ve kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedefleyen TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir²¹⁰.

TKYD yapmış olduğu birçok seminer kurs vb. etkinliklerin yanında kurumsal yönetim ilkelerine uyulmasını teşvik etmek amacıyla 2011 yılından itibaren bu alanda çaba sarf eden işletmelere kurumsal yönetim ödülleri adı altında kurumsal yönetimi teşvik edici ödüller vermeye başlamıştır. Örgüt bu ödülleri belli başlı bazı kriterlere göre vermektedir. Bu kriterler;²¹¹

- (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

²¹⁰ <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}>

²¹¹ Mete Karayel, "Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Dünü, Bugünü ve Yarını: İMKB 100 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışması". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s. 86.

- Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu En Yüksek Halka Açık Olmayan Şirket
- Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Şirket

4.4. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)

Yapı olarak kar amacı gütmeyen bir devlet kuruluşu olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, menkul kıymetlerin güven ve istikrar içinde işlem görmesini sağlamak amacıyla 26 Aralık 1985'te kurulmuş, 3 Ocak 1986 tarihinde faaliyete geçmiştir. İMKB, kurulduğu günden bu yana Türk sermaye piyasalarının ve Türkiye ekonomisinin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

91 sayılı KHK'ya dayanılarak kurulan İMKB özerk ve mesleki bir kurum olup, kamu tüzel kişiliğini haizdir. İMKB yetkili olduğu konu ve alanlarda kendi yasal düzenlemelerini yapabilmektedir.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 2007 yılında uygulamaya başladığı Kurumsal Yönetim Endeksi ile Türkiye'de kurumsal yönetimin yayılmasına öncülük eden taraflar birisidir. İMKB kurumsal yönetimin özellikle borsada işlem gören şirketlerde yayılması için çeşitli yollarla şirketlere teşvikler vermektedir²¹².

4.5. Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)

Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), 2009 yılının Mayıs ayında sermaye piyasası ve borsa mevzuatı uyarınca kamuyu aydınlatmak amacıyla açıklanması gereken bildirimlerin elektronik imzalı olarak iletildiği ve kamuya duyurulduğu elektronik bir sistemdir olarak kurulmuştur²¹³.

Sistemin işletimi İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) KAP İşletim Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Bu sistem tüm kesimlerin İMKB şirketleri ile ilgili doğru, anlaşılır, tam bilgiye, internet üzerinden eş anlı ve düşük maliyetle erişebilmelerine imkân tanıyacak şekilde tasarlanmıştır. KAP kurumsal yönetişimin iki unsuru olan kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile sorumluluk ilkelerine öncülük etmesi bakımından kurulduğu günden bu yana önemli hizmetlerde bulunmuştur. KAP bu işlevini gelecek yıllara götürmek adına da önemli çabalar sarf etmektedir.

²¹² <http://www.imkb.gov.tr/AboutUs/AboutUsMain.aspx>

²¹³ <http://www.kap.gov.tr/yay/ek/KapHakkinda.aspx>

4.6. Sabancı Üniversitesi Corporate Governance Forum of Turkey

Kurumsal Yönetim Forumu 1 Mart 2003 tarihinde Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve Sabancı Üniversitesi ortaklığıyla kurulmuş ve 2005 yılına kadar bu ortak girişim devam etmiştir. Özellikle bu dönemler arasında forumun katkılarıyla kurumsal yönetim kavramı Türkiye’de etkinliğini artırmaya başlamış ve ülke gündeminde önemli bir yer edinmiştir. Forum, asıl amaç olarak farkındalık yaratma görevini yerine getirmeye çalışmış kurumsal yönetimin etkinliğinin artırılması yönünde dikkatleri üzerine çekmiştir. Düşünce olarak bu ilkelerin yayılmasının ancak bilimsel çalışmalarla mümkün olabileceğini savunmuş ve bu alanda yapılan çalışmalara destek vermiştir²¹⁴.

Forumun etkinlik alanları;

- Kurumsal yönetim konusunda söz sahibi olan araştırmacıları bir araya getirerek karşılıklı bilgi alış verişini teşvik eder,
- Akademisyenler arasında bağ kurarak kurumsal yönetimin literatürünün genişlemesine katkı sağlar,
- Bu hususta kamu politikaları üretilmesini sağlamaya çalışır ve en iyi uygulamaların benimsenmesi için tavsiyelerde bulunur,
- Bu amaçları taşıyan yerel ve uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapar.

4.7. Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Kurumsal Yönetişime Katkısı

Yarım asrı aşkın bir süredir Türk ticaret hayatını şekillendiren 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu yerine 6102 sayılı yeni TTK 1 Temmuz 2012 yılında yürürlüğe girecektir. Kanunun, incelendiğinde esas itibarıyla kurumsal yönetişimin ilkelerinden olan şeffaflık ilkesi ve hesap verebilirlik ilkesi üzerine kurulmuş olduğu görülmektedir. Kanun, işletmelerde kurumsal yönetim ve kamuoyunu doğru bilgilendirme üzerinde hassasiyetle durmaktadır. Özellikle sermaye şirketlerinin yapısı ile ilgili bir dizi yenilikler getirmiş, bu anlamda kurumsal yönetişimin daha etkin bir şekilde uygulanmasına önemli katkılar sağlamıştır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen kurumsal yönetim ilkelerini incelediğimizde en önemli unsur olarak profesyonel yönetim kurullarının oluşturulması için yapılan düzenlemeleri görüyoruz. Yeni TTK ile en çok etkilenen şirket organının

²¹⁴ <http://cgft.sabanciuniv.edu/tr/about/background>

yönetim kurulu olduğu, bu çerçevede yönetim kurulunun oluşumunda yapısal değişikliklere gidildiğini anlıyor ve topluluk yönetim kurulu gibi yeni kavramlar ile tanışıyoruz.

Bu bağlamda eski TTK'da yönetim kurulu üyesi olabilmenin en önemli şartlarından birisi olan, şirket hissedarı olma şartı yeni TTK ile kaldırılmıştır. Böylece yeni dönemde yönetim kurulu üyelerinin tamamı şirkete ortak olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşabileceği gibi ortak olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin bir karması şeklinde de olabilecektir²¹⁵.

Sermaye şirketlerinin, yani anonim şirket, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket ve limited şirketlerin denetiminde reformcu bir anlayış ve çağdaş bir açılımla köklü bir sistem değişikliğine gidilmiştir. Sermaye şirketlerinin halen yürürlükte olan 6762 sayılı TTK'ya göre 3 organı bulunmaktadır. Bunlar genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Yeni TTK, şirket organları olan genel kurul ve yönetim kurulunu sayarken denetim için yeni hükümler getirmiştir. Denetim şirket organı olmaktan çıkarılmış, bağımsız denetim kanunlaştırılmıştır. Değişiklik ulusal ve uluslararası piyasalara olan güveni artıracak yani kurumsal yönetim çabalarını destekler nitelikte olacak, özellikle de ülkemize yeni bir görünüş kazandıracak yeterlidir²¹⁶. Yapılan değişikliklerle kurumsal yönetim ve dürüstlük ilkeleri bağlamında tam bir denetimin sonuçlarının açık, anlaşılabilir ve kamuyu aydınlatma ilkeleri uyarınca düzenlenmiş bir raporla pay sahipleri başta olmak üzere ilgililere sunmak amaçlanmıştır.

4.7.1. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetimi İlgilendiren Düzenlemeler

- **Kuruluş Düzeyinde;** Kurucu menfaatleri (m.384), Kurucular beyanı (m.349), Kuruluş denetçisi raporu(m.351), İnternet sitesi(m.1524).
- **Pay Sahipleri Düzeyinde;** Eşit işlem ilkesi(m.357), Pay sahiplerinin şirkete borçlanma yasağı(m.358), Pay sahipliği haklarının genişlemesi ve yeni dava hakları(m.141, 200, 438, 466/1), (m.192, 202, 399/ 6,537 vb).

²¹⁵ <http://www.verginet.net/dtt/1/Yeni-Ticaret-Kanunu-Kurumsal-Yonetim-Ilkeleri.aspx>

²¹⁶ Salim, Şengel, "Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Sermaye Şirketleri ile İlgili Getirdiği Yeniliklerin Değerlendirilmesi", *Journal of World of Turks*, ZfWT Vol.3, (2), 2011, s. 30.

- **Yönetim Kurulu Düzeyinde;** Profesyonel yönetim(m.359), Azınlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı(m.360), Yönetim kurulu üyelerinin görevleri sırasında kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zararın sigorta ettirilmesi(m.361), Yönetimin, yönetim kurulu tarafından bir iç yönergeye göre devri(m. 367), Murahhaslar(m.370), Yönetim kurulunun şirketi kurumsal yönetim ilkeleri açısından değerlendirmesi(m.375/f), Riskin erken saptanması komitesi(m.378), Elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı(m1527).
- **Genel Kurul Düzeyinde;** Devredilemez yetkilerin belirlenmesi(m.408), Genel kurul iç yönetmeliği(m.419), Organ temsilcisi, bağımsız temsilci, kurumsal temsilci(m.428,429), Oyda imtiyazın sınırlandırılması(m.479),
- **Denetleme Konusunda;** Denetçi(m.397 vd), Özel denetçi(m.438-444), İşlem denetçisi(351,554), Tüm sermaye şirketleri bağımsız denetime tabi kılınmıştır(m.397), 1 Mart 2013 tarihine kadar denetçi atamak zorunludur(m. geçici 6).

Böylece;

- Sermaye ve yönetim ilişkisinin koparılması,
- Yönetim yetkisinin üyelere ve yöneticilere (uzman kişilere) devri,
- Bu çerçevede yönetim komitelerinin oluşturulması
- Denetimin bağımsız kuruluşlarca yapılması,

Gibi yeni getirilen düzenlemeler sadece çok büyük ve genellikle regülasyona tabi şirketlerin uyguladığı kurumsal yönetim ilkelerinin diğer büyük ve orta ölçekli şirketlere de uygulanabilmesinin önünü açmaktadır. Bu yönüyle yapılan düzenlemelerin çok önemli olduğunu ve şirketler dünyasına yeni bir anlayış getireceğini görmekteyiz. Bu yenilikler gerek ülke ekonomisine sağlayacağı katkılar dolayısıyla gerekse de dünya piyasaları ile entegrasyon için gereklilik arz etmektedir. Kurumsal yönetişimin ilkelerinin yeni TTK ile yavaş yavaş ihtiyari olmaktan çıkıp ihtiyaçlar doğrultusunda zorunluluk haline dönüştürülmeye çalışılması bu alanda atılan önemli bir adım olmaktadır. Burada değinilmesi gereken önemli hususlardan birisi de 6102 sayılı yeni TTK'nın getirdiği bu yenilikler 1 Temmuz 2012 tarihinden itibaren yürürlüğe girecektir. 6762 sayılı TTK'ya göre seçilip de yeni TTK'nın yürürlüğe gireceği tarihte görevde

bulunan anonim Şirket y6netim kurulları, g6revden alınmaları veya y6netim kurulu 6yeliğinin 6eŐitli sebeplerle boŐalması hari6, s6relerinin sonuna kadar eski TTK'ya tabi olarak devam edeceklerdir²¹⁷.

²¹⁷Soner, Altaş, "Yeni T6rk Ticaret Kanunu'na G6re Anonim Şirket Y6netim Kurulunun Yapısı ve 6yelerinin Nitelikleri", **Mali 66z6m Dergisi**, Mart - Nisan 2011, s. 119.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM: KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ: GİRESUN İLİNDEKİ ANONİM ŞİRKETLERDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Problem Durumu

Araştırmanın temel problemi, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğini Giresun ilindeki üretim sektöründe faaliyet gösteren anonim şirketler üzerinden araştırılmasıdır. Böylelikle yapılacak analizlerle, toplanacak verilere dayalı olarak, araştırmanın yukarıda ifade edilen probleminin anlaşılmasına ve çözümüne katkı sağlanacaktır.

Aynı çerçevede, araştırmanın detaylandırılması açısından alt sorular şu şekilde oluşturulmuştur:

- Şirketlerin yönetiminde kurumsal yönetim esaslarına uygunluk ne durumdadır?
- Kurumsal yönetimi oluşturan faktörler ile demografik faktörler arasında herhangi bir ilişki var mıdır?

5.2. Konunun Önemi

Kurumsal yönetim kavramı, şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda varlıklarını sürdürebilmelerine yönelik olup ilk başta ABD'deki bazı şirketlerde ortaya çıkan yolsuzluklar neticesinde kendini göstermiş daha sonra ise örnek olması açısından tüm dünyanın kabul etmeye başladığı bir kavram olmuştur. Geçmiş çok da uzak olmayan Enron, WorldCom, Parmalat gibi skandallar ile Asya ve Meksika krizleri gibi krizlerin ardından bu şirketlere ortak olan hissedarlar başta olmak üzere diğer bütün paydaşların büyük zararlara uğramasına neden olmuş finans sektörünü sarsarak piyasaya olan güveni önemli ölçüde zedelemiştir.

1999 yılında OECD'nin "OECD Kurumsal Yönetim Prensipleri" olarak adlandırdığı ve tüm dünyanın yakından ilgisini çeken prensipler yayınlanmıştır. Daha sonra ise ABD'de Sarbanes Oxley Yasası çıkarılmış piyasalardaki güvensizlik ortamı yumuşatılmaya çalışarak yatırımcının güveninin kazanılması amaçlanmıştır. Bu yasa

temelde denetim konularına öncelik vermekle birlikte, denetimin tek başına yeterli olamayacağı düşüncesinden hareketle kurumsal yönetişimin de şirket denetiminde ve yönetiminde çok önemli bir süreç olduğunu kabul etmiş ve uygulamalarda kurumsal yönetişime yer vermiştir. Yalnızca ABD’de değil tüm dünyada Sarbanes Oxley Yasası büyük bir dikkatle incelenmiş ve birçok ülkede benimsenmiştir.

Bu doğrultuda birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de bu konuda SPK ve İMKB ile birlikte TUSIAD tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda en etkin çalışma TUSIAD tarafından gerçekleştirilmiş, bu kuruluş bünyesinde bir çalışma grubu kurularak söz konusu ilkelerin dilimize çevrilmesi ve tanıtılmaları sağlanmış, şirket yönetimleri için kurumsal yönetim ilkeleri ve aile şirketlerinde iyi yönetişimin sağlanması konusunda öneriler getirilmiştir. Ülkemizde ilk defa OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında 2003 yılında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmıştır. Bu ilkelerin oluşturulmasında Uluslararası alanda yayınlanmış ilke ve raporların yanı sıra ülkemizin kendine özgü koşulları da dikkate alınmıştır. Öncelikle bu ilkeler halka açık anonim şirketlere yönelik olarak düşünülmüş daha sonra genele yayılmıştır. Görüldüğü üzere kurumsal yönetim ilkelerinin keyfiyetten ziyade bir gereklilikten meydana gelmiştir.

5.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmada Giresun ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren anonim şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumluluğu ve bu ilkeleri uygulayabilirliği ölçülmek istenmiştir. Araştırmada imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. Bu tür işletmelerin seçilmesinin nedeni Giresun ili ve çevresinde faaliyet gösteren anonim şirketlerin tamamına yakınının imalat sektöründe faaliyet göstermesidir. Diğer bir neden ise imalat sektöründeki bu işletmelerin arasında büyük bir rekabetin olması ve bu rekabet doğrultusunda kurumsal yönetim etkinliğinin ne seviyede olduğu ve uygulanabilirlik derecesinin ne olduğu, bu hususta eksik yanlarının bulunup bulunmadığı araştırılmak istenmiştir.

5.4. Beklenen Yararlar

Öncelikle araştırma, kurumsal yönetişimin ne olduğunu, ilkelerini, ortaya çıkış nedenlerini ve yararlarını anlatması açısından bu alanda yapılacak olan çalışmalara ışık tutacak ve kurumsal yönetişimin daha da iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Ankete katılan anonim şirketlerdeki katılımcılara, kurumsal yönetişim ilkelerinin önemini hatırlatmak bakımından yarar sağlayacaktır. Anonim şirket yöneticilerinin kurumsal yönetişime ilişkin uygulamalarını gözden geçirerek eksiklerini saptamalarına ve bu süreçte bilimsel yöntemlerden yararlanmaları konusunda istek duymalarına ve daha sonraki araştırmalara katkıda bulunmalarına yardımcı olacaktır.

5.5. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmada kullanılacak ölçeğin konunun tüm detaylarını ölçtüğü varsayılmıştır.
- Araştırmada anketi cevaplayanların, gerekli yeterliliğe sahip olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada söz konusu anketin uygulanmasında cevaplayıcının gerçeği yansıtan bilgileri verdiği varsayılmıştır.
- Anket formunu yanıtlayan ilgili kişilerin, kurumsal yönetişim ve ilkeleri hakkında algısal sonuçlara sahip oldukları varsayılmıştır.
- Ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen kurumsal yönetişim uygulamaları ile işletme yapısı arasındaki ilişkiyi yansıttığı varsayılmıştır.
- Son olarak, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları/Kısıtları

Kurumsal yönetişimin uygulanabilirliğini incelediğimiz bu çalışmada Giresun ilindeki anonim şirketlerin orta büyüklükteki şirketler olması ve şirketlerin çoğunun yönetiminde aile üyelerinin bulunması en önemli kısıt olacaktır. Bunun yanında işletme sahiplerinin, yöneticilere yetki devri konusundaki katı tutumu anketi cevaplayacak olanlar üzerinde baskı unsuru oluşturmasından endişe edilmektedir.

Bunun yanında diğer bir önemli kısıdı da anket deneklerine ulaşmanın oldukça zor olmuş olması, ulaşılan denekleri anketi cevaplamaya ikna etmek, cevaplanan anketlerin geriye dönüşümünün sağlanması konularında zaman zaman iletişim güçlükleriyle karşılaşılması oluşturmaktadır. Yöneticilerin aşırı mesai yapıyor olmaları

ya da şirketlerini farklı şehirlerdeki merkezlerinden yönetiyor olmaları araştırma için önemli kısıt olmuştur. Bu durum da yapılan bu araştırmanın sonuçlarının Giresun'daki bütün imalat sektöründe faaliyet gösteren anonim şirketlere genelleştirilmesinde engel oluşturmuştur.

Çalışma sadece yüksek lisans tezi kapsamında sınırlandırılmıştır. Çalışmanın herhangi bir sponsor tarafından desteklenmemesi ekonomik kısıtları da beraberinde getirmiştir.

5.7. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelli olup iki kısımdan oluşmaktadır. Literatür kısmında kavramlar literatüre uygun şekilde açıklanmıştır. İkinci kısımda ise anket çalışması ile kurumsal yönetimin uygulanabilirliği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca katılımcılarda, kurumsal yönetim uygulamalarının, aile şirketi olan işletmelere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Araştırmada 5'li likert ölçeği modellemesi kullanılarak kurumsal yönetim uygulamalarının kurumsal yönetim ilkeleri ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

5.8. Araştırmanın Kapsamı

Giresun, Türkiye'nin kalkınmada öncelikli şehirleri arasında olup gerek yeni kurulan işletmelerdeki gerekse de daha önceden mevcut olan işletmelerdeki hissedar ve diğer paydaşlar çoğunlukla şehir halkından oluşmaktadır. Giresun ili araştırmanın yapılmasına temel oluşturmada gerekli yeterliliğe sahiptir. Araştırma sadece imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanmıştır. Bunun nedeni ise araştırmada bütünlüğü sağlamaktır.

5.8.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, Giresun ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren ve halen aktif durumda bulunan 38 imalat işletmesinin yönetim kurulu üyeleri, şirket üst düzey yöneticileri ve şirket hissedarları oluşturmaktadır.

Kanun gereği yönetim kurulu üyeleri şirket hissedarlarından oluşmak zorundadır. Ancak araştırmaya katılan 3 şirketin ortaklarının tamamının tüzel kişilerden oluşması (kamu şirketi olanlar) ve bu ortakların pay sahibi olmayan gerçek kişi

temsilcilerinin yönetim kurulunda şirketlerini temsil ediyor olması “pay sahibi tüzel kişilerin temsilcisi olan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu”²¹⁸ maddesinde açıkça ifade edilmiş olup ankete katılan bazı yönetim kurulu üyelerinin hisse sahibi olmamaları hususuna açıklık getirmektedir.

5.8.2. Örneklem

Araştırmada her hangi bir örneklem seçimine gidilmemiş olup, Giresun Sanayi ve Ticaret Odası (GTSO)’nun “Giresun Sanayi ve Ticaret Odası/ Üyelerimiz”²¹⁹ listesinde bulunan imalat sektöründe faaliyet gösteren halen aktif 38 anonim şirketin tamamına uygulanmak istenmiştir. Fakat 20 anonim şirketten sağlıklı veri dönüşü sağlanabilmiştir. Bu işletmelerden 17’sinin verileri yüz yüze görüşme yöntemiyle, 3’ünün verileri ise e-mail yöntemiyle toplanmıştır. Toplam ulaşılabilen denek sayısı 96 olmuştur.

5.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Giresun İli ve çevresindeki üretim sektöründe faaliyet gösteren Anonim Şirketlerde kurumsal yönetişimin uygulanabilirliğinin ölçümünün çalışıldığı bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, birincil kaynaktan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur²²⁰. Amacı, araştırmanın problemini çözerek ele alınan hipotezleri test edip bilgileri sistematik biçimde toplamaktır. Çok sayıda örnekleme ulaşılmak istendiğinden yüz yüze görüşme, telefon ve e-posta yoluyla yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu yolla yöneticilere daha bol zaman verilerek anketleri dikkatli biçimde cevaplandırmaları sağlanmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu’nun ve OECD’nin yayımlamış olduğu Kurumsal Yönetişim Prensipleri’ne göre hazırlanmış olan anket toplam 30 adet soru içeren 2 bölümden oluşmaktadır. 1. bölüm 6 sorudan oluşup anonim şirketlerdeki katılımcıların demografik özellikleri ve şirketteki konumları ile ilgilidir. 2. bölüm ise 24 sorudan oluşup yöneticilerin kurumsal yönetişime bakış açılarını belirleyen ve aynı zamanda kurumsal yönetişimin de ilkeleri olan Eşitlik ve Adalet, Kamuyu Aydınlatma ve

²¹⁸ Bumin A. Doğrusöz, “Pay Sahibi Tüzel Kişilerin Temsilcisi Olan Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu” **Yaklaşım Dergisi**, (173), 2007, s. 32.

²¹⁹ <http://www.giresuntso.com/site/modules/cjaycontent/index.php?id=37> (28.01.2012)

²²⁰ Ahmet Hamdi İslamoğlu, “**Bilimsel Araştırma Yöntemleri**”, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2003, s.107.

Şeffaflık, Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik ile ilgili kısımlardan oluşmaktadır. 2. kısım Likert ölçek tipine göre hazırlanmış olup 1'den 5'e kadar; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir. Bu anket soru formu Ek-1'de yer almaktadır.

Bu anketteki amaç şirket yöneticilerine tüm detaylarıyla izah edilerek soruların tamamının eksiksiz biçimde yanıtlanması sağlanmaya çalışılmıştır.

5.10. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan çalışmalar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri iki başlık altında toplanmıştır.

a) Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliği ile İlgili Hipotezler

H_{01} : İşletmelerde eşitlik ve adalet ilkesi uygulanmaktadır.

H_{11} : İşletmelerde eşitlik ve adalet ilkesi uygulanmamaktadır.

H_{02} : İşletmelerde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi uygulanmaktadır.

H_{12} : İşletmelerde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi uygulanmamaktadır.

H_{03} : İşletmelerde sorumluluk ilkesi uygulanmaktadır.

H_{13} : İşletmelerde sorumluluk ilkesi uygulanmamaktadır.

H_{04} : İşletmelerde hesap verebilirlik ilkesi uygulanmaktadır.

H_{14} : İşletmelerde hesap verebilirlik ilkesi uygulanmamaktadır.

H_{05} : İşletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin tamamı uygulanmaktadır.

H_{15} : İşletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin tamamı uygulanmamaktadır.

b) Bağımlı Değişkenler (Likert ölçeği) ve Bağımsız Değişkenler (demografik özellikler ve şirketteki konum) ile İlgili Hipotezler

H_{01} : Eğitim durumu ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{11} : Eğitim durumu ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{02} : Eğitim durumu ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{12} : Eğitim durumu ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{03} : Eğitim durumu ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₃: Eğitim durumu ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₄: Eğitim durumu ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₄: Eğitim durumu ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₅: En son mezun olunan bölüm ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₅: En son mezun olunan bölüm ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₆: En son mezun olunan bölüm ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₆: En son mezun olunan bölüm ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₇: En son mezun olunan bölüm ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₇: En son mezun olunan bölüm ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₈: En son mezun olunan bölüm ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₈: En son mezun olunan bölüm ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₉: İşletmedeki konum ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₉: İşletmedeki konum ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₁₀: İşletmedeki konum ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₁₀: İşletmedeki konum ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₁₁: İşletmedeki konum ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₁₁: İşletmedeki konum ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₁₂: İşletmedeki konum ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₁₂: İşletmedeki konum ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₁₃: Hisse sahipliği ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₁₃: Hisse sahipliği ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₁₄: Hisse sahipliği ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₁₄: Hisse sahipliği ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₁₅: Hisse sahipliği ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₁₅: Hisse sahipliği ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀₁₆: Hisse sahipliği ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₁₆: Hisse sahipliği ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

ALTINCI BÖLÜM

6. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUM

6.1. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmanın analiz kısmında SPSS 15 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi %5 ($p=0,05$) olarak alınmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde Demografik özellikler ve diğer sorular için Frekans dağılımı analizleri ile hipotez testleri (t testi, ANOVA ve Friedman) uygulanmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen verilerinin doğruluğunu ve iç tutarlılığı belirlemek amacıyla 5’li likert ölçeğindeki 24 maddenin Cronbach Alpha değerleri (güvenirlilik katsayısı) ve toplam madde korelasyonları hesaplanmıştır. Maddeler arası iç tutarlığın yüksek olması için toplam madde korelasyonunun 0,5 ve üstü olması beklenir. Cronbach Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan ölçütler şöyle sıralanmaktadır²²¹.

$0,00 < \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenirliliktir.

$0,60 < \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 < \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Kurumsal yönetişime ilişkin hipotezlerin değerlendirilme ölçütleri ise aşağıdaki puanlama doğrultusunda yapılmıştır. Ortalama puanın yüksekliği kurumsal yönetişim ilkelerinin uygulanırlığını göstermektedir.

²²¹ Kazım, Özdamar, **Paket Programlar ile Veri Analizi** (4. Baskı). Eskişehir. Kaan Kitapevi, 1999, s. 500.

1 – 2,4	Kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmamaktadır.
2,5 – 3,4	Kurumsal yönetim ilkeleri kısmen uygulanmaktadır.
3,5 – 5	Kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmaktadır.

6.2. Bulgular ve Yorum

Araştırmada uygulanan anket formu işletmelerin kurumsal yönetimi ilkeler doğrultusunda uygulayıp uygulamadıklarının tespitine yönelik olarak hazırlanmıştır. Ankete verilen cevaplar, işletmelerde kurumsal yönetimin belirtilen ilkeler doğrultusunda uygulandığını göstermiştir.

6.2.1. Anketin Güvenirlik Analizi

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir²²². Verilerin analizine başlamadan önce güvenilirlik testi yapılmıştır.

Bunun için hesap edilen Cronbach Alfa katsayısı 0,879 olarak bulunmuştur. Bu derece, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.1. Kurumsal Yönetişim İlkelerine Yönelik Kullanılan Ölçeklerin Toplamının Güvenirlik Analizi Sonucu

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Eşitlik ve Adalet	5	0.635
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	7	0.746
Sorumluluk	7	0.732
Hesap Verebilirlik	5	0.733
Kurumsal Yönetişim İlkeleri (Toplam)	24	0.879

²²² [http://www.istatistikmerkezi.com/makale,spss-guvenilirlik-analizi,109.html\(21.05.2012\)](http://www.istatistikmerkezi.com/makale,spss-guvenilirlik-analizi,109.html(21.05.2012))

Ankette eşitlik ve adalet için kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesine yönelik yapılan analizin sonucunda Tablo 6.1’de görüldüğü gibi Cronbach Alpha değeri 0,635 çıkmıştır. Elde edilen bu sonuca göre eşitlik ve adalette kullanılan 5 ölçek güvenilirirdir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflığı ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında her bir maddenin Cronbach Alphası 0,6’dan büyüktür. Veriler incelendiğinde ölçekler arası içsel tutarlılığın normal olduğu görülmektedir.

Tabloda sorumluluğa yönelik 7 maddenin güvenilirliği ölçülmektedir. Görüldüğü üzere sorumluluğa yönelik kullanılan ölçeklerin Cronbach Alphası 0,732 olduğu için ölçek güvenilirirdir.

Hesap verebilirliğe yönelik olan ölçekteki 5 maddenin güvenilirliği ölçülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere hesap verebilirliğe yönelik kullanılan ölçeklerin Cronbach Alphası 0,733 olduğu için ölçek güvenilirirdir.

İşletmelerdeki kurumsal yönetişimin uygulanabilirliğini ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında her bir maddenin ölçeği 0,8’den büyüktür. Yapılan analizin sonuçlarına göre her bir ölçeğin içsel tutarlılığı ve güvenilirliği yüksektir.

6.2.2. İşletmelerde Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliğinin Tespitine Yönelik Oluşturulan Anket Sorularının Değerlendirilmesi

Ankette eşitlik ve adalet, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin işletmelerdeki uygulanabilirliği ölçülmek istenmiştir. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri ²²³ ve SPK Kurumsal Yönetişim İlkeleri ışığında oluşturulan sorular doğrultusunda elde edilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, Friedman testi yapılarak, Cronbach Alpha değerleri bulunmuştur.

²²³ OECD, (2004). **Kurumsal Yönetim İlkeleri**. Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No. KYD-Y/2005-01-01, İstanbul.

Tablo 6.2. Eşitlik ve Adalete İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Eşitlik ve Adalet	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Şirketimizde hissedarlara (azınlıklar, yabancılar, yönetim kurulunda olanlar, olmayanlar gibi) eşit muamele yapılmaktadır.	7	7,3	4	4,2	-	-	11	11,5	74	77,1	4,47	1,17
Şirketimiz hissedarları ve yönetim kurulu üyeleri, şirketin her türlü maddi konularından eşit olarak haberdar olurlar.	7	7,3	4	4,2	-	-	22	22,9	63	65,5	4,35	1,17
Şirketimizin yönetim kurulları hissedarların haklarını korumaya yönelik önlemler içermektedir.	1	1,0	7	7,3	3	3,1	18	18,8	67	69,8	4,49	0,99
Şirketimizde hissedarların haklarıyla ilgili yapılacak her türlü değişiklik, hissedarların oyuyla gerçekleşmektedir.	7	7,3	5	5,2	-	-	12	12,5	72	75,0	4,43	1,20
Şirketimizin kar dağıtımında düzensizlikler ve haksızlıklar olmamaktadır.	11	11,5	1	1,0	2	2,1	16	16,7	66	68,8	4,64	0,84
TOPLAM											4,47	1,07

Tablo 6.2’de eşitlik ve adalete ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmış, Friedman testi yapılarak, Cronbach Alpha değerleri bulunmuştur.

Analizler incelendiğinde ‘Şirketimizin kar dağıtımında düzensizlikler ve haksızlıklar olmamaktadır’ ifadesinin aritmetik ortalamasının 4,64 olduğu görülmektedir. Bu oran 5’e yakın bir değerdir. Katılımcıların görüşlerine göre işletmede belirli bir kar dağıtım politikasının olması, çok önemli bir ölçüt olarak görülmektedir.

Aynı şekilde ‘Şirketimizin yönetim kuralları hissedarların haklarını korumaya yönelik önlemler içermektedir.’ ifadesinin aritmetik ortalamasının 4,49 olduğu görülmektedir. Katılımcıların geneli, şirket yönetim kurallarının hisse sahibi olanların haklarını korumaya yönelik olduğunu söylemişlerdir. Bu da kurumsal yönetime paralel bir uygulamanın varlığını göstermektedir. Araştırma sonucuna göre ‘Şirketimizde hissedarlara (azınlıklar, yabancılar, yönetim kurulunda olanlar, olmayanlar gibi) eşit muamele yapılmaktadır.’ ifadesinin aritmetik ortalaması 4,47’dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu ifadeye katılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu şirketlerinde hissedarlara eşit muamele yapıldığını söylemişlerdir.

‘Şirketimizde hissedarların haklarıyla ilgili yapılacak her türlü değişiklik, hissedarların oyuyla gerçekleşmektedir.’ İfadesinin aritmetik ortalaması 4,43 olarak tespit edilmiştir. Analizin sonucuna göre hissedar hakları ile ilgili yapılacak değişiklikler hissedarların oyu ile gerçekleşmektedir.

Analiz sonuçlarına göre ‘Şirketimiz hissedarları ve yönetim kurulu üyeleri, şirketin her türlü maddi konularından eşit olarak haberdar olurlar.’ İfadesinin aritmetik ortalaması 4,35 olarak belirlenmiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinden eşitlik ve adalet ilkesinin işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,47 ve standart sapmasının 1,07 olması, işletmelerde bu ilkenin uygulandığı göstermektedir. Bu doğrultuda “**H₁**: İşletmelerde eşitlik ve adalet ilkesi uygulanmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Bu ilkenin uygulanabilirliği, krizlere önlem alınması, stratejinin daha erken zamanda oluşturulması ve zararlarının en aza indirilmesi açısından önem taşımaktadır. Katılımcılar kendi işletmelerinde bunun gerçekleştiğini belirtmektedirler. Daha önce yapılmış olan bir çalışma da bu sonucu destekler niteliktedir²²⁴.

²²⁴Mete Karayel, a.g.e., s. 88.

Tablo 6.3. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflığa İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık												
Şirketimizin ana sözleşmesinde hissedarların, yönetim kurulunun ve üst yönetimin görev, hak, yetki ve sorumlulukları açık olarak tanımlanmıştır.	15	15,6	2	2,1	4	4,2	12	12,5	63	65,6	4,11	1,49
Şirketimiz üst yönetimi düzenli olarak hissedar ve yönetim kurulunu bilgilendirir.	2	2,1	1	1,0	-	-	25	26,0	68	70,8	4,64	0,71
Şirketimiz hissedarları ve yönetim kurulu üyeleri istediği zaman şirketle ilgili bilgilere kısıtlama olmaksızın erişebilmektedirler.	1	1,0	5	5,2	2	2,1	11	11,5	77	80,2	4,65	0,85
Hisse satın almadan önce şirketimizin ekonomik, mali ve idari durumu hakkında yatırımcıların tamamı bilgi sahibi olmaktadır.	8	8,3	2	2,1	-	-	14	14,6	72	75,0	4,46	1,18
Şirketimiz kamuoyuna yıllık faaliyet raporlarını zamanında ve doğru olarak açıklamaktadır.	4	4,2	-	-	-	-	13	13,5	79	82,3	4,70	0,85
Şirketimizin web sitesi şirketimizle ilgili güncel ve doğru bilgileri yansıtmaktadır.	4	4,2	1	1,0	-	-	15	15,6	71	74,0	4,58	0,89
Şirketimizde uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun olarak kamuya açıklanır.	2	2,1	1	1,0	-	-	6	6,3	87	90,6	4,82	0,68
TOPLAM											4,56	0,95

Tablo 6.3'te kamuyu aydınlatma ve şeffaflığa ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmış, Friedman testi yapılarak, Cronbach Alpha değerleri bulunmuştur. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotez;

H₂: İşletmelerde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi uygulanmaktadır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflığa yönelik olarak yapılan analiz sonuçları tabloda verildiği gibidir. Analiz sonuçları incelendiğinde ‘Şirketimizde uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun olarak kamuya açıklanır.’ İfadesinin aritmetik ortalaması 4,82 bulunmuştur. Bu değerın çok yüksek olması katılımcıların hemen hepsinin bu ifadeye katıldıkları sonucunu çıkarmaktadır.

‘Şirketimiz kamuoyuna yıllık faaliyet raporlarını zamanında ve doğru olarak açıklamaktadır.’ İfadelerinin analiz sonuçlarına göre aritmetik ortalamalarına bakıldığında 4,70 olduğu anlaşılmaktadır. Bu oranın çok yüksek olması katılımcıların bu ifadelerde hem fikir olduğu sonucunu çıkarabilmektedir. Yapılan bu analizler sonucunda elde edilen verilere göre, kamuoyunu bilgilendirmenin kurumsal yönetişimin uygulanabilirliği açısından önemli bir kriter olduğu sonucuna ulaşılabilir. Kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflığa yönelik kullanılan ‘Şirketimiz hissedarları ve yönetim kurulu üyeleri istediği zaman şirketle ilgili bilgilere kısıtlama olmaksızın erişebilmektedirler.’ ifadesinin aritmetik ortalaması 4,65 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ortalamanın da yüksek olması katılımcıların genelinin bu ifadeye katıldığını göstermektedir. Katılımcılar tarafından şeffaflığın işletmenin kurumsallaşmasına etki eden önemli bir ölçüt olması düşüncesi işletmenin kurumsallaşmasının sağlanmasında etkili olmaktadır.

‘Şirketimiz üst yönetimi düzenli olarak hissedar ve yönetim kurulunu bilgilendirir.’ İfadesinin aritmetik ortalaması 4,64 olarak belirlenmiştir. Bu ortalamanın da yüksek olması katılımcıların genelinin bu ifadeye katıldığını göstermektedir. ‘Şirketimizin web sitesi şirketimizle ilgili güncel ve doğru bilgileri yansıtmaktadır.’ İfadesinin aritmetik ortalaması 4,58 çıkmaktadır. Bu oran katılımcıların büyük çoğunluğunun bu ifadeye katıldığını göstermektedir.

‘Hisse satın almadan önce şirketimizin ekonomik, mali ve idari durumu hakkında yatırımcıların tamamı bilgi sahibi olmaktadır.’ İfadesinin aritmetik ortalamasının 4,46 olduğu görülmektedir. Oranın bu kadar yüksek olması şirketin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda yönetildiğini ispatlar niteliktedir. ‘Şirketimizin ana sözleşmesinde hissedarların, yönetim kurulunun ve üst yönetimin görev, hak, yetki ve sorumlulukları açık olarak tanımlanmıştır.’ İfadesinin aritmetik ortalaması 4,11 çıkmaktadır. Buna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Kurumsal yönetim ilkelerinden kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinin işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,56 ve standart sapmasının 0,95 olması, işletmelerde bu ilkenin uygulandığını göstermektedir. Oluşturulan “ H_2 : İşletmelerde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi uygulanmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.4. Sorumluluğa İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Sorumluluk	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Şirketimiz hissedarların, yönetim kurulu üyelerinin ve üst yönetim çalışanlarının haklarını yasalara uygun şekilde tanımlamıştır.	6	6,63	-	-	-	-	16	16,7	74	77,1	4,58	1,00
Şirketimizin misyonu katılımı belirlenmiş olup, ilgili kişiler tarafından benimsenmiştir.	2	2,1	1	1,0	-	-	19	19,8	74	77,1	4,69	0,73
Şirketimizin vizyonu katılımı belirlenmiş olup, ilgili kişiler tarafından hedef olarak kabul edilmiştir.	2	2,1	1	1,0	-	-	16	16,7	77	80,2	4,72	0,72
Şirketimizin hissedarları, yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim çalışanları sadece tanımlanmış görevlerinden sorumlu tutulmaktadır.	24	25,0	11	11,5	3	3,1	16	16,7	42	43,8	4,18	1,31
Yönetim kurulu üyeleri şirkete yeteri kadar vakit ayırmaktadır.	5	5,2	8	8,3	2	2,1	12	12,5	69	71,9	4,38	1,19
Şirketimiz üst yönetimi şirketin hedeflerine ulaşması ve çıkarlarının korunması için dahi olsa illegal yollara başvurmaz.	3	3,1	1	1,0	1	1,0	11	11,5	80	83,3	4,75	0,73
Şirketimiz, faaliyetlerini toplumsal sorumluluk ve meslek ahlakı ilkelerine uygun olarak yürütmektedir.	2	2,1	6	6,3	1	1,0	6	6,3	81	84,4	4,65	0,94
TOPLAM											4,56	0,94

Tablo 6.4'te kurumsal yönetişimin ilkelerinden bir diğeri olan sorumluluğa ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmış, Friedman testi yapılarak Cronbach Alpha değerleri bulunmuştur. Bu konuya ilişkin oluşturulan hipotez;

H₃: İşletmelerde sorumluluk ilkesi uygulanmaktadır.

Bu analiz sonuçlarına göre; 'Şirketimiz üst yönetimi şirketin hedeflerine ulaşması ve çıkarlarının korunması için dahi olsa illegal yollara başvurmaz.' İfadesinin aritmetik ortalaması 4,75 bulunmuştur. Buna göre de katılımcıların büyük bir çoğunluğu bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

'Şirketimizin vizyonu katılımı belirlenmiş olup, ilgili kişiler tarafından hedef olarak kabul edilmiştir.' İfadesinin analiz sonuçlarına göre, ifade değerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında 4,72 olduğu görülmektedir. Bu oranın çok yüksek olması katılımcıların bu ifadelerde hem fikir olduğu sonucunu çıkarabilmektedir. Bununla birlikte işletme yönetimi ve hissedarlar içerisinde tam bir birlikteliğin olduğu sonucuna varabiliriz. Aynı şekilde 'Şirketimizin misyonu katılımı belirlenmiş olup, ilgili kişiler tarafından benimsenmiştir.' ifadesinin aritmetik ortalaması 4,69 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ortalamanın da yüksek olması katılımcıların genelinde bu ifadeye katıldığını göstermektedir. Bu da bize bir önceki maddede olduğu gibi yöneticiler ile hissedarların uyum içinde olduklarını göstermektedir.

'Şirketimiz, faaliyetlerini toplumsal sorumluluk ve meslek ahlakı ilkelerine uygun olarak yürütmektedir.' İfadesinin aritmetik ortalaması 4,65 olarak belirlenmiştir. Oranın yüksek olması katılımcıların meslek etiği ve iş ahlakı konularına gerekli önemi verdiklerini göstermektedir. Bu da gerek üst düzey yöneticilerin gerekse de yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların yönetişim ilkelerini benimsediklerini ortaya koymaktadır. 'Şirketimiz hissedarların, yönetim kurulu üyelerinin ve üst yönetim çalışanlarının haklarını yasalara uygun şekilde tanımlamıştır.' İfadesinin aritmetik ortalamasının 4,58 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu da şirketin yasalara ve diğer normlara uygun şekilde yönetildiğini göstermektedir.

'Yönetim kurulu üyeleri şirkete yeteri kadar vakit ayırmaktadır.' İfadesinin aritmetik ortalamasının 4,38 olduğu görülmektedir. Bu da ankete katılan şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin şirkete yeteri kadar vakit ayırdıklarını göstermektedir.

‘Şirketimizin hissedarları, yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim çalışanları sadece tanımlanmış görevlerinden sorumlu tutulmaktadır.’ İfadesinin aritmetik ortalamasının 4,18 olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların büyük çoğunluğunun bu ifadeye katıldığını göstermektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinden sorumluluk ilkesinin işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,56 ve standart sapmasının 0,94 olması, işletmelerde bu ilkenin uygulandığını göstermektedir. Bu doğrultuda “ H_3 : İşletmelerde sorumluluk ilkesi uygulanmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.5. Hesap Verebilirliğe İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Hesap Verebilirlik	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Şirket faaliyetleri sonrasında yönetim kurulu, uygulamalardan ötürü denetlenmektedir.	4	4,2	1	1,0	-	-	20	20,8	71	74,0	4,59	0,90
Şirketimizin hissedarları, yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim çalışanları birbirine karşı, dürüstlük ve açıklık ilkeleri doğrultusunda bilgi ve rapor vermektedir.	2	2,1	5	5,2	-	-	13	13,5	76	79,2	4,63	0,89
Şirketimizde etkin ve çalışır bir iç kontrol sistemi bulunmaktadır	1	1,0	6	6,3	-	-	10	10,4	79	82,3	4,67	0,85
Haksızlığa uğradığımı düşünen hissedar yönetim ve yönetim kuruluna karşı hukuki veya idari işlem başlatabilmektedir.	-	-	2	2,1	-	-	18	18,8	76	79,2	4,75	0,56
Şirketimiz son beş yıl içinde yapılan yasal denetimlerde usulsüzlük suçlaması ile karşılaşmamıştır.	5	5,2	3	3,1	1	1,0	14	14,6	73	76,0	4,53	1,04
TOPLAM											4,63	0,84

Tablo 6.5'te hesap verebilirliğe ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmış, Friedman testi yapılarak Cronbach Alpha değerleri bulunmuştur. Bu konuya ilişkin oluşturulan hipotez;

H₄: İşletmelerde hesap verebilirlik ilkesi uygulanmaktadır.

Analizler incelendiğinde 'Haksızlığa uğradığımı düşünen hissedar yönetim ve yönetim kuruluna karşı hukuki veya idari işlem başlatabilmektedir.' ifadesinin aritmetik ortalamasının 4,75 olduğu görülmektedir. Bu oran 5'e yakın bir değerdir. Bu sonuç araştırmaya katılanların genelinin bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını göstermektedir. Katılımcıların görüşlerine göre işletmede ne olursa olsun hukukun üstünlüğünün benimsendiğini bu doğrultuda işletme yönetiminin ortaya çıkabilecek her türlü haksızlığın önlenmesinde haksızlığa uğradığımı düşünen tarafın yanında yer alacağını göstermektedir.

'Şirketimizde etkin ve çalışır bir iç kontrol sistemi bulunmaktadır.' İfadesinin aritmetik ortalamasının 4,67 olduğu görülmektedir. Katılımcıların geneli, işlevselliğini koruyan bir iç denetim mekanizmasına sahip olduklarını söylemişlerdir. Bu da özellikle şirket içi heterarşik yapının zaafa uğramadan sürdürüldüğünü göstermektedir. 'Şirketimizin hissedarları, yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim çalışanları birbirine karşı, dürüstlük ve açıklık ilkeleri doğrultusunda bilgi ve rapor vermektedir.' İfadesinin aritmetik ortalaması 4,63 çıkmıştır. Bir önceki yoruma paralel olarak işletme içerisinde oturmuş bir denetim mekanizmanın var olduğu, aynı zamanda bu mekanizmanın son derece kurumsallaşma yanlısı olduğu yorumu yapılabilmektedir.

'Şirket faaliyetleri sonrasında yönetim kurulu, uygulamalardan ötürü denetlenmektedir.' ifadesinin aritmetik ortalamasının 4,59 olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırmaya katılanların genelinin bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını göstermektedir. Bu da şirkette yönetim kurulunun alacağı kararlarda hissedarların ve diğer çıkar gruplarının haklarını gözettiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Araştırma sonucuna göre 'Şirketimiz son beş yıl içinde yapılan yasal denetimlerde usulsüzlük suçlamasıyla karşılaşmamıştır.' ifadesinin aritmetik ortalaması 4.53 çıkmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu ifadeye katılmaktadır. Buna göre şirket son beş yıl içinde herhangi bir usulsüzlük ile karşılaşmamıştır.

Kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik ilkesinin işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,63 ve standart sapmasının 0,84 olması, işletmelerde bu

ilkelerin uygulandığını göstermektedir. Bu doğrultuda oluşturulan “ H_4 : İşletmelerde hesap verebilirlik ilkesi uygulanmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.6. Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Kurumsal Yönetişim İlkeleri	İfade Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Eşitlik ve Adalet	5	4,47	1,07
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	7	4,56	0,95
Sorumluluk	7	4,56	0,94
Hesap Verebilirlik	5	4,63	0,84
TOPLAM	24	4,55	0,95

Tablo 6.6 kurumsal yönetim ilkelerinin ölçülmesi için oluşturulan sorulardan elde edilen oranlar dikkate alınarak bu ilkelerin tamamı için hazırlanmıştır. Bu doğrultuda konuya ilişkin hazırlanan hipotez;

H_5 : İşletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin tamamı uygulanmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin tamamının işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,55 ve standart sapmasının 0,95 olması, işletmelerde bu ilkelerin tamamının uygulandığını göstermektedir. Bu doğrultuda “ H_5 : İşletmelerde kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmaktadır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.7. Hesap Verebilirliğin Eğitim Durumları Arasındaki İlişisine Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları

Hesap Verebilirlik			One-Way ANOVA	
Eğitim	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İlköğretim (n=14)	4,80	0,38	2,130	0,02
Lise (n=44)	4,59	0,62		
Lisans (n=38)	4,71	0,53		
TOPLAM (n=96)	4,63	0,60		

Tablo 6.7’de Hesap verebilirlik ile eğitim durumları arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre significant değeri ($p=0,02$) 0.05’den küçük olduğu için hesap verebilirlik ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında farklılığın ilköğretim mezunları ile lise mezunları arasında olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde ortalamalara göre ilköğretim mezunlarının 4,80’lik ortalamayla hesap verebilirliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle katılımcılar arasında ilköğretim mezunları hesap verebilirlik hususunda daha hassas davranmaktadır. Tablo 6.7 incelendiğinde ilköğretim mezunlarını 4,71 ortalamayla lisans mezunları takip etmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde hesap verebilirlik ilkesinden en uzak olan grubun lise mezunları olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{01} : Eğitim durumu ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{11} : Eğitim durumu ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Sonuç olarak **H_{11}** hipotezi kabul edilmiş **H_{01}** hipotezi reddedilmiştir.

Diğer taraftan sorumluluk, eşitlik ve adalet, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda anlamlılık düzeyini gösteren significant değerinin 0.05’den büyük çıktığı görülmüştür. Bu konuda oluşturulmuş olan hipotezler ise;

H_{02} : Eğitim durumu ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{12} : Eğitim durumu ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Çalışmada eğitim seviyesi arttıkça adalet ilkesinin daha uygulanabilir olduğu sonucuna varılmıştır.

H_{03} : Eğitim durumu ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık arasında anlamlı farklılık yoktur

H_{13} : Eğitim durumu ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{04} : Eğitim durumu ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{14} : Eğitim durumu ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Bundan dolayı da sorumluluk, eşitlik ve adalet, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. **H_{02}** , **H_{03}** , **H_{04}** hipotezleri kabul edilmiş, **H_{12}** , **H_{13}** , **H_{14}** hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 6.8. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflığın En Son Mezun Olunan Bölüm Arasındaki İlişisine Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık			One-Way ANOVA	
En son mezun olduğu bölüm	Ortalama	Standart Sapma	F	P
İlköğretim (n=14)	4,46	0,77	4,555	0,00
Düz lise (n=28)	4,35	0,74		
Meslek lisesi (n=16)	4,83	0,17		
Eğitim fakültesi (n=12)	4,61	0,52		
Mühendislik fakültesi (n=5)	4,96	0,06		
İktisadi idari bilimler fakültesi (n=17)	4,91	0,12		
Hukuk fakültesi (n=4)	4,50	0,48		
TOPLAM (n=96)	4,57	0,62		

Tablo 6.8’de kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile en son mezun olunan bölüm arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre significant değeri ($p=0,00$) $0,05$ ’den küçük olduğu için kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile en son mezun olunan bölüm arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında farklılığın mühendislik fakültesi mezunları ile düz lise mezunları arasında olduğu görülmektedir.

Mühendislik fakültesi mezunlarının $4,96$ ’lık ortalamayla kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesini uygulama oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasında mühendislik fakültesi mezunları kamuyu aydınlatma ve şeffaflık hususunda daha hassas davranmaktadırlar. Tablo 6.8 incelendiğinde mühendislik fakültesi mezunlarını $4,91$ ortalamayla İİBF mezunları takip etmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinden en uzak olan grubun düz lise mezunları olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{05} : En son mezun olunan bölüm ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{15} : En son mezun olunan bölüm ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır. H_{15} , hipotezi kabul edilmiş, H_{05} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.9. Sorumlulukla En Son Mezun Olunan Bölüm Arasındaki İlişkiye Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları

Sorumluluk			One-Way ANOVA	
En son mezun olduğu bölüm	Ortalama	Standart Sapma	F	P
İlköğretim (n=14)	4,47	0,71	3,476	0,02
Düz lise (n=28)	4,40	0,80		
Meslek lisesi (n=16)	4,50	0,45		
Eğitim fakültesi (n=12)	4,66	0,45		
Mühendislik fakültesi (n=5)	4,57	0,40		
İktisadi idari bilimler fakültesi (n=17)	4,74	0,23		
Hukuk fakültesi (n=4)	4,80	0,38		
TOPLAM (n=96)	4,56	0,60		

Tablo 6.9’da sorumluluk ilkesi ile en son mezun olunan bölüm arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre significant değeri ($p=0,02$) 0.05 ’den küçük olduğu için sorumluluk ile en son mezun olunan bölüm arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında farklılığın hukuk fakültesi mezunları ile düz lise mezunları arasında olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde ortalamalara göre hukuk fakültesi mezunlarının $4,80$ ’lık ortalamayla sorumluluk ilkesini uygulama oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle katılımcılar arasında hukuk fakültesi mezunları sorumluluk hususunda daha hassas davranmaktadırlar. Tablo 6.9 incelendiğinde hukuk fakültesi mezunlarını $4,74$ ortalamayla İİBF mezunları takip etmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde sorumluluk ilkesinden en uzak olan grubun düz lise mezunları olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{06} : En son mezun olunan bölüm ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{16} : En son mezun olunan bölüm ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Sonuç olarak H_{16} hipotezi kabul edilmiş, H_{06} hipotezi reddedilmiştir

Tablo 6.10. Hesap Verebilirliğin En Son Mezun Olunan Bölüm Arasındaki İlişisine Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları

Hesap Verebilirlik			One-Way ANOVA	
En son mezun olduğu bölüm	Ortalama	Standart Sapma	F	P
İlköğretim (n=14)	4,66	0,53	4,592	0,00
Düz lise (n=28)	4,34	0,84		
Meslek lisesi (n=16)	4,53	0,66		
Eğitim fakültesi (n=12)	4,74	0,47		
Mühendislik fakültesi (n=5)	4,60	0,72		
İktisadi idari bilimler fakültesi (n=17)	4,84	0,33		
Hukuk fakültesi (n=4)	4,80	0,37		
TOPLAM (n=96)	4,63	0,60		

Tablo 6.10’da hesap verebilirlik ilkesi ile en son mezun olunan bölüm arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre significant değeri ($p=0,00$) $0,05$ ’den küçük olduğu için sorumluluk ile en son mezun olunan bölüm arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında farklılığın İİBF mezunları ile düz lise mezunları arasında olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde ortalamalara göre İİBF mezunlarının $4,84$ ’lük ortalamayla hesap verebilirlik ilkesini uygulama oranının diğer mezun olunan bölümlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle katılımcılar arasında İİBF mezunları hesap verebilirlik hususunda daha hassas davranmaktadırlar. Tablo 6.10 incelendiğinde İİBF mezunlarını $4,80$ ortalamayla hukuk fakültesi mezunları takip etmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde hesap verebilirlik ilkesinden en uzak olan grubun düz lise mezunları olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H₀₇: En son mezun olunan bölüm ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{17} : En son mezun olunan bölüm ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Sonuç olarak H_{17} hipotezi kabul edilmiş H_{07} hipotezi reddedilmiştir.

Diğer taraftan eşitlik ve adalet ilkesi ile en son mezun olunan bölüm arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda anlamlılık düzeyini gösteren significant değerinin 0.05'den büyük çıktığı görülmüştür. Bundan dolayı da eşitlik ve adalet ilkesi ile en son mezun olunan bölüm arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{08} : En son mezun olunan bölüm ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{18} : En son mezun olunan bölüm ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Sonuç olarak H_{08} hipotezi kabul edilmiş H_{18} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.11. Eşitlik ve Adaletin İşletmedeki Konum Arasındaki İlişisine Yönelik One-Way ANOVA Testi analiz Sonuçları

Eşitlik ve Adalet			One-Way ANOVA	
İşletmedeki Konum	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Yönetim kurulu başkanı (n=15)	4,63	0,64	6,244	0,00
Yönetim kurulu başkan yardımcısı (n=12)	4,43	0,69		
Yönetim kurulu üyesi (n=26)	4,40	0,69		
Genel müdür (n=9)	3,98	0,76		
Genel müdür yardımcısı (n=1)	4,40	0,00		
Diğer (n=33)	4,62	0,61		
TOPLAM (n=96)	4,48	0,68		

Tablo 6.11'de eşitlik ve adalet ilkesi ile işletmedeki konum arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre significant değeri ($p=0,00$) 0.05'den küçük olduğu için eşitlik ve adalet ile işletmedeki konum arasında anlamlı

farklılık tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında farklılığın yönetim kurulu başkanı ile genel müdür arasında olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde ortalamalara göre yönetim kurulu başkanlarının 4,63'lük ortalamayla eşitlik ve adalet ilkesini uygulama oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle katılımcılar arasında yönetim kurulu başkanları eşitlik ve adil davranma hususunda daha hassas davranmaktadırlar. Tablo 6.11 incelendiğinde yönetim kurulu başkanlarını 4,62 ortalamayla diğer grubunu oluşturan katılımcılar takip etmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde eşitlik ve adalet ilkesinden en uzak olan grubun genel müdürler olduğu görülmektedir.

Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{09} : İşletmedeki konum ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{19} : İşletmedeki konum ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Sonuç olarak H_{19} hipotezi kabul edilmiş, H_{09} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.12. Sorumluluğun İşletmedeki Konum Arasındaki İlişisine Yönelik One-Way ANOVA Testi Analiz Sonuçları

Sorumluluk			One-Way ANOVA	
İşletmedeki Konum	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Yönetim kurulu başkanı (n=15)	4,60	0,46	4,209	0,01
Yönetim kurulu başkan yrd. (n=12)	4,64	0,31		
Yönetim kurulu üyesi (n=26)	4,52	0,65		
Genel müdür (n=9)	4,17	0,78		
Genel müdür yardımcısı (n=1)	4,43	0,00		
Diğer(n=33)	4,66	0,61		
TOPLAM (n=96)	4,56	0,60		

Tablo 6.12'de sorumluluk ilkesi ile işletmedeki konum arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre significant değeri ($p=0,01$) 0.05'den küçük olduğu için sorumluluk ile işletmedeki konum arasında anlamlı farklılık

tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında farklılığın diğer grubunu oluşturan katılımcılar ile genel müdür arasında olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde ortalamalara göre diğer grubunu oluşturan katılımcıların 4,66'lık ortalamayla sorumluluk ilkesini uygulama oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle katılımcılar arasında diğer grubunu oluşturan katılımcılar sorumlu davranma hususunda daha hassas davranmaktadırlar. Tablo 6.12 incelendiğinde diğer grubunu oluşturan katılımcıları 4,64 ortalamayla yönetim kurulu başkan yardımcılarını takip etmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde sorumluluk ilkesinden en uzak olan grubun genel müdürler olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{010} : İşletmedeki konum ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{110} : İşletmedeki konum ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Sonuç olarak **H_{110}** hipotezi kabul edilmiş, **H_{010}** hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmamızda, işletmedeki konum ile ilgili olarak kurumsal yönetim ilkelerinden eşitlik ve adalet ilkesi ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Diğer taraftan hesap verebilirlik ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi ile işletmedeki konum arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda anlamlılık düzeyini gösteren significant değerinin 0.05'den büyük çıktığı görülmüştür. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{011} : İşletmedeki konum ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{111} : İşletmedeki konum ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{012} : İşletmedeki konum ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{112} : İşletmedeki konum ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Bundan dolayı da hesap verebilirlik ve kamuyu aydınlatma ve şeffaflık arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. **H_{011}** , **H_{012}** , hipotezleri kabul edilmiş, **H_{111}** , **H_{112}** , hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 6.13. Şirkette Hisse Sahibi Misiniz? Sorusu ile Eşitlik ve Adalete İlişkin Bağımsız Örnek t Testi Analiz Sonuçları

Şirkette Hisse Sahibi Misiniz?	Evet (n=64)		Hayır (n=32)		Bağımsız Örneklem t Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
Eşitlik ve Adalet	4,66	0,53	4,10	0,80	4,08	0,00

Bağımsız örneklem t testi yapılmadan önce ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için Kolmogorov- Smirnov testi yapılmış ve bu testin sonuçlarına göre analiz sonuçları normal dağılım göstermiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarında katılımcılara sorulan şirkette hisse sahibi misiniz? Sorusunun cevabına göre evet ve hayır seçenekleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo 6.13'teki verilere göre hisse sahipliği ile eşitlik ve adalet arasında anlamlı bir farklılık vardır. Eşitlik ve adalet ilkesi ile hisse sahipliği arasındaki anlamlı farklılık hisse sahibi olanlardan kaynaklanmakla beraber hisse sahibi olmayanlar da eşitlik ve adalet ilkesini önemsemektedir. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{013} : Hisse sahipliği ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{113} : Hisse sahipliği ile eşitlik ve adalet ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Sonuç olarak H_{113} hipotezi kabul edilmiş, H_{013} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.14. Şirkette Hisse Sahibi Misiniz? Sorusu ile Sorumluluğa İlişkin Bağımsız Örnek t Testi Analiz Sonuçları

Şirkette Hisse Sahibi Misiniz?	Evet (n=64)		Hayır (n=32)		Bağımsız Örneklem t Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
Sorumluluk	4,68	0,50	4,32	0,72	2,88	0,005

Bağımsız örneklem t testi yapılmadan önce ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için Kolmogorov- Smirnov testi yapılmış ve bu testin sonuçlarına göre analiz sonuçları normal dağılım göstermiştir.

Sorumluluğa yönelik olarak yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarında katılımcılara sorulan şirkette hisse sahibi misiniz? Sorusunun cevabına göre evet ve hayır seçenekleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hisse sahibi olanların sorumluluk ilkesine daha bağlı oldukları bununla birlikte hisse sahibi olmayanların da bu ilkeye yüksek bir oranda bağlı oldukları görülmektedir. Aradaki farklılık hisse sahiplerinin şirketi benimsemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{014} : Hisse sahipliği ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{114} : Hisse sahipliği ile sorumluluk ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Sonuç olarak H_{114} hipotezi kabul edilmiş H_{014} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.15. Şirkette Hisse Sahibi Misiniz? Sorusu ile Hesap Verebilirliğe İlişkin Bağımsız Örnek t Testi Analiz Sonuçları

Şirkette Hisse Sahibi Misiniz?	Evet (n=64)		Hayır (n=32)		Bağımsız Örneklem t Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
Hesap Verebilirlik	4,72	0,55	4,47	0,66	3,86	0,00

Bağımsız örneklem t testi yapılmadan önce ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için Kolmogorov- Smirnov testi yapılmış ve bu testin sonuçlarına göre analiz sonuçları normal dağılım göstermiştir.

Hesap verebilirliğe yönelik olarak yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarında katılımcılara sorulan şirkette hisse sahibi misiniz? Sorusunun cevabına göre evet ve hayır seçenekleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hisse sahibi olanların hesap verebilirlik ilkesine daha bağlı oldukları bununla birlikte hisse sahibi olmayanların da bu ilkeye yüksek bir oranda bağlı oldukları görülmektedir. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H_{015} : Hisse sahipliği ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{115} : Hisse sahipliği ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Sonuç olarak H_{115} hipotezi kabul edilmiş, H_{015} hipotezi reddedilmiştir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflığın hisse sahipliğine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda anlamlılık düzeyini gösteren significant değerinin 0.05'den büyük çıktığı görülmüştür. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan hipotezler;

H₀₁₆: Hisse sahipliği ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁₁₆: Hisse sahipliği ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.

Bundan dolayı da kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile hisse sahipliği arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. **H₀₂₂** hipotezi kabul edilmiş, **H₁₂₂** hipotezi reddedilmiştir.

6.2.3. Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, en son mezun oldukları alan ve şirket hissedarı olup olmadıkları sorulmuştur.

Araştırma kapsamındaki katılımcılara yaşları açık uçlu soru biçiminde sorulmuş, daha sonra gruplanarak incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %1'i 70 ve üzeri yaşta, %11,5'i 57-69 yaş arası, % 38,5'i 44-56 yaş arası, % 39,6'sı da 18-25 31-43 yaş arası ve % 9,4'ü de 18-30 yaş arasındadır. Genellikle katılımcıların orta yaş ve üzeri olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 6.16. Ankete Cevap verenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
18-30 yaş aralığı	9	9,4
31-43 yaş aralığı	38	39,6
44-56 yaş aralığı	37	38,5
57-69 yaş aralığı	11	11,5
70 ve üzeri yaş	1	1
Toplam	96	100

Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre ankete katılanların büyük çoğunluğunu %74 oranla erkeklerin oluşturduğunu, kadın katılımcıların ise %26'lık bir orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6.17. Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	71	74
Kadın	25	26
Toplam	96	100

Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayanların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 39,5'inin lisans mezunu, % 14,7'sinin ön lisans mezunu, %45,8'inin lise mezunu ve %14,7'sinin ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Genel olarak ankete katılan yöneticilerin eğitim seviyeleri orta düzeydedir.

Tablo 6.18. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	Frekans	Yüzde
İlköğretim	14	14,7
Lise	44	45,8
Lisans	38	39,5
TOPLAM	96	100

Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayanların en son mezun oldukları bölüme göre dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 14,6'sının Hukuk Fakültelerinden, % 5,2'sinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinden, % 4,2'sinin Mühendislik Fakültelerinden, % 17,7'sinin Eğitim Fakültelerinden, % 12,5'inin de Meslek Liselerinden mezun oldukları görülmekte olup, katılımcıların, %16,7'sinin Düz Lise ve % 29,2'sinin İlköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Düz lise ve İlköğretim

mezunları herhangi bir bölüme dâhil edilememiştir. Bununla birlikte genel olarak katılımcıların şirket içerisindeki görevleri incelendiğinde mezun oldukları bölüme yürütmüş oldukları görevler arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 6.19. Ankete Cevap Verenlerin En Son Mezun Oldukları Alana Göre Dağılımı

En Son Mezun Oldukları Alan	Frekans	Yüzde
İlköğretim	28	29,2
Düz lise	16	16,7
Meslek lisesi	12	12,5
Eğitim fakültesi	17	17,7
Mühendislik fakültesi	4	4,2
İktisadi idari bilimler fakültesi	5	5,2
Hukuk fakültesi	14	14,6
Toplam	96	100

Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayanların şirketteki konumlarına göre dağılımları verilmiştir. Buna göre % 15,6'sının Yönetim Kurulu Başkanı, % 12,5'inin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, %27,1'inin Yönetim Kurulu Üyesi, % 9,4'ünün Genel Müdür ve % 1'inin ise Genel Müdür Yardımcısı pozisyonlarında bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6.20. Ankete Cevap Verenlerin Şirketteki Konumlarına Göre Dağılımı

Şirketteki Konum	Frekans	Yüzde
Yönetim kurulu başkanı	15	15,6
Yönetim kurulu başkan yardımcısı	12	12,5
Yönetim kurulu üyesi	26	27,1
Genel müdür	9	9,4
Genel müdür yardımcısı	1	1
Yalnızca hissedar	33	34,4
TOPLAM	96	100

Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayanların şirkette hisse sahibi olup olmamalarına göre dağılımları verilmiştir. Buna göre % 66,7'sinin şirkette hisse sahibi olduğu, % 33,3'ünün ise şirkette hisse sahibi olmadığı görülmektedir.

Tablo 6.21. Ankete Cevap Verenlerin Hisse Sahibi Olup Olmamalarına Göre Dağılımı

Şirket Hisse Sahipliği	Frekans	Yüzde
Hisse Sahibi	64	66,7
Hisse Sahibi Değil	32	33,3
TOPLAM	96	100

6.3. Konu ile İlgili Önceki Araştırmalar

İşcan ve Kaygın (2009) yaptıkları araştırmada, kurumsal yönetim ile işletme ömrü arasındaki ilişkiyi incelemiş, işletmelerin yaşamlarının uzun olmasının yönetim kavramıyla yakından ilgili olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Günümüz çalkantılı çevre koşullarında işletmelerin faaliyetlerinin uzun ömürlü olmasının zorluğu göz önüne alındığında konunun önemi daha da iyi anlaşılmaktadır²²⁵.

Karayel (2006) çalışmasında “Hissedarların denetimi ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin bilgiye ulaşmadaki farklılıklarında eğitimin farkı ortaya çıkmaktadır” demektedir. Doğal olarak eğitim seviyesi daha yüksek olan kesimin hesap verebilirliğinin daha üst seviyelerde olduğuna değinmektedir²²⁶.

Bayramoğlu (2004), çalışmasında Enron, WorldCom, Tyco ve UNI Storebrand gibi ABD işletmelerinde kurumsal yönetim skandallarının meydana gelmesinde eğitimsizliğin etkisinin olmadığını, yöneticilerin eğitim seviyeleri ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında doğrudan bir ilişkinin bulunmadığını zira bu şirketlerin yöneticilerinin işletme fakültesi mezunu olduklarını belirtmektedir²²⁷. Bu da kurumsal yönetimin bilinçle orantılı olduğu kanısını güçlendirmektedir.

²²⁵ Ömer Faruk İşcan ve Erdoğan Kaygın, “Kurumsal Yönetim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 2009, s. 221.

²²⁶ Mete Karayel, a.g.e., s. 94.

²²⁷ Bayramoğlu, a.g.e., s.89

Yılmaz (2010) çalışmasında küreselleşmenin, ticaret ve sermaye akışkanlığının arttığı dışsal bir ekonomik süreçten öte, aynı zamanda ekonomik yönetişimin uygulandığı ulusal politika alanını da dönüştürerek yerelleşmeye-bölgeselleşmeye yöneldiği, bu yerelleşme ve bölgeselleşmenin kalkınma politikalarına da yansıdığını dile getirmektedir. Yine özellikle kurumsal yönetişimle birlikte küresel rekabet koşullarına uyum yetenekleri ve ihracata dönük yapılanmaları nedeniyle temelde KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler)'lere dayanan bölgesel kalkınma politikaları ön plana çıkmıştır²²⁸.

Dinler (2009) çalışmasında, sağlıklı bir kurumsal yönetişimin işletmelerin gelişmesi ve büyümesinde ön koşul olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde aile fertlerinin yönetim kurullarında çoğunluk hissesine sahip olduğu yapıdan, şirketlerden bağımsız profesyonel yönetim kurulu üyelerinin ağırlıkta olduğu yönetim kurullarına geçiş kurumsal yönetişimin kalitesini iyileştirmektedir. Kurumsal yönetişim ilkeleri uygulandığı sürece tam anlamıyla sağlıklı, objektif ve başarılı bir şirket yönetimi gerçekleştirilebilir. Görüşü hâkim olmuştur²²⁹.

Demir (2009) araştırmasında, yönetişimin tüm örgüt yapılarında her geçen gün yaygınlaşmakta olduğunu ve kurumsal kültür arasındaki yerini aldığını vurgulanmaktadır. Bunun yanında uluslararası pazara girebilmek için uluslararası finansman ve yatırım kuruluşlarına ihtiyaç duyan örgütlerin bu pazara girebilmek için güvenilirliklerini kanıtlamaları ve belirli standartlara ulaşmaları gerekmektedir. Örgütlerin yönetişim uygulamalarına sahip olmaları ve yönetişim performanslarının yüksek olması standartlara ulaşabilmek ve gerekli güveni vermek adına çok önemli görülmüştür²³⁰.

Aktan (2008) araştırmasında yönetilenler ile yöneticiler arasında yakın bir iletişimin daima mevcut olması gerektiğini, son zamanlarda kullanılan “governance” yani yönetişim kavramının yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimin önemini ortaya koymasından değerli olduğunu vurgulamaktadır. Yine kurumsal yönetişim kavramının içerisinde diyalog ve uzlaşmanın yer aldığına, demokratik anlayışın tek

²²⁸ Ali Yılmaz, “Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim”, **Türk İdare Dergisi**, (466), 2010, s. 179.

²²⁹ Arzu Meltem Dinler, “Kurumsal Yönetişim”, **PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, (2), 2009, s. 6.

²³⁰ Demir, a.g.e., s.3

başına yeterli olamayacağına ve mutlaka yönetişime önem verilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir²³¹.

Çetin (2007) çalışmasında, çalışanların aktif olarak yönetime katılması ile aidiyetlik duygularının ve verimliliklerinin artmasının sağlanması bunun yanı sıra bilginin operasyonel bir hal alabilmesi için gerekli olan bir etkileşimi de içinde barındıran bileşim olan yönetişimin olmazsa olmaz bir kavram olduğunu belirtmektedir²³².

Fidan (2010–2011) araştırmasında “yönetişim süreci hakkında, ben bilirim, ben isterim siz yaparsınız, ben ne emredersem siz onu yaparsınız şeklindeki tek yönlü ve tepeden aşağı, hiyerarşik, merkezi olarak akan yönetim düşüncesinden farklıdır” demektedir. Başarıya ulaşmak için hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için sloganının işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca yönetişim yapısının oluşmadığı örgütlerde örgüt üyeleri aktörden çok faktör olarak görülmektedir. Yönetişime geçmiş bir örgütte aktör olmak tüm taraflar için daha zevkli ve motive edici olacaktır²³³.

Övgün (2010) araştırmasında yönetim ile bürokrasi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır, bu nedenle bürokrasideki değişim, yönetimin de değişmesine neden olacaktır görüşünü savunmaktadır. Yönetişimle birlikte bürokrasi ve idare kavramlarında da bir değişim görülmektedir. Yönetişim kavramında yönetim, doğrudan yönetmek yerine yönlendirme/düzenleme yapma anlamına gelmektedir. Bu şekilde işletmeler kurumsallaşma süreçlerini tamamlayabilirler²³⁴.

Huang vd. (2011)’nin araştırmasında, işletmeler açısından kurumsal yönetişim, borsada işlem gören hisse senetlerinin işlem hacminin artmasında, kriz dönemlerinde ortaklara ve müşterilere güven telkin etmede çok önemli bir kavramdır²³⁵.

Daisuke vd. (2011)’nin çalışmasında, firmaların faaliyet gösterdikleri ortamlarda farklı optimal yönetişim yapıları olduğu gözlemlenmiştir. Yönetişim uygulanan şirketler hissedarların şirketlerine daha çok önem verdikleri, hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde

²³¹Coşkun Can Aktan, “Demokrasi ve İyi Yönetişim”. **Yerel Siyaset Dergisi**, (27), 2008, s. 14.

²³²Gökben N. Çetin, “Organizasyonlarda Etkileşim ve İletişim: Yönetişim” **Yerel Siyaset Dergisi**, (24), 2007, s. 26.

²³³Yahya Fidan, “Yönetimden Yönetişime Kavramsal Bir Bakış”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, (1), (2010), s. 7.

²³⁴Barış Övgün, “*Bürokrasiden Yönetişime Yönetim Biçiminin Değişmesi*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 2010.

²³⁵Huei H. Huang ve diğerleri, “Stock Price Volatility Overreaction in a Political Crisis: The Effects Of Corporate Governance And Performance”, **Pacific - Basin Finance Journal**, (19), 2011, s. 7.

ise hissedarların daha soğuk bir bakış açısında oldukları görülmüştür. Bunun nedeni ise işletme kaynakları üzerinde yeteri kadar etkiye sahip olamadıklarını düşünmeleridir²³⁶.

Anmann vd. (2011) firma değeri üzerinde yönetişimin etkisini 2003 yılından 2005 yılına kadar 2300 firma üzerinde araştırmış firma değeri ile yönetim arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırma aynı zamanda yönetim uygulamalarının istatistiksel ve ekonomik olarak firmaları etkileme yönünü de önemli ölçüde ortaya çıkarmıştır²³⁷.

Daily vd. (2002)'nin özellikle “işletmelerin yönetim yapıları işletmenin dış çevresi ile arasında bir odak noktası oluşturmuştur”, görüşünü vurgulamaktadır. Yönetişim ve stratejik liderlik firma performansı ile kesiştiği zaman işletmeciye değişik bir bakış ve sentez sağlar²³⁸.

Marisetty (2011) araştırmasında yönetim ile yatırımcılar, yöneticiler, yönetmenler, kanun ve yönetmelikler arasındaki ilişkileri ele almış işletmelerin birleşik bir çerçeve elde etmeleri için tüm bu bileşenlerin gerekli olduğu görüşünü savunmuştur²³⁹.

Morck ve Yeung (2010) yaptıkları araştırmada şirketlerin bazılarının, yönetişimin kaynakların tahsisini ve tasarrufunu etkilerken genelde refahı ve kaliteyi artırdığını savunmaktadırlar. Kurumsal yönetim görülen şirketlerde üst düzey yöneticiler, tüm paydaşlar ve işçilerin çıkarlarını dengelemek eğilimindedirler²⁴⁰.

6.4. Tartışma

Kurumsal Yönetişimin uygulanabilirliğinin ölçülmeye çalışıldığı bu araştırmanın temelini oluşturan SPK ve OECD tarafından hazırlanmış, Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında belirlenen anket sorularından elde edilen değerler neticesinde bu ilkelerden ilki

²³⁶Nogata Daisuke ve diğerleri, “İs Corporate Governance İmportant For Regulated Firms Shareholders? Evidence From Japanese Mergers And Acquisitions”. **Journal Of Economics and Business**, (63), 2011 s. 57.

²³⁷Manvel Manvel ve diğerleri, “Corporate Governance and Firm. Value: International Evidence”, **Journal Of Empirical Finance**, (18), 2011, s. 403.

²³⁸Catherine M. Daily ve Diğerleri, “Governance And Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms”. **Journal Of Management**, (28), 2002, s. 394.

²³⁹Vijana B. Marisetty, “ Corporate Governance Survey: A Holistic View For Altruistic Practice: Corporate Governance Practice :İnterview With NR Narayana, Murthy, Founder, Infosys Technologies”. **HIMB Management Review**, (23), 2011, s. 36.

²⁴⁰Randall Morck ve Bernard Yeung, “Harmonious Corporate Governance”. **Procedia – Social And Behavioral Sciences**, (2), 2010, s. 6875.

olan eşitlik ve adalet ilkesinin işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,47 ve standart sapmasının 1,07 olması, işletmelerde bu ilkenin uygulandığı göstermektedir.

Bulduğumuz sonuç Karayel (2006)'in çalışmasında şirket yöneticilerinin görüşü doğrultusunda şirketlerin pay sahiplerinin haklarının kullanımına özen gösterdiği görülmektedir²⁴¹ yargısını destekler niteliktedir. Her iki durumda da eşitlik ve adalet ilkesinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinin işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,56 ve standart sapmasının 0,95 olması, işletmelerde bu ilkenin uygulandığını göstermektedir.

Alkış ve Temizkan (2010), çalışmalarında kurumsallaşma aşamalarından biri olan profesyonel yöneticilerle ve uzman personelle çalışma anlayışının aile ve şahıs işletmelerinde tam olarak yerleşemediğini belirtmiştir. Bunun nedeninin ise, yönetimde aile üyelerini görme isteği, bu işi bizim gibi yapabilecek bir yöneticiye ulaşamayız düşüncesi, profesyonel yöneticinin maliyet unsuru olarak görülmesi ya da profesyonel yöneticilere karşı güvensizlik hissetmeleridir²⁴².

Araştırma yapılan işletmelerde bağımsız denetim kavramının gelişmemiş olması ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının bağımsız olmayışı kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesine aykırı bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle yeni TTK ile denetimin bağımsız kuruluşlara devredilmesi zorunluluğu kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinin uygulanabilirliğini artırıcı nitelikte olacaktır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi ancak bağımsız deneticilerin varlığı ile tam anlamıyla uygulanacaktır.

Sorumluluk ilkesinin işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,56 ve standart sapmasının 0,94 olması, işletmelerde bu ilkenin uygulandığını göstermektedir.

Hesap verebilirlik ilkesinin işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,63 ve standart sapmasının 0,84 olması, işletmelerde bu ilkenin uygulandığını göstermektedir.

²⁴¹ Karayel, a.g.e., s.79.

²⁴² Alkış ve Temizkan, a.g.m., s.89.

Bilgin (2007), “genellikle firmalarda aile ve iş ilişkilerinin beraber yürütülmeye çalışılması kurumsallaşma öğelerinin gerektirdiği şekilde icrasını engellemektedir”²⁴³. Kanısına varmıştır. Bizim çalışmamızda ise böyle bir durumun herhangi bir sıkıntıya yol açmadığı, çalışma yaptığımız şirketlerin bu ilkeleri bilinçli olarak uyguladıkları görülmüştür.

Pelenk (2008) çalışmasında paydaş haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli özeni göstermektedirler demektir²⁴⁴. Çalışmada yeterli seviyede hesap verebilirlik mekanizmasının oluşturulduğunu bu durumun pay sahiplerinin haklarının korunması açısından önem arz ettiğini belirtmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin tamamının işleyişine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,55 ve standart sapmasının 0,95 olması, işletmelerde bu ilkelerin tamamının uygulandığını göstermektedir.

Hesap verebilirlik ile eğitim durumları arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Karayel (2006), çalışmasından elde ettiği verilere göre “eğitim seviyesi daha yüksek olan yöneticilerin kurumsal yönetimin uygulanması aşamasında daha aktif olduğunu söylemek mümkündür” demektir²⁴⁵.

Bayramoğlu (2004), çalışmasında yöneticilerin eğitim seviyeleri ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında doğrudan bir ilişkinin bulunmadığını zira kurumsal yönetim zaafı sonucu skandal meydana gelen bir takım işletmelerin yöneticilerinin İşletme fakültesi mezunu olduklarını belirtmektedir²⁴⁶.

Bu araştırmada ise, katılımcıların eğitim seviyeleri ile sadece kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da genel olarak değerlendirdiğimizde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamaya geçirilmesinde eğitimden önce bilincin daha etkili olduğunu göstermektedir. Vural ve Bat (2011)’da bu görüşü “İşletmelerin kurumsal yönetim açısından önem taşıyan ahlâki çerçeve

²⁴³Naciye Bilgin, “**Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.103.

²⁴⁴Pelenk, a.g.e., s.131

²⁴⁵Karayel, a.g.e., s.94.

²⁴⁶Bayramoğlu, a.g.e., s.89.

oluşturmadaki ilk adımını kişilerin kendi ahlâki yapıları oluşturmaktadır”²⁴⁷. Diyerek desteklemektedir. Yine aynı eserde yaş ve cinsiyet ile kurumsal yönetişimin uygulanabilirliği arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamadığına değinilmiştir. Aynı şekilde bu araştırmada da yaş ve cinsiyet ile kurumsal yönetişimin uygulanabilirliği arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Çetin (2007) çalışmasında, çalışanların aktif olarak yönetime katılması ile aidiyetlik duygularının ve verimliliklerinin artmasının sağlanması bunun yanı sıra bilginin operasyonel bir hal alabilmesi için gerekli olan bir etkileşimi de içinde barındıran bileşim olan yönetişimin olmazsa olmaz bir kavram olduğu belirtilmektedir²⁴⁸. Yapmış olduğumuz çalışmaya katılan şirketlerden aile şirketi olanların, kurumsal yönetişim ilkelerinin yeterli seviyelerde uygulanmaması durumunda dahi herhangi bir aidiyet sorunu gözlemlenmemiştir.

Tüm bu görüşler özellikle de bizim çalışmamızı yöneticilerin önemli bir kısmının yöneticilik eğitimi almayan kişilerden oluştuğunu düşünürsek, destekler niteliktedir. Bu yaklaşım profesyonel yöneticilerle ve uzmanlaşmış çalışanlar ile yola devam etme olanağını engellemektedir. Araştırmamızda kurumsallaşma yolunda profesyonel yöneticilere işin devredilmesi hususunda bazı tereddütlerin olduğu görülmekle birlikte, bu durumun kurumsal yönetişim ilkelerinin uygulanmasında herhangi bir sıkıntıya yol açmadığı anlaşılmıştır.

Aşan (2010) çalışmasında eğitim seviyesi arttıkça adalet ilkesinin daha uygulanabilir olduğu sonucuna varmıştır²⁴⁹.

Analiz sonuçları incelendiğinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinden en uzak olan grubun düz lise mezunları olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda sorumluluk ilkesinden en uzak olan grubun düz lise mezunları olduğu görülmüştür. Bu konuyla ilgili oluşturulmuş olan;

Hesap verebilirlik ilkesinden en uzak olan grubun düz lise mezunları olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmada en son mezun olunan bölümler ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında yüksek oranda ilişki olduğu tespit edilmiş ankete katılanların en son mezun oldukları alanın şirket yönetiminde etkin olduğu görülmüştür.

²⁴⁷Vural ve Bat, a.g.m., s.42.

²⁴⁸Çetin, a.g.m., s.26.

²⁴⁹Aşan, a.g.e., s.65.

Pelenk(2008) çalışmasında şirketteki konum ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ve yöneticilerin şirketteki konumları arttıkça hissedarların ve yönetim kurulunun etkinliğinin de arttığını söylemektedir²⁵⁰.

Analiz sonuçları incelendiğinde sorumluluk ilkesinden en uzak olan grubun genel müdürler olduğu görülmüştür.

Gündüz (2008) çalışmasında işletmedeki konum ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edememiştir²⁵¹. Bu araştırmada kurumsal yönetim ilkelerinden sadece sorumluluk ilkesi ile işletmedeki konum arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup özellikle hissedar olmayan genel müdürün sorumluluk ilkesine daha az önem verdiği görülmüştür.

Araştırmada Eşitlik ve adalet ilkesi ile hisse sahipliği arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş bu farklılık hisse sahibi olanlardan kaynaklanmakla birlikte hisse sahibi olmayanlar da eşitlik ve adalet ilkesini önemsemektedir.

Kiracı ve Aklara (2009), işletme yöneticilerine yaptığı ankette hisse sahibi olan yöneticilerin kurumsallaşmaya daha fazla önem verme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir²⁵².

Metiner (2006), çalışmasında özellikle hissedarlarca şirket yönetimine müdahale imkânının kısıtlı olması, kurumsal yönetişimin toplumsal ve ekonomik yaşam üzerindeki önemli etkileri dikkate alındığında hissedarların kurumsal yönetim uygulamalarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir²⁵³. Sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç da bizim araştırmamızı destekler niteliktedir.

6.5. Sonuç ve Öneriler

Kurumsal yönetişim, herhangi bir şirkette hissedarlar dâhil, şirketin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm paydaşların haklarını ve sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim düzenidir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının ardında yatan en önemli nedenlerden biri de kurumsal yönetişim politikalarının yetersizliğidir. Durum böyle olunca kurumsal yönetişim kavramı dünyada her geçen gün biraz daha önemli bir hale gelmiştir. Bunun

²⁵⁰Pelenk, a.g.e., s.128

²⁵¹Gündüz, a.g.e., s.86.

²⁵²Kiracı ve Alkara, a.g.m., s.168

²⁵³Metiner, a.g.e., s.2.

en önemli nedenlerinden biri de uluslararası sermaye hareketlerinin, hisse senedi sahipliğinin ve sermaye piyasaları arasındaki rekabetin artmasıdır.

Sanayi devriminden önce ve sanayi devriminden bir dönem sonraya kadar işletmelerin çevrelerinden etkilenmeyen buna karşın çevrelerini oldukça fazla etkileyen bir yapıya sahip olduğu inancı hâkimdi. Bunun yanında sanayi devriminin sonrasındaki bir dönemde ise işletmelerin çevresinden çok fazla etkilenen fakat çevrelerini hiç etkilemeyen bir yapıya sahip olduğu inancı hâkim olmuştur. Daha sonraları ise işletmelerin hem çevrelerinden etkilenen hem de çevrelerini etkileyen bir yapıya (uyum modeli) sahip olduğu inancı hâkim olmaya başlamıştır. Bu görüşle birlikte işletmeler sadece kendi içlerinde değil dış çevrede de belirli sorumluluklara sahip olduklarını anlamışlardır.

Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda pazar yapısını değiştiren küreselleşme, rekabet ve teknolojik gelişmelerin sonucunda işletmelere iç pazarlar, daha da yetersiz hale gelemeye başlamıştır. Uluslararası pazarlara açılmak isteyen şirketlerin bazı standartları yakalamaları gerektiği bunun yolunun da yapılarında yapılacak değişiklikten geçtiği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bu değişiklik ihtiyacına ise kurumsal yönetim cevap vermiştir. Kurumsal yönetim Amerika'da başlamış ardından Avrupa ve Japonya'ya oradan da tüm dünyaya yayılmıştır.

1970'li yıllarda şirketlerin küçük ortaklarının haklarını korumak ve kötü yönetimin önüne geçmek için ortaya çıkan bu kavram zamanla gelişmiş ve bütün dünyanın kabul gördüğü bir kavram haline gelmiştir. Özellikle bu dönemde yaşanan şirket skandalları ve suiistimaller Amerika'da hükümetin iyi yönetim hususunda köklü değişimler yapmalarını sağlamıştır. Bu skandallar ve finansal piyasalara olan güvensizliklere paralel olarak 1998 yılında OECD bu konuyu gündemine almış ve bu hususta 1999 yılında bağlayıcı olmayan fakat yönlendirici olan kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. Daha öncesinde ise bu ilkelerin temel aldığı sırasıyla Cadbury Raporu(1992), Greenbury Raporu(1995) ve Hampel Raporu(1998) yayınlamıştır. Müteakiben Sarbanes Oxley Yasası(2002) ve Myners Raporu(2004) yayınlanmıştır. Kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında;

Rusya'da; Yönetim kurulları için en az üye sayısı beş kişi olarak belirlenmiştir. Yönetim kurulu üyeleri ancak toplu olarak görevden alınabileceklerdi. Yönetim kurulu

üyelerinin seçimi gündemiyle toplanan olağanüstü genel kurullar en az elli gün önceden bildirilmek zorundadır. Şeklinde karar alınmıştır.

Portekiz hükümeti 8 Mayıs 2004 tarihinde finansal teminat sözleşmesiyle ilgili bir kanun hükmünde kararname yayınlamıştır. Bu sözleşme ile finansal teminat sözleşmelerinin daha kolay sonuçlandırılması, teminatın hızlandırılması ve yatırımcının güveninin artırılması amaçlanmıştır.

Güney Kore’de; tasarruf bankalarının alınan hisselerin bildirilmesi kuralının ihlaliyle birlikte, tasarruf bankalarının büyük ortaklarına sınırlamalar getirilmiş; birikimlerinin gerçek tutarını bildirmeyen yatırımcıların oy kullanma hakkı askıya alınmıştır. Ayrıca bazı banka yöneticileri için de yaptırımlar getirilmiştir.

Kanada’da; Danier şirketinin ilk halka arzı sırasında verilerin gerçeği yansıtmadığı saptanmış bu olaydan dolayı şirketin CEO’su sorumlu tutulmuştur. Mahkeme satın alma sırasında bir yanlışlık olup olmadığını değerlendirirken yönetimin yapılan hataları bilinçli olarak yapıp yapmadığını araştırmış ve bu durumu bir kriter olarak saptamıştır.

Çin, şirketler kanunuyla ilgili yeni düzenlemelere gitmiş ve limited şirketlerin bir kişi tarafından kurulabilmesine olanak tanıyan yasayı kabul etmiştir.

Japonya, 2009 yılından itibaren halka açık şirketlerin hisseleri için sertifika çıkarılmamasına karar vermiştir. Sertifikalar 2013 yılına kadar tarafların fiziksel olarak el değiştirmeleri yerine kendi hesaplarında borç/alacak kayıtlarıyla yürütülecek ve bu tarihten sonra sertifikalar geçersiz sayılacaktır.

Ülkemizde bu tür düzenlemeler, bazı ülkelere göre henüz yeni sayılabilecek bir geçmişte yapılmaya başlanmıştır. Düzenlemelerin ilki TÜSİAD öncülüğünde Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu adı altında 2002 yılında yapılmıştır. Buna müteakiben 2003 yılında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri adı altında piyasalara olan güvenin artması, yatırımcının korunması gibi bir takım teşvik edici önlemlerle kurumsal yönetişimin alanını genişletmeye çalışmıştır. Yine 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği (TKYD), kurumsal yönetişimin en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur.

2007 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası uygulamaya başladığı Kurumsal Yönetim Endeksi ile Türkiye’de kurumsal yönetimin yayılmasına öncülük eden taraflardan biri olmuştur. 2009 yılında İMKB tarafından Kamuyu Aydınlatma

Platformu(KAP) adı altında elektronik bir sistem oluşturulmuş, bu sistemle birlikte İMKB şirketleri hakkında doğru, eksiksiz ve daha şeffaf bir şekilde bilgi edinme imkânı doğmuştur. 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu birçok maddesinde kurumsal yönetime vurgu yapmış, özellikle yönetim kurullarının yapıları ile ilgili yenilikler getirmiştir.

Bu çalışma Giresun ilindeki imalat sektöründe faaliyet gösteren A.Ş.'ler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan esasları A.Ş.'lerin ne derecede uyguladıkları incelenmiştir.

Araştırmada kurumsal yönetimin uygulanabilirliği ve bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili olmak üzere iki bölümden oluşan toplam 21 ayrı hipotez geliştirilmiştir. Hipotezlerin birinci bölümünde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği değerlendirilmiş, ikinci bölümünde ise, katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim seviyeleri, en son mezun oldukları bölüm, işletmedeki konumları ve şirket hissedarlığının kurumsal yönetim ilkelerine etkisi incelenmiştir. Birinci bölümdeki hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. İkinci bölümdeki hipotezlerden elde edilen sonuçlarda genel olarak demografik faktörlerin etkili olduğu görülmüştür.

Anketin ilk bölümünde yer alan demografik faktörlerde anketi yanıtlayanların orta yaş ve üzeri oldukları, genelde erkek ve büyük oranda lise mezunu oldukları görülmüştür. Bunun yanında ankete katılanların çoğunluğu hissedar olup, yönetim kurulu üyesi olmayanlardan oluşmaktadır. Bu konuda oluşturulan hipotezlere baktığımızda ise;

Anketin birinci bölümünde “eşitlik ve adalet” kısmında sorulan sorulara katılımcıların büyük bir çoğunluğu 4,47 gibi yüksek bir ortalamayla kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu da “işletmelerde eşitlik ve adalet ilkesi uygulanmaktadır” hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Sonuç her ne kadar olumlu çıksa da araştırmaya katılan şirketlerin kamu şirketi ve aile şirketi olması, aynı zamanda halka açık şirketler olmaması gibi durumların da bu hususu etkilemiş olabileceği gerçeği unutulmamalıdır. Verilen cevaplara göre özellikle yönetim kurulu başkanlarının yönetim kurulu üyelerine ve tüm hissedarlara adil davrandıkları ve bu ilkeye uydukları görülmektedir.

Anketin ikinci bölümünde “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık” ilkesi ele alınmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 4,56 ortalamayla bu bölümdeki sorulara

kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Böylece “işletmelerde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi uygulanmaktadır” hipotezi doğrulanmıştır. Anket uygulanan şirketlerin tamamının halka açık olmayan şirketler olması, yapı olarak da çoğunun birer aile şirketi olması bu ilkenin uygulanabilirliğini olumlu yönde etkilemiştir. Bunun yanında özellikle “web siteleri aracılığıyla gereken bilgiler kamuya duyurulmaktadır.” Sonucu kesin bir dille ifade edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde, “sorumluluk” ilkesi ele alınmış olup yine büyük bir çoğunluk 4,56 ortalama ile bahsedilen hususlara kesinlikle katıldıklarını göstermiştir. Bu da bize oluşturulan “işletmelerde sorumluluk ilkesi uygulanmaktadır” hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Ankete katılan şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının genelde en yaşlı üyeden oluştuğu görülmüştür. Bunda da yine şirketlerin büyük çoğunluğunun birer aile şirketi olması etkili olmuştur. Dolayısıyla sorumluluk bilincinin son derece yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Üyeler, hissedarlar ve yöneticiler arasında herhangi bir yönetim problemine rastlanmamıştır.

Anketin son bölümü olan “hesap verebilirlik” ilkesinde ise “sorumluluk” ilkesine paralel olarak büyük çoğunluğu aile şirketi olanların yönetim kurulunun ve hissedarlarının aile bireylerinden oluşması hesap verebilirlik olgusunun daha da keskin çizgilerle belirmesine neden olmuştur. Bu hususta hesap verebilirlik kurumsal yönetim ilkesinin yanı sıra ahlaki ve manevi bir zorunluluk haline gelmiştir. Katılımcılar bu ilkede belirtilen sorulara da büyük çoğunlukla (4,63) kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda oluşturulan “işletmelerde hesap verebilirlik ilkesi uygulanmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tüm bunlara dayanarak anket uygulanan işletmelerden elde edilen verilere göre sorulan sorulara 4,55 gibi büyük bir genel ortalama ile cevap verilmesi kurumsal yönetim ilkelerinin tamamının sorunsuz bir şekilde uygulandığını göstermektedir. Bu doğrultuda hazırlanan “işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin tamamı uygulanmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

Hesap verebilirliğin eğitim durumları arasındaki ilişkisine yönelik One-Way ANOVA testi analiz sonuçlarına göre, ilköğretim mezunlarının 4,80’lik ortalama ile hesap verebilirliklerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu konuya yönelik olarak hazırlanmış olan “eğitim durumu ile hesap verebilirlik ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan eğitim durumları ile adalet ve eşitlik,

açıklık ve şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluğun en son mezun olunan bölüm arasındaki ilişkisine yönelik One-Way ANOVA testi analiz sonuçlarına göre, bu ilkeler ile mezun olunan bölüm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup buna yönelik oluşturulmuş olan,

“En son mezun olunan bölüm ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri arasında anlamlı farklılık vardır.” Hipotezleri kabul edilmiştir.

Eşitlik ve adalet ilkesi ile sorumluluk ilkesinin işletmedeki konum arasındaki ilişkisine yönelik One-Way ANOVA testi analiz sonuçlarına göre bu ilkeler ile işletmedeki konum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, hazırlanan “işletmedeki konum ile eşitlik ve adalet ve sorumluluk ilkeleri arasında anlamlı farklılık vardır.” Hipotezleri kabul edilmiştir.

Şirkette hisse sahibi misiniz? Sorusu ile eşitlik ve adalet, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçlarına göre bu ilkeler ile işletmedeki hisse sahipliği arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu hususta oluşturulmuş olan, “hisse sahipliği ile eşitlik ve adalet, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri arasında anlamlı farklılık vardır.” Hipotezleri kabul edilmiştir.

Değerlendirmelerin şirketlerin yapılarının göz önünde bulundurularak yapılması gerektiği unutulmamalıdır. Şirketlerin hemen hemen hepsinde üst düzey yöneticilerin görevlerinin birbirleriyle aynı olması, eğitim seviyeleri ve mezun oldukları bölümle yaptıkları işlerin örtüşmemesi gibi etkenler bu şirketlerin yönetiminin uzmanlaşmamış kişilerden oluştuğunu ortaya çıkarıyor.

Anket uygulanan A.Ş.’lerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olması, kurumsal yönetim bilincine ulaşmada sıkıntılara yol açabilir görüşünü doğursa da şirketlerin bu hususta herhangi bir problem yaşamadığı görülmüştür. Tüm bunların yanında elde edilen verilere bakılarak ulaşılan sonuçta, şirketlerde kurumsal yönetim bilincinin mevcut olduğu ve ilkelerinin uygulanmaya gayret gösterildiği, hesap verebilir, şeffaf, denetime açık, sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş, paydaş hakları eşit, hissedar ve diğer menfaat sahiplerine karşı sorumlu oldukları tespit edilmiştir.

Kurumsal yönetim bilincinin daha fazla geliştirilmesi ve yerleşmesini sağlamak için şu önerilerde bulunulabilir.

- Bu bilincin oluşturulabilmesi için devlet ve çeşitli örgütler tarafından eğitim programları düzenlenmeli ve bu eğitimler yurt genelinde yaygınlaştırılmalıdır.
- Kurumsal yönetim bilincine ulaşan işletmeler ödüllendirilmeli diğer işletmelerin de bu durumu örnek almaları sağlanmaya çalışılmalıdır.
- A.Ş.'ler sosyal sorumluluk bilincini daha fazla ön planda tutmalı ve aile şirketi olanlar aile baskılarından soyutlanarak yapılarını şekillendirmelidir.
- Yalnızca şirket hissedarları ve yöneticiler değil tüm şirket personeli kurumsal yönetim hususunda bilinçlendirilmelidir.
- Pay sahiplerinin şirket içi faaliyetlerden tam zamanında ve daha etkin haberdar olabilmeleri için yeni bir birim oluşturulmalıdır.
- Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür aynı kişi olmamalıdır.
- Yönetim kuruluna doğal üye sıfatıyla katılan genel müdür, sembolik olmaktan çıkarılmalıdır.
- Genel müdürler yönetim kurulunda yapılan oylamalarda yönetim kurulu başkanlarının oyu doğrultusunda değil kendi istekleri doğrultusunda oy kullanmalıdırlar.
- Şirketler profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeye gayret gösterilmelidir.
- Gerek yönetim kurulu üyelerinin ve üst yöneticilerin olsun gerekse de tüm hissedarların görev ve sorumlulukları tanımlarda belirtildiği şekilde uygulanmalıdır.
- Birliğin sağlanabilmesi açısından kurumsal yönetim ilkeleri yasalarla zorunluluk haline getirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, Hasan, (2008). “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü: İMKB–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. **Möдав Dergisi**, 4, 185–208.
- Abdioğlu, Hasan, (2007), **İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB–100 Örneği**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Abdioğlu, Hasan, (2008), “ İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 157–184.
- Akcagündüz, Emre (2010), “Küresel Krizlerde Yönetişim Kavramının Önemi”, **İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi Kitabı**, (321–326), Malatya.
- Akgül, Barış. (2009). **Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Akın, Adnan, (2004), “Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 22, Ocak-Haziran 2004, 127-148
- Akın, M. Akif. (2008). **Yeni Bir Yönetişim Anlayışı Yönetişim ve alışanların Bu Yeni Yaklaşıma Bakışı**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğe.
- Aksoy, Tamer, (2006), “Kurumsal Yönetim Bağlamında Sarbanes-Oxley Yasası’nın Bağımsız Denetim Firmalarına Yönelik Getirdiği Temel Düzenlemeler”. **Bülten Dergisi**, 165, 6–10
- Akşit, Hüseyin. (2010). **“Yönetim ve Yöneticilik”**. Umut Matbaacılık. İstanbul. s.s.40
- Aktan, C. Can, (2008). “Demokrasi ve İyi Yönetişim”. **Yerel Siyaset Dergisi**, 27, 11–17.

- Aktan, C. Can (2006). “*Kurumsal Şirket Yönetimi –İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar*”- Ankara: SPK Yayınları
- Akyüz, Bayram, (2009), “Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, 2, 53–81
- Alkış, Hüseyin ve Temizkan Volkan, (2010), “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, C.21, 76, 73–92.
- Alper, Değer ve Ümit C. Güvençer, (2006), “Türk Firmalarının Halka Arz Oranları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Vekâlet Teorisi Çerçevesinde İncelenmesi: İMKB’de Hisse Senetleri İşlem Gören 128 Firma Üzerine Ampirik Bir Uygulama” **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XXV, Sayı 2, s. 71-83
- Altaş, Soner, (2011), “Yeni Türk Ticaret Kanunu’na Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Yapısı ve Üyelerinin Nitelikleri”, **Mali Çözüm Dergisi**, Mart - Nisan 2011, s. 109-120.
- Altın, H. Uğur. (2006). “*Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD. Ankara.
- Anmann, Manvel ve diğerleri,(2011), “Corporate Governance and Firm. Value: International Evidence”, **Journal Of Empirical Finance**, 18, 387–412.
- Apaydın, Fahri (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Apaydın, Fahri, (2009),. “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.10, 1, 1- 22.
- Aras, Güler, (2007). “Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Duyulan İhtiyaç ve İç Denetimin Güvencesi”, **İç Denetim Dergisi**, 19, 24–26.
- Arı, Mustafa, (2008), “ Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği”. **Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 3, 43–68.
- Arıkboğa, Şebnem ve Menteş Ahmet, (2009), “Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, C.59, 2, 85–120

- Arman, T. Tevfik, (2005), “Sermaye Yapısı Kararları ve Efektif Vergi Oranın Sıfır Olduğu Firmalarda Optimal Sermaye Yapısının Belirlenmesi”, **Manas Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 14, s.116-134.
- Arslandaş, C. Cem, Fındıklı A. Mine, (2010), “İMKB-50’de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. C.39, 2, 258–275.
- Arsoy, P. Aylin, (2008), “Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.10, 2, 17–35.
- Aşan, Cihan. (2010). “*Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ata, H. Ali ve AĞ, Yusuf (2010), “Firma Karakteristiğinin Sermaye Yapısı Üzerindeki Etkisinin Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, 11, 45-60.
- Atmaca, Metin, (2012), “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.XIV, S1, s.193.
- Aydın, A. Hamdi, (2008), “Toplumsal Güvenlik ve Yerel Siyaset”, **Yerel Siyaset Dergisi**, 28, 8–17.
- Aydın, Murat. (2007). ***Sigorta Aracılarında Kurumsallaşma***. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sigortacılık ABD. İstanbul.
- Ayrancı, Evren ve Semerciöz, Fatih (2010), “ Aile-Güç, Deneyim, Kültür: Ölçeği Ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.39, 2, 335-358.
- Bahçavan, Gülay. (2006). ***Yönetişim ve Türkiye Uygulaması***. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Hukuku ABD. Konya.
- Balkan, İsmail. (2007). “***Bankalarda Denetim Komitelerinin Etkinliği***”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü. İstanbul.

- Balkıs, Ramazan, (2011), “Yönetim ve Yönetim Süreçleri”. **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, 132, 5–8.
- Basım, Nejat H., MEYDAN, Cem H., ŞEŞEN, Harun (2008), Tamer Koçel (Ed.)“Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir İnceleme”. **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, (191–201), İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Baskan, T. Derya. (2006). “*Kurumsal Yönetimde Güven ve Sigorta Şirketlerinde Uygulama*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.
- Bayer, Ertuğrul, (2005), “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Hale Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7/3, 125–142.
- Bayraktar, Ahmet. (2007). “*Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Bayramoğlu, Sonay. (2004). “*Yönetişim ve Demokrasi İlişkisinde Siyasal İktidar Sorunu: Türkiye’de Bağımsız Düzenleyici Kurumlar*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Bilgin, Naciye. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Boran, A. Gülhan. (2006). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Bankacılık Krizleri ve Türkiye*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Bozkurt, Ömer, ERGUN Turgay, SEZEN Seriyeye. (1998) **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. TODAİE Yayınları. Ankara
- Çakıcı, Ayşehan ve Özer B. Şefika (2008), “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 15, 1, 41–57.
- Çakıcı, Ayşehan ve Özer B. Şefika (2007), “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.10, 18, 87–110.

- Çamköy, A. Rana (2007). *İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Çaşkurlu, Sibel, (2010), “Küreselleşen İşgücünün Krizi ve Küresel Eşitsizlik”, **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, C. 21, 77, 49–100.
- Çetin, N. Gökben, (2007), “Organizasyonlarda Etkileşim ve İletişim: Yönetişim” **Yerel Siyaset Dergisi**, 24, 24–32.
- Çiftçi, Münire. (2006). *KOBİ’lerde Kurumsallaşma: Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sivas.
- Coşkun, Yener, (2010), “Özel Sektör Borçlanma Araçları Piyasasının Gelişmesinde Düzenlemelerin Etkisi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 65, 1–40.
- Çukurçayır, M. Akif ve Sipahi B. Esra (2003), “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”. **Sayıştay Dergisi**, 50–51, 35–66.
- Daily, M. Catherine ve diğerleri (2002), “Governance And Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms”. **Journal Of Management**, 28, 387–412.
- Daisuke, Nogata ve diğerleri (2011), “ Is Corporate Governance İmportant For Regulated Firms Shareholders? Evidence From Japanese Mergers And Acquisitions”. **Journal Of Economics and Business**, 63, 46–68.
- Dal, Seniha. (2008), Tamer Koçel (Ed.),“Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim”. **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, (387–397), İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Darman, M. Güler, (2009), *Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Daştan, Abdülkerim, (2010). “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi”, **Bankacılar Dergisi**, 72, 3–18.
- Delice, Güven, (2001), “Asya ve Latin Amerika’da Yaşanan Finansal Krizler: Geçmiş ve Bugünü”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.2, 1, 349–357.

- Demir Volkan ve Oğuzhan Bahadır, (2006), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Maliyetlere ve İşletme Performansına Etkileri” **Muhasebe – Bilim Dünyası Dergisi (MÖDAV)**, Cilt.8, Sayı.3, Eylül 2006, s.s. 57-70
- Demir, Yeter, (2009), “ Kurumsal Verimliliğin Artırılmasına Yönelik Bir Anlayış: Kurumsal Yönetişim”, **Gümrük Dünyası Dergisi**, 63, 1–8.
- Demircan, S. Esra, (2007), “Yeni Ekonomik Düzende Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 29, 135–159.
- Demirel, Demokaan, (2010), “Yönetişimde Yeni Bir Boyut: E-Yönetişim”, **Türk İdare Dergisi**, 466, 65–94.
- Denis, Diane K. (2001): “Twenty-five Years of Corporate Governance Research ... and Counting”, **Rewiev of Financial Economics**, Vol: 10, 191-212
- Derin, Selen, (2006). “*Kurumsal Yönetim İlkelerinin Bileşenleri Olarak Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: Türk Sermaye Piyasaları*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Dil, Meltem, GÜMÜŞTEKİN Gülten E.(2008), Tamer Koçel (Ed.), “Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi. **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**,(301–312), İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Dilbaz, Sümeyra. (2005). “*Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Dilsiz, İrfan. KÖLÜK Nihat. (2005) *Meslek Yüksekokulları İçin Girişimcilik*. Ankara. Detay Yayıncılık. s.45
- Dinler, M. Arzu, (2009), “Kurumsal Yönetişim”, **PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 2, 1–7.
- Doğrusöz, A. Bumin, (2007)“Pay Sahibi Tüzel Kişilerin Temsilcisi Olan Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu” **Yaklaşım Dergisi**, 173, 26-47.
- Emsen, Ö. Selçuk ve diğerleri, (2006), “ Liberalizasyon ve Ekonomik Büyüme İlişkileri: Göreceli Gelişmiş ve Az Gelişmiş Geçiş Ekonomileri Deneyimleri”. **Sosyal Bilimler Dergisi**, 16, 2–19.

- Erdönmez, A. Pelin, (2003), “Kurumsal Yeniden Yapılandırma”, **Bankacılar Dergisi**, 44, 23–42.
- Erdönmez, A. Pelin, (2003), “ Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma”, **Bankacılar Dergisi**, 47, 38–55.
- Ertuğrul Murat, (2009), “Asimetrik Bilginin Hissedar Değerine Etkisi” **Kamunun Aydınlatılmasında Yatırımcı İlişkileri**, Ed: Nurhan Aydın, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2009, s.73-101
- Eryılmaz, Bilal. (1999) **Kamu Yönetimi**. Erkam Matbaacılık, İstanbul. s.28
- Fama, F Eugene and Michael C. Jensen, (1998), “Agency Problems and Residual Claims”, **Journal of Law and Economics**, Vol: 26, No: 2, p.2-29.
- Fındıkçı, İlhami (2005), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**. Alfa Yayınevi, İstanbul, s.81
- Fidan, Yahya, (2010–2011), “Yönetimden Yönetişime Kavramsal Bir Bakış”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, 5–10.
- Fitzpatrick, Sohal, (2004), “Governance And Management İn Large Australian Organisation”. **International Journal Of Production Economics**. 75–98.
- Göçen, A. Ceren, (2010), “ Kurumsal Yönetim İç Kontrol ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası”, **Mali Çözüm Dergisi**, 97, 107–132.
- Güçlü, Nezahat. (2003) “ Stratejik Yönetim”. **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.23, 2, 61–85.
- Güler, B. Ayman, (2003), “Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye”, **Praksis Dergisi**, 9, 93–116.
- Güloğlu, Bülent, Altunoğlu, A. Ender, (2002), “Finansal Serbestleşme Politikaları ve Finansal Krizler: Latin Amerika, Meksika, Asya ve Türkiye Krizleri”, **İstanbul Üniversitesi SBF Dergisi**, 27.
- Gündüz, Gülcan. (2008). **İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişisine Yönelik Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gündoğan, Ertuğrul, (2004), “Yönetim Reformlarının Gerekliliği Bağlamında İyi Yönetişim ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, **Sivil Toplum Dergisi**, 6–7, 10–32.

Hacısalıhoğlu, Uğur. (2007). “*İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi arasındaki İlişkiler*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze

<http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/02/27/ekonomi/ekonomi7.html>(07.10.2012)

<http://arsiv.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2004/01/13/ekonomi/ekonomi3.html>,(05.06.2012)

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/160869.asp>, 08.10.2012

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/165826.asp>, 15.10.2012

<http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/Goldroportaj.pdf>, 26.11.2011

<http://cgft.sabanciuniv.edu/tr/about/background>(28.03.2012)

<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, (01.12.2011)

http://en.wikipedia.org/wiki/Sir_Richard_Greenbury(23.05.2012)

<http://icc.tobb.org.tr/kamusalyonetim.php>(09.06.2012)

<http://www.imkb.gov.tr/AboutUs/AboutUsMain.aspx>(15.05.2012)

<http://www.kap.gov.tr/yay/ek/KapHakkinda.aspx>(10.05.2012)

<http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}>(11.04.2012)

<http://www.slideshare.net/ilkerserdar/uluslararasi-alanda-kabul-edilen-kurumsal-ynetim-dzenlemeleri>(21.05.2012)

<http://solarisdanismanlik.com/index.php/basnda-ckan-makaleler/68-kurumsal-yoenetm-ve-kurumsallama-.html>, (26.11.2011)

<http://www.spk.gov.tr/>, (19.06.2012)

<http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/raporlar/kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu-yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi/> (20.04.2012)

<http://www.ebtekarnovin.com/Editor/UploadFiles/PDF%20Articles/Asian%20Pacific%20Economic%20Cooperation%20Forum%20Financiers%E2%80%99%20Group%20Meeting%20Best%20Audit%20Practices%20August%202002.pdf>,
08.12.2011)

<http://www.giresuntso.com/site/modules/cjaycontent/index.php?id=37> (28.01.2012)

<http://www.istatistikmerkezi.com/makale,spss-guvenilirlik-analizi,.html>(21.05.2012)

<http://www.verginet.net/dtt/1/Yeni-Ticaret-Kanunu-Kurumsal-Yonetim-Ilkeleri.aspx>
(18.06.2012)

- <http://www.yenittk.com/tr/guncel-yayinlar-raporlar-cadbury-report-kurumsalyonetimin-finansal-yonleri.html>(17.05.2012)
- Huang, H. Huei ve diğ erleri, (2011), “Stock Price Volatility Overreaction in a Political Crisis: The Effects Of Corporate Governance And Performance”, **Pacific - Basin Finance Journal**, 19, 1–20.
- İç in, İdil. (2008). “*Aile İş letmelerinde Kurumsallaş ma ve Yönetim ve Konuya İliş kin Bir Araş tırma*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- İkis, Burç in. (2011). “*Kurumsal Yönetimin Devlet Hastanelerinde Etkinliğ ine Yönelik Bir Araş tırma*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- İslamoğ lu, H. Ahmet, (2003) *Bilimsel Araş tırma Yöntemleri*. İstanbul, Beta Yayıncılık
- İsmayıl ov, Muzaffer, (2007). “*Kurumsal Yönetim: Azerbaycan’daki Anonim Ş irketlerin Kurumsal Yönetim Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araş tırma*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- İş can, Ö. Faruk, Kayğ in Erdoğan, (2009), “Kurumsal Yönetiş im Sürecinin Geliş imi Üzerine Bir Araş tırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(2), 213–224.
- İş eri, Müge, (2002), “Anonim Ş irketlerde Vekâlet Sorunu ve Bu Sorunun Çözüm lenmesinde Kullanılan Teknikler”, **Journal of İstanbul Kültür University**, 2002/2, 77-86
- Jensen C. Micheal and Clifford W.Smith Jr. (1985), “Stockholders, Managers an Creditor Interests: Applications of Agency Theory”, **Recent Advances in Corporate Finance**, Homewood, IL:Irwin, 95-131
- Kahraman, Cüneyt. (2008). “*Kurumsal Yönetim Anlayış ının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İş leyişi Üzerine Etkileri*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kahyaoğ lu, B. Sezer, (2009), “Küresel Ekonomide Denetim ve Yeni Standartlar”, **İç Denetim Dergisi**, 23, 45–46.
- Karabıyık, Hilal. (2011). “*Türkiye’de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB’de Sektörel*

- Karşılaştırma***". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Karamustafa, Osman ve diğerleri, (2009), " Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 100–119.
- Karasar, N. (2008). ***Bilimsel Araştırma Yöntemi***. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karayel, Mete. (2006) "***Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma***". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Karayel, Mete. (2011) "***Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Dünü, Bugünü ve Yarını: İMKB 100 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışması***". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Karlık, Rıdvan, TONUS, Özgür, ÇATALBAŞ, Nazım. (1999). ***Güneydoğu Asya ve Rusya Krizi Karşısında Türkiye***. İstanbul. Marmara Üniversitesi Yayınları. Yayın No.640.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004), Tamer Koçel (Ed.), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, (45), İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kavuncubaşı, Şahin, YILDIRIM Selami. (2010) ***Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi***. Ankara. Siyasal Yayın Dağıtım
- Kayacan, Murad ve Yazgan Erhan (2008), "Gelişmekte Olan Ülkelere Yönelik Uluslararası Sermaye Hareketlerini Etkileyen Unsurlar: Kurumsal Yönetim ve İç Denetim". **T.C. Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Sermaye Hareketleri ve Gelişmekte Olan Piyasalar Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, (13–28),Balıkesir.
- Kayacan, Murad. (2006). "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Ulusal Finansal Raporlama Standartları Açısından Gelişmeler". **Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı**, Yayın No.1 s.s.61–84

- Kayalar, Murat ve Özmutaf M. Nezih (2007), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültürü Bağlamında Etkileşim”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, 2, 107–119.
- Keküllüoğlu, D. Taner. (2008). “*Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Ticari Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü. İstanbul.
- Kendirli, Selçuk ve Şanöz, Fatih (2006), “Küreselleşme Çerçevesinde Kurumsal Yönetişim ve Firma Değeri”. **Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kongre Kitabı**, (233–240). Tokat.
- Kesim, H. Kutay ve Petek Ali, (2005), “Avrupa Komisyonunca Belirlenen İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 38, 4, 39–58.
- Kıracı, Murat ve Alkara İbrahim (2009), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya – Eskişehir Örneği”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.11, 1, 167–197.
- Koçel, Tamer. (2010) *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Kozlu, Emre, (2004), “Parmalat Skandalının Finans Dünyasında Bırakacağı İzler”, **Garanti Dergisi**, 4–6.
- Kurt, E. Serap. (2008). “*Kurumsal Yönetimin Halka Açık İşletmelerde Mevzuat ve Uygulama Yönünden İncelenmesi*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Küçük, Orhan. (2010) *Stratejik İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, Orhan. (2010) *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara. Seçkin Yayıncılık
- Küçüksözen, Cemal. (2004). “*Finansal Bilgi Manipülasyonu: Nedenleri, Yöntemleri, Amaçları, Teknikleri, Sonuçları ve İMKB Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Marisetty, B. Vijana, (2011), “ Corporate Governance Survey: A Holistic View For Altruistic Practice: Corporate Governance Practice :Interview With NR Narayana, Murthy, Founder, Infosys Technologies”. **IIMB Management Review**, 23, 30–38.
- Marşap, Akın ve diğerleri (2010), “ Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağının Kurumsal Bilgi Güvenliği Kültürü Gelişimi”, **Bilişim Teknolojileri Dergisi**, C. 3, 1, 31–40.
- Maviş, Fermani, KARALAR Rıdvan, ÖZALP İnan, GEYLAN Ramazan, TENEKECİOĞLU Birol, ŞAHİN Mehmet, ÇÖMLEKÇİ Ferruh, AYDIN Nurhan. (2004) **Genel İşletme**. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Web – Ofset Tesisleri.
- Memiş, Mehmet Ü. (2006). “*İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerine Bir saha Araştırması*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Menteş, S.Ahmet. (2008). “*Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD. İstanbul.
- Metin, Hasan, (2011), “Empatik İletişim ve Yönetişim”. **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 32, 177–203.
- Metiner, Bülent. (2006). “*Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sermaye Piyasaları ve Borsa ABD. İstanbul.
- Morck, Randall ve Yeung Bernard (2010), “Harmonious Corporate Governance”. **Procedia – Social And Behavioral Sciences**, 2, 6875.
- OECD, (2004). **Kurumsal Yönetim İlkeleri**. Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No. KYD-Y/2005–01–01, İstanbul.
- Öksüz, Suat, (2001), “Doğu Asya Mucizesi’nin Dünü ve Krizin Bugünü Türkiye İçin Bazı Çıkarımlar”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 1, 1, 39–64.

- Övgün, Barış. (2010) *“Bürokrasiden Yönetişime Yönetim Biçiminin Değişmesi”*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Özdamar, Kazım. (1999). *Paket Programlar ile Veri Analizi*. (4. Baskı). Eskişehir. Kaan Kitapevi.
- Özdemir, H. Caner, (2007), “Liberal Enerji Piyasalarında Kamunun Rolü”. **Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Türkiye VI. Enerji Sempozyumu Bildiri Özetleri Kitabı**, (223), Kayseri.
- Özdemir, H. Caner, (2006), “Enerji Sektöründe Denetim ve Soruşturma (Olası Problemler ve Çözüm Önerileri”, **Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Türkiye 10. Enerji Kongresi Kitabı**, (179–194), İstanbul.
- Özen, İrfan. (2008) *Genel İşletme*. İstanbul. AÖF Merkezi Yayınları.
- Özer, B. Şefika. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin
- Özer, M. Akif, (2006), “Yönetişim Üzerine Notlar”, **Sayıştay Dergisi**, 63, 59–89.
- Özer, M. Akif ve Yayman Hüseyin (2009), “Klasik Yönetim Düşüncesinden Bir Sapma: Yönetişim, Dönüşüm ve 3. Dünya Bakışı”. **Sosyal Bilimler Dergisi**, C.2, 2, 88–112.
- Özkaya, M. Onay ve Şengül C. Muter (2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 21, 1, 109–126.
- Özkul, Fatma U., ALMALI Zehra Ö. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*. İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Öztürk, Mustafa, GÜMÜŞ Umut T. (2006). “Kurumsal Yönetişim ve Aydın İlindeki Bazı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”. **Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kongre Kitabı**, (552–558), Tokat.
- Palabıyık, Hamit, (2004), “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, **Amme İdaresi Dergisi, TODAİE**, C. 37, 1, 63–78.

- Pelenk, S. Ela (2008). *Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli
- Sağlam, Uğur. (2006). *“Yatırımcının Korunması Açısından Aracı Kurumlarda Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye’deki Uygulamanın Değerlendirilmesi”*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Samur, Cengiz, (2010), “Uluslararası Finansal Panik Yaklaşımı ve 1997/8 Asya Krizi”, **Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23, 173–184.
- Sancak, Hatice Ö. (2009). “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirliğin Önündeki Yapısal Engeller: Türkiye Açısından Bir İnceleme”, **T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Uluslararası Davraz Kongresi Kitabı**, (1201–1216), Isparta.
- Sayın, Sibel M. (2010). *Türk Hukukunda Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Soyhan, Merve, (2010), “Türkiye’de ve Dünyada Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Aile Şirketleri”, **Kurumsal Yönetim Dergisi**, 9, 28–29.
- Sökmen, Alptekin. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara. Detay Yayıncılık.
- Sönmez, Asuman ve Toksoy Andaç (2011), “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, **Maliye Finans Yazıları**, 92, 51–90.
- Söylemez, Caner. (2007). *“İşletmelerde Temsil Maliyetlerinin Test Edilmesi: Türk İmalat Sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama”*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Stoker, Garry, (1998), “Governance As Theory: Five Positions”, **International Social Science Journal**, 50, 17-28.
- Süer, Zeynep A. (2003), “Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler”, **VI. Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, (1–14), İstanbul.
- Şahin, K. Tan ve diğerleri (2011), İş Sistemlerinde Ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında Yakınsama - Iraksama Tartışması: Makro ve Mikro Bakış Açısı. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 25, 1, 55–73.

- Şen, Ali, SARAY Ozan M. (2010). “Küresel Krizler ve Gelişmekte Olan Ülkeler: İstikrar İçinde Büyümenin Zorlukları Nasıl Aşılır”. **İnönü Üniversitesi Küresel Krizler ve Ekonomik Yönetişim Konferansı Bildiri Kitabı**, (2269), Malatya.
- Şengel, Salim, (2011), “Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Sermaye Şirketleri ile İlgili Getirdiği Yeniliklerin Değerlendirilmesi”, **Journal of World of Turks, ZfWT** Vol.3, (2), 2011, s. 21-40
- Şengür, E. Dilek, Özbek Püskül A. Seden (2011), “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 31, s. 32-50.
- Taner Berna ve Cenk Akkaya, (2003), “İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri ve Farklı Sektörlerdeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:1-2, 2003, s.s.1-7
- Taş, Erol. (2006). **Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Bankalar Üzerine Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.
- Tekin, A. Güner, (2003), “Kurumsal Yönetişim Hakkında”, **Ekonomistler Bülteni**, Nisan. 17–19.
- Tekin, A. Güner, (2003), “Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance), Kuvvetler Ayrılığı İlkesi ve Denetimden Sorumlu Komiteler”, **Ekonomistler Bülteni**, Mayıs.13–17.
- Temel, Halime, (2008), “Bağımsız Denetimde Sarbanes Oxley Kanunu ve SPK Düzenlemelerinin Karşılaştırılması”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt: 45 Sayı:519, s.95-110.
- Toksöz, Fikret. (2008). **İyi Yönetişim El Kitabı**. İstanbul. Tesev Yayınları
- Topcu, Ayper. (2007). **“Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerine Etkileri”**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Topçu, Nihayet. (2006). **“Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (İMKB 100) Şirketler Üzerinde Bir Uygulama”**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

- Turaboğlu, T. Turan, (2003), “Vekâlet Maliyetleri ve Temettü Kararları İlişkisi” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 4, s.s. 109-124
- Tutar, Nazmi. (2009). “**Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.
- Türk, Uğur. (2007). “**KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi: Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- TÜSİAD, (2002), **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, Yayın No. TÜSİAD-T/2002–12/336
- TÜSİAD, (2003), **Finansal Rapor Uygulamalarında Uluslararası Standartlara Geçiş**, İstanbul, Yayın No. TÜSİAD-T/2003–7/356
- TÜSİAD, (2009), **Dünya’da ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi**, İstanbul, Yayın No. TÜSİAD-T/2009–06/492
- Ulukan, Cemil. (2004). “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, (212–222). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ulukan, Cemil, (2005), “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005/2, 29–42.
- Usul, Hayrettin ve diğerleri (2011), “İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 48–55.
- Uyar, Süleyman, (2004), “ Kurumsal Şeffaflığın Sağlanması Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi”, **Mali Çözüm Dergisi**, 66, 155–163.
- Uzay, Şaban, (2004), “21. Yüzyılın Başında Muhasebe Mesleğini Etkileyen Gelişmeler ve Geleceğe Yönelik Değerlendirmeler”, **Mali Çözüm Dergisi**, 67, 229–248.
- Uzel, Esra. (2006). “**Küresel Çevresel Yönetişim (İyi Yönetim)**”. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Ülgen, Hayri, MİRZE S. Kadri. (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Üner, Mithat, AKSOY Ahmet, AKTEPE Eyüp, BİNGÖL Dursun, ÜÇOK Tengiz, ERSOY Abdullah, PARILTI Nurettin, YALÇINER Kürşat, AKTEPE Cemalettin, AYDINTAN Belgin, BAŞ Mehmet, SAAT Mesiha, TOLON Metehan, TANRIÖVEN Cihan. (2008) *Genel İşletmecilik*. Ankara. Detay Yayıncılık.
- Ünsalan, Erdal. ŞİMŞEKER Bülent. (2010) “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”. Ankara. Detay Yayıncılık
- Vural, B. Akıncı ve Bat Mikail, (2011), “21. Yüzyılın Yükselen Değerleri: İş Ahlakı ve Kurumsal Yönetişim”, **PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, C.7, 1, 29–46.
- World Bank, (1999). **Ukrainian Corporate Governance Manual**.
- Yalçın, Zeynep. (2011). “*Türkiye’de Kurumsal Portföy Yönetimi*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Yavuz, Cavit ve Sivrikaya Deniz (2009), “Küreselleşmenin Aktörlerinden Çokuluslu Şirketler Ve Yönetişim”. **T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Uluslararası Davraz Kongresi Kitabı**, (1217–1236). Isparta.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç Hakan (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, 497–507.
- Yeşilkaya, C. Sezgin. (2009). “*Tahvil, Bono ve Borsa Kazançlarının Vergilendirilmesi*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Yılmaz, Ali, (2010), “Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim”, **Türk İdare Dergisi**, 466, 175–195.
- Yılmaz, A. Özdoğan. (2009). “*Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Hakları*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Yılmaz, F. Özlem, (2010), “Bankalarda Kurumsal Yönetim-Entelektüel Sermaye İlişkisi”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, C.13, 1–2, 1–12.

- Yılmaz, Ömer ve diğlerleri (2005), “İktisadi Kriz Kuramları, Finansal Küreselleşme ve Para Krizleri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 24, 77–96.
- Yüksel, Mehmet, (2000), “Yönetişim Kavramı Üzerine”, **Ankara Barosu Dergisi**, 145–159.
- Zeybek, Işıl, (2004), “ Yönetişimde Etkili İletişim”, **Journal of İstanbul Kultur University**, 2004/2, 29–33.

EKLER

EK - 1

KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ: GİRESUN İLİNDEKİ ANONİM ŞİRKETLERDE BİR ARAŞTIRMA

Bu anket formu Giresun İli'ndeki imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin ne derece uygulandığını tespit etmek amacıyla, sadece bilimsel çalışmaya zemin oluşturacak verileri elde etmek için düzenlenmiştir. Lütfen anket formuna ad ve soyadınızı yazmayınız. Anketteki sorulara kesinlikle katılmıyorsanız 1, katılmıyorsanız 2, kararsızsanız 3, katılıyorsanız 4, kesinlikle katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

1. Yaşınız:

2. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

3. Eğitim durumunuz: İlköğretim Lise Ön Lisans

Lisans Lisansüstü

4. En son mezun olduğunuz okul, bölüm:

5. Şirketteki konumunuz: Yönetim Kur. Baş. Yönetim Kur. Baş. Yrd.

Yönetim Kur. Ü. Genel Müdür

Genel Müdür Yardımcısı

6. Şirkette hisse sahibi misiniz? Evet Hayır

Eşitlik ve Adalet		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirketimizde hissedarlara (azınlıklar, yabancılar, yönetim kurulunda olanlar, olmayanlar gibi) eşit muamele yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Şirketimiz hissedarları ve yönetim kurulu üyeleri, şirketin her türlü maddi konularından eşit olarak haberdar olurlar.	1	2	3	4	5
3	Şirketimizin yönetim kuralları hissedarların haklarını korumaya yönelik önlemler içermektedir.	1	2	3	4	5
4	Şirketimizde hissedarların haklarıyla ilgili yapılacak her türlü değişiklik, hissedarların oyuyla gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5
5	Şirketimizin kâr dağıtımında düzensizlikler ve haksızlıklar olmamaktadır.	1	2	3	4	5

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirketimizin ana sözleşmesinde hissedarların, yönetim kurulunun ve üst yönetimin görev, hak, yetki ve sorumlulukları açık olarak tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
2	Şirketimiz üst yönetimi düzenli olarak hissedar ve yönetim kurulunu bilgilendirir.	1	2	3	4	5
3	Şirketimiz hissedarları ve yönetim kurulu üyeleri istediği zaman şirketle ilgili bilgilere kısıtlama olmaksızın erişebilmektedirler.	1	2	3	4	5
4	Hisse satın almadan önce şirketimizin ekonomik, mali ve idari durumu hakkında yatırımcıların tamamı bilgi sahibi olmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Şirketimiz kamuoyuna yıllık faaliyet raporlarını zamanında ve doğru olarak açıklamaktadır.	1	2	3	4	5
6	Şirketimizin web sitesi şirketimizle ilgili güncel ve doğru bilgileri yansıtmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Şirketimizde uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun olarak kamuya açıklanır.	1	2	3	4	5

Sorumluluk		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirketimiz hissedarların, yönetim kurulu üyelerinin ve üst yönetim çalışanlarının haklarını yasalara uygun şekilde tanımlamıştır.	1	2	3	4	5
2	Şirketimizin misyonu katılımı ile belirlenmiş olup, ilgili kişiler tarafından benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
3	Şirketimizin vizyonu katılımı ile belirlenmiş olup, ilgili kişiler tarafından hedef olarak kabul edilmiştir.	1	2	3	4	5
4	Şirketimizin hissedarları, yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim çalışanları sadece tanımlanmış görevlerinden sorumlu tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Yönetim kurulu üyeleri şirkete yeteri kadar vakit ayırmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Şirketimiz üst yönetimi şirketin hedeflerine ulaşması ve çıkarlarının korunması için dahi olsa illegal yollara başvurmaz.	1	2	3	4	5
7	Şirketimiz, faaliyetlerini toplumsal sorumluluk ve meslek ahlakı ilkelerine uygun olarak yürütmektedir.	1	2	3	4	5

Hesap Verebilirlik		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirket faaliyetleri sonrasında yönetim kurulu, uygulamalardan ötürü denetlenmektedir.	1	2	3	4	5
2	Şirketimizin hissedarları, yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim çalışanları birbirine karşı, dürüstlük ve açıklık ilkeleri doğrultusunda bilgi ve rapor vermektedir.	1	2	3	4	5
3	Şirketimizde etkin ve çalışır bir iç kontrol sistemi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Haksızlığa uğradığını düşünen hissedar yönetim ve yönetim kuruluna karşı hukuki veya idari işlem başlatabilmektedir.	1	2	3	4	5
5	Şirketimiz son beş yıl içinde yapılan yasal denetimlerde usulsüzlük suçlamasıyla karşılaşmamıştır.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

29.09.1981 yılında Giresun'da doğdu. İlköğrenimini Giresun Kanuni İlköğretim Okulu'nda, orta öğrenimini ise Giresun Atatürk Lisesi'nde tamamladı. 2000 yılında girdiği Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Pazarlama Programı'ndan 2002 yılında mezun oldu. Bir senelik aradan sonra dikey geçiş hakkından faydalanarak 2003 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümüne kaydını yaptırdı. 2005 yılında lisans diplomasını aldı. 2006 Nisan-Eylül döneminde vatani görevini tamamladı.

2007-2010 yılları arasında özel sektörde çalıştı. 2010 yılında Gümüşhane Üniversitesi İrfan Can Köse Meslek Yüksek Okulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaya başladı. Halen bu görevini devam ettirmektedir.