

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOCAELİ VE ÇEVRESİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ  
ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİŞİM BİLİNCİNİN  
ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAADET ELA PELENK**

**ANABİLİM DALI: İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**KOCAELİ - 2008**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOCAELİ VE ÇEVRESİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ  
ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİŞİM BİLİNCİNİN  
ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAADET ELA PELENK**

**ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**DANIŞMAN: PROF. DR. NURULLAH GENÇ**

**KOCAELİ-2008**

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOCAELİ VE ÇEVRESİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERDE  
KURUMSAL YÖNETİŞİM BİLİNCİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Saadet Ela PELENK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 22.09.2008-2008/23

Prof.Dr.Nurullah GENÇ



Prof.Dr.Mustafa KÖKSAL



Yrd.Doç.Dr.Hakan KAPUCU



KOCAELİ - 2008

## ÖNSÖZ

Günümüzde ülkelerin ekonomilerinde özel sektörün ağırlığının artmasıyla birlikte ekonomik başarı da büyük ölçüde özel sektörün ve dolayısıyla şirketlerin başarısına dayalı hale gelmiştir. Uluslararası fon yöneticileri, gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yaparken, finansal performans kadar Kurumsal Yönetişim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmiştir. Kurumsal Yönetişim kalitesinin yüksek olması, uluslararası sermaye piyasalarına entegrasyonun sağlanması, bu yolla şirketlerin sermaye maliyetinin düşürülmesi, finansman imkânlarının ve likiditenin artması ve sermaye piyasalarından daha fazla fon sağlanması anlamına gelmektedir. Bu durum Kurumsal Yönetişime ilişkin işlev ve çalışmaların bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Şirketlerin piyasalara, buldukları sektöre ve pazara, müşterilerine, çalışanlarına ve topluma güven verebilen bir yapıda olma hedefi Kurumsal Yönetişimin şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde mümkündür. Bu amaçla çalışmada, işletmelerin Kurumsal Yönetişime bakış açıları Türkiye’de gösterge niteliği taşıyan SPK Kurumsal Yönetişim Prensipleri temel alınarak incelenmiş ve konuyla ilgili olarak hizmet ve imalat sektöründe araştırma yapılmıştır.

Çalışmanın, şirketlerin Kurumsal Yönetişim sürecine ilişkin çalışmaları bilimsel ve sistematik bir yaklaşımla ele almalarına ve işletmelerde Kurumsal Yönetişim anlayışının işlerlik kazanmasına katkıda bulunmasını dilerim.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde katkılarından dolayı değerli hocam Sayın Prof. Dr. Nurullah GENÇ’ e bana verdiği emek ve güvenden dolayı çok teşekkür ederim.

Araştırma verilerinin toplanmasına katkıda bulunan, zamanlarını ayıran işletme yöneticilerine teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
KISALTMALAR.....	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM.....</b>	<b>4</b>
1.1. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TANIMI, AMACI, ÖNEMİ. ....	4
1.1.1. Kurumsal Yönetişimin Tanımı .....	4
1.1.2. Kurumsal Yönetişimin Amacı.....	9
1.1.3. Kurumsal Yönetişimin Önemi.....	10
1.2. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	12
1.3. KURUMSAL YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	15
1.3.1. Vekâlet Teorisi.....	15
1.3.1.1. Vekâlet Teorisi Temel Noktaları.....	17
1.3.1.2. Vekâlet Yaklaşımında Ortaya Çıkan Problemler.....	19
1.3.1.2.1. Ters Seçim.....	19
1.3.1.2.2. Ahlaki Tehlike.....	20
1.3.2. Yönetişim Mekanizmaları.....	22
1.3.2.1. İçsel Yönetişim Mekanizmaları.....	22
1.3.2.1.1. Yönetim Kurulları.....	22
1.3.2.1.2. Sahiplik Yapısı.....	26
1.3.2.2. Dışsal Yönetişim Mekanizmaları.....	29
1.3.2.2.1. Kontrolü Ele Geçirme Piyasası.....	29
1.3.2.2.2. Yasal Düzenleyici Sistem .....	32
1.3.3. Ahlâki Etik .....	33
1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	35
1.3.4.1. Sorumluluk Kavramı.....	33
1.3.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	36
1.3.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimi .....	38
1.3.4.4. Şirketlerin Ve Yöneticilerin Bakış Açıları.....	41
1.3.5. Paydaş Kavramı Ve Paydaş Teorisi.....	45
1.3.5.1. Paydaş Kavramı.....	45
1.3.5.2. Paydaş Teorileri.....	48

**İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ VE KURUMSAL YÖNETİŞİMİNİN ÖNEMİNİN ARTMASINI TETİKLEYEN FİNANSAL KRİZLER VE ŞİRKET SKANDALLARI..... 51**

2.1. KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ.....	51
2.1.1. İlişki Yönelimli Kurumsal Yönetişim Sistemi.....	51
2.1.2. Piyasa Yönelimli Kurumsal Yönetişim Sistemi.....	53
2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİMİNİN ÖNEMİNİN ARTMASINI TETİKLEYEN FİNANSAL KRİZLER VE ŞİRKET SKANDALLARI .....	56
2.2.1. Asya Krizi( Güneydoğu Asya Ülkeleri ).....	56
2.2.2. Enron Skandalı (A.B.D.).....	59
2.2.3. Parmalat Krizi (İtalya).....	62

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DÜNYADA YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE RAPORLARI..... 64**

3.1. CADBURY RAPORU (1992).....	64
3.2. GREENBURY RAPORU (1995) .....	68
3.3. HAMPEL RAPORU ( 1998 ).....	69
3.4.BİRLESİKKOD (1998).....	69
3.5. OECD KURUMSAL YÖNETİŞİM PRENSİPLERİ (1999).....	70
3.5.1. Pay Sahiplerinin Hakları.....	70
3.5.2. Pay Sahiplerine Eşit Muamelede Bulunulması .....	72
3.5.3. Kurumsal Yönetişimde Paydaşların Rolü.....	72
3.5.4. Açıklık Ve Şeffaflık .....	73
3.5.5. Yönetim Kurulu'nun Sorumlulukları .....	74
3.6. HİGGS RAPORU ( 2003 ) .....	76
3.7. GÖZDEN GEÇİRİLEN BİRLEŞİK KOD (2003) .....	76
3.8. MYNERS RAPORU (2004) .....	77

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TÜRKİYEDE YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE RAPORLARI.....78**

4.1. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİŞİM.....	78
4.1.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu (2002)....	80
4.1.1.1. Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları.....	80
4.1.1.2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri .....	81
4.1.1.3. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı.....	81
4.1.1.4. Bağımsız Üyelerin Oranı.....	82
4.1.1.5. Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlıkları.....	83
4.1.1.6.Yeni Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Seçimi.....	83
4.1.1.7.Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (CEO)...	83
4.1.2.7.1. Yönetim Kurulu Başkanının Rolü.....	84
4.1.1.7.2. Yönetim Kurulunun Üye Sayısı.....	84
4.1.1.7.3. Yönetim Kurulu'nun Görev Süreleri ...	84
4.1.1.7.4. Yeniden Seçilme ve Emeklilik.....	85
4.1.1.7.5. Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödülü.....	86

4.1.1.7.6. Kurumsal Yönetim Komitesi.....	86
4.1.1.7.7. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı Bağımsızlığı...	87
4.1.1.7.7.1.Kurumsal Yönetim Komitesi...	87
4.1.1.7.7.2.Denetleme (Audit) Komitesi...	88
4.1.2. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	90
4.1.2.1. Pay Sahipleri.....	92
4.1.2.2. Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık.....	93
4.1.2.3. Menfaat Sahipleri .....	94
4.1.2.4. Yönetim Kurulu.....	95

## **BEŞİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANMA DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI..... 98**

5.1. DÜNYADAKİ VE TÜRKİYEDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERİN DURUMU.....	98
5.1.1. Dünyada Büyük Ölçekli Şirketlerin Durumu.....	100
5.1.2. Türkiye’deki Büyük Ölçekli Şirketlerin Durumu.....	106
5.2. KOCAELİ VE ÇEVRESİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİŞİM BİLİNCİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	116
5.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	116
5.2.2. Araştırmanın Problemi.....	117
5.2.3. Araştırma Kısıtları.....	117
5.2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	117
5.2.5. Araştırmanın Yöntemi .....	118
5.2.5.1. Örneklem.....	119
5.2.5.2. Ölçme Aracı.....	119
5.2.6. Araştırmanın Yararları.....	120
5.2.7.Araştırmanın Yargılanması.....	121
5.2.8. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	121
5.2.9. Araştırma Verilerinin Analizi.....	124

## **ALTINCI BÖLÜM: BULGULAR..... 125**

6.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	125
6.2. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER.....	126
6.2.1. Kurumsal Yönetişimin Alt Boyutları.....	126
6.2.2. Kurumsal Yönetişim Faktörleri Arasındaki Farklılıklar.....	127
6.2.3. Kurumsal Yönetişim Faktörleri İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişki.....	128
6.3. BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKET YÖNETİCİLERİNİN KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ.....	129

6.3.1. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “Pay Sahipleri” İle İlgili Görüşler.....	129
6.3.2. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “Kamuoyunu Aydınlatma ve Şeffaflık” İle İlgili Görüşler.....	130
6.3.3. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “ Paydaşlar” İle İlgili Görüşler.	131
6.3.4. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “Yönetim Kurulu” İle İlgili Görüşler.....	132
6.4. KOCAELİ VE ÇEVRESİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİŞİM ARAÇLARININ İNCELENMESİ .....	133
6.5.ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....	134
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>136</b>
<b>EK-1 UYGULANAN ANKET FORMU.....</b>	<b>155</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>139</b>



## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetişim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Vekâlet teorisi, İş Ahlakı, Paydaş Teorisi

Kurumsal Yönetişim, şirketlerin yönetim ve kontrol sistemlerinin; saydam, görünür, tutarlı ve hesap verebilir nitelikte olması ilkesinden hareketle finansal piyasalara, çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine ve topluma güven vermesinin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim anlayışı ile şirketler, kendi sorumluluklarının bilincinde verimliliklerini dolayısıyla ortaklarının elindeki hisselerin değerini de artırır ve bu süreçte ilişkide buldukları tüm kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerini yasalara ve ahlaki değerlere uygun yürütürler. Günümüzde yanlış yönetim ve denetim politikaları sonucu oluşan ABD’de Enron ve WorldCom, İtalya’da Parmalat, Hollanda’da Ahold ve Çin’de Yanguangxia şirket skandalları, finans piyasalarının entegrasyonu neticesinde ortaya çıkan global finansal krizler, globalleşme dolayısıyla uluslararası sermaye hareketlerinin hareketlilik kazanması, 1980’li yıllardan itibaren yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları tüm dünyada Kurumsal Yönetişimin önem kazanmasını sağlamıştır.

Çalışmada, Kurumsal Yönetişimin büyük ölçekli şirketler için önemi vurgulanmış, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve süreci tanıtılmış ve Türkiye’de sanayileşmenin en yoğun yaşandığı yerlerden biri olan Kocaeli ili ve çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerin Kurumsal Yönetişime bakış açıları SPK Kurumsal Yönetim Prensipleri temel alınarak araştırılmıştır. Araştırmanın temel problemi “Kocaeli ili ve çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerin Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçümü” olarak ortaya konmuştur.

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yönteminden faydalanılmış ve elde edilen veriler anova ve faktör testine tabi tutulmuştur. Bu amaçla örneklem imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli otuz dokuz işletmeden oluşmuştur.

Çalışmanın sonucunda, Kurumsal Yönetim İlkelerini yerine getirecek bazı niteliklerde eksiklik olmakla beraber şirketlerin büyük bir bölümünün Kurumsal Yönetişim Prensiplerine uyumlu görüldükleri tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

**Key Words:** Corporate Governance, Corporate Governance Responsibility, Proxy Theory, Business Ethics, Stakeholders Theory.

Corporate Governance provides to being gave confidence to financial markets, personals, manufacturers, talents and society transparent, visible, consistent and giving account to companies with principles of transparent, visible, consistent and accountable. According to this comprehension, companies know their responsibilities toward to their benefit owners. So companies try to increase their lots value being suitable to lows and ethics values. The last days, because of wrong management and control politics that Enron,Worldcom in U.S.A.,Parmalat in Italy,Ahold in Holland and Yanguangxia Companies scandals and financial crisis result of consolidation of financial markets,winning of internetalcapital movements,diffusing practise of specializing of companies provide that Corporate Governance be important in the world.

In this study the importance of Corporate Governance has been emphasized. The principles of Corporate Governance and process have been introduced and corporate corporation's which in manufactured goods and service sector adaption to corporate governance principles was studied by taking reference of "SPK Corporate Governance Principles" in region which the most become industrilized place of Turkey which name is Kocaeli. The primary problem is search for feasibility of corporate governance in corporated corporations and emphasize absent sides in adaption to Corporate Governance.

In this research, the data was collected by the help of poll method. The content of the data were analyzed with spss program using anova and factor analyzies. For that reason, the samples were chosen from big scaled thirty nine organizations in the manufactured and service sectors.

At the end of the study, it has been examined that corporated corporations seemed compatible with the needs of corporate governance, but some qualifications, which were necessity in corporate governance, were absent. Generally in corporated corporations this absents are being tried to complete.

## KISALTMALAR

<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>A. Ş.</b>	: Anonim Şirket
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
<b>CSR</b>	: Corporate Governance Responsibility (Kurumsal Sosyal Sorumluluk)
<b>İMKB</b>	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>OECD</b>	: İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>s.s.</b>	: Sayfalar Arası
<b>p</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>sd</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TKYD</b>	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
<b>TTK</b>	: Türk Ticaret Kanun

## TABLULAR

Tablo 1.3.1.1.1. Vekâlet Teorisinin Temel Noktaları.....	17
Tablo 1.3.5.1.1. Kronolojik Olarak Paydaş Tanımları.....	46
Tablo 2.1.2.1. Kurumsal Yönetişim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki.....	55
Tablo 5.1.1.1. 2008 Yılında Dünyanın En Büyük 25 İşletmesinin Gelirleri.....	102
Tablo 5.1.1.2. ABD' de İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	103
Tablo 5.1.1.3. Fransa' da İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	103
Tablo 5.1.1.4 İtalya' da İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	104
Tablo 5.1.1.5. Malezya' da İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	105
Tablo 5.1.2.1. Aralık 2003 İtibariyle FYYP Kapsamına Alınan Firmalar..	110
Tablo 5.1.2.2. Kocaeli'nin Yıllar İtibariyle İthalat – İhracatı.....	111
Tablo 5.1.2.3. 2008 Yılında Türkiye'nin En Büyük 20 Sanayi İşletmesinin Satışları ve Bir Önceki Sıralamadaki Yerleri.....	112
Tablo 5.1.2.4. Kocaeli ilinde İl Gayri Safi Yurt İçi Hâsılası İçinde Sektörlerin Payı.....	114
Tablo 5.1.2.5. Kocaeli Sanayi Odası Anket Sonuçları.....	115
Tablo 6.1.1. Demografik Bilgiler.....	125
Tablo 6.2.1.1. Kurumsal Yönetişimin Alt Boyutları.....	126
Tablo 6.2.2.1. Kurumsal Yönetişim Faktörleri Arasındaki Farklılıklar...	127
Tablo 6.2.3.1. Kurumsal Yönetişim Uygulamaları İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişki.....	128
Tablo 6.3.1.1. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “Pay Sahipleri” İle İlgili Görüşler.....	129
Tablo 6.3.2.1. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “Kamuoyunu Aydınlatma Ve Şeffaflık” İle İlgili Görüşler.....	130
Tablo 6.3.3.1. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “ Paydaşlar” İle İlgili Görüşler.....	131
Tablo 6.3.4.1. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “Yönetim Kurulu” İle İlgili Görüşler.....	132

## GİRİŞ

2000’li yılların başında gerçekleşen krizler hem dünya piyasalarının hem de şirketlerin kendilerini güvende hissetmelerine darbe vurmuştur. Bu güvensizlik ortamının sonunda başlayan yeni arayış süreci Kurumsal Yönetişim kavramının şekillenmesine ve ön plana çıkmasına olanak sağlamıştır.

Kurumsal Yönetişimin mevcut yönetim yapısında yarattığı en büyük farklar, birliktelik ve katılım kavramlarının bileşenleridir. 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 çıkışına neden olmuştur. Kurumsal Yönetişim kavramı, belli bir birimin diğer birimleri yönettiği yönetim kavramının içeriğini değiştirerek kavramın içine iletişim, etkileşim ve birlikte yönetimi eklemiştir.

21. yüzyılda pazar yapısını değiştiren küreselleşme, rekabet ve teknolojik artışlar sonucunda şirketler sadece ulusal pazar ve sermaye ile yetinememeye başlamıştır. Uluslararası sermayeye ve pazara ulaşmanın birtakım standartları yerine getirmek anlamına geldiği günümüzde, şirketlerin de bu standartları yakalamak için kendi içlerinde değişiklikler yapmaları zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Şirketlerin gelişimi ve büyümesi sonucunda ortaya çıkan değişiklik ihtiyacına kurumsal yönetim cevap vermiştir. Sermaye artışına ve rekabet ortamında var olabilmek için belli hız ve esnekliği yakalamaya ihtiyaç duyan şirketler, gelişmelerine devam edebilmek adına yeni ortaklıklara, kurumsal ve bireysel yatırımcılara ihtiyaç duymuşlardır.

Kurumsal Yönetişim temelde güven üzerine kurulu bir perspektiftir. Kurumsal yönetim kavramı, şirketlerin şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik ve özellikle ABD’de yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelen bir kavramdır. Yakın tarihlerde yaşanan Enron, WorldCom, Global Crossing, Tyco vb. şirket skandalları söz konusu şirketlerin paydaşları başta olmak üzere bütün ilgili

tarafklarını büyük zararlaraya uğratmış ve finans piyasalarını sarsarak tedirgin etmiştir. Dünyada yakın geğmişte yaşanan krizlerden hemen sonra ABD’de yaşanan bu olaylar 2002 yılında Sarbanes-Oxley yasaının çıkması ile sonuçlanmıştır. Bu yasa, ana ilkeleriyle denetim konularını kapsamakla birlikte, yasada kurumsal yönetim kurallarına da yer verilmiştir. Avrupa Birliği de yetkili ağızlardan Sarbanes-Oxley yasaının getirdiği kurumsal yönetim, denetim ve muhasebe standartlarını sürekli desteklediğini vurgulamıştır.

Türkiye’de ise ‘‘Kurumsal Yönetişim yayılımını kolaylaştıran temel tetikleyici yapısal değişim, krizlerin ekonomi ve şirketler üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır. 1994 ve 1998’ de iki tane ekonomik kriz yaşayan ekonomi 2001 kriziyle çok önemli bir sarsıntı yaşamış ve bu ekonomik krizin tetikleyicilerinden en önemlisi de bankacılık sektörü olmuştur. Türkiye’de TÜSİAD’ın öncülüğünde başlamış olan çalışmaların sonucunda Kurumsal Yönetişim Derneği kurulmuştur. 2000’li yılların başında, Sermaye Piyasamızın yönetim, gözetim ve denetim üst otoritesi bu konuda olduğa etkili çalışmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında, başta 1999 yılında yayımlanan ‘‘Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri’’ne ilişkin taslak metin olmak üzere, dünyada benimsenmiş genel esaslar çerçevesinde ülkemizin kendine özgü koşullarını da dikkate alarak dünyadaki gelişmelere koşut bir yönetim izlemiş ve 4 Temmuz 2003 tarihli kurul kararıyla ‘‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’’ni kamuya açıklamıştır.

Bütün bu bilgilerin işığında, bu çalışmanın birinci bölümünde, Kurumsal Yönetişimin tanımı yapılmış, amacı, işletmeler için önemi belirtilmiş Kurumsal Ynetişimle ilgili kavramlara değinilmiştir.

İkinci bölümünde, Kurumsal Yönetişime önem kazandıran şirket skandalları ve finansal krizler hakkında bilgi verilmiştir.

nc bölümünde, Kurumsal Yönetişim ile ilgili tarihsel sırayla ilke ve raporlara değinilmiştir.



Dördüncü bölümde, Kurumsal Yönetişim sistemlerinden bahsedilerek, Türkiye’de yayınlanan TÜSİAD ve SPK Kurumsal Yönetim ilkeleri özetle anlatılmıştır.

Araştırma bölümünü oluşturan son kısmında, objektif ve bilimsel bir yöntemle İstanbul Sanayi Odasının 2007 yılı 500 dev şirket listesinde yer alan Kocaeli ve çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim bilincinin ölçülmesine yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, önemi, yöntem ve yararları anlatılmıştır.

Sonuç bölümünde ise bu çalışma ile varılan sonuçlara yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM

### 1.1. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

#### 1.1.1. Kurumsal Yönetişimin Tanımı

Kurumsal Yönetişimin ilk defa resmi olarak geçtiği Cadbury Raporunda, Kurumsal Yönetişim, şirketlerin yönetimine ve denetimine ilişkin sistem olarak tanımlanmaktadır<sup>1</sup>.

Yönetim ve denetimden Yönetim Kurulları sorumludur. Yönetim Kurulları, tarafsız ve farklı bakış açılarıyla bağımsız kararlar alabilecek nitelikte üyelerden oluşmalıdır. Yönetim kurulunun misyonu, en yüksek karar mercii olarak kurumu proaktif şekilde yönlendirmek, uzun vadede hissedarlarına sürekli ve kalıcı değer sağlamaktır<sup>2</sup>.

Kurumsal Yönetişim görüşü, çoğu bağımsız yöneticilerden oluşan bir yönetim kurulunu destekler. Dışarıdan katılan yöneticilerin işletmeyi bağımsız olarak yöneteceklerine inanılmaktadır<sup>3</sup>.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü ( OECD) Kurumsal Yönetişimi; bir şirketin yönetiminin yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahiplerini içermekte olup makro ekonomik politikalardan rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyet düzeyini biçimlendiren ve aynı zamanda yasal ve kurumsal düzenlemelere de dayanan geniş bir çerçeveyi ele alan bir sistem olarak tanımlamaktadır. OECD, Kurumsal Yönetimin Kurumsal Yönetimin aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koyduğunu ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizdiğini ifade etmiştir<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> CADBURY Raporu”, (The Financial Aspects of Corporate Governance)”, 1 Aralık 1992.

<sup>2</sup> Yılmaz Argüden, “Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim”, 1.b, İstanbul: Rota Yayıncılık, 2008, s.21.

<sup>3</sup> D. Mccarhy and S. Puffer, “Corporate Governance in Russia: towards European, US or Russian Model”, *European Management Journal*, cilt:6, 2002, s.206.

<sup>4</sup> OECD, “OECD” (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, 2004.

Yönetim yapısı, yönetim kurulu üyeleri, müdürler, hissedarlar ve diğer pay sahipleri gibi işletme üyeleri arasındaki hakları, sorumlukları, kurumsal ilişkiler hakkında karar almak için kuralları ve prosedürleri belirlemektedir<sup>5</sup>.

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'ne (TÜSİAD) göre, Kurumsal Yönetişim; 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, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir<sup>6</sup>.

“Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkelerinin hayata geçirilmesinin ve uygulamanın izlenmesinin, Türk sermaye piyasalarının küresel likidite sisteminin bir parçası olarak yapılandırılmasında ve uluslararası finansal piyasalardan fon sağlama olanaklarının artırılmasında büyük önem arz ettiğine inanmaktadır<sup>7</sup>.”

Dünya Bankası Kurumsal Yönetişimi; “Bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlamaktadır<sup>8</sup>.

Andrei Scleifer ve Robert Vishny'e göre ise Kurumsal Yönetişim; şirketler finansman sağlayanların uygun bir getiriye temin etmelerine ilişkin ilkeleri inceler<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> J. Pound, “Proxy Contest And The Efficiency Of Shareholder Oversight”, **Journal Of Financial Economics**, Vol. 20. No.1/2(Şubat-Mart 1988 ), s.237.

<sup>6</sup> TÜSİAD, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” Yayın No. TÜSİAD-T/ 2002-12/336, Aralık 2002, s.9

<sup>7</sup> Doğan Cansızlar, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, **Sermaye Piyasa Kurulu**, Temmuz 2003, s.3.

<sup>8</sup> [http:// www.tsrbsb.org.tr/gundem.asp?id=52400](http://www.tsrbsb.org.tr/gundem.asp?id=52400), (5 Mayıs 2007), par.6.

<sup>9</sup> Andrei Scleifer and Robert Vishny, “A Survey of Corporate Governance”, **Journal of Finance**, LII (1997):737–83.

Gürbüz ve Ergincan, Kurumsal Yönetimi; şirketin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanması ve şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmesi olarak tanımlar<sup>10</sup>.

Öztürk, Kurumsal yönetimi; şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanmasıdır<sup>11</sup>. Bu ifade ile Kurumsal Yönetim gerek hissedarların gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözeten, aynı zamanda diğer çıkar sahiplerinin haklarının ortaklık çalışanları, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devletin de önemsendiği bir anlayış olarak tanımlanmıştır<sup>12</sup>. Bu tanım genelde amacı sadece kar elde etmek olan işletmeler için geçerli bir tanım olarak düşünülebilir<sup>13</sup>. Böylece başarılı bir Kurumsal Yönetim anlayışı özel sektörü, dolayısıyla ortaklıkların performansını etkiler ve bunların sonucunda da iktisadi kalkınmayı sağlar<sup>14</sup>.

Kurumsal Yönetim, aslında bir risk yönetimidir. Risk yönetiminde ve denetim mekanizmalarında disiplinli bir yaklaşımla düzenli olarak kontrolün sağlanması da önem taşımaktadır. Bu riski en aza indirmede elde olan en büyük güçlerden bir tanesi mali raporlardır. İyi bir Kurumsal Yönetimin temel ilkeleri, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflıktır<sup>15</sup>. Bu ilkeler ışığında Kurumsal Yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı ve en başarılı olmasını hedefler<sup>16</sup>. Bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir:

<sup>10</sup> Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik öneriler**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004, s.34.

<sup>11</sup> M. Öztürk, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları", **3.Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Kırşehir**, 29-30 Nisan 2004, s.25.

<sup>12</sup> I. M. Millstein and others, **Corporate Governance: Improving Competitiveness And Access To Capital İn Global Markets**, OECD Yayınları, Paris, 1998, s.27.

<sup>13</sup> A. Shleifer ve R.W. Vishny, "Legal Determinants Of External Finance", **Journal Of Financial Economic**, sayı 36 (1997), s. 237.

<sup>14</sup> Andrew Stone, K.Hurley and R.S. Khemani, "The Business Environment And Corporate Governance: Strengthening Incentives For Private Sector Performance", Business Environment Group, Private Sector Development Department, The Worldbank Group Published, Us, 1998, p.2.

<sup>15</sup> Güler Darman, "Uluslar Arası Finansal Raporlama Standartlarının Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkileri", Milletlerarası Ticaret Odası Kongresi, İstanbul, 5 Kasım 2004.

<sup>16</sup> TUSİAD, "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi", Yayın No. TUSİAD-T/ 2002-12/336, Aralık 2002, s.8.

Şeffaflık; şirketin finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanması şeklinde tanımlanabilir<sup>17</sup>.

Adillik; ise şirket yöneticilerinin faaliyetlerini yerine getirirken alınan kararlardan etkilenen tüm kesimlere karşı eşit uzaklıkta olmasını ifade etmektedir. Bu, adil bir yönetim anlayışına sahip olmanın bir gereğidir. Bu ilke uyarınca, yönetimin yapmış olduğu eylemlerle ilgili olarak, konuyla ilişkin tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilginin eşanlı ve eşit bir biçimde paylaşılması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilginin bu bilgiyi kullanacak olan şirket içi ve dışı gruplara farklılık yaratmayacak şekilde iletilmesi adil bir yönetimin gereğidir.

Bu ilkeler ile amaçlanan;

- Menfaat sahiplerinin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi;
- Şirket yönetiminde şeffaflığın sağlanması;
- Şirket yönetimine güvenin artırılması;
- Şirket performansını artırarak, istikrarlı büyüme ve yüksek karlılık sağlanmasıdır<sup>18</sup>.

Hesap verilebilirlik; şirket yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, yönetim ile hissedar menfaatleri arasındaki paralelliğin yönetim kurulu tarafından gözetilmesidir<sup>19</sup>.

Sorumluluk; şirket faaliyetleri ile ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Süleyman Uyar, Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim (Corporat Governance) Anlayışının Önemi, **Mali Çözüm Dergisi**, Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, Sayı:66, Ocak -Şubat- Mart 2004.

<sup>18</sup> M. Arcan Tuzcu, “**Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB -100 Örneği**”, Hukuk Yayınları, Ankara, 2004.

<sup>19</sup> Uyar, a.g.e. s.14.

<sup>20</sup> Uyar, a.g.e. s.15.

Kurumsal Yönetişimin ana ilkeleri her şirketin bulunduğu sektör ve yerleşiklik kazanmış yönetim modeli içinde bu ilkelere bağlılık temelinde değişkenlik gösterir. Kurumsal Yönetişimin uygulanma derecesi ve başarısı ise o şirketin iç ve dış piyasalarda ve ilgili muhatapları nezdindeki itibarı ile paralel bir süreç izleyecektir<sup>21</sup>.

Kurumsal Yönetişim, kurumun tüm paydaşlarıyla ilişkilerindeki davranışlarını ve iletişimini yürüten herkesin görevi olmakla birlikte kurumların en üst karar ve denetim organı olan Yönetim Kurullarındaki uygulamalar bu yönetim anlayışının kurum kültürü haline gelmesinin temelini oluşturmaktadır<sup>22</sup>. Yönetim Kurulunun başlıca sorumlulukları<sup>23</sup>:

- Şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek,
- Hedeflere ulaştıracak stratejileri belirlemek, geliştirmek ve uygulanmasını sağlamak,
- Şirketin mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almak,
- İcra başkanını seçmek,
- İdari ve mali denetimi sağlamak,
- Yönetim kurulunun, alt komitelerinin, üst düzey yöneticilerin etki ve verimli çalışmasını sağlayacak yapıları kurmak ve performans kriterlerini belirlemek,
- Şirket ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak,
- Şirketin dâhili ve harici tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamaktır.

Böylece Yönetim Kurulları, şirketin en yüksek karar mercii olarak şirketi uzun vadede ayakta tutmak ve şirket itibarını korumak ve geliştirmek adına, kurumun tüm paydaşlarına, müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumun diğer kesimlerine sadece kanunlar açısından değil aynı zamanda taahhüt ettiği değerler ve icra ettiği Kurumsal Yönetim İlkeleri açısından da sorumludur.

---

<sup>21</sup> [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=1493&id=81](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1493&id=81), (09 Mart 2008) .

<sup>22</sup> Argüden, a.g.e., s.13.

<sup>23</sup> TUSİAD, Kurumsal Yönetim Raporu, 2005, s.15.

### 1.1.2. Kurumsal Yönetişimin Amacı

Tüm paydaşlara güven sağlayabilen kurumlar, değer zincirinde daha çok kaynağı harekete geçirip vizyonları doğrultusunda yönlendirerek başarıya daha kolay ulaşabilmekte ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmektedir. Bu nedenle kurumsal güvenin temelini oluşturan Kurumsal Yönetişimin önemi her geçen gün daha da artmaktadır<sup>24</sup>.

Kurumsal Yönetişim, işletmeleri yönetmeye ve kontrol etmeye yarayan bir sistemdir. Hakların ve sorumlulukların farklı kurumsal katılımcılar arasında nasıl dağıldığını belirtmektedir. Kurumun karşı karşıya bulunduğu veya bulunmasının olası olduğu kurumsal sorunlara çözüm üretmek amacıyla çeşitli kural ve prosedürler koymaya çalışır. Kurumsal Yönetişim, kurumun tüm paydaşlarının kurumsal bilgilere erişimini sağlar ve kurumu yönetenlerin kişisel çıkarlarını sağlamaktan çok kurumun değerini yükseltme konusunda çaba harcamaları konusunda özendirir<sup>25</sup>. Dolayısıyla Kurumsal Yönetişim, şirketlerin kendi sorumluluklarının bilincinde olarak şirketin devamlılığını sağlayacak, ortakların elde ettiği değerlere karşı şirketin değerini artıracak ve bunu yaparken de ilişkide olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkilerini etik değerlere uygun prensipler çerçevesinde yürütebilecek bir yapıdır<sup>26</sup>.

Kurumsal Yönetişimin temel amaçları, piyasa güvenini, finansal piyasaların bütünlüğünü ve ekonomik etkinliği destekleyerek büyümeye ve finansal istikrara katkıda bulunmak, yatırımcı güvenini artırarak ve 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 etmektedir.

---

<sup>24</sup> Argüden, a.g.e. s.13.

<sup>25</sup> Yadong Luo, "How Does Globalization Affect Corporate Governance and Accountability? A Perspective From Mnes", **Journal of International Management**, Sayı: 11 (2005), s.s.19– 41.

<sup>26</sup> B. Senver, "Türkiye'de ve Dünyada Yönetişim", **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 3. Aktaran: M. Arcan Tuzcu, Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği, (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2003), s. 23.

Küreselleşme akımı kapsamında ve özellikle dünyada ve ülkemizde yaşanan krizlerden sonra şirketler kendilerine yeni ortak bulma arayışına girmişlerdir. Bu bağlamda da iyi yönetişimin önemi daha belirgin hale gelmiştir. Çünkü iyi yönetim sahibi olmayan diğer bir ifade ile şeffaflık, adil olmak, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini benimsemeyen bir şirketle birleşmek büyük riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle sermaye ihtiyacı olan ve dünya şirketi olmak isteyen şirketler yönetim kavramını kendi şirket kültürlerine dâhil etme ihtiyacı hissetmeye başlamışlardır<sup>27</sup>.

### 1.1.3.Kurumsal Yönetimin Önemi

Günümüzde tüm dünyada hemen her alanda çok yönlü bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu süreç sınıflandırıldığında; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden post modernist düşünceye geçişlerin olduğu bir tablo ile karşılaşılmaktadır<sup>28</sup>.

Bu çok yönlü dönüşüm süreci, yönetimi meşru ve yapılabilir kılan koşulları aşındırmakta, bu aşındırma süreci ise yönetimi ortadan kaldırmasa da yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu süreçte devlet giderek artan ve karmaşıklaşan taleplere yanıt vermekte zorlanmaktadır<sup>29</sup>. Böyle bir ortamda yönetimde başarısızlık sorunlarıyla ve bu sorunların ortaya çıkmasına neden olan “yönetemeyen” sistemlerle yüz yüze gelinmektedir. Yönetişim kavramı bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir. Yönetişim, toplumların faaliyetlerini yönetmek amacıyla kullandığı politik, ekonomik ve yönetsel iradedir<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Ali G. Tekin, “Kurumsal Yönetişim”, **Ekonomistler Bülteni Dergisi**, sayı.30, 2003, s.36.

<sup>28</sup> İlhan Tekeli, “Yönetim Kavramı Yanı Sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, **Sosyal Demokrat Değişim Dergisi**, İstanbul, 1996, s.47.

<sup>29</sup> Mehmet Yüksel, “Yönetişim Kavramı Üzerine”, **Ankara Barosu Dergisi**, 2000, s.149.

<sup>30</sup> Yılmaz Argüden, “İyi Yönetişim Kaliteli Yaşam”, **Önce Kalite Dergisi**, İstanbul, 2007, s.23.



İşletmelerin büyümesine paralel olarak, büyüyen yatırımların az sayıdaki sahip tarafından finanse edilmesindeki zorluklar nedeniyle, sahiplik yapılarında da bir değişim gündeme gelmiştir. Eskinin küçük ve orta büyüklükteki aile işletmeleri, büyük yatırımları finanse edebilmek için halka açılmışlar ya da başka işletmelerle birleşmeyi seçmeye başlamışlardır. Bu gelişmelerin sonucu olarak işletmeler günümüzde daha karmaşık ortaklık yapılarına sahiplerdir. Halka açık bir ortaklığın hissedarları arasında firmanın çok küçük bir payını elinde bulunduran bireysel yatırımcıların yanında, katılımcılarından topladığı sermaye ile büyük miktarlarda yatırım yapan yatırım fonları ve emeklilik fonları gibi kurumsal yatırımcıları veya ortaklıkta blok şeklinde hisse sahipliği olan diğer kurumları görmek olasıdır. İşletmelerin bu derecede büyük ve önemli olmaları ve sahiplik yapılarındaki karmaşıklık, bu işletmelerin nasıl yönetilecekleri, en iyi şekilde topluma ve sahiplerine nasıl yarar sağlayacakları gibi soruların büyük yankı bulmasına ve ayrıntılı incelenmesine neden olmuştur. Dolayısıyla Yönetişim kavramına ve Kurumsal Yönetişime olan ilgi günden güne artmaktadır<sup>31</sup>.

Kurumsal Yönetişim, içerisinde yasal sistemlerin ve özel sektörün sürekli etkileşim şeklinde olduğu bir alan olarak görülmektedir. Temel olarak, sermaye piyasasındaki katılımcıların korunmasını ve sermaye piyasalarının etkin işleyişini sağlamaya çalışmaktadır. Kurumsal Yönetişimin etkili olabilmesi, diğer bir deyişle görevini gereği gibi yerine getirebilmesi için yasal ve düzenleyici sistemin ve destekleyici kuruluşların kaliteli kurallar üretmesi, özel sektörün iyi Kurumsal Yönetişim uygulamaları benimsemesi ve denetleyici kuruluşların var olması ve etkin çalışması gerekmektedir<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Hakan Akbulut, "Küreselleşme ve Kurumsal Yönetişim", Dışişleri Bakanlığı Yayınları, **Ekonomik Sorunlar Dergisi**, Sayı: 4 (2004).

<sup>32</sup> Holly J. Gregory, "**Building The Legal and Regulatory Framework: Discussion**", Federal Reserve Bank of Boston tarafından yayınlanan "Building an Infrastructure for Financial Stability" adlı konferansa ilişkin veriler, Düzenleyenler: Eric S. Rosengren and John S. Jordan, Haziran 2000, s.s. 67-78.

## 1.2. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetişim terim olarak ilk kez Kuzey Avrupa’da, ardından da bütün dünyada kullanılmaya başlanmıştır. Terimin kökeni 16. yüzyıla kadar götürülebilmektedir. Özellikle 17. yüzyılda Fransa’da hükümeti sivil toplumla uzlaştırmaya ya da kombine etmeye çalışan bir yaklaşımdan esinlendiği belirtilmektedir<sup>33</sup>.

Yönetişim, bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen olarak tanımlanmaktadır<sup>34</sup>. Dolayısıyla yurttaşların, grupların ve toplulukların, ortaklaşa karar alma ve uygulamada, çıkarlarını dile getirmede, yükümlülüklerini karşılamada ve çatışma noktalarının çözümünde kullandıkları mekanizmaları, süreçleri ve kurumları kapsamaktadır<sup>35</sup>.

Yönetişim özünde, kendi kendini yöneten ağlar olarak yönetilebilirliğe meydan okumayı içermektedir. Çünkü merkezin rehberliğini reddetmektedir<sup>36</sup>.

Yönetişim perspektifinde yönetmek interaktif bir süreç olarak görülmektedir. Çünkü ne kamu sektöründe ne de özel sektörde tek başına hiçbir aktör sorunların çözümünde yeterli kaynak kapasitesine ve bilgiye tek başına sahip değildir<sup>37</sup>.

Bu bağlamda Kurumsal Yönetişim kavramı, şirketlerin şeffaflık, adil olmak, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde ilgili tüm tarafların katılımı

---

<sup>33</sup> Yüksel, a.g.e., s.152 .

<sup>34</sup> Ömer Bozkurt, Ergün Turgay ve Sezen Seriyer, “**Kamu Yönetimi Sözlüğü**”, Ankara: T.O.D.A.İ. Yayınları, 1998, s.274.

<sup>35</sup> Yılmaz Argüden, a.g.e., s.22.

<sup>36</sup> Stephan Cope, Frank Leishman and Peter Storie, “Globalization, New Public Management And The Enabling State”, **International Journal Of Public Sector Management**, (10.6.1997), s.s.444-460.

<sup>37</sup> Garry Stoker, “Governance As Theory: Five Positions”, **International Social Science Journal**, 50(1998), s.24.

ve fikir birliği sonucu oluşturulmuş kuralların, söz konusu tarafların sürece etkin olarak katılımında uygulanmasını ifade etmektedir<sup>38</sup>.

Özellikle 1990'lı yıllarda art arda ortaya çıkan şirket skandalları Kurumsal Yönetişime olan ihtiyacı arttırmıştır. ABD'de Enron ve WorldCom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold ve Çin'de Yanguangxia skandalları gözleri bir anda şirket yönetim ve denetimlerine çevirmiştir. Kurumsal yönetişimin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk felsefelerini tam uygulamadıkları için bu kurumlar, hem içinde buldukları toplumda hem de o ülkenin sermaye piyasalarında büyük hasarlara yol açmışlardır. Kurumsal Yönetişimin önem kazanmasına neden olan diğer bir faktör, finans piyasalarının entegrasyonu neticesinde ortaya çıkan global finansal krizlerdir. Hisselerin yayılması ya da kreditorlerin çoğalması denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artarak ortaya çıkmaktadır. Yine globalleşme dolayısıyla uluslararası sermaye hareketlerinin hareketlilik kazanması neticesinde kurumsal yatırımlar yatırım yaptıkları ülkede ve yatırım yapacakları şirkette daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki şirketler ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her köşesindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedirler. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalara uluslararası sermaye akışının hızlanması olmaktadır. 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları Kurumsal Yönetişimin önem kazanmasında dolaylı olarak etkili olmuştur. Kamu mülkiyetinde olan kamu teşebbüslerinin özel mülkiyete geçmesinin ardından finans piyasalarına sermaye tedariki için yönelmeleri ve şirket evliliklerine yönelmeleri Kurumsal Yönetişim ilkelerinin önem kazanmasına neden olmuştur<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Lütfiye Özdemir, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği”, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.BF tarafından düzenlenen 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi'nde Sunulan Bildiri, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.

<sup>39</sup> Andrew Stone, K. Hurley and R.S. Khemani., a.g.e., s.3.

Yaşanan tüm gelişmelerle birlikte bu konu önce uluslararası piyasalarda gündeme gelmiştir. Yatırımcı çevreler; usulsüzlük yapan, yaptığı bu usulsüzlükle vergi kaybına ve işsizliğe yol açan, ülke ekonomisini tahrip eden yapılara karşı birtakım önlemler alma çabası içine girmişlerdir. Bu çabaların en başında Kurumsal Yönetişim ilkelerinin uygulanması gelmiş ve ülkelerin hemen hepsinde Kurumsal Yönetişim Kod Kitapçığı yayımlanmıştır. Konuya ilişkin çeşitli sivil toplum örgütleri kurularak denetim mekanizmaları oluşturulmaya başlanmıştır<sup>40</sup>.

1995 yılında bazı kurumsal yatırımcılar, finansal aracı kuruluşlar, şirketler ve bir takım akademisyenler tarafından ICGN (The International Corporate Governance Network) kurulmuştur. Amacı uluslararası düzeyde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini sağlamak olan bu kuruluşun geliştirdiği ilkeler 1999 yılında OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından da kabul edilerek OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olarak yayımlanmıştır. Bu Kurumsal Yönetim İlkeleri bir dizi standart ve yol gösterici ilkeleri kapsamaktadır. Dünyada yakın geçmişte yaşanan krizlerden hemen sonra ABD’de 2002 yılında Sarbanes-Oxley yasasının çıkmıştır. Bu yasa, ana ilkeleriyle denetim konularını kapsamakla birlikte, yasada Kurumsal Yönetişim kurallarına da yer verilmiştir. Avrupa Birliği de yetkili ağızlardan Sarbanes-Oxley yasasının getirdiği Kurumsal Yönetişim, denetim ve muhasebe standartlarını sürekli desteklediğini vurgulamıştır.<sup>41</sup> Ülkemizde ise Bankacılık Kanunu, SPK ve taslak halinde olan yeni Türk Ticaret Kanunu, Sarbanes-Oxley Kanununda yer alan esasları benimseyen bir yaklaşımla hazırlanmıştır<sup>42</sup>.

Değişen koşullar ve Kurumsal Yönetişim kavramındaki gelişmeler Kurumsal Yönetişim İlkelerinin yenilenmesini gerektirmiş ve 2004 yılında geliştirilmiş OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlanmıştır. Ülkemizde de bu ilkeler önce TÜSİAD ve değişen koşullar nedeni ile geliştirilen ilkeler de Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yayımlanmıştır.

---

<sup>40</sup>Can Aktan ve D. Börü, “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk**”, Kurumsal Kültür, Ankara: SPK Yayını, 2006.

<sup>41</sup> Van Horne and others; **Fundamentals of Financial Management**, 12th press, Pearson Education Limited, 2005, s.7.

<sup>42</sup> Kamil Uzun, a.g.e., s.4 .

Küresel anlamda Kurumsal yönetim kavramının hızlı gelişimi Türkiye’de de yankı bulmuş ve bu kavram hızlı bir şekilde işletme bilgisi olarak ülkemizde yeniden üretilmiştir. Daha sağlıklı ekonomiler, sürdürülebilir kalkınma, şeffaf bir ekonominin varlığı ve ekonomik faaliyetlerde daha adaletli bir paylaşım yapısını sağlamaya yönelik uygulanan Kurumsal Yönetişim, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı yatırımcıların da yoğun olarak uygulamaya başlamasıyla ekonomik yapı içerisinde kendine yer bulmuştur. Öte yandan bankacılığın yeniden yapılanması, kısıtlı yabancı sermaye gibi faktörler de Türk şirketlerini ve politika yapıcılarını Türkiye’deki mevcut Kurumsal Yönetişim uygulamalarını sorgulamaya sevk etmiştir<sup>43</sup>. TÜSİAD tarafından hazırlanan bir rapora göre, dünya ekonomisindeki siyasi ve ekonomik gelişmeler Türkiye’deki özellikle büyük işletmelerin kurumsal koşullarını ciddi olarak etkilemektedir. Bu durum, doğal olarak, küresel ölçekli çalışan büyük işletmelerin yönetsel işleyişinde önemli yapısal ve işlevsel değişmelere neden olmaktadır<sup>44</sup>.

### **1.3.KURUMSAL YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

#### **1.3.1. Vekâlet Teorisi**

Vekâlet teorisinde, yapılan kontrata uygun olarak işletme sahibi ile yönetici arasında bir kontrol ilişkisi söz konusudur. Bu yönüyle, vekâlet teorisi uygulamalarında hem sahiplerin menfaatlerini korumak hem de vekillik maliyetlerini azaltmak için vekil-işveren ilişkisine paralel olarak ücret planlaması ve kademeli yönetim yapıları gibi çeşitli mekanizmalar geliştirilmiştir<sup>45</sup>.

1960’lar ve 1970’lerin ilk yıllarında ekonomistler; bireyler ve gruplar arasındaki risk paylaşımı konusunu ayrıntılı olarak ele almaya başlamışlardır. Bu çalışmalarda risk paylaşımı problemi; işbirliği yapan tarafların risklere karşı farklı

---

<sup>43</sup> Veysel Kula,“Kurumsal Yönetim: **Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği Bildirisi**”, 2005, s.112.

<sup>44</sup> TÜSİAD, (1993), “ **21. Yüzyıla Doğru Türkiye’de Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi**”, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, s.34.

<sup>45</sup> Davis Schoorman, and L. Donaldson, James Davis, (1997),“ Towards Stewardship Theory”, **The Academy of Management Review**, Vol:22. No:1, p.23.

tutum ve davranışlara sahip olduğu zaman ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmıştır. Vekâlet ilişkisi teorisi, risk paylaşımı konusunun, vekâlet problemi olarak adlandırılan ve işbirliği yapan tarafların farklı amaçlara ve farklı çabalara sahip olduklarında ortaya çıktığı durumu içine alacak şekilde genişletilmesiyle ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbiri ile yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları incelemektedir<sup>46</sup>. Vekâlet ilişkisi, bir tarafın (müvekkil), işi yapacak olan diğer tarafa (vekil) işi devrettiği her yerde bulunabilecek bir ilişki biçimidir<sup>47</sup>. Bir veya daha çok kişinin bir diğer kişiyi kirilayarak ona karar verme yetkilerinin bir kısmını devrettikleri ve kendi hesaplarına bazı hizmetleri yapmak görevini verdikleri bir sözleşme olarak tanımlanmaktadır<sup>48</sup>.

Vekâlet ilişkisi teorisi; muhasebe, ekonomi, finansman, pazarlama ve sağlık hizmetleri gibi birçok alanda kullanılan bir teoridir<sup>49</sup>.

Vekâlet ilişkisi; halka açık anonim ortaklıklarda ortaklar (hissedarlar) ile yöneticiler arasında çok sıkı bir şekilde görülür. Şahıs ortaklıkları ve dışı kapalı aile işletmelerinde temsil ilişkisinden söz edilemez. Çünkü işletmenin sahibi ve yöneticisi aynı kişidir. Vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına gereksinim duyar. Vekâlet verenler vekillerin kendileri için en iyi olan kararları vermelerini kontrol edecek yapılar kurmaktadır ve böyle olmadığı zaman vekilden bunun tazminatını almaktadırlar<sup>50</sup>.

Her şirket ortağı, yatırımı karşılığında maksimum gelir elde etmek istemektedir. Vekil (yönetici) ise şirket ortaklarının gelirlerini artırmak

---

<sup>46</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar**, 9.b, İstanbul: Beta yayınevi, 2003, s.359.

<sup>47</sup> K.M. Eisenhardt, “**Agency Theory: An Assessment And Review**”, *Academy Of Management Review* 14,1(1989), s.s.57-74; P. Et Smith Al., 1997, *Principal-Agent Problems In Healthcare Systems: An International Perspective*, *Health Policy* 41, s.s.37-60.

<sup>48</sup> Michael C. Jensen, Meckling William H. (1976), “*Theory Of The Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, And Ownership Structure*”, ***Journal Of Financial Economics***, Press:3, s.s.305-360.

<sup>49</sup> K.M. Eisenhardt, a.g.e., s.57.

<sup>50</sup> Patrick Mccolgan, “**Agency Theory And Corporate Governance: A Review Of The Literature From A Uk Perspective**”, 22th June 2001, pg.6.

sorumluluğunu yüklenmiştir. Vekil, kendi gelirini artırabilme fırsatını da yakaladığı için yönetici statüsünü kabul etmiştir. Eğer her iki tarafın menfaatleri örtüşüyor ise sorunsuz olarak yönetim sürdürülmektedir.

### 1.3.1.1. Vekâlet Teorisinin Temel Noktaları

Vekâlet teorisinin temel noktaları Tablo 1.3.1.1.1.'deki gibi özetlenebilmektedir:

Tablo 1.3.1.1.1.Vekâlet Teorisinin Temel Noktaları

Organizasyonlar	Vekiller ve hissedarlar arasındaki sözleşmeli ilişkiler serisi
Hissedarlar	Firmanın sahipleri (hisse ve pay sahipleri)
Vekiller	Firmanın devamı ve çalışması için işveren tarafından ücretle çalıştırılan kişiler
Vekâlet maliyetleri	Vekillerin davranışlarını gözetme ve kontratla ilgili maliyetler
Hedef	Hem sahiplerin menfaatlerini korumak hem de vekillik maliyetlerini azaltmak

Kaynak: K.M. Eisenhardt,1989, “Agency Theory: An Assessment And Review”, Academy Of Management Review 14, 1(1989), s.s.57-74.

Tabloda vekâlet yaklaşımı genel itibari ile hissedarlar ve yönetim arasındaki çıkar çatışmalarını ele almakta olup bu problemlerden kaynaklanan temsil maliyetlerini minimize etmeyi amaçlamaktadır. Şirkette çıkar çatışmalarına sebebiyet veren gruplar şu şekilde sıralanabilir<sup>51</sup>:

- Yönetim Kurulu: Anonim şirketler gerçekte pay sahiplerinin tamamının patronluğundan oluşan bir örgütlenme biçimine sahip olmakla birlikte, bu sadece teoride kalmaktadır. Gerçekte ise şirketin yönetimini elinde tutan grup patron olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte pay sahipleri arasında geçen mücadelenin temelinde de bu şirketi ele geçirme hadisesi yatmaktadır. Gruplar

---

<sup>51</sup> F. Fama Eugene,“Agency Problems and The Theory of The Firm”, **Journal of Political Economy**, Vol. 88, No.21, The University of Chicago, 1980.

vekâlet mücadelesinde patronluğa soyunmaktadırlar. Dolayısıyla da grupların çıkarları çatışmaktadır.

Yönetim kurulu kar motivasyonu altında hareket ederken, karar verme sürecinin tek organı olma özelliğini de yitirmeme gayreti içerisindedir. Diğer taraftan da, yönetimde, oluşan karın, şirket bünyesinde kalarak şirketin güçlenmesi isteği de bulunduğundan, pay sahipleriyle çatışma ihtimali sürekli olarak bulunmaktadır.

- *Üst Yönetim:* Anonim şirket için en önemli diğer bir grupta, şirketin profesyonelce yönetilmesine imkân tanıyan üst düzey yöneticileridir. Üst düzey yöneticileri şirketten ücret karşılığında bu görevi ifa ederler ve çıkarlarını bu yönde korumaya gayret gösterirler. Üst yönetim, üretim faktörlerinden emeği temsil etmektedir.

- *Pay Sahipleri:* Şirketin gerçek sahipleri pay senetleri malikleridir. Pay sahipleri de kar ve yüksek temettü geliri elde etme amacıyla hareket ederler. Ancak bu durumun sağlanamaması halinde, aralarında mevcut yönetime karşı muhalif grupları oluşturma gayreti içine girerler. Pay sahipleri, şirkete sermaye verdiklerinden, üretim faktörlerinden sermayeye karşı gelmektedir.

- *Tahvil ve Diğer Menkul Kıymet Sahipleri:* Şirkete borç veren ve bunun karşılığında borçluluk ifade eden bir menkul kıymet sahibi olan kişiler de bir çıkar grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tahvil sahiplerinin motivasyonu şirket karına doğrudan bağımlı değildir. Ancak, mali durum ve borç ödeyebilme kabiliyeti açısından şirketi öncelikle takip etme durumundadırlar. Öte yandan tasfiye ve iflas halinde birinci derecede alacaklı olmalarının güvencesi altında hareket etme imkânları bulunmaktadır. Motivasyonlarını alacakları faiz ve tahvil satışından elde edecekleri gelirlere yöneltmişlerdir. Bu açıdan, tahvillerin anapara ve faiz ödemelerinin zamanında yapılıp, yapılamayacağını tahmine yönelik reyting-derecelendirme kurumlarından azami derecede faydalanma ihtiyacı duyarlar. Bu gruplar dışında, kamu otoritesi olarak devlet şirketten kendi payını (vergi) hemen alma çabası içinde çeşitli düzenlemeler yapar.



ABD hukukunda vekâlet, şirket yönetimini ele geçirmede kullanılan bir araçtır. ABD`de şirketlerde yönetici grup, şirketteki listelerden istifade ederek, pay sahipleriyle ilişki kurar ve onlardan vekâlet toplamaya çalışır. Bundan dolayı, yönetimi ele geçirmek isteyen pay sahipleriyle yönetim arasında ciddi mücadele olmaktadır. Bu vekâlet mücadelesi olarak ifade edilmektedir.<sup>52</sup>

Ekonomideki vekâlet teorisi, bilgi asimetrisinden dolayı yani kişilerin farklı bilgi düzeyi gerektiren işlemlerle ilgili olmaları nedeniyle ortaya çıkmıştır.<sup>53</sup>

Asimetrik bilgi, ters seçim ve ahlaki riziko olmak üzere iki tür probleme yol açar.

### **1.3.1.2. Vekâlet Yaklaşımında Ortaya Çıkan Problemler**

Vekâlet problemi, yatırım kararları ve parasal konularda vekiller ve hissedarlar arasındaki anlaşmazlıklar olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **1.3.1.2.1. Ters Seçim**

Asimetrik bilgi sorunlarından biri olan ters seçim, ekonomi literatürüne George A. Akerlof'un "Kalite Belirsizliği ve Piyasa Mekanizması" başlıklı makalesiyle girmiştir. Akerlof makalesinde, kullanılmış otomobil piyasasında bilgi edinmenin yüksek maliyetinden dolayı düşük kaliteli otomobillerin yüksek kaliteli otomobilleri piyasadan kovması nedeni ile piyasada bir dengesizlik oluşacağı anlatılmaktadır.<sup>54</sup> Bu şekilde ters seçim sorunu, taraflar arasında alış veriş yapılmadan ya da sözleşme imzalanmadan önce gizli bilgiden yani tarafların birinin diğerinden daha fazla bilgiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

---

<sup>52</sup> W. G Broehle, *The Proxy Battle, Challenge To Management Stockholder Relations*, Hanover, New Hampshire, 1955, s.5.

<sup>53</sup> M.Ryan, 1994, "Agency In Health Care" *American Journal Of Economics And Sociology* 53,2(1994), s.s.207-217.

<sup>54</sup> George Akerlof, "The Markets For Lemons: Quality Uncertainty And The Market Mechanizm", *Quarterly Journal Of Economics*, 84 (1970), s.s.488-500.

Ters seçim problemi, vekil vereceği kararla alakalı gerekli bilgiye ulaşabilir fakat vekâlet verenin bundan haberi olmaz. Böylece vekâlet veren vekilin sahip olduğu bilgiye dayalı olarak doğru kararı verip vermediğine emin olamaz. Bu durumda vekâlet veren ters seçim problemiyle karşı karşıya kalmaktadır<sup>55</sup>.

### 1.3.1.2.2. Ahlaki Tehlike

Ahlaki tehlike ilk olarak sigorta piyasasındaki sorunlara atıfta bulunmak için kullanılmıştır ve bu piyasasının en önemli sorunlarından birisidir<sup>56</sup>. Ahlaki tehlike sözleşme imzalandıktan sonra gizli eylem sonucunda oluşan bir asimetrik bilgi sorunudur. Burada taraflar malın ve hizmetin niteliği konusunda farklı bilgiye sahiptirler<sup>57</sup>. Amir-işveren kendi adına eylemde bulunmak amacıyla ajan işçi ile bir sözleşme yapmaktadır. Bununla birlikte ajan, amir tarafından ispatlanamayan ve gözlemlenemeyen hareketlerde bulunarak sözleşmeye aykırı davranmaktadır. Amir ve ajan arasındaki bilgi eksikliği ne kadar fazla ise bundan doğacak olan refah kayıpları da o kadar fazla olacaktır. Bunlara örnek olarak üst kademe yöneticilerinin kendi çıkarlarını şirket çıkarlarına tercih etmeleri ve arabasını sigorta ettiren bir kişinin arabasını daha az dikkatli sürmesini verilebilir.

Ahlaki tehlike problemi, vekâlet verenin vekilin davranışlarını değerlendiremediği durumda ortaya çıkmakta olup bu durumda vekâlet veren iki problemle karşılaşır. Birinci olarak, vekâlet veren vekilin davranışlarını gözlemleyerek bir kontrat düzenleyemez, çünkü davranışları denetlemenin maliyeti genelde yasaklayıcı olmaktadır. İkinci olarak ise, vekâlet veren kontratı çıktıyla bakarak tahmin edemez çünkü o vekilin davranışlarıyla çıktı arasındaki ilişkiden

---

<sup>55</sup> Alexandre Padilla, “**Property Economics Of Agency Problems**,” Mises Institut, Working Paper, Jel Classification ([http:// www.Libertarianstudies.Org/Journals/Scholar/](http://www.Libertarianstudies.Org/Journals/Scholar/), 5 Şubat 2002).

<sup>56</sup> Erdal Ünsal, **Mikro İktisat**, 4. Baskı, Ankara: İmaj Yayıncılık, 2001, s.546.

<sup>57</sup> Kenneth Joseph Arrow, “**Social Choice And Individual Values**”, USA: Yale University Press:2, 1963, s.124.

emin olamaz ve vekil, riske karşı olmasından dolayı kontratı imzalamak istemeyebilmektedir<sup>58</sup>.

Kredi piyasalarda ise bilgi asimetrisi fon talep eden borçlanıcının yatırım projesini hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasından kaynaklanmaktadır. Bilgi asimetrisi “ex-ante” ve “ex-post” olarak ortaya çıkabilir. Ex-ante bilgi asimetrisi ödünç veren kişi veya kuruluşun yüksek riskli ve düşük riskli borçlanıcılar arasında ayırım yapamadığı zaman ortaya çıkar. Ex-post bilgi asimetrisi ise proje tamamlandıktan sonra projenin getirisi ile ilgili bilgiye sadece borçlanıcının sahip olması durumunu ifade etmektedir<sup>59</sup>.

Tersi seçim, taraflar arasında sözleşme yapılmadan önce ortaya çıkan bir asimetrik enformasyon sorunu olup, saklı enformasyondan kaynaklanmaktadır. Saklı enformasyon, piyasadaki taraflardan birisinin kendisi hakkındaki bildiği, diğer tarafın bilmek istediği fakat öğrenemediği şeydir. Ahlaki tehlike ise, sözleşme yapıldıktan sonra ortaya çıkmakta ve saklı faaliyetten kaynaklanmaktadır. Saklı faaliyet, ekonomik ilişkide bir tarafın faaliyetinin, diğeri tarafından gözlenememesidir<sup>60</sup>.

Vekâlet modeli, örgütsel yapı ve ilişkilere göre değerlendirildiğinde, yönetici davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır. Bunun bir sonucu, karar verme sürecinde yetkili bir organ olan yöneticilerin uygulamalarının çeşitli yönetsel sorunlara yol açabilmeleridir. Örneğin, yöneticinin psikolojik durumu bir risk faktörü olabilmektedir. Yönetici çıkarıcı bir tutumla mevcut durumun kontrolünü elinden bırakmak istemeyebilir. Bu durumda, iki tarafın beklentileri ilişkiler

---

<sup>58</sup> Alexandra Padilla, a.g.e., s.6 .

<sup>59</sup> Claus, I. ve Smith, C.(1999), “**Financial Intermediation and The Monetary Transmission Mechanism**”, Reserve Bank Of New Zealand Bulletin, Vol:6;4, s.9.

<sup>60</sup> Ökte K.S. “ **Finansal Piyasalarda Asimetrik Enformasyon Problemi: Temel Kavramlar, Literatür ve Çözüm Önerileri**”, erişim: <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/10-kutlu/kutlu.htm>, s.2, 2001.

açısından azaltılmış ve vekâlet maliyetlerinin kontrolü zorlaştırılmış olmaktadır<sup>61</sup>.

Kurumsal Yönetişimin konusu da, yaygın yatırımcılar arasındaki ortak hareket problemlerinin çözümü ve şirketin çeşitli çıkar sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarının uzlaştırmaktır.

### **1.3.2. Yönetişim Mekanizmaları**

Kurumsal Yönetişim probleminin (ortak hareket edebilme problemi) çözümüne yönelik çalışmalar, Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları olarak da adlandırılan dört temel başlık altında yoğunlaşmıştır. Firma içi mekanizmalardan ilk olarak ilgilenilenler yönetim kurulları ve firmanın özsermaye sahiplik yapısıdır. Önemli dışsal mekanizmalar ise dışsal şirket kontrol mekanizması ve yasal/düzenleyici sistemdir.

#### **1.3.2.1. İçsel Yönetişim mekanizmaları**

##### **1.3.2.1.1. Yönetim Kurulları**

Anonim şirket hissedarlarının, özellikle de halka açık şirket hissedarlarının karşı karşıya kaldıkları önemli bir sorun, şirketi izleme ve inceleme sorunudur. Yönetim kurulunun yapısı ve etkinliği, şirket yönetiminde önemli bir noktadır. Kurul, grup hissedarlar, küçük hissedarlar ve onların bazıları yönetici sıfatıyla kurulda bulunabilen vekilleri arasında bir köprü gibi hareket etmelidir. Yönetim kurulunun yapısı, kurul ile şirket üst yönetimi arasında bir güç dengesini şekillendirir. Yönetim kurulunun gerçekten etkin olabilmesi için, sadece uygun bir yapıda olması yeterli değildir; kurul üyelerinin de iyi bilgilendirilmeleri, gayretli, uzmanlık becerilerine sahip kişiler olmaları da gerekmektedir<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Adnan Akın, “Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post Modern Yönetişel Kontrol Yaklaşımları Ve Stratejileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 22 (Ocak-Haziran 2004), s.133.

<sup>62</sup> [http://www.saharating.com/KURUMSAL/Methodoloji.htm#pay\\_sahipleri](http://www.saharating.com/KURUMSAL/Methodoloji.htm#pay_sahipleri), (28 Ocak 2008).

Kurumsal yapıların en önemli organı, Yönetim Kurullarıdır. Her kurum için en yetkili karar mercii olan Yönetim Kurullarının kimlerden oluştuğu, Yönetim Kurullarının hangi konulara odaklandığı, nasıl çalıştıkları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmek üzere neler yaptıkları gibi konular, kararların da, yönetimin de kalitesini etkileyen unsurlardır. Yönetim Kurulları şirketi yönetmez yönlendirir, danışmanlık yapar, uygun bulmadığı kararları veto eder ve gerektiğinde de yönetici kadroda değişiklikler yapar. Yönetim kurulu, üyelerinin bireysel ve takım olarak davranışları işletme menfaatlerini koruyacak ve geliştirecek şekilde olmalıdır. Yönetim Kurullarının yönlendirme ve denetleme görevini iyi yapabilecek bir yapıya, süreçlere ve üyelere sahip olması, kurumların başarılı bir şekilde yönetilmesinin ön koşuludur <sup>63</sup>.

Yönetim Kurulunun misyonu, en yüksek karar mercii olarak kurumu proaktif bir şekilde yönlendirmek, uzun vadede hissedarlarına sürekli ve kalıcı değer yaratmaktır. Yönetim Kurulu günlük operasyonların içinde olmasa da, oyunun kurallarını belirleyen ve hem çalıştırıcı hem de hakem rolü oynayan, etkisi çok yönlü olan bir organdır. Yönetim kurulları stratejik seçimlerin getiri risk profili, performansın kısa ve uzun vade dengesi, çıkarların paydaşlar arasında adil olarak korunması, öncelik alma ve yenilikçiliği teşvik ile denetim ve kontrol fonksiyonları arasında dengeleri korumakla yükümlüdür. Bu nedenle kararlarında sağduyulu bir denge sağlaması önem taşır. Yönetim Kurullarının kural koyucu, yönlendirici, denetleyici ve aynı zamanda örnek olma sorumlulukları güçlü bir yapıyı zorunlu hale getirir <sup>64</sup>.

Yönetim Kurulu'nun etkinliği onu oluşturan insanların yetenek, bilgi ve başarısına bağlıdır. Bazı üyeler işletmedeki yöneticilerden seçilmektedir. Onlar "iç üyeler" olarak adlandırılmaktadır. Şirketin genel müdürü ve üst düzey yöneticileri iç üyelerdir. Diğer üyeler ise şirket dışından seçilmektedir ve "dış üyeler" olarak adlandırılmaktadır. Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumlulukları ülkeden ülkeye

---

<sup>63</sup> Yılmaz Argüden, "Kurumsal Yönetim Anlayışı", **Dünya Gazetesi**, 19 Nisan 2003.

<sup>64</sup> Yılmaz Argüden, "Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim", 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2007, s.15.

değişiklik göstermektedir. İç üyelerin hâkim olduğu sistemlerde farklı fikirleri söylemek ve şirketi kontrol etmek kolay değildir. Dış üyelerin hâkim olduğu sistemlerde ise alanlarında uzman olan dış üyelerin üst yönetimle çatışan ve farklı nitelikteki görüşler belirtilebilmektedir<sup>65</sup>.Yönetim Kurulu üyelerinde aranan ortak özellikler ise;

- Kuruma değer katacak bilgi, deneyim ve vizyona sahip olması,
- Kurum değerini taşıması,
- Bağımsız düşünme ve düşüncelerini yapıcı bir şekilde anlatabilmesi,
- Takım çalışmasına uygun bir yaklaşım sergilemesi,
- Kurumsal Yönetişim İlkelerini içselleştirecek düzeyde benimsemiş olması,
- Başta hissedar olmak üzere kurum paydaşlarının dengeli şekilde korunmasına duyarlı olması,
- Yönetim Kurulu çalışma süreçlerine sorumluluklarını disiplin ile hazırlama ve katılması,
- Yüksek performans standartlarında çalışmasıdır<sup>66</sup>.

Sadece faaliyet gösterilen sektörde değil, farklı sektörlerde edinilmiş deneyimlerin de yönetim kurulunda paylaşılması gerekir.Örneğin Nestle'nin yönetim kurulu kompozisyonuna bakıldığında sadece gıda sektöründen üyelerinin olmadığı görülmektedir.Yeni trendleri yakından izlemenin, gençlerin ihtiyaçlarını zamanında görebilmenin önemli olduğu sektörlerde (teknoloji,multimedya gibi), sermaye yönetimine odaklı faaliyet alanlarında, insan sağlığı odaklı endüstrilerde yönetim kurullarında çeşitli pozisyonlarda deneyim kazanmış kişilerin görev yaptığı görülmektedir<sup>67</sup>.

Doğru üyelerin yönetime katılmasından sonra eğer şu iki konuda sağlıklı çalışılmamışsa Yönetim Kurulu hala efektif çalışamayabilir. Bunlardan birincisi;

---

<sup>65</sup>Hayri Ülgen., S. K. Mirze, "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınları, No: 113, İstanbul, 2004, s.430 .

<sup>66</sup> Argüden, a.g.e., s.22.

<sup>67</sup> Argüden, a.g.e., s.21.

Yönetim kuruluna gelen bilgilerin doğru ve sağlıklı olması ve ikincisi yönetim kurulu işleyiş prensiplerinin doğru olmasıdır<sup>68</sup>.

Yönetim Kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir hükmü ile Kurumsal Yönetişim İlkelerinde denetim komitesi olarak ifade bulan denetim komitelerinin kurulması konusunda yönetim kuruluna yetki verilmiş ancak bu düzenleme ile belli bir ölçütü esas alan, bir gereklilik ya da zorunluluk öngörülmemiştir<sup>69</sup>. Yöneticilerin denetlenmesinde yönetim kurulu bağımsızlığı büyük önem taşımaktadır<sup>70</sup>.

Yönetim Kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönetmeliğe göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu yönetmelik şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu yönetmelik hakkında, yazılı olarak bilgilendirir. Yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine ait olmaktadır<sup>71</sup>.

Kontrol, yönetimin temel fonksiyonlarından biridir ve evrensel ifadesiyle iç kontrol işletme faaliyetlerinin verimliliği ve etkililiği, finansal raporlamanın güvenilirliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluğu sağlamak amacıyla işletme içinde oluşturulan ve işletmenin tüm çalışanları tarafından etkilenen bir süreçtir. Asıl fonksiyonu iç kontrollerin etkili bir şekilde işleyip işlemediğini denetlemek olan iç denetimin, yönetim kurulu içinde oluşturulan bir denetim

---

<sup>68</sup> Şerif Kaynar, “**Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri**”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, 25 Şubat 2006, s.11.

<sup>69</sup> TTK, md:366

<sup>70</sup> Patrick Mccolgan, a.g.e., s.18 .

<sup>71</sup> TTK,2003, md.367.

komitesine bağlanması, bugün kabul gören tek yaklaşımdır<sup>72</sup>. Bir organizasyonun mevcudiyetinin temeli, aslında paydaşları adına belirli hedeflere ulaşmaktır. Yönetişimin ana amacı, yönetimin bu konudaki sorumluluğundan hareketle, ulaşılacak hedefleri kolaylaştıran güvenceleri yaratmaktır. Organizasyon bu amacı gerçekleştirmek için yönetilmeli, kontrol edilmeli ve bu faaliyetler dolayısıyla paydaşlar adına görevlendiren, pek çok durumda, bir denetçi (supervisor) aracılığıyla paydaşlarına hesap verebilmelidir. Bu nedenle, yönetim, aslında yönetim, kontrol, gözetim ve hesap verme sorumluluğunu kapsamaktadır<sup>73</sup>.

### 1.3.2.1.2. Sahiplik Yapısı

Bir miktar sermayesi olan ve bağımsız çalışmayı arzulayan veya zihninde bir iş planı bulunan ve bu planı risk sermayesi gibi kuruluşlardan destek alarak uygulamaya aktaran kişiler, öncelikle bir şahıs şirketi olarak yerel pazarlara girmektedirler. Bu işletmelerin kurucuları, aynı zamanda hem sermayedar hem de yönetici konumundadır. İşletmeye ilişkin temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınmaktadır<sup>74</sup>.

Başarılı küçük işletmeler zamanla kendilerini ispatlamakta, pazar paylarını genişletmektedirler. Bu gelişmeye bağlı olarak hem üretilen ürüne talep edilen miktar artmakta hem de çalışan işgücü sayısı çoğalmaktadır. Artık işletme sahibi, işletmedeki tüm işlerle doğrudan ilgilenemez duruma gelmiştir. Ayrıca çözemediği sorunlarla karşılaşmaktadır. İşte, işlerin çoğalması ve işletmenin büyümesi sonucu, ücret karşılığında çalışan profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmuştur. Bu bağlamda, sermayedar ile profesyonel yönetici işletmenin yönetimi konusunda anlaşma yapmaktadırlar. Ayrıca işletme yöneticisi, artan sermaye ihtiyacını karşılamak amacıyla; öncelikle ortaklara, sonra kurumsal yatırımcılara ve çok sayıda küçük yatırımcıya açılmaktadır. Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrıldığı

---

<sup>72</sup> Nuran Cömert, “Türk Ticaret Kanunu Kapsamında İç Denetim Ve İç Kontrol”, **İç Denetim Dergisi**, Marmara Üniversitesi, Sayı:21, 2008.

<sup>73</sup> Hollanda Maliye Bakanlığı, “Government Governance: Corporate Governance in Public Sector, Why And How?”, **Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim**, Çev: Baran Özeren Ve Özlem Temizel, 36.b, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 2004, s.8.

<sup>74</sup> Turan Atılğan, **Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç**, www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt., 01.04.2003.



bu aşamada Kurumsal Yönetişim ihtiyacı gündeme gelmektedir. Daha sonra profesyonel yöneticiler, işletmeyi sermayedarın menfaati doğrultusunda yönetmek ve kontrol etmek görevini yönetim kuruluna devretmişlerdir. Kurumsal Yönetişim yönetim kurullarında fırsatçı yöneticilere karşı işletme sahipleri ve hissedarların menfaatlerini dengelemek amacıyla ortaya çıkmıştır<sup>75</sup>.

Sermaye piyasası gelişmiş halka açık işletmelerde, pay sahipliği son derece dağılmış bir durumdadır. Bu ülkelerdeki büyük işletmelerde hâkim bir hissedar grubundan söz etmek oldukça zordur. Bu tip işletmelerde, genellikle işletmelerin kaynaklarını ve olanaklarını elinde bulunduran üst düzey yönetim, vekâlet yolu ile çeşitli pay sahiplerinin oyunu kendilerine yönlendirebilmekte, Yönetim Kurulu aracılığıyla üst yönetime yeniden ve defalarca seçtirebilmektedirler. Böylece yönetim kurulu %3-5 oy oranını temsil eden pay sahiplerinden oluşmakta ve % 95 civarındaki pay sahipleri ise bir araya gelememelerinden dolayı yönetim kurulunun kendi çıkarları doğrultusunda işlem yapmasını sağlayamamaktadırlar<sup>76</sup>.

Araştırmalar Dünya ölçeğinde, büyük şirketlerin çoğunun aileler veya kamusal kurumlardan oluşan hâkim hissedarların elinde olduğunu göstermektedir. Örneğin, Kıta Avrupa'sında, kayıtlı şirketler arasında %20 veya daha fazla hâkim hisse yaygındır. Buna karşılık, Doğu Asya'da kayıtlı firmaların üçte ikisinden çoğu tek bir hissedar tarafından kontrol edilmektedir. Mülkiyet yapıları genel olarak üç şekilde kategorize edilebilmektedir:

- Aile kontrolünde şirketler: Asya, Latin Amerika ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde (Almanya, İtalya) yaygındır.
- Devlet mülkiyeti: Eski Sovyet bloğunun halen geçiş aşamasında olan ülkelerinde ve ayrıca Asya'da yaygındır.
- Finans ve sanayi grupları: Japonya, Rusya ve daha az olarak Batı Avrupa'da görülür. Karakteristik özellikleri çapraz hissedarlık ve diğer finansal ve operasyonel bağlantılardır.

---

<sup>75</sup> Shehila Puffer ve Daniel Mccarthy, "The Emergence Of Corporate Governance In Russia", **Journal Of World Business**, Sayı 38.4 (2003), s.s.284-298.

<sup>76</sup> Kadri Mirze ve Hayri Ülgen, a.g.e., s.433.

Aile kontrolünde olan şirketlerde halefiyet ve yönetimin meşruluğu; profesyonel yöneticiler çalıştıran şirketlerdekinden daha önemli yönetim sorunları oluşturmaktadır. Finans ve sanayi gruplarında şirket içi bağlantılar, çıkar çatışması olan blok hissedarların hâkim olduğu şeffaf olmayan işlemlere yol açabilmektedir. Devlet mülkiyetindeki firmalarda ise şirketin devlet çıkarlarıyla bağlantısı hissedarların lehine olmayan sonuçlar doğurabilmektedir.

Mülkiyet yoğunlaşmasının olduğu durumlarda, kurumsal yönetim analizi, hisselerin yaygın olduğu firmalarda mevcut olmayabilecek “blok hissedar etkileri” açısından ek değerlendirmeler yapılmasını gerektirmektedir. Blok hissedarlık bir realite olduğuna göre, analistin değerlendirmeleri azınlık haklarının ne kadar korunduğuna yönelmelidir. Fakat analiz, aynı zamanda blok hissedar etkisinin potansiyel pozitif yönlerine de duyarlı olmalıdır. Blok hissedarlar genellikle hisselerinin değerini artırmak için güçlü bir isteğe sahiptirler ve (doğrudan yönetim kurulu toplantılarına katılarak) yönetimi izlemek ve yönetimdeki suiistimal ve yetersizliklere karşı gerekli kontrolü sağlamak için üst konumda bulunmak eğilimindedirler<sup>77</sup>.

Holderness, içerdekileri, memurlar/beyaz yakalılar ve yönetim kurulu üyeleri olarak ve blok hissedarı da firmanın özsermayesinin en azından %5'ine sahip herhangi bir kişi olarak tanımladığı çalışmasında, içerdekiler ve blok hissedarların özsermaye sahiplikleri üzerine ABD'deki durumu araştırmıştır. Yazar ABD'deki halka açık işlem gören şirketlerdeki içsel sahipliğin, bazı firmalarda neredeyse sıfır bazı firmalarda ise çoğunluk hissedarlığa kadar değiştiğini ve fakat ortalamada yaklaşık olarak %20 olduğunu aktarmaktadır<sup>78</sup>.

Kang ve Shivdasani, blok hissedarlara sahip Japon firmalarının, blok hissedarı olmayan firmalara göre performans düşüklüğünün ardından daha hızlı bir şekilde yeniden yapılandıklarını bulmuşlardır<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> [http://www.saharating.com/KURUMSAL/Methodoloji.htm#pay\\_sahipleri](http://www.saharating.com/KURUMSAL/Methodoloji.htm#pay_sahipleri), 01 Şubat 2008.

<sup>78</sup> Clifford Holderness: “**A Survey Of Block Holders And Corporate Control**”, *Economic Policy Review*, V.9, Number 1( April, 2003), s.s. 51-64.

<sup>79</sup> Jun-Koo Kang and Anil Shivdasani: “Firm Performance, Corporate Governance And Top Executive Turnover In Japan”, *Journal Of Financial Economics*, (1995), s.s.29-58.

Mehran ise tesadüfî olarak seçilmiş imalat firmalarının bir örnekleminde firmaların %56'sının dışsal blok hissedarları (outside blockholders) olduğunu belirtmektedir<sup>80</sup>.

Lins ve Servaes, içerdekilerin elinde yoğunlaşmış sahiplik ile Almanya, Japonya ve İngiltere'deki firmalar için çeşitlendirmenin değeri arasındaki ilişkiyi ölçmektedirler. Yazarlar Almanya'da içerdeki sahiplerin çeşitlendirmenin değeri üzerinde pozitif etkiye sahip olduklarını, fakat İngiltere ve Japonya'da böyle bir etkiye sahip olmadıklarını bulmuşlardır<sup>81</sup>.

Kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, gerek hissedarların gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözeten, aynı zamanda diğer çıkar sahiplerinin haklarının - ortaklık çalışanları, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet - da önemsendiği bir anlayıştır<sup>82</sup>.

### **1.3.2.2. Dışsal Yönetişim Mekanizmaları**

#### **1.3.2.2. 1. Kontrolü Ele Geçirme Piyasası**

Vekâleten oy kullanma sisteminde, çıkar grupları arasında şirket yönetiminin ele geçirilmesi için mücadeleler yapılmaktadır. Bu mücadeleler genel kurul toplantısı için daha fazla vekâlet toplama amacına yöneliktir. Şirket paylarını elinde bulunduran büyük pay sahibi grupları ile şirket ele geçirilmesi ve bu gruplar arasındaki çıkar çatışmalarına ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda esas olarak kendi çıkarları için şirketi ele geçirme imkânı bulunan yöneticiler dikkate alınmıştır. Ancak yönetici olmayan pay sahipleri için söz konusu çıkarlar mevcut bulunmamakta, bu açıdan yönetici olan ve

---

<sup>80</sup> Hamid Mehran, "Executive Compensation Structure, Ownership And Firm Performance", *Journal Of Financial Economics*, 38 (1995), s.s.163-185.

<sup>81</sup> Karl Lins and Henry Servaes, "International Evidence on the Value of Corporate Diversification", *Journal of Finance*, 54 (1999), s.s.2215-2240.

<sup>82</sup> Ira Millstein and others, "Corporate Governance - Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Market", Paris: OECD Yayınları, 1998, s.27.

olmayan pay sahipleri arasında bir çıkar çatışması gündeme gelmektedir. Bu çalışmalardan genel olarak şu sonuçlar çıkarılmaktadır<sup>83</sup>:

- a. Yöneticiler şirket sermayesinin büyük bir kısmına sahip iseler, şirketi ele geçirme ihtimalleri artacaktır. Buna ilaveten, yöneticilerin sahip oldukları idari avantajlar da artacaktır.
- b. Oyların (payların) yöneticiler tarafından daha yüksek oranda kontrolü, daha yüksek oranda payların ele geçirilmesi için prim yapması anlamına gelecektir.
- c. Şirketin değeri, oy haklarının yönetim tarafından kontrol altına alınması halinde arttığını fakat daha sonra düştüğünü göstermiştir. Yönetimin sahipliğinde iken şirketin değeri genellikle maksimize olmaktadır. Yapılan çalışmalar yöneticilerin oy haklarını pay senedi satın alarak ele geçirdiklerini ortaya koymuştur.
- d. Pay senedi satın alınması aynı miktarda borçlanma veya diğer oy hakkı sağlamayan menkul kıymetlere yapılan yatırımlara göre, şirketin sermaye yapısı üzerinde çok daha fazla etkili olacaktır. Sermaye yapısı ve oy haklarının yönetim hâkimiyeti arasındaki ilişkiyi tanımak için çeşitli boyutlarda bazı ek kavramlar kullanılmaktadır. Bunlardan biri, şirketin en uygun sermaye yapısıdır. Şirketin en uygun sermaye yapısının değişmesi sonucunda yönetimin sahip olduğu oy hakları firma değerini etkileyecektir. Bunun sonucunda finansal yapı ve oy haklarının dağılımı arasında bir ilişki kurulacaktır.
- e. Borçlanma, mevcut yöneticilerin şirket ele geçirmelerine karşı kullanabildikleri en önemli araçlardan birisidir. Yönetim oy haklarını kontrol altında tutmada geniş yetkileri bulunmaktadır.

Çıkar çatışmalarında yönetim, şirketin kontrolünü devam ettirmek ve bu surette değişik çıkarları elde etmek istemektedir. Muhalifler ise, şirket yönetim kurulunda bir yer edinme ve şirket yapısını değiştirmek için, yönetimin önerilerini engelleme veya kendi önerisini sunmak istemektedir. Örneğin; şirket

---

<sup>83</sup> Michael Jensen and Jerald Warner, "The Distribution of Power Among Corporate Managers, Shareholders and Directors", **Journal of Financial Economics**, Vol.20, No.1/2, January-March 1988.

yönetimini ele geçirmeye yönelik öneriler getirme eğilimi ve gayreti içine girdikleri görülmüştür. Bu konuya ilişkin olarak tespit edilen diğer hususlar ise şu şekilde belirtilebilmektedir<sup>84</sup>:

- a. Pay sahibi sayısının azalması muhaliflerin başarı şansını artırmaktadır. Zira yönetim için pay sahiplerini belirlemek, muhalif gruplara göre çok daha az maliyetli ve kolaydır.
- b. Vekaleten oy kullanmada kurumsal yatırımcılar ve blok halinde alım satım yapanların yönetimin yanında davrandıkları görülmektedir.

Diğer taraftan, gelişen ve büyüyen bir yönetim, muhaliflerin vekâlet mücadelesinde başarı şanslarını azaltan bir şekilde etkide bulunacaktır. Muhalif grupların vekâlet mücadelelerinde başarı şanslarını azaltan diğer etkenler aşağıda sıralanmıştır<sup>85</sup>:

- a. Vekalet düzenlemeleri karmaşık bir yapıya sahip olduğundan, belirli bir zamanda oy hakkına kimin sahip olduğunu belirleme açısından güçlükler mevcuttur. Bu güçlük, muhalif grupların yönetime karşı bir dezavantajını oluşturmaktadır. Çünkü muhalifler için pay sahiplerinin kimliğini ve çağrı yapılan oyları tespit etmek daha güç olacağından yöneticilere göre daha az oranda vekâlet elde etmektedirler.
- b. Vekalet ile kullanılacak oylar, özel bir toplantı ile ilan olursa, bu bilginin muhalif gruplara ulaşması güç olacaktır. Çünkü özel toplantılar daima yönetim tarafından yönlendirilmektedir.
- c. Oy potansiyeli yüksek kurumsal yatırımcıların, çıkar çatışmaları nedeniyle, yönetimin yanında oy kullanma ihtimalleri yüksek bulunmaktadır.
- d. Vekalet mücadelelerinde gerçekte muhalif grupların amacı, şirketin tam olarak kontrolünü ele geçirmekten çok, idari girişimlerle, bazı haklar elde etme ve azınlıkların vekaletini kazanma yönünde olmaktadır.

Satın alınan şirketin yöneticileri işlerini kaybedebilmekte ve kişisel olarak da kayba uğramaktadırlar. İşletmenin üst düzey yönetimi böylesi bir duruma düşmek

---

<sup>84</sup> Jensen and Warner, a.g.e., s.11 .

<sup>85</sup> John Pound, "Proxy Contest And The Efficiency Of Shareholder Oversight", **Journal Of Financial Economics**, Vol. 20. No.1/2(Şubat-Mart 1988 ), s.s.243.

İstemezler. Bu durumu önlemenin en iyi yolu işletmeyi güçlendirerek ve uzun dönem rekabet üstünlüğünü sağlayarak yaşamını aynen devam ettirmesini sağlamaktır. Böylece güçlenen işletme için sermaye piyasasındaki satın alma tehditleri azalacak ve üst düzey yönetimin de işini kaybetme riski daha düşük olacaktır. Bu nedenle, üst yönetim işletmeyi iyi ve verimli yöneterek güçlendirmek zorundadır. Bu amaç, pay sahiplerinin ve çeşitli paydaş gruplarının çıkarları ile de bağdaşmaktadır<sup>86</sup>.

Bu mekanizma aynı zamanda “Şirket Kontrol Piyasası” olarak da anlandırılmaktadır. İçsel yönetim mekanizmaları yöneticilerin bireysel çıkar odaklı davranışlarını engelleyemediği takdirde “şirket kontrol piyasası” devreye girmektedir<sup>87</sup>. Üst yönetimin işletmeyi verimli yönetebilmesi de bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini dengeli tutmalarına bağlı olmaktadır<sup>88</sup>.

#### 1.3.2.2.2. Yasal Düzenleyici Sistem

Bir ülkenin yasalarının yatırımcı haklarını ne kadar koruduğu ve bu yasaların ne kadar güçlendirilmiş olduğu, o ülkedeki kurumsal yönetim ve şirket finansını geliştirme metotlarının en temel belirleyicileridir<sup>89</sup>.

Yargı organları ve dolayısıyla yasalar bir devletin sadece diğer aktörlerle; diğer devletler, devlet içi ve dışı kurum ve kuruluşlar ve bireylerle, ilişkilerini düzenleyen bir yapı değil aynı zamanda devletin bu sosyal paydaşları için çizdiği görev ve sorumlulukları ifade etmektedir. Özellikle anayasaları ile de bu sosyal paydaşlar için hedeflediği minimum hizmet ve servisleri belirtmektedir. Günümüz şirketlerinin vizyon ve misyon bildirimleri şirketlerin sosyal paydaşlarına karşı temel hedeflerini ifade ederken uyguladıkları Kurumsal Yönetişim kodları ile de bu

<sup>86</sup> Kadri Mirze ve Hayri Ülgen, a.g.e., s. 434.

<sup>87</sup> Jorge Farinha, “**Corporate Governance: A Survey Of The Literature**”, Cete Discussion Papers, s.306, Universidade Do Porto Jel Classification:G300, s.s.14-15.

<sup>88</sup> Kadri Mirze ve Hayri Ülgen, a.g.e., s. 113.

<sup>89</sup> Rafael Laporta, Florencio Lopez-De-Silanes, Andrei Shleifer, And R.W. Vishny: “Law And Finance,” **Journal Of Political Economy**, 106 (1998), s.1113-1155; Lopez-De-Silanes, Shleifer Ve Vishny, 1998, s.106.

hedeflerin hukuksal yapısını, etik kodları ile de uygulayacakları temel prensiplerin altını çizmektedirler<sup>90</sup>.

### 1.3.3. İş Ahlakı (Ahlaki Etik)

Bir ahlak felsefesi olarak etik, bireylerin, gerek topluluk içinde gerekse kendi özel yaşamlarında, amaçlarını ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler ile takındıkları tutum ve davranıştan araştıran; bunları iyi, kötü, yanlış ve doğru şeklinde tanımlayan ve anlaşılmasını sağlayan sistematik bir düşünce topluluğudur<sup>91</sup>.

İş ahlakı, iş davranışıyla ilgili neyin doğru neyin yanlış, neyin haklı neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar toplamıdır.<sup>92</sup>

İş ahlakı uygulamalı bir ahlak bilgisi olup iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları incelemektedir. Bu sorunlar, çalışanlar arasında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, işletme ve işletme ile alışverişte bulunanlar ya da işletme ile çevresel faktörler arasında olabilmektedir<sup>93</sup>.

İşletmelerde ahlaki sorunlar "ahlaki ikilem" ve "ahlaki sapma" olarak iki genel başlıkta incelenebilir. Ahlaki ikilem bir konunun birbiriyle çatışan ancak iki tarafında tartışılabilir doğru yanlan olması durumunda ortaya çıkar. Bir ahlaki ikilemdeki ortak tema, yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi iki ya da daha az insan grubunun doğrulan arasındaki çatışmadır. Ahlaki sapma ise, bir kişi ahlaki olmayan

---

<sup>90</sup> [http://www.kalkinma.org.tr/?avc=arc\\_view.php&ex=51&pg=ks](http://www.kalkinma.org.tr/?avc=arc_view.php&ex=51&pg=ks) (16 Mart 2004), par 5.

<sup>91</sup> Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, (2003), Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:9, s.69.

<sup>92</sup> Archie B. Carrol, **Business And Society: Ethics And Stakeholder Management**. Cincinnati: South-Westernpub. Co., 1993, s.118.

<sup>93</sup> Mahmut Arslan, "İş Ve Meslek Ahlakı", Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, s.4.

bir karar aldığı zaman ortaya çıkar. Tüm ahlak dışı uygulamalar ahlaki sapma olarak nitelendirilebilir<sup>94</sup>.

İşletmelerin yaşaması ve başarısı için anahtar faktör olan iş ahlakı, iş dünyasında birbirinden çok bağımsız olmayan dört düzeyde ele alınır. İlk düzey "toplumsal" olarak adlandırılabilir. Bu düzeyde, bir toplumdaki temel kurumlarla ilgili sorular sorulur.

İkinci düzey; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar, rakipler, alacaklılar ve diğerlerinin bulunduğu çıkar gruplarıdır. Burada, işletmenin kararlarından etkilenen dış gruplarla nasıl ilişkiler kurulacağına ve çıkar gruplarının da işletme ile nasıl ilişki içinde olacaklarına ilişkin sorular sorulur. Her bir grubun belirli çıkarları vardır ve her biri yönetim üzerinde belirli baskılar uygular. Örneğin; kredi verenler, senetlerin zamanında ödenmesini ve işletme tarafından sağlanan muhasebe bilgilerinin işletmenin finansal durumunu doğru yansıtmasını isterler. Müşteriler, işletmenin mamullerinin güvenilir, sağlıklı ve makul bir biçimde fiyatlanmış olmasını isterler. Ahlak' in üçüncü düzeyi "iç politika" olarak adlandırılır. Bu düzeyde, bir işletmenin çalışanları ile olan ilişkileri hakkında sorular sorulur. Ne tür bir sözleşme adildir? Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında ne gibi karşılıklı yükümlülükler vardır? Çalışanlar ne gibi haklara sahiptir? İşyerinde özgürce fikirlerini söyleyebilirler mi? Çalıştığı işletmede yönetime katılım hakkı var mı? İşletmelerin bu düzey çıkar gruplarına karşı sosyal olarak duyarlı olmaları gerekir. Ahlak konularının son düzeyi kişisel düzeydir. Burada, bir işletmede kişilerin birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği konusunda sorular sorulur.

İş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramları birbirleriyle karşılaştırıldığında, sosyal sorumluluğun işletmenin dış dünya ile ilişkisini kapsadığı, ahlakın ise hem iç hem de dış ilişkileri kapsayan daha genel bir şemsiye olduğu söylenebilir<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> Ümit Berkman, "Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk Ve Rüşvet", Ankara: T.O.D.A.İ. Yayın No:203, 1983, s.9; S. Sheldon Steinberg Ve S. Austerri. Hükümet Ahlak Ve Yöneticiler: Çev: Turgay Ergim, Ankara: T.O.D.A.İ. Yayın No: 264, 1996, s.6 Stoner Ve Freeman, a.g.e., s.115 ; Şan Özalp Genel İşletme Cilt ve 2. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 931, 1997, s.405 .

<sup>95</sup> James Avf Stoner ve R.E. Freeman, **Management**, New Jersey: Prentice Hall Inc.1985, s.116.



Son otuz yılda sosyal sorumluluk ve iş ahlakı çeşitli nedenlere bağlı olarak giderek önem kazanmıştır. Bu nedenlerin ilki, işletmelerin ahlaka uygun olarak iş görmeleri için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumluluk anlayışıdır. İkinci neden, iyi ahlakın iyi iş ile özdeş olduğunun fark edilmesidir. Çünkü ahlaki karar verme, kâr üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. İş ahlakı bilgisi, ahlaki sorunlara yönelik uygun çözümleri saptamak ve uygun stratejileri seçmek için gerekli olmaktadır.

Üçüncü neden, yöneticiler için ahlak ve iş yaşamı konusundaki tartışmaların bir tehdit veya zayıflık olarak değil, günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı şeklinde algılanmasıdır. Günümüzde çok sayıda başarılı şirket, iş ahlakını stratejik bir yönetim sorunu olarak görmektedir. Onu kalite, müşteri hizmeti ve mükemmellik stratejileriyle ilişkilendirme eğilimindedir. Dördüncü neden, çeşitli çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme gereksinimi olmaktadır. Çünkü iş ahlakı, bireysel özgürlük, serbest piyasa çıkar gruplarına karşı sorumluluk gibi değerler üzerine inşa edilmektedir<sup>96</sup>.

### **1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

#### **1.3.4.1. Sorumluluk Kavramı**

Sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir<sup>97</sup>.

Sosyal sorumluluk konusunda hassas olan işletmeler sosyal sorumluluğu sadece bir bireye veya herhangi bir birime yüklemek yerine bunu işletmedeki tüm çalışanlar için bir hedef haline getirme çabası içindedirler<sup>98</sup>.

---

<sup>96</sup> Şevki Özgener, “İmalat Sanayi İşletmelerindeki Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına İlişkin Tutumları”, **Amme İdaresi Dergisi**, No: 35/1, Mart 2002, s. 179.

<sup>97</sup> <http://www.tdk.gov.tr/sozbul.aspx>, (01.02.2008).

<sup>98</sup> Joseph Raelin , **Kültürlerin Çatışması Yönetenler - Yönetilenler**, Çev.: Kamuran Tuncay, İş Bankası Yayınları No: 412, İstanbul 1999, s.243 .

İşletmelerin ilişkili oldukları birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. İşletmenin ve yöneticilerinin hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı yükümlülükleri, istihdam olanakları sağlaması, tüketicinin korunması, iş ahlakı, çevrenin korunması, insanlığa karşı duyulması gereken sorumlulukları konuları sosyal sorumlulukların sınırlarını oluşturmaktadır<sup>99</sup>.

İşletmelerin ahlaki sorumlulukları, ekonomik sorumlulukları ve yasal sorumlulukları yerine getirirken ahlaki değerlere duyarlı olması ile ilgili olup sosyal sorumluluğun temelini oluşturmaktadır<sup>100</sup>.

Sosyal sorumluluk kavramının gerçekte işletme ile toplum arasında sosyal bir uzlaşma olduğu söylenebilir. İşletme ile toplum arasındaki uzlaşma kâr elde etme amacıyla faaliyette bulunan işletmenin işlevlerini sürdürdüğü ve kaynaklarını kullandığı toplumun beklentileriyle sınırlandırmasıdır<sup>101</sup>.

#### **1.3.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Şirket Sosyal Sorumluluğu-CRS) Kavramı**

Kurumsal Yönetişim, hissedarlar ile şirket yönetimi arasındaki ilişkileri düzenleyen sistem olarak adlandırılabilir. Sistemin temel özelliği şirketlerin kendi içindeki yönetim düzenlemelerini içermesinin yanı sıra stratejik ve yönetsel bir kararın nasıl alınacağını da ifade etmektedir<sup>102</sup>. Şirketlerin sosyal sorumluluğu olarak adlandırılacak tanım da kendisine bu noktada yer bulacaktır.

Şirketlerin sosyal sorumluluğu, şirketlerin sadece kısa dönemde hissedarların kar beklentisi hedefinin yerine uzun dönemde sosyal paydaşlarının değerlerinin artırılmasını hedeflemektedir. Sosyal sorumluluk kavramı kısaca, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri

---

<sup>99</sup> Eren Erol, **Stratejik Yönetim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001, s.s.90-92.

<sup>100</sup> Recep Güneş, "Muhasebe Uygulayıcılarının Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Araştırma", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, MÖDAV, Cilt;5, Sayı;2 20003/3, s.109.

<sup>101</sup> Şan Özalp, "**Genel İşletme**", cilt:1ve2, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın no:931, 1997.

<sup>102</sup> Robert A.G. Monks And Nell Minow, **Corporate Governance**, 2th press, London: Blackwell Publishing, 2001, s.100.

olarak tanımlanabilir. Doğal çevreyi koruma; müşterilerin tercihlerini dikkate alarak kaliteli ve güvenli ürünler sunma; işgörenlerin temel hak ve özgürlüklerine saygı gösterme; işletmeyi ortakların haklarını koruyacak ve yatırımları karlı kılacak bir şekilde yönetme, faaliyetlere ilişkin doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesine katkıda bulunacak eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme gibi konular bu kavram kapsamında değerlendirilmekle birlikte, bu sorumlulukları ortakların sermayelerini korumak ve geliştirmekle sınırlandıranların yanı sıra, daha da genişletenler söz konusudur<sup>103</sup>.

Bir başka tanıma göre sosyal sorumluluk; işletmenin karar mevkiindeki sahip ve yöneticilerin kendi menfaatlerinin yanında, bir bütün olarak toplum refahının korunmasına ve artırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılmasıyla ilgili bir yükümlülük şeklinde tanımlanabilmektedir<sup>104</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk, herhangi bir organizasyonun kar amacına yönelik olarak oluşturulmuş bir şirket, kamu kuruluşları ya da hükümet dışı organizasyonların hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranmasını, bu yönde kararlar alması ve uygulamasını ifade eden bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluk yaygın olarak özel organizasyonlar için kullanılan bir kavramdır ve literatürde yaygın olarak “şirket sosyal sorumluluğu” kavramı ile ifade edilmektedir.

Şirket sosyal sorumluluğu, şirketlerin işletme faaliyetlerinde sadece kendi özel çıkarlarını (karlarını) maksimize etmenin ötesinde işletme faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarının da dikkate alınması ve korunması anlamına gelmektedir<sup>105</sup>. Dolayısıyla Şirketlerin sosyal sorumluluğu, şirketlerden oluşan iş âleminin kendi değerleri ve davranışlarını, yalnızca müşteriler ve yatırımcılar değil aynı zamanda işçi ve çalışanların ve özel çıkar gruplarının da içinde olduğu tüm çıkar sahiplerinin

---

<sup>103</sup> Richy W. Griffen, “Management”, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990, s.s.814-822’den Muzaffer Aydemir, Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı:3, 1999, s.s.1-11.

<sup>104</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 5.b, İstanbul: Beta Basım,1998, s.155.

<sup>105</sup> Can Aktan ve D. Börü , a.g.e., s.2 .

beklentileriyle uyumlu hale getirme amacıyla, gönüllülük temelinde bulunduğu taahhütler bütünü olmaktadır<sup>106</sup>.

Genel kabul görmüş sosyal sorumluluk kavramları şunlardır vardır<sup>107</sup>:

- a) *Geleneksel Sosyal Sorumluluk*: Milton Friedman tarafından savunulan bu görüşe göre işletmenin tek bir sosyal sorumluluğu vardır: “Oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karı arttırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmektir”. Başka bir ifadeyle yönetim pay sahiplerinin karlarını ve uzun vadeli karlarını maksimize etmelidir.
- b) *İşletmeden Etkilenen Gruplara Karşı Sosyal Sorumluluk*: Bu kavrama göre yöneticilerin, örgütün amaç başarımından etkilenen veya etkilenebilecek gruplara yani hisse senedi sahiplerine, müşterilere, hükümete, çeşitli birliklere, iş görenlere, üretici ve tüketicilere karşı sorumlulukları vardır.
- c) *Afimatif Sosyal Sorumluluk*: Bu kavrama göre yöneticinin, çevrede olup biten değişiklikleri tahmin ederek, problemlerden kaçma, örgütsel amaçları, işletmeyle ilgilenen tüm grupların ve genelde kamunun amaçları ile birleştirme ve örgütün ve kamunun karşılıklı tüm çıkarlarını koruma ve geliştirme sorumluluğu vardır. Bu kavramda sosyal sorumluluk en geniş anlamda ele alınmaktadır.

Uluslararası kurumsal yatırımcılar bu açıdan günümüzde büyük öneme sahiptirler. Sosyal sorumluluk yatırımları (SRI ) olarak adlandırılan fonlara olan talep her geçen gün artmaktadır. Bu fonların genel amacı uzun dönem karlılığına önem veren dolayısıyla sürdürülebilir ve uzun dönemli gelişmeyi hedefleyen şirketlere yatırım yapmaktadırlar<sup>108</sup>.Öte yandan ABD’de yatırımcılar tarafından sosyal sorumluk bilincine sahip şirketlere yapılan yatırımlar 2001 yılında toplam yatırımların %12,5’luk oranını oluşturmaktadır<sup>109</sup>.

---

<sup>106</sup> <http://www.csnetwork.com/story.asp?id=105>, (4 Temmuz 2006 ).

<sup>107</sup> Semra Arıkan, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı,” **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 13, Ankara, 1995, s.s.172-173.

<sup>108</sup> Editorial, Corporate Governance, **Institutional Investors And Socially Responsible Investment**, Vol.10, Number 1, 2002,s.1.

<sup>109</sup> Susan Ariel Aaronson, Corporate Responsibility İn The Global Village: **The British Role Model And The American Laggard: Business Society** Review: 108, 3(2003), s.310.

### 1.3.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimi

1930'lu yıllar başta Amerika olmak üzere tüm sanayileşmiş toplumlarda bir takım sosyal ve kültürel değişimlerin meydana çıktığı yıllardır. Bu yıllarda, çalışanların sendikal haklarını edinmeye başladığı, daha iyi ücret, çalışma şartları ve diğer sosyal hakları için pazarlık gücü elde ettiği gözlemlenmektedir<sup>110</sup>.

İkinci dünya savaşıyla birlikte iş dünyası, çalışanlarının önemini ve çalışanlarına karşı sorumluluklarının farkına varmaya başlamıştır<sup>111</sup>. İkinci dünya savaşı sonunda yeni bir görünüme bürünen dünyada artık üçüncü dünya ülkesi ifadesiyle tanımlanan ve zor koşullar altında yaşayan birçok insan bulunmaktadır. Sistem yaklaşımı ile işletmelerin çevreleriyle etkileşimlerinin ve işletme üzerinde çevrenin etkisinin önemini anlaşılması, akabinde durumsallık yaklaşımı ile farklı çevrelerin farklı yapılarıdaki işletmelere değişik etkilerinin olduğunun anlaşılması işletmelerin toplumsal taraflarla daha hassas ilgilenmesini gerektirmiştir. Ayrıca dünyanın aldığı yeni görünümde ülkeler arası yakınlaşmalar ve birlikte hareket etmeler söz konusudur. Arka arkaya gerçekleşen iki dünya savaşından sonra, sosyal konulara her kesimden destek verilmesi beklenilmeye başlanmıştır<sup>112</sup>.

1960'lı yıllarda; çalışan hakları, asgari ücret, çevreye duyarlı üretim, tüketici hakları, sigortalı çalışma vb. birçok konu ele alınmış ve bunlarla ilgili birçok öneri dile getirilmiştir. Ayrıca bu yıllarda sivil toplum örgütlerinin toplum içindeki rolü önem kazanmış, ırk ayrımı, kadın hakları gibi konularda önemli adımlar atılmıştır. 1960'lı yıllar boyunca yaşanan bu değişimlere seyirci kalmayan işletmeler de, bir takım uygulamalar geliştirerek kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye başlamışlardır. 1970'lerde işletmelerde görülen başlıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları; ortaklara bilgi sağlama, iş vermede adalet, karı paylaşma, reklamların ahlaki olması, çevreyi koruma ve faaliyetlerin topluma yapacağı etkileri düşünerek eylemde bulunma başlıkları altında sıralanmaktadır. 1980'lerde

---

<sup>110</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.107.

<sup>111</sup> Koçel, a.g.e., s.s.225-226.

<sup>112</sup> Can Aktan, "**Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimi**", İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/ortaya-cikis.html> (02 Mart 2008), par.7.

ise; atıkları azaltma, geri dönüşüm, fakirlere maddi yardım, toplum sağlığına hizmet, daha iyi çalışma koşulları şeklinde sıralanabilmektedir. Bu yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından işletmelerin sağlayacağı faydaların net olarak ifade edilmemiş olması nedeniyle genelde işletmelerin ekonomik ve kanuni sorumluluklarını yerine getirmeye çalıştığı ek olarak bazı gönüllü faaliyetlerde bulunduğu gözlenmektedir. Günümüzde ise işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda bir plan dâhilinde hareket etmekte, stratejiler geliştirmektedirler<sup>113</sup>.

Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu bir kavram olarak ortaya atılmadan önce ilk kez 2000 yılı Temmuz ayında kavramın uluslar arası düzeyde kurumsallaşması için gerekli altyapı kurulmaya başlanmış, ulus ötesi şirketlerin, Birleşmiş Milletler nezdinde Küresel İlkeler Sözleşmesi adlı (Global Compact Initiative) bir sözleşmeye angaje olmaları ve böylece, gönüllülük temelinde sosyal sorumluluk üstleneceklerini tüm dünyaya deklare etmeleri sağlanmıştır. Çok geçmeden pek çok ülkede sermaye örgütlerinin sponsorluğunda propaganda amaçlı tanıtım toplantıları düzenlenmeye başlanmıştır. Kavramın, CSR adıyla ilk ortaya çıkışının, dünyanın Enron'la başlayan skandallar dizisinin tarihleriyle çakışması bazı yorumlara göre tesadüf değildir.<sup>114</sup> Bu görüşe göre, ulus ötesi şirketlerin zedelenen imajının acilen güçlendirilmesi gerektiği için CSR dünya gündemine yerleştirilmiştir. İşveren örgütleri, herhangi iki şirketin aynı olmadığı; bu nedenle her şirketin CSR'yi kendi ihtiyaçlarına en uygun biçimde kullanma esnekliğine sahip olması gerektiği ve esas olarak da CSR'ın, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarına en süratli ve en doğru yanıtları verebilmek için dizayn edildiği görüşündedir. CSR'a getirilen bir diğer yorum da dünyada ekonomik anlamda liberalizasyonun, özelleştirme ve kuralsızlaştırmanın, küreselleşme ve artan rekabetin sermayenin rolünü yeniden tanımladığı ve gücünü arttırdığı biçimindedir<sup>115</sup>.

---

<sup>113</sup> Aktan ve Börü, a.g.e., s.1 .

<sup>114</sup> Brent Wilton, Temmuz 2005/Uluslar Arası İşverenler Teşkilatı – Ioe, İçinde: “İşverenlerden Devletin Fonksiyonlarını Üstlenmesi Beklenmemeli/Brent Wilton Ioe G.Sekreter Yrd.” **İşveren Dergisi TİSK**, Temmuz 2005, s.24.

<sup>115</sup> Can Paker, 2002/ TESEV Bşk. Can Paker İçinde: “**TİSK-BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Tanıtım Toplantısı İşveren Dergisi TİSK**, Ekim 2002, s.12.

Kurumsal sosyal sorumluluğun (CRS) öncelikli hedefi, toplumu, şirketlerin baskı, kanun ve yaptırımlar olmaksızın kendi sorumluluklarını yerine getirecekleri yönünde ikna etmeyi amaçlayan yaygın bir propaganda faaliyetinde bulunmaktadır. Komisyon, CSR'ın, Mart 2000'de kabul edilen Lizbon hedeflerine ulaşılmasında önemli katkılarda bulunacağını belirtmiştir. Avrupa Birliği Komisyonu tarafından önerilen CSR çerçevesi Temmuz 2002'de belirlenmiş ve çıkarılan tebliğde CSR'ın sürdürülebilir kalkınmaya hizmet ettiği, küreselleşmenin olumsuz etkilerini hafiflettiği ve topluma fayda sağladığı ifadelerine yer verilmiştir<sup>116</sup>.

#### 1.3.4.4. Şirketlerin ve Yöneticileri Sosyal Sorumluluğa Bakış Açıları

Luthans, işletme sosyal sorumluluğundan ilk kez söz edenlerden biri olarak İngiliz sanayici ve yönetim bilimcisi Oliver Sheldon'ı göstermektedir. Sheldon'a göre yönetimin temel felsefesinde topluma hizmet yer almalıdır<sup>117</sup>.

Sosyal sorumluluğun tanımına ilişkin tartışmaların odağında Nobel ödüllü iktisatçı Milton Friedman'ın görüşleri önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Friedman işletmelerin toplumsal sorumluluğunu, amaçlanan azami karı gerçekleştirmek olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla işletme ve işletme yöneticilerinin toplumsal sorumluluğu işletmeyi rekabet edebilir, verimli biçimde yönetmektir<sup>118</sup>.

Benzer görüşler Alfred Rappaport tarafından da desteklenmektedir. Her şeyden önce işletme yöneticileri kamusal tercihleri yapamazlar çünkü bu hususta deneyimleri yoktur. Toplum adına neyin yararlı olacağına siyasetçiler karar vermelidir; işletme yöneticilerinin sorumluluğu sermayedar ve ortakların çıkarını, karını korumaktır<sup>119</sup>.

---

<sup>116</sup> <http://www.ikv.org.tr/pdfs/5de0530f.pdf>, (2 Şubat 2006), par.4.

<sup>117</sup> Fred Luthans, Hodgetts, R. and Thompson, K., "Social Issues In Business, New York: Macmillian Publishing Company", 1987, s.101.

<sup>118</sup> Friedman, Milton, **The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits**, New York Times Magazine, September 13, 1970.

<sup>119</sup> Alfred Rappaport, **Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance**, New York, Free Press, 1986, s.120.

Charles Handy, Enron ve WorldCom şirketlerindeki skandalları tartışırken, skandalları önlemenin daha sert yasalarla değil işletmelerin ne için ve kimin için var olduklarını düşünme ve yeniden tanımlama gereğine dikkat çekmektedir. Ekonomik amaç ve kar kendiliğinden amaç olmamalı; karın daha değerli amaçlar için araç olması önemsenmelidir<sup>120</sup>.

Sosyal sorumluluk kavramı işletme içi ve dışı olarak ikiye ayrılır. İşletme içi sosyal sorumluluklar; işletmenin personeline önem vermesi, personelin işe adaptasyonu, çalışma ortamı, kişisel eğilim ve kariyer, iletişim becerileri ve yönetime katılma şeklinde sıralanmaktadır. İşletme dışı sosyal sorumluluklar ise; işletmelerin iş ahlakına uyması, tüketicileri bilgilendirme, fiyat belirleme, çevresel kaynakların en uygun şekilde kullanılması şeklinde sıralanmaktadır<sup>121</sup>.

İşletmelerin sektördeki ve toplumdaki itibarları ile çalışanlarına karşı sorumluluğu, onlara sunduğu eğitim ve fırsatlar arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Ancak böyle amaçların gerçekleşmesi işletmeyi geleneksel algılanma biçiminin (ekonomik amaçlı kurum) dışında, bir toplum olarak algılayarak gerçekleştirilebilir<sup>122</sup>.

1990'lardan önce Japon firmalarının büyük bir çoğunluğu, toplumun yaşam kalitesini arttırmaya yönelik, sosyal amaçlı faaliyetlerini ve bunlarla ilgili bilgileri kamuoyuna açıklama gereği duymazken, artık Japon şirketlerinin %90'ı yaptıkları KSS etkinliklerini, düzenli olarak yayınladıkları raporla ve şirket internet sitelerindeki açıklamalarla kamuoyuna duyurma gereği duymaktadırlar. Özellikle

---

<sup>120</sup> Charles Handy, "What's a Business for?" Harvard Business Review, December Issue, 2002, s.36.

<sup>121</sup> A.Erdal Özkoç, Muhsin Çelik Ve Seçkin Gönen, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı Ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu", **Muhasebe Ve Finansman Dergisi**, sayı:27, Temmuz 2005, s.136.

<sup>122</sup> Robert Fulmer, "A New Era Of Management Education", **Journal Of Management Development**, 12(3), 1993, s.s. 30-38.



Japonya'da internet kullananların oranı 1997'den 2001'e gelinceye kadar %9,2 'den %44'e yükselmesi (2005'te %68,3'e yükselmesi bekleniyor), Japon şirketlerini KSS ile ilgili açıklamaları yıllık raporlar yerine kendi internet sitelerinde yapmaya yöneltmektedir.<sup>31</sup> 1960'lardan başlayarak artan şirket skandalları, bu olaylardan çok sayıda insanın ve çevrenin zarar görmesi, toplumun şirket faaliyetlerine olan güvenini azaltınca ve çok sayıda sivil baskı gruplarının ortaya çıkıp 32 işletmelerin faaliyetlerini sıkı bir gözlem altına alınca, Japon şirketleri doğan bu güvensiz ortamda "kurunun yanında yanan yaş" olmamak ve doğru anlaşılmak için KSS faaliyetlerini düzenli ve uygun olarak açıklamaya başlamışlardır<sup>123</sup>.

Gelişmeler, günümüz işletmelerinin topluma olan sorumlulukları ile ekonomik performans stratejilerini birlikte oluşturmaya zorlamaktadır<sup>124</sup>.

Çoğu yönetici sosyal çevredeki bu gelişmeleri göremediği için işletme stratejisi ile toplumsal (sosyal) sorumluluğu birleştirmenin tehlikeli bir yaklaşım olacağından endişelenmektedir. Zira strateji her zaman için işletmenin rekabeti ve ekonomik amaçları ile ilişkili geliştirilir ve stratejik kararlarda sorumluluk ve etik ilkelere yer yoktur<sup>125</sup>.

İşletme yöneticiler sosyal sorumluluk baskılarına karşı üç tür davranış ileri sürmektedirler. Bunlar<sup>126</sup>:

- a) İşletmenin sosyal sorumluluk konusunda şuurlu olduğu imajını yaymaya çalışmak. Klasiklerin önerdiği sosyal sorumluluk anlayışının uzantısı olan bu davranışta işletmeler toplumun baskısından kurutulabilmek için sosyal sorumluluğa katkıda bulunan bir işletme olduklarını ispatlamaya çalışırlar. Bunun için de kendilerince mantıklı gerekçeler ileri sürerler. Örneğin, toplum

---

<sup>123</sup> Kyoko Fukukavva, Jerem\ Moon, (2004), A Japanese Model Of Corporate Social Responsibility, A Study Of VWebsite Reporting, **Journal Of Corporate Citizenship**, Cilt: 16, Kış, s.49'dan aktaran Ender Yönet, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, s.251.

<sup>124</sup> La Rue Hosmer, "Strategic Planning As If Ethics Mattered", **Strategic Management Journal**, Vol 15(1994), ss. 17-34.

<sup>125</sup> Ian Wilson, **The New Rules Of Corporate Conduct: Rewriting The Social Charter**, Westport: Conn, 2000, ss. 12-16.

<sup>126</sup> Mehmet Şahin, "İşletme Yönetimi Ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 1984, ss.57-58.

yararı için ucuz, ama kaliteli mal ürettiklerini, bu nedenle de tüketiciler tarafından kendi markalarını taşıyan malların arandığını vurgularlar. Bu arada sosyal sorumluluk gereği, okullara araç, gereç sağladıklarını, deprem felaketzedelerine yiyecek ve giyecek yardımı yaptıklarını ya da yardım derneklerine ve bazı vakıflara maddi desteklerde bulduklarını reklam etmektedirler.

- b) “İyi vatandaş tipi işletme” rolü oynamak. Bu rolü oynayan işletmeler, kamu yararı için aktif olarak bazı girişimlerde bulunurlar. Örneğin, eğitim vakıfları gibi bazı vakıflar kurup işletebilirler. Bazı iş görenlerinin toplumsal alanlarda çalışmalarına izin verirler. Belirli toplum amaçları için, bağış ve reklam kampanyalarına girişebilmektedirler.
- c) Bütünüyle sosyal sorumluluk bir işletme gibi davranmak. Sosyal sorumluluğun bu en yüksek düzeyinde, işletme yöneticileri, bir taraftan örgütsel amaçlara, diğer taraftan da sosyal sorunlara, gerçekten hizmet etmek ihtiyacı duyarlar. Bu tür işletme yöneticileri, işletmelerin etrafındaki dünyanın, işletmeden ve işletme karından daha önemli olduğuna inanmaktadırlar.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının etkisiyle sağladıkları kazanımlar sadece ekonomik göstergelere yansıyan rakamlarla ifade edilen kazanımlar değildir. Sosyal sorumluluklar kapsamına giren konularda işletmenin hassas bir şekilde hareket etmesi ve üzerine düşeni yerine getirmesi sonucunda işletme ve toplumun kazanımları; kötümser, moral motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine aktif, iyimser, çalışmayı seven morali, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum, sınıflar arası farkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, sınıflar arası farkların azaldığı, gerilim ve düşmanlıkların törpülediği insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş bir toplum, politik, sosyal, ekonomik ve dini tüm örgütlerde danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum, toplumsal ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip olan bir toplum olacaktır<sup>127</sup>.

---

<sup>127</sup> Eren, a.g.e., ss.93-94.

Toplumsal saygınlık kazanmanın etkisiyle kurum imajı değer kazanmakta ve bu firmanın marka değerine yansımaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinde katılımcı olmak şirket personeli üzerinde olumlu etki yaparak çalışan bağlılığını arttırmakta ve aynı zamanda nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren şirketler hem daha iyi şartlarda borçlanabilmekte, hem de hisse senedi değeri artmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlere yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati sağlamada kolaylıklar sağlamakta, verimlilik ve kalite artışları yaşanmakta, risk yönetimi daha etkin hale gelmektedir<sup>128</sup>.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, son dönemlerde bütün dünyada işletmeler için önem kazanan oldukça yeni bir kavramdır. Her başarılı işletme, performansının devamlılığını sağlamak ve hatta hayatta kalmak için bunu anlamak ve uygulamak durumundadır<sup>129</sup>.

### **1.3.5. Paydaş Kavramı Ve Paydaş Teorisi**

#### **1.3.5.1. Paydaş Kavramı**

Freeman'ın, 1984 yılında "Strategic Management: A Stakeholder Approach" ("Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı") adlı eserini yayımlaması Paydaş Teorisini yönetim literatürüne kazandırmıştır<sup>130</sup>.

Freeman paydaş kavramını "örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyebilen veya bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenebilen birey veya grup" olarak açıklamaktadır<sup>131</sup>. Bu yaklaşıma göre işletmeler, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, çalışanlar ve yerel toplumdan oluşan öncelikli paydaşlarının yararına olacak şekilde yönetilmelidir.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup> Argüden, a.g.e., s.s.11-13.

<sup>129</sup> Güler Aras, "Muhasebe Ve Denetime Genel Bakış", **İç Denetim Dergisi**, Sayı:20 (Ekim 2007), s.20.

<sup>130</sup> Jeff Frooman, "**Stakeholder Influence Strategies**", *Academy Of Management Review*, Sayı: 24/2 (1999), s.198.

<sup>131</sup> Edward Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Boston: Pitman/Ballinger, 1984, s. 46.

<sup>132</sup> Nergis Tek ve Oya Yıldırım, **Finansal Muhasebe**, İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2004, s.s.87-88.

Paydaşlar birincil ve ikincil paydaşlar olarak ikiye ayrılır: birincil paydaş grubu sürekli katılımı olmaksızın kurumun başarılı bir işletme olarak varlığını sürdüremeyeceği gruptur. Birincil paydaşlar hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçileri kapsayan bir paydaş kümesidir. Bu paydaşlar arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Kurum birincil paydaşlara bağımlıdır. Kurumun sürekliliğinin sağlanması için birincil paydaşlar olarak nitelendirilen her bir grubun kurumun paydaş sistemindeki varlığının ve yerinin korunması gerekmektedir. İkincil paydaş gruplarının kurumla ticari ilişkilerinin olmadığı ve bu grupların kurumun hayatta kalması için temel oluşturmadığı belirtilmektedir.<sup>133</sup>

Bir başka ayırım iç ve dış paydaşlar olarak yapılır. Müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kuruluşları, hükümetler, düzenleyici otoriteler ve sivil toplum kuruluşları başlıca dış paydaş grupları arasında yer almaktadır<sup>134</sup>.

Kronolojik olarak paydaş tanımları tablo 1.3.5.1.1'deki gibi gösterilebilir:

Tablo 1.3.5.1.1. Kronolojik Olarak Paydaş Tanımları

Standford Memo, 1963	“Destekleri olmaksızın örgütün varlığının sürmeyeceği gruplardır.”
Rhenman, 1964	“Kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla firmaya bağlı olan ve firmanın da varlığı için onlara bağlı olduğu gruplardır.”
Ahlstedt & Jahnukainan, 1971	“Kendi çıkarları ve amaçları aracılığıyla firmanın katılımcıları olan ve bu nedenle firmaya bağımlı olan ve firmanın çıkarı için bağımlı olduğu gruplardır.”
Freeman & Reed, 1983:91	“Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini etkileyebilen veya örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinden etkilenen gruplardır.”
Freeman, 1984:46	“Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyebilen veya bundan etkilenebilen gruplardır.”
Freeman & Gilbert, 1987:397	“İşletmeyi etkileyebilen veya işletmeden etkilenebilen gruplardır.”
Cornell & Shapiro, 1987:5	“Sözleşmesi olan veya talep edenlerdir.”
Evan & Freeman, 1988:75-76	“Firmadan çıkarı veya firmada alacak hakkı olanlardır.”
Evan & Freeman, 1988:79	“Kurumsal faaliyetlerden yarar sağlayan veya zarar gören ve kurumsal faaliyetlerle hakları ihlal edilen veya haklarına saygı gösterilenlerdir.”

Kaynak: R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J., Wood, “**Toward A Theory of Stakeholder Identification and Saliance**”, Academy of Management Review, Sayı: 22/ 4 (1997), s. 858.

<sup>133</sup> M. Clarkson, **The Corporation And Its Stakeholders: Classic And Contemporary Readings**, University of Toronto Press, 1998, s.106.

<sup>134</sup> Vania Carignani, “**Management Of Change İn Health Care Organisations And Human Resource Role**”, European Journal Of Radiology, Sayı: 33 (2000), s. 9.

Tablo 1.3.5.1.1. “Devam”: Kronolojik Olarak Paydaş Tanımları

Bowie, 1988:112, N.2	“Desteği olmaksızın örgütün varlığını sürdüremeyeceği gruplardır.”
Carroll, 1989:57	“Bu tür çıkarların birine veya daha fazlasına sahip olduğu iddia edilen”-“çıkardan, sahiplik için (yasal veya ahlaki) bir hakka veya şirketin varlıkları veya mülkiyeti konusunda yasal bir başlığa kadar değişen gruplardır.”
Freeman & Evan, 1990	“Sözleşme Sahipleridir.”
Thompson Ve Diğerleri, 1991:209	“Örgütle ilişki içinde olanlardır.”
Savage Ve Diğerleri, 1991:61	“Örgütün faaliyetlerinden çıkarı olan ve onu etkileme yeteneği olanlardır.”
Hilal & Jones, 1992:133	“Kritik kaynaklarla (katkılarla) firmanın gereksinimlerini karşılayan ve bunların her birinin karşılığında çıkarlarının tatmin edilmesini bekleyenlerdir.”
Brenner, 1993:205	“Mücadele işlemleri, faaliyet etkileri ve ahlaki sorumluluklar örgütle bazı yasal ve sıradan olmayan ilişkileri olanlardır .”
Carroll, 1993:60	“Bu tür çıkarların birine veya daha fazlasına sahip olduğu iddia edilen” gruplardır.”
Freeman, 1994:415 “	Sözleşme Sahipleridir.”
Wicks Ve Diğerleri, 1994:483	“Kurumla karşılıklı etkileşim kuran ve kuruma anlam ve tanım verenlerdir.”
Langtry, 1994:433	“Firma onların refahından önemli derecede sorumludur veya onlar firma üzerinde ahlaki veya yasal bir talep hakkına sahiptir .”
Starik, 1994:90	“Gerçek çıkarlarını bilinir hale getirebilen veya getiren”- “herhangi bir örgüt tarafından etkilenen veya etkilenebilen veya herhangi bir örgütü etkileyen veya etkilemesi olası olanlardır.”
Clarkson, 1994:5	“Firma içerisinde insani veya finansal gibi bazı sermaye şekillerine yatırım yapmış olmanın sonucu olarak bazı risk şekillerine katlanan” veya “firmanın faaliyetleri sonucu olarak risk altında olanlardır.”
Clarkson, 1995:106	“Kurum veya onun faaliyetlerinde sahiplik, hak veya çıkarı olan veya olduğunu iddia edenlerdir.”
Nasi,1995:19	“Firmayla etkileşim içinde olan ve böylece onun faaliyetlerini mümkün kılanlardır.”
Brenner, 1995:76, N.1	“Firmayı/Örgütü etkilemekte olan veya etkileyebilecek olmuş veya firma/örgüt tarafından etkilenmekte olan veya etkilenebilecek olmuş olanlardır.”
Donaldson & Preston, 1995:85	“Kurumsal faaliyetin prosedüre ilişkin ve/veya gerçek yönlerinde yasal çıkarları olan kişiler veya gruplardır.”
Wicks Ve Diğerleri, 1994:483	“Kurumla karşılıklı etkileşim kuran ve kuruma anlam ve tanım verenlerdir.”
Langtry, 1994:433	“Firma onların refahından önemli derecede sorumludur veya onlar firma üzerinde ahlaki veya yasal bir talep hakkına sahiptir .”
Starik, 1994:90	“Gerçek çıkarlarını bilinir hale getirebilen veya getiren”- “herhangi bir örgüt tarafından etkilenen veya etkilenebilen veya herhangi bir örgütü etkileyen veya etkilemesi olası olanlardır.”

Kaynak: R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J., Wood, “**Toward A Theory of Stakeholder Identification and Saliance**”, Academy of Management Review, Sayı: 22/ 4 (1997), s. 858.

### 1.3.5.2. Paydaş Teorileri:

Freeman'a göre, işletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler olursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi halde ilişkiler kötüleştikçe ortak hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır. Bu yaklaşım "*paydaş teorisi*" nin temel önermesini oluşturmaktadır. Paydaş teorisi öncelikle bir stratejik yönetim kavramıdır. Paydaş teorisinin amacı rekabet avantajı geliştirmek için organizasyonun iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır. Organizasyonun kendi iç çevresi denildiğinde bundan organizasyon sahip ve yöneticilerinin, çalışanların, organizasyon kültürünün analiz edilmesi anlaşılır. Faaliyet çevresi ise organizasyonun faaliyet bulunduğu sektörde ilişkide bulunduğu kişi ve kurumları (müşteriler, tedarikçiler, rakip firmalar, kamu yönetimi vs.) kapsar. Dış çevre ise organizasyonun kendi iç çevresi ve faaliyet çevresi dışında kalan alanı kapsar. Makro ekonomik ortam, uluslararası çevre, kültürel çevre, teknolojik çevre, demografik çevre dışsal çevrenin kapsamına girer<sup>135</sup>. Başlıca paydaş teorileri:

**Ontolojik Paydaş Teorisi:** Farklı birey ve gruplar şirket içinde kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çabalarlar, bu nedenle şirketin amacı paydaş menfaatlerini koordine etmede bir araç olmaktır.

**Açıklayıcı Paydaş Teorisi:** Bu teori "şirketler ve onun yöneticileri nasıl davranmalıdır" ifadesini tanımlamakla ilgilenmektedir. Girdi ve çıktı idaresinden çok paydaş iliksilerinin yönetimiyle alakalıdır.

**Stratejik Paydaş Teorisi:** Bu teori paydaşlar için kullanılan yeterli kaynak ve idari çabanın şirket karlılığına olan etkisini incelemektedir.

---

<sup>135</sup><http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsalsosyal/paydaslar.htm>, (02.01.2008).

Markalama ve Kurum Kültürü Paydaş Teorisi: Bu teori özel paydaş gruplarının menfaatlerine verilen ekstra ilginin şirketin temel marka ve kurum kültürü olmasıyla alakalıdır.

Deontik Paydaş Teorisi: Bu teori farklı paydaşların yasal hak ve menfaatlerini saptamaktadır. Bu teori bunları şirket ve idari görevleri saptamada kullanmaktadır.

Yönetimsel Paydaş Teorisi: Bu teori lider ve yöneticilere stratejik faydaları saptamak ve yönetim teorisinin deontik gerekliliklerini yerine getirmek için organizasyon el davranış, insan kaynakları, müşteri ilişkileri yönetimi, liderlik, operasyon araştırması, muhasebe ve bu tür teorileri dâhil etmektedir.

Yönetişim Paydaş Teorisi: Bu teori Yönetim Kurulu'nun fonksiyonları ve farklı paydaş gruplarının Yönetim Kurulu'nda temsiliyle alakalıdır. Bu teori hangi paydaş grubunun şirket yönetimi üstünde kontrole sahip olması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır.

Kontrolcü Paydaş Teorisi: Bu teoriye göre işletme aktivitelerini devletin düzenlemesi paydaşların menfaat ve haklarını koruyabilir. Modern toplumlarda “kanunlara uyarken karı maksimize etmek” tedarikçilere, işçilere, müşterilere, kamuya ve diğerlerine karşı geniş bir sorumluluğu içermektedir ve bu sorumluluklar yasal olarak bağlayıcıdır.

Şirket Kanunu Paydaş Teorisi: Bu teori paydaş teorilerine ontolojik, deontik ve yönetim teorilerinin yaklaşım ve uygulamalarına göre geleneksel şirket kanunun nasıl düzeltilebileceğiyle ilgilenmektedir. Bu yaklaşım paydaşların kar amacı gütmeyen stratejilerini savunan yöneticileri korumalıdır<sup>136</sup>.

---

<sup>136</sup> Heath, J., Norman W., “**Stakeholder Theory, Corporate Governance And Public Management**, What Can The History Of State-Run Enterprises Teach Us In The Post-Enron Era,” Kit, Sayı 1(2004), s.3-4 ‘dan Aktaran Mete Karayel, “Türkiyedeki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma”(Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.25.

Paydaşların çıkarlarının çoğu zaman çatıştığı gözlenmektedir. “Çatışma” kavramı bir bakıma Paydaş Teorisinin temelini oluşturmaktadır. Çatışan çıkarlara sahip paydaş gruplarına karşı firma yönetiminin alacağı tutum ve hangi paydaş gruplarının öncelikli olacağı ile ilgili verilecek kararlar firmanın gelecekteki konumunun belirlenmesinde etkili olacaktır. Frooman’a göre firmaya yüksek oranda bağımlı paydaş grupları kullanım stratejilerini, daha düşük oranda bağımlı paydaş grupları esirgeme stratejilerini tercih etmektedir. Firmanın paydaşlara yüksek oranda bağımlı olması durumunda, doğrudan stratejilerin kullanımı; düşük oranda bağımlı olması durumunda dolaylı stratejilerin kullanımı paydaşlar açısından daha uygun olmaktadır<sup>137</sup>.

İşletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler olursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi halde ilişkiler kötüleştikçe ortak hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır. Bu yaklaşım “Paydaş Teorisi”nin temel önermesini oluşturmaktadır. Paydaş Teorisi öncelikle bir stratejik yönetim kavramıdır. Paydaş teorisinin amacı rekabet avantajı geliştirmek için organizasyonun iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktadır<sup>138</sup>.

---

<sup>137</sup> Jeff Frooman, “**Stakeholder Influence Strategies**”, Academy Of Management Review, Sayı: 24/2 (1999), s.191-205.

<sup>138</sup> Freeman, a.g.e., s.25 .



## **İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ VE KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ÖNEMİNİN ARTMASINI TETİKLEYEN BAZI FİNANSAL KRİZLER VE ŞİRKET SKANDALLARI**

### **2.1. KURUMSAL YÖNETİŞİM SİSTEMLERİ**

Kurumsal yönetim sistemleri, piyasa yönelimli ve ağ(ilişki) yönelimli sistemler olarak iki şekilde sınıflandırılabilir.

#### **2.1.1. İlişki Yönelimli Kurumsal Yönetişim Sistemi**

Ağ(ilişki) yönelimli kurumsal yönetim sisteminde, etkinliğin küçük bir grupta toplanması nedeniyle, kurumsal yönetim uygulamalarını kontrol edecek dışsal bir kontrol mekanizmasının varlığı söz konusu olmamaktadır<sup>139</sup>. Ağ(ilişki) bazlı sermaye piyasalarında şirket kontrol piyasalarının yerini banka ve diğer finansal kurumların yakın denetimi almaktadır. Bu nedenle şirket kontrol piyasası mekanizmasının hiç çalışmadığı kabul edilmektedir. Bankalar ise kendi çalışanlarını hisseleri bulunduğu şirketlerin Yönetim Kurulu'na idareci olarak atayarak ve şirketle yakın ilişkide bulunarak bu mekanizmaya ikame etmektedirler<sup>140</sup>.

Bu sistemde güç, birbirleriyle iletişim halindeki hissedarlardan ve sürekli olarak bilgi alışverişinde bulunan yöneticilerden meydana gelen bir grupta toplanmakta olup, katılımcılar birbirleri ile belirli bir ağ dâhilinde ilişki kurmaktadır. İlişki bazlı sermaye piyasaları mülkiyetin daha çok ailelerde, şirketlerde veya bankalarda olmasıyla tanımlanmaktadır. Finansal araçların bulunduğu piyasanın zayıf oluşu yatırımcıların şirketle olan kurulu ilişkilerinden çıkma ya da ayrılmalarına olan

---

<sup>139</sup> Sidney Greenfield and Strickon, Arnold, **Entrepreneurship And Social Change**, Lanham, America: University Press, 1996.

<sup>140</sup> Robert E. Hoskisson, Daphne Yiu Ve Hicheon Kim, “**Corporate Governance Systems: Effects Of Capital And Labor Market Congruency On Corporate Innovation And Global Competitiveness,**” Journal Of High Technology Management Research, Sayı (Mayıs, 2004), s.293-315.

eğilimlerini azaltmaktadır. Yakın denetim ve ödüllendirme komitelerinin iyi çalışıyor olması idarecilere yapılan ödüllendirmelerle şirket performansı arasındaki ilişkinin güçlenmesine neden olmaktadır. Şirket içinden yöneticiler, işçiler ve paydaşlar Yönetim Kurulu'nda temsil edilmektedir. Şirket içindikilerin hâkim olduğu sistemler paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesini amaçlayan politikaların işleminde daha başarılı olmaktadır<sup>141</sup>.

Bu sistem dâhilinde belirli gruplar oluşturan hissedarların istikrarlı kısa vadenin aksine uzun vadeye yönelik bakış açıları, işletmenin performansının, özellikle de ARGE çalışmalarından kaynaklanan performansın daha ön planda tutulmasını sağlamaktadır. Bu tür sistemlerde, düşmanca satın almalar, şirket birleşmeleri, borçlanma yoluyla satın almalar ve bunlardan kaynaklanan küçülme faaliyetleri daha nadir görülmekte olup, piyasa istikrarlı bir yapı içerisindedir. Bu istikrarlı yapı, ağ yönelimli kurumsal yönetim sistemlerinde entelektüel sermayenin gelişmesine ve entelektüel varlıkların kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaları ön plana çıkarmakta olup, firmanın sürdürülebilir büyüme ve değer maksimizasyonu amacına uygun hareket etmesini olanaklı kılmaktadır<sup>142</sup>.

İlişki bazlı sistemde içsel iş piyasaları yaygındır. İçsel iş piyasalarında yöneticiler en alt seviyeden işe başlarlar ve işletme onu belirli performans kriterlerine bağlı olarak değerlendirir ve buna bağlı olarak terfi ettirir. Yöneticilerin şirketteki uzun süreli performansları göreceli olarak daha önemlidir. İçsel iş piyasalarındaki şirketler arası transferlerin ve hareketliliğin az olmasından dolayı yöneticiler tamamen buldukları şirkete bağlanırlar ve paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak isterler. İçsel iş piyasaları çalışanların şirketle olan uzun vadeli ilişkisinden dolayı şirket çalışanlarının şirketi ilgilendiren işlerle alakalı yeteneklerini artırmalarını ve bu konuda kendilerini geliştirmeleri için bilgi sahibi olmalarını desteklemektedir. Alman, Latin ve Japon sistemi ağ yönelimli sistemlere örnektir<sup>143</sup>.

---

<sup>141</sup> Hoskisson, Daphne and Hicheon, a.g.e., s.297 .

<sup>142</sup> Keenan J. ve Aggestam M., “**Corporate Governance And Intellectual Capital: Some Conceptualizations**”, Corporate Governance, Vol: 9(2001), Number: 4, s.270 .

<sup>143</sup> Hoskisson, Daphne and Hicheon, a.g.e., s.298 .

### 2.1.2. Piyasa Yönelimli Kurumsal Yönetişim Sistemi

Piyasa yönelimli sistemde; hissedarlar yönetsel karar alma süreçlerinde etkin rol oynamakta olup, bunun bir sonucu olarak da kurumsal kontrole olanak sağlayan dışsal bir kontrol mekanizması oluşmaktadır. Piyasa yönelimli sistemde hissedarlar, birleşerek çıkar sağlamaya yönelik bir yapılanmaya gitmemekte olup, önceden belirlenmiş davranış şekillerine bağlı kalmayıp bireysel çıkarları çerçevesinde hareket etmektedirler. Hissedarların yönetsel karar alma süreçleri üzerindeki etkileri, belirli çıkar yapılanmaları çerçevesinde hareket eden ve bir gruba dâhil olan ağ yönelimli sistemlerdeki hissedarlara oranla daha fazla olmaktadır. Piyasa yönelimli sistemlerde, yatırımcılar firma yöneticilerinin önemli bir fonksiyon üstlendiklerinin farkındadırlar. Bu sebeple de yöneticileri hissedar değeri yaratan unsurlar olarak görmektedirler. Piyasa yönelimli kurumsal yönetişim sisteminde, hissedarların etkin bir kontrol mekanizması görevi üstlenmeleri, firma ile ilgili bütün bilgilere eşit bir biçimde ulaşabilme hakkına sahip olmalarından ve bu hakkın yasalar çerçevesinde desteklenmesinden kaynaklanmaktadır.<sup>144</sup> Bu sistem içerisinde yer alan hissedarların ve yatırımcıların amacı; kar rakamlarına ve kısa vadeli yatırımlara odaklanarak hızlı ve sürekli getiriler elde etmektir. Bu dar perspektifli odaklanma, firmanın finansal yönetim açısından nihai amacı olan firmanın piyasa değerinin maksimizasyonu ilkesinin geri plana itilmesine ve sürdürülebilir büyümenin en önemli unsurlarından bir tanesi olan uzun vadeli yatırımların ertelenmesine yol açmaktadır<sup>145</sup>.

Piyasa yönelimli kurumsal yönetişim sistemlerinin bir diğer özelliği de, bu sistemlerde şirket evlilikleri, satın almalar ve ele geçirmeler gibi finansal yeniden yapılanmaların sıklıkla görülmesidir. Yapılanma çalışmaları sürerken firma içerisinde karışıklıklar ortaya çıkmakta olup, farklı firma kültürlerinin, misyonlarının, vizyonlarının ve değerlerinin birbirine karışmasına bağlı olarak belirsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, özellikle uzun vadeli odaklanma

---

<sup>144</sup> Grenfield ve Strickon, a.g.e., s.200 .

<sup>145</sup> Keenan ve Aggestam, a.g.e., s.270

sonuncunda oluşan insan sermayesi ve yapısal sermayeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere’de şekillenen Anglo Sakson sistemindeki kurumsal yönetim anlayışına ilişkin Mirze ve Ülgen ‘in çalışmasında hissedar temelli bir bakış açısının benimsenmiş olduğu ve yönetimin hissedarların çıkarları ve amaçlarına hizmet etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca bu sistemde rekabet ve piyasa koşullarının, şirket yöneticilerini hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlayacağı varsayımı mevcut olduğu gibi hissedarların temsilcileri olan yönetim kurullarının, üst yönetimin şirketi hissedarların talep ve beklentilerine uygun yönetim yönetmediğini denetlemekle sorumlu olduğu da vurgulanmaktadır. Bu sistemdeki kurumsal yönetim anlayışında karlılığın hissedarların en önemli beklentisi olduğu öngörüldüğü için yönetimin temel amacının da pay başına karı artırmak olduğu da altı çizilmesi gereken bir husus olarak değinilmektedir. Amerika ve İngiltere’de sermaye piyasası son derece likittir ve mülkiyet dağılmıştır. Dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları çok iyi işler ve kurumsal işletme yatırımcılar tarafından sürekli denetlenmektedir. Dış yöneticiler Yönetim Kurulu’nda etkili olmaktadır fakat bankalar işletmeyle yakın ilişkiler içerisindedir<sup>146</sup>.

Amerikan sermaye piyasaları şirketin yönetiminde dışsal Kurumsal Yönetişim mekanizmalarına güvenirlir. Amerikan sermaye piyasaları dağınık, düşük kurumsal pay sahipliği, önemsiz ticari banka pay sahipliği, daha az şirketler arası pay sahipliğiyle nitelendirilmektedir. Yönetim Kurulu’na dış üyeler hâkim olmaktadır. Onlar değişime cevap vermede daha başarılıdırlar<sup>147</sup>.

---

<sup>146</sup> M. Suto, “**New Development In The Japanese Corporate Governance In The 1990s- The Role Of Corporate Pension Funds,**” Hwwa Discussion Paper, Sayı 100, Hamburg: Hamburg Institute Of International Economics, s. 9.

<sup>147</sup> R. E. Hoskisson, D. Yiu and H. Kim, a.g.e., s.298 .

Tablo 2.1.2.1. Kurumsal Yönetişim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki

UNSUR	ANGLO-SAKSON SİSTEMİ	ALMAN SİSTEMİ	LATİN SİSTEMİ	JAPON SİSTEMİ
Yönelim	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli
Firma Kavramı	Aracı Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma
Yönetim Kurulunun Yapısı	Tek Fonksiyonlu (Yönetim)	İki Fonksiyonlu (Yönetim-Denetleme)	Opsiyonel (Fransa), (Genellikle Tek Fonksiyonlu)	Yönetim Kurulu ve Vekil Yöneticiler Kurulu (Gerçekte Tek Fonksiyonlu)
Önemli Çıkar Grupları	Hissedarlar	Bankalar, Çalışanlar	Holdingleler, Hükümet, Aileler	Yerel Bankalar, Diğer Finansal Kuruluşlar, Çalışanlar
Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi	Yüksek	Orta Seviyede/Yüksek	Orta Seviyede	Yüksek
Kontrol Mekanizmasının Etkinliği	Etkin	Etkin Değil	Etkin Değil	Etkin Değil
Sahiplik Yoğunluğu	Düşük	Orta Seviyede/Yüksek	Yüksek	Düşük/Orta Seviyede
Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi	Yüksek	Düşük	Orta Seviyede	Düşük
Ekonomik İlişkilerin Süresi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli

Kaynak: John Weimer ve J. Pape (1999), “**Taxonomy of Systems of Corporate Governance**”, Corporate Governance, Vol: 7 Number: 2. 1999, s.s.153–154.

Weimer ve Pape nin yapmış oldukları sınıflamada kurumsal yönetim sistemlerinde dokuz ortak unsur bulunmaktadır. Söz konusu unsurlar; (1) piyasanın yönelimi, (2) firma kavramı, (3) yönetim kurulunun yapısı, (4) yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları, (5) menkul kıymet borsalarının ekonomi içerisindeki önemi, (6) işletmeleri kontrol eden dışsal bir mekanizmanın

varlığı/yokluğu ve etkinliği, (7) sahiplik yoğunluğu, (8) performansa dayalı ödüllendirme düzeyi ve (9) ekonomik ilişkilerin süresi olarak sıralanmaktadır<sup>148</sup>.

## **2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİMİNİN ÖNEMİNİN ARTMASINI TETİKLEYEN FİNANSAL KRİZLER VE ŞİRKET SKANDALLARI**

Kriz; genellikle oluşumuna müdahale etmede yetersiz kalma durumları görülmektedir. Bir işletmede çalışanlar arasında anlaşmazlıkların artması, işletme faaliyetlerinin etkisinin azalması, işletme imajının zedelenmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşması giderek olanaksız hale gelmesi durumunda, işletmede kriz sürecinin başladığı söylenilebilir<sup>149</sup>. Krizlerin en temel özelliği, işletme tarafından beklenilmeyen ve önceden sezinlenemeyen durumlar olmasıdır.<sup>150</sup> Krizle ilgili bir takım belirtiler ortaya çıksa bile; bu belirtiler işletme yönetimi tarafından doğru ve zamanında algılanamamış olabilir<sup>151</sup>. Krizlerin önemli bir özelliği de, önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için zaman baskısının olduğu durumlar olmasıdır<sup>152</sup>. Şeffaflığın sağlanamadığı ekonomilerde kriz sinyalleri zamanında alınamamakta, ülkeler birdenbire patlak veren krizlere hazırlıksız yakalanmaktan kurtulamamaktadır<sup>153</sup>.

### **2.2.1. Asya Krizi ( Güneydoğu Asya Ülkeleri,1997-1998)**

Güneydoğu Asya krizi, esas itibariyle makroekonomik dengesizliklerin sonucu olarak değil, büyük oranda finansal sistemdeki zaafların ve yönetim hatalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Krizle ilgili söylenebilecek birinci husus, hiçbir kimsenin Güneydoğu Asya da bu boyutta bir krizi önceden görememesidir.<sup>154</sup> Oysa krizle birlikte görülen olaylar, hiçbir kimsenin düşünemeyeceği kadar şiddetli

---

<sup>148</sup> Weimer ve Pape, a.g.e, s.s.152–154.

<sup>149</sup> Budak Gönül ve Budak Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s.348.

<sup>150</sup> Steven Fink, **Crisis Management: Planning For The Inevitable**, New York: Amacom Pres, 1986, s.15.

<sup>151</sup> R. Apuhan, **Doğru Yönetim**, İstanbul: Timaş Yayınları,1997, s.30.

<sup>152</sup> I. Mitroff, , **“Effective Crisis Management”**, The Academy Of Management Execute, 1992, s.55.

<sup>153</sup> E. L. Karabıyık, **Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Etkileri**, Bursa: Marmara Kitabevi, 2004, s.31.

<sup>154</sup> A. Göktaş, **Küresel Kriz Ve Türkiye**, Ankara: Özen Yayıncılık, 2000, s.15.

olmuş ve ulusal sermaye piyasalarında çöküş, geniş kapsamlı banka ve birçok firmanın iflası ve daha ciddi durgunluk olmuştur. Güneydoğu Asya krizini geleneksel döviz krizi modelleri ile açıklamak mümkün olmamıştır. Çünkü daha önceki kriz modellerinin temel unsurlarından hemen hiçbirisi bu krizde ortaya çıkmamıştır<sup>155</sup>.

Güney Doğu Asya ülkelerinde 1997'nin ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan finansal kriz, öncelikle Tayland, daha sonra da Endonezya, Malezya, Filipinler, Güney Kore ve Japonya'ya sıçramış, Dünya mal ve finans piyasalarının dengelerini bozmuştur<sup>156</sup>. Bölgesel krizin global bir dünya krizine dönüşmemesi için, uygulamaya konulan IMF tipi istikrar politikaları, enflasyonu düşürmekle birlikte, ekonomide durgunluğa yol açarak, bir süre sonra temel makroekonomik dengelerin tekrar bozulmasına neden olmuştur<sup>157</sup>.

Güney Doğu Asya krizi, özellikle krize giren ekonomilerde, ekonomilerin küçülmesine, borsaların çökmesine, işsizliğin artmasına, uluslararası alanda kredi akışının hızla düşmesine, şirketlerin ve bankaların iflaslarına, ulusal ve uluslararası piyasalarda faiz oranlarının hızla yükselmesine ve uluslararası düzeyde ticaret hacminin düşmesine neden olmuştur. Güney Doğu Asya Krizi, her yönüyle bir mali kriz olma özelliğini taşımaktadır. Krizin nedenleri arasında, en önemlisi, bölge ülkelerinin sağlam bir mali sisteme sahip olmamaları gelmektedir. Mali sistemlerin zaafı, genelde dışa kapalı olmasından ve bankaların yanlış borçlanma ve kredi politikalarından kaynaklanmıştır. Mali kuruluşların yeterli denetimden uzak kalmaları ve bankacılık sisteminde fiyat ve risk değerlendirmesi yapacak personelin sınırlı sayıda olması da, bu süreci destekleyen önemli faktörlerdendir.

Mali sistemin çeşitli gerekçelerle dışa kapalı olması, bankacılık kesimi ile kamu yönetimi ve iş dünyası arasındaki sıkı ilişkilerin kurulması, beraberinde kredi

---

<sup>155</sup> F. S. Mishkin, **Lesson From The Asian Crisis**, National Bureau Of Economic Research, Cambridge,1999, s.3.

<sup>156</sup> Yeldan Erinç, "Doğu Asya Krizinin Etkileri Üzerine Bir Makroekonomik Genel Denge Modelinin Sonuçları", **İktisat, İşletme Ve Finans Dergisi**, Sayı: 146( Mayıs 1998), s.10.

<sup>157</sup> Dündar Sağlam, Meksika, Asya Ve Rusya Ekonomik Krizlerinin Mukayeseli Bir Analizi, **İktisat, İşletme Ve Finans Dergisi**, Sayı:152( Kasım1998), s.43.

disiplininin zayıflamasını ve sisteme büyük bir darbe vuran, batık kredi sorununun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Mali sektör, reel ekonomiden zaman zaman soyutlansa bile, aralarındaki karşılıklı bağımlılık nedeniyle, mali krize sürüklenen Güney Asya ekonomilerinin, mali krizin reel ekonomide ortaya çıkaracağı tahribatlardan kaçınmalarını imkânsız hale getirmiştir. Öte yandan, ucuz sermaye ve gelecekteki büyüme oranlarına ilişkin iyimser tahminler nedeniyle, ülke bankaları büyük miktarlarda borçlanma gerçekleştirmişler ve bu fonları büyük ölçüde spekülâtif yatırımlarda kullanmak üzere, yerel yatırımcılara borç olarak vermişlerdir. Bu bağlamda, bankalar, çoğunlukla kısa vadeli olara aldıkları borçların önemli bir kısmını emlak ve mali sektörlerde değerlendirmek üzere, daha uzun vadeli kredi olarak kullandırmışlardır. Banka borçlanmaları içinde kısa vadeli ve döviz üzerinden yapılanların %50'nin üzerinde olması, bankacılık sistemini kur değişmelerine karşı hassas hale getirmiştir. Bankacılık sektörü de emlak fiyatları ve hisse senetlerindeki fiyatların düşüşe geçmesi ile birlikte, şüpheli alacaklar riski ile karşı karşıya kalmış ve sonuçta, banka iflasları ortaya çıkmıştır<sup>158</sup>.

Kore ve Tayland'ın yaşadığı kriz, Japonya'nın 1990-1992 yıllarında yaşadığı balon ekonomisi krizi akabinde yaşadığı tecrübenin sonuçlarına benzer bir durumu ortaya çıkaracak gibi görünmektedir. Japonya'da balon ekonomisinin sona ermesi akabinde gayrimenkul sektöründe hızlı düşüş ve çöküşler yaşanmış, finans sektöründe iflaslar yaşanmış, borsa büyük düşüşlere sahne olmuş, kredilerin hacmi düşmüş, iş güvencesi gerçek anlamda tehlikeye girmiş, hane halkı harcamaları azalmıştır<sup>159</sup>.

Güneydoğu Asya Krizinin ardından özellikle küresel şirketlerin iyi yönetilmesinin dünya ekonomisi için ne denli önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Küreselleşen ekonomide en iyi şirket yönetiminin nasıl olması gerektiği sorusuna cevap arayışı içerisinde konu OECD tarafından ele alınarak

---

<sup>158</sup> Özbilen Şevki, **Küresel Mali Kriz Ve İMF Politikalarının Ulusal Mali Sisteme Etkileri**, A.D.Ü. İ.İ.B.F., Manisa, 2004, s.2 .

<sup>159</sup> “**Tokyo Ticaret Müsteşarlığı Bildirisi**”, Güneydoğu Asya Krizi, Tokyo, 1997, s.9.



şirketlerin sorumlu ve etkin yönetimini sağlamaya yönelik bir ilkeler manzumesi, “Kurumsal Yönetişim İlkeleri” adı altında 1999 yılında yayınlanmıştır. Bu ilkelerin açıklanması ile birlikte tüm dünyada konuya karşı ilgi hızla artmaya başlamıştır ve konuyla ilgili kapsamlı bir literatür oluşmuştur <sup>160</sup>.

### 2.2.2. Enron Skandalı (A.B.D., 2001)

Enron şirketi, iki doğal gaz şirketi olan Houston Natural Gas ve Internorth şirketlerinin birleştirilmesi suretiyle 1985 yılında kurulmuştur. 1980’lerin başında Enron gibi boru hattı işleten şirketler ile doğal gaz üreticileri arasında doğal gaz alım satımı açısından “al ya da öde” şeklinde sözleşmeler söz konusudur. Diğer bir ifade ile bu sözleşmelere göre, doğal gaz taşıyıcısı şirket, Enron, üreticiden belirli bir dönemde belirli miktardaki doğal gazı almak durumundadır, aksi takdirde alması gereken doğal gaz tutarını üretici şirkete ödemektedir. Dolayısıyla, bu tür sözleşmelerde doğal gaz fiyatı sözleşme süresi içinde sabittir ya da enflasyon oranında artırılmaktadır. Enron’un da yerel doğal gaz veya elektrik dağıtıcısı şirketlerle benzer anlaşmaları vardır. Bu tür sözleşmelerle doğal gaz arzında ve fiyatlarında uzun dönemli bir istikrar sağlanabilmektedir. Ancak, 1980’li yılların ortalarında doğal gaz piyasasında düzenlemelerin değiştirilmesi ile birlikte, fiyatların serbest bırakılması ve doğalgaz üreticileri ile taşıyıcıları (Enron) arasındaki sözleşmelerde sağlanan esneklik, spot piyasa işlemlerinin artmasını da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede 1990 yılında doğal gaz piyasasındaki işlemlerde spot piyasa işlemlerinin oranı % 75’e yükselmiş, diğer bir deyişle doğal gaz alım-satım işlemlerinin % 75’i spot piyasada gerçekleşmiştir. Bu değişimle beraber, eyaletler arası en uzun doğal gaz boru hattına sahip Enron, artan doğal gaz arzı ve sözleşmelerdeki esneklikten büyük yarar sağlamıştır. Bu kapsamda Enron hisse senetlerindeki getiri 1987-1990 yıllarında sırasıyla % 14,2; 13; 15,9 ve 13,1 olarak gerçekleşirken, sermaye maliyeti % 13 civarında gerçekleşmiştir. Bu arada Enron daha fazla büyümek için faaliyetlerini çeşitlendirme stratejisi izlemiştir. Bu kapsamda doğal gaz taşıyıcısı olmak yanında, doğal gaz piyasasında alım-satım da

---

<sup>160</sup> Güner Tekin, “Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance), Kuvvetler Ayrılığı İlkesi Denetimden Sorumlu Komiteler“, Kurumsal İyi Yönetim Arenası Ankara, Mayıs 2003, White&Case Sunumumayıs 2003, s.4.

yapan trader olmuş, doğal gaz piyasasındaki bu ticaret ve piyasa yapıcısı rolünü, elektrik, kömür, çelik, kâğıt ve kâğıt hamuru, su ve geniş bant fiber optik kablo sektörlerine de taşımıştır. Ayrıca şirket uluslararası alanda enerji üretim ve dağıtım tesislerinin inşası ve yönetimi işlerini de üstlenmiştir. Bu çerçevede Enron 2001 yılında doğal gaz boru hattına, elektrik tesislerine, kağıt ve kâğıt hamuru tesislerine, geniş bant varlıklara ve su tesislerine sahip ve bunları işleten, ayrıca yoğun bir şekilde finansal piyasalarda bu ürün ve servislerin ticaretini yapan uluslararası dev bir şirkete dönüşmüştür. Bu çerçevede, Enron'un yerel doğalgaz boru hattı geliri 1993 yılında 1,46 milyar dolar (kar 382 milyon dolar) iken, 2000'de 3 milyar dolara (kar 732 milyon dolara) çıkmıştır. Buna mukabil enerji ticareti ve diğer faaliyet gelirleri 1993'de 6,6 milyar dolarken (kar 316 milyon dolar) 2000 yılında 77 milyar dolara (kar 2 milyar dolara) yükselmiştir.<sup>161</sup> 1997'den bu yana Enron karını 569 milyon dolar fazla göstermiştir. Enron 5,4 milyar dolar kendisiyle alakası olan fakat bu işlemlerini bilançosuna yansıtmadığı şirketlere borç vermiş ve de yatırımlarda bulunmuştur. Enron'un 3000'den fazla yan şirketi vardı ve bilanço dışı işlemlerle borçlarını gizleyerek şirketle ilgili bilgileri açıklamamasını gerektiren kanunlardan da kurtulmayı başarmıştır. Enron 100'ün üzerinde özel amaçlı bilanço gizleme şirketi sayesinde milyonlarca dolar borcunu gizlemeyi başarmıştır ve bu kuruluşlarla mesela sınırlı borç ortaklığına girerek bunu sağlamıştır. Böyle yaparak, Enron hesapları kendisi tarafından kontrol edilmeyen ya da tamamıyla yan şirkete ait olmayan özel girişimlere yüklemiştir<sup>162</sup>.

Enron krizinde denetçilerin hazırlaya geldikleri raporlarda şirket resminin eksiksiz, doğru ve kolay anlaşılır bir şekilde yansıtılmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun bir kısmı mevzuat boşlukları ve benzer nedenlerden kaynaklansa da, ana nedenin şirketlerde yürütme denetim ilişkisinde kuvvetler ayrılığı ilkesinin uygulanmaması olduğu söylenebilir. Nitekim geleneksel şirket yapısında denetçiler yürütmenin ana oyuncularını olan Murahhas Üye ve Müdürler (CEO) tarafından seçilmekte ve ücretlendirilmektedir. Yönetim tarafından seçilen bağımsız denetçinin genel kurul tarafından onaylanması, bu konuda hiçbir bilgisi ve yardım alabileceği aracı

---

<sup>161</sup> P.M. Healy ve K.G. Palepu, The Fall Of Enron, **The Journal Of Economic Perspectives**, Vol:17, No:2, Spring 2003, s.s.3-26.

<sup>162</sup> B. Dunphy, "Corporate Governance-Liability Issues Arising Out Of Directors Responsibilities," Clayton Utz, Australia, 2004, s.3.

olmayan genel kurul için bir formaliteden öteye gidememektedir(Asimetrik bilgi). Bağımsız dış denetçiler arasındaki rekabet de dikkate alındığında, fiilen şirket yönetimince atanan ve ücretlendirilen “bağımsız” dış denetçinin şirket yönetimi ile oluşan “sıcak” ilişkisi, denetçinin bağımsızlığını ve denetimin kalitesini sorgulanır hale getirmektedir <sup>163</sup> .

Finansal raporlama bakımından Enron’la ilgili iki temel sorunlu alan görünmektedir. Bunlardan ilki, şirketin ticari faaliyetinin karmaşık ve uzun vadeli sözleşmeleri kapsamasıdır. Mevcut muhasebe kuralları, bu tür işlemlerin muhasebeleştirilmesi açısından net bugünkü değer yaklaşımını benimsemektedir, diğer bir ifade ile yönetimin gelecekteki gelirleri tahmin etmesini gerektirmektedir. İkinci konu, Enron’un faaliyetlerinin çok büyük ölçüde, özel amaçlı işletmeler oluşturulmasını da içeren yapılandırılmış finansal işlemlere dayanmasıdır. Bu işlemler, şirket dışındaki yatırımcılar ve kreditorlerle belirli nakit akımlarının ve risklerin paylaşılması esasına dayanmaktadır. Bağımsız şirketler arasındaki yakın ilişkiden kaynaklanabilecek muhasebe sorunlarına yoğunlaşan geleneksel muhasebe sistemi, bu tür işlemlerin muhasebeleştirilmesi açısından sorunlarla karşılaşmıştır<sup>164</sup> .

Enron 1997’den 2001 yılına kadar olan kazançlarını yeniden düzenlemiştir. Bunun nedeni Enron’un global finans bölüm başkanı Michael Copper tarafından idare edilen ve LJM Cayman ile Chewco Yatırım şirketleriyle olan ortaklıklarda yaşanan muhasebe hatalarıdır. Bu düzenlemeler LJM-1 ve LJM-2’nin yöneticisi Bay Fastow’un fazladan otuz milyon dolar ödeme aldığıının açıklanmasıyla devam etmiştir. Yatırımcı güvenliğinin yok olmasının ardından, Enron’un borç değerlendirme oranları düşmüştür ve bir ay sonra 2 Aralık 2001’de Enron iflas ettiğini açıklamıştır<sup>165</sup> .

---

<sup>163</sup> Tekin, a.g.e., s.2.

<sup>164</sup> P.M. Healy and K.G. Palepu, “ The Fall Of Enron”, **The Journal Of Economic Perspectives**, Vol:17, No:2, p.g. 3-26, Spring 2003.

<sup>165</sup> Peter Grosvenor, “**Enron And The Economics Of Corporate Governance**”, Stanford University, June 2003, s.20.

Enron'un bu dramatik büyümesi sermaye piyasalarını etkilemiş ve çok az kişi bu şirketin iş stratejisini sorgulamıştır. Bu kapsamda Enron'un tecrübesi ve uzmanlığının bu kadar çeşitli işlere sahip olup bunları yönetmeye, bunun yanında alıcı ve satıcıların enerji piyasasındaki riskleri yönetmelerine yardımcı olacak ticaret stratejileri geliştirmeye yetip yetmediği ve yeni işlere girmeye ehil olup olmadığı pek sorgulanmamıştır. Bunun yanında Enron'un performansının, rekabete açık bu piyasalarda sürdürülebilir olup olmadığı da dikkate alınmamıştır<sup>166</sup>.

### **2.2.3. Parmalat Krizi (İTALYA, 2003)**

2003 yılında patlak veren Parmalat skandalı "Avrupa'nın Enron'u" olarak iş dünyası tarihine geçmiş bulunmaktadır.1961 yılında Calisto Tanzi tarafından aile şirketi olarak kurulan Parmalat şirketi süt endüstrisinde faaliyet göstermiştir. On üç kişilik yönetim kurulunun on üyesi aile ferdidir.1990 yılında Milan borsasına kote olmuştur <sup>167</sup> ve büyüyerek bugün yaklaşık 7.6 milyar € yıllık cirosu ile İtalya'nın en büyük gruplarından olan Parmalat, bankalar için yıllar boyunca zorlu, fakat karlı operasyonları sebebiyle de bir o kadar çekici bir müşteri olmuştur. Zorlu bir müşteri olmasının sebebi şirketin bilançolarının yeteri kadar açık ve anlaşılır bulunmamasıdır. Fakat firma karlı operasyonları sebebiyle yıllar boyunca piyasalardan bir yaptırımla karşı karşıya kalmamıştır ve borçlanma konusunda bir sorun yaşamamıştır. 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 olmuştur. Kasım ayında şirketin Cayman Adaları'nda Kurulu Epicurum fonunda 500 milyon € kadar katılımının olduğunun ortaya çıkması Parmalat'ın yatırımcıların parasını spekülatif işlemlerde kullandığı şüpheleri nedeniyle piyasaları daha da tedirgin eden bir gelişmedir. Firma, piyasalarda güveni tekrar sağlamak için bu fondaki katılımını likidite edeceğini açıklamasına rağmen, önce grubun finans direktörünün istifası piyasaları sarsmıştır. Daha sonra da bu paranın fondan tahsil edilememesi üzerine 150 milyon €' luk bir bono itfasının gerçekleştirilememesi firmayı iflasın eşiğine getirmiştir.

---

<sup>166</sup> P.M. Healy ve K.G. Palepu, a.g.e., s.25 .

<sup>167</sup> Güler Manisalı Darman, "Kurumsal Yönetişim", ANSIAD Kongresi, Antalya, 23 Aralık 2006.

Kriz yönetimi uzmanı Enrico Bondi firmayı bu zorluklardan kurtarmak için önce danışman olarak görevlendirilmiştir; bunun üzerinden henüz 1 hafta geçmeden Parmalat'ın kurucusu ve sahibi Tanzi'nin yönetim kurulu başkanlığı ve CEO pozisyonlarından şok istifası üzerine de bu pozisyonlara atanmıştır. Tüm bunların ardından başlatılan soruşturmanın ortaya çıkardığı tablo ise çok daha kötüdür. Bank America, Parmalat'ın Cayman Adaları'ndaki iştiraki Bonlat'ın kendi mali denetim şirketi Grant Thornton'a Bank of America antetli bir belgeyle beyan ettiği 3.9 milyar €'luk bir banka hesabı olmadığını açıklarken, Parmalat'ın borçlarının da bilançolarında görülenden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Tanzi, aileye ait turizm şirketi Parmatour'un zararlarını kapamak için Parmalat'ın hesaplarından bu şirkete 500 milyon € aktardığını itiraf etmiştir.

Skandalların ayrıntıları yavaş yavaş ortaya çıkmaya başladıkça dikkatler ilk olarak şirketlerin bilançolarını denetleyen şirketler üzerine çevrilmiştir. Deloitte & Touche 1999 yılından beri grubun baş mali denetçisi rolündedir. Bu tarihten önce şirketin denetçisi olan Grant Thornton ise grubun denetimini devretmiş olmasına rağmen hala Bonlat'ın da aralarında olduğu 19 kadar iştirakin mali denetiminden sorumludur. Her iki denetim şirketi de özellikle Grant Thornton'un 3.9 milyar € tutarındaki bir hesabı kontrol etmemişlerdir. Tüm yaşananlar mali denetim konusunda hala eksiklikler olduğunun işaretidir. Bunlar üzerine, Avrupa Komisyonu yakın zamanda mali denetim firmalarının AB içinde aktiviteleri düzenleyen kanunlarda değişikliğe gideceğini açıklamıştır<sup>168</sup>.

Parmalat Skandalı sonucu, şirketin ve denetim kurullarının itibarı sarsılmıştır. Parmalat krizi evrensel yönetim ve denetim ilkelerinin işlemediği bir noktada patlak vermiştir. Sermaye Piyasası Kurulu, şirketin Amerikan ticaret yasalarını ihlal ettiğini ve Amerikalı yatırımcılara zarar verdiğini ve Parmalat şirketinin, bugüne kadar ticaret tarihinde görülen en büyük yolsuzluğu yaptığını kaydetmiştir<sup>169</sup>.

---

<sup>168</sup> Emre Kozlu, "Parmalat Skandalı", Finansal Kurumlar, Kredi Analiz, Araştırma ve Yurtdışı Koordinasyon, **Garanti Bankası Dergisi**, Ocak 2004.

<sup>169</sup> Başmakale, **Amerika'nın Sesi Gazetesi**, 30 Aralık 2003.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DÜNYADA YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE RAPORLARI**

Bugünkü anlamda Kurumsal Yönetişim kavramı ilk olarak, İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından hazırlanan ve kısaca “Cadbury Raporu” olarak da adlandırılan 1992 tarihli Raporda (The Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance) ele alınmıştır. Aynı raporda şirketlere uymaları için Yönetim Kurulu yapısı, bağımsız yöneticiler, üst düzey yöneticiler, raporlama ve kontrollerle alakalı Kurumsal Yönetişim uygulama esasları belirlenmiştir.1995 yılında yöneticilerin kazançlarıyla alakalı Kurumsal Yönetişim 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. Ve sırasıyla üç raporu bir araya toplayan Birleşik kod ve ardından 1999 da OECD prensipleri, Higgs, Gözden Geçirilmiş Birleşik Kod ve Myners raporu yayınlanmıştır.

### **3.1. CADBURY RAPORU**

Kurumsal Yönetişim İlkelerinin ortaya çıkışına bakıldığında, ilk hazırlık çalışmalarının 1991 yılında İngiltere’de, Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafından oluşturulan ve Adrian Cadbury başkanlığında yürütülen komite çalışmaları ile başladığı görülmektedir. Komite, Yönetim Kurulu üyelerinin hissedarlara ve topluma olan sorumluluklarını araştırarak, Kurumsal Yönetişim standartlarını iyileştirmeye ve finansal raporlama ile denetime duyulan güveni artırmaya yönelik öneriler geliştirmiştir. Komite Kurumsal Yönetişimi şirketlerin idare ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlamıştır ve yönetim kurullarının şirket yönetiminden sorumlu yapısı olarak görmüştür. Adrian Cadbury başkanlığında yürütülen komite çalışmaları ile OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin belirlenmesine kaynak olan Cadbury raporunu “Komitenin Kurumsal Yönetişimin Finansal Yönüyle ilgili Hazırladığı Rapor” olarak adlandırılmıştır. Koda dayalı ilkeler şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirliğe dayalıdır. Komite, şirketlerin rapor ve hesaplarının kodların her bir

maddesine uymasını önermekte olup uymadıkları takdirde uymama nedenini açıkça belirtmelerini istemektedir. Raporla ilgili bazı tavsiyeler şunlardır:

- Yönetim Kurulunun hissedarlara karşı güvenirliliği sundukları bilginin açık ve doğru olmasına bağlıdır.
- Yönetim Kurulu'ndaki bağımsız idarecilerin çoğunluğu işletmeden bağımsız olmakla beraber şirketle iş ilişkisi bulunmamalıdır.
- Bağımsız yöneticiler belirli dönemlerde görevlendirilmeli ve çalışma sözleşmeleri üç yılı geçmemelidir.
- Yöneticilerin performans ödüllendirilmeleri çoğunlukla bağımsız yöneticilerden oluşan ödüllendirme komitesinin önerileriyle belirlenecektir.
- Denetleme komitesi, en az üç bağımsız yöneticiden oluşmalıdır<sup>170</sup>.

“Cadbury Raporu” ile getirilen önerilerin uygulanması yönünde bir zorunluluk getirilmemiştir. Ancak, Londra Menkul Kıymetler Borsasına kayıtlı şirketler, kodda yer alan önerileri yerine getirip getirmediğini, getirmedilerse bunun gerekçelerini beyan etmekle sorumlu tutulmuşlardır<sup>171</sup>.

## **En İyi Uygulama Kodu**

Cadbury raporunda şirketlere uymaları için Yönetim Kurulu yapısı, bağımsız yöneticiler, üst düzey yöneticiler, raporlama ve kontrollerle ilgili Kurumsal Yönetişim uygulama esasları belirlenmiştir.

### **Yönetim Kurulu**

- 1) Yönetim Kurulu düzenli olarak toplanmalı, şirket üzerinde tam ve etkili bir kontrole sahip olmalı ve üst düzey yöneticileri denetlemelidirler.
- 2) Şirket yönetiminde açıkça belirtilmiş sorumluluk ayrılığı olmalıdır ve bu güç ve otoritenin eşit olarak dağıldığı ve kimseye yönetimde ayrıcalık tanınmadığı bir düzen sağlamalıdır.

<sup>170</sup> <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, 15.02.2008.

<sup>171</sup> Hasan Pulaşlı, **Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2003, s.19.

- 3) Yönetim Kurulu yeterli kalitede bağımsız yöneticileri içermeli ve onların kurulda önemli bir ağırlığı olmalıdır.
- 4) Yönetim Kurulu şirketin idaresini ve kontrolünü elinde tuttuğunu gösteren resmi bir programa sahip olmalıdır.
- 5) Gerektiğinde Yönetim Kurulu'ndaki yöneticilerin profesyonel destek almalarını sağlayan ve üzerinde anlaşılmış olan prosedürler bulunmalıdır.
- 6) Yönetim Kurulu prosedürlerini izleyen ve uygulanan kurallar ve düzenlemelerin uyumluluğunu denetleyen şirket sekreterinin hizmet ve tavsiyelerinden tüm yöneticiler yararlanmalıdır.

#### Bağımsız Yöneticiler

- 1) Bağımsız yöneticiler strateji, performans, kaynak, anahtar pozisyonlara atamalar ve yönetim standartlarıyla ilgili bağımsız fikirler öne sürmelidirler.
- 2) Çoğunluk işletmeden bağımsız olmalıdır. Tüm kurul en az üç bağımsız yöneticiden oluşmalıdır. Bağımsız fikirleri ücretlerinden ve pay sahipliğinden etkilenmemelidir. Aldıkları ücret şirket için ayırdıkları zamanla orantılı olmalıdır.
- 3) Bağımsız yöneticiler, şirket içindeki tüm bilgilerden haberdar olamayabilirler ama bilgilere eşit ulaşma hakları vardır.
- 4) Bağımsız yöneticiler belirli bir zaman dilimi için görevlendirilmelidirler. Çok uzun süre kalırlarsa tarafsızlıklarını yitirebilirler
- 5) Bağımsız yöneticilerin seçimi resmi bir süreç olmalıdır ve bu süreç ve onların görevlendirilmeleri bütünüyle Yönetim Kurulu'nu ilgilendirmelidir.
- 6) Artan yükümlülükler ve görevlerinin getirdiği sorumluluklar, bağımsız yöneticilerden daha fazla performans beklenmesine neden olacağından yöneticileri geliştirici iç ve dış eğitimler verilmelidir.

İngiltere'de 1990'da Cadbury kodunun uygulanmaya başlanmasından sonra dışarıdan gelen (bağımsız) Yönetim Kurulu üyeleri İngiliz şirketlerinin yönetiminde artan ölçüde yer almaya başlamışlardır<sup>172</sup>.

---

<sup>172</sup> Jonathan Charkman, **Keeping Good Company**: A Study of Corporate Governance in Five Countries, Publisher: Oxford University Press, USA,1994, ss.1-408.



## Üst Düzey Yöneticiler

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

## Raporlama ve Kontroller

- 1) Şirketin durumunu dengeli ve anlaşılabilir bir şekilde ortaya koymak Yönetim Kurulu'nun görevidir.
- 2) Yönetim Kurulu denetçilerle objektif ve profesyonel bir ilişkinin sürmesini sağlamalıdır.
- 3) Yönetim Kurulu en az üç bağımsız üyeden oluşan görev ve sorumluluklarının yazılı bir belgeyle sağlandığı bir "denetim komitesi" oluşturmalıdır.
- 4) Yöneticiler denetim kurulunun raporları gibi kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili raporlar hazırlamalıdır.
- 5) Yöneticiler şirket içi kontrolünün etkinliği hakkında rapor vermelidirler.
- 6) Yöneticiler işletmenin devamlılığını gerekli nitelikleri belirterek rapor etmelidirler.

Cadbury Raporu'nda şirketlerin alt komiteler (denetim, ödüllendirme, aday gösterme komiteleri) oluşturmalarıyla ve yönetimde görev alan üyeler ile yönetici olmayan üyelerin sorumlulukları ve atanma şekilleriyle ilgili tavsiyelere yer verilmiştir. Bu rapor ile Yönetim Kurullarında asgari 3 üyenin bağımsız üye olması, bağımsız üyeler ile yönetimde görev alan üyeler arasında dengenin sağlanması ve Yönetim Kurulu Başkanı ile Genel Müdür/CEO rollerinin ayrıştırılması yönünde bir takım öneriler getirilmektedir. Yönetim Kurulunca şirketin iç kontrol etkinliğinin rapor edilmesi de, Cadbury Raporu ile

önerilmektedir. Bu Raporun yayınlanmasını takiben Kurumsal Yönetişim alanında tartışma ve çalışmalar büyük bir ivme kazanmıştır. Kurumsal Yönetişim düzenlemelerinin sayısı Avrupa Birliği'nde 45, Dünya genelinde ise 100 civarındadır.<sup>173</sup>

### 3.2. GREENBURY RAPORU (1995)

Cadbury Raporu'nu takiben, 1995 yılında Anonim Şirket tepe yöneticilerinin ücretlendirilmesine ilişkin "Greenbury Raporu" yayınlanmıştır. Bu rapor yönetici gelirlerinde en iyi uygulama kodu olmuştur. Bu rapor paydaş ve kurumun şirket yöneticilerinin geliri ve diğer menfaatleri hakkındaki endişelerine cevap vermek amacıyla oluşturulmuştur.

Raporda ele alınan dört temel konu şunlardır:

- 1) Gelir komitesinin genel müdür ve diğer yöneticilerin gelir paketlerini düzenlemesindeki rolüdür. Bu ilkeye göre bağımsız yöneticilerden oluşan bir gelir komitesi, paydaşlar adına her bir üst düzey yöneticinin gelir paketlerini belirlemektedir. Komite başkanı, paydaşlara komite kararları hakkında direkt rapor vermelidir.
- 2) Yöneticilerin gelirleri ve bunun pay sahiplerinin onayını alıp almayacağına ilişkin pay sahiplerinin ihtiyacı doğrultusundaki gereken açıklık seviyesi.
- 3) Yönetici gelirinin belirlenmesindeki ana hatlardır.
- 4) İstenilmeyen bir performans sonrası şirketin bir yöneticisini isten çıkarması sonucunda oluşacak tazminata ilişkin servis kontratıdır. Uzun dönem kontratlardan kaçınılmalıdır. Süreleri 1 yılı geçen kontratlarda şirketler tazminatları toplu para, tazminat ödemeyi azaltmak ya da durdurmaktansa taksitler halinde ödemeyi düşünmelidirler. Cadbury'de olduğu gibi Greenbury

---

<sup>173</sup> Pelin Ataman Erdönmez, "Türkiye 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma", **Bankacılar Dergisi**, sayı:47, s.42.

raporu da gelir komitesinin yöneticilerin gelirini belirlemesi için tamamen bağımsız yöneticilerden oluşmasını tavsiye etmiştir. Bununla birlikte, Greenbury Cadbury'de belirtilen 3 yılın aksine idarecilerin görevlendirme süresinin maksimum 12 ay olması gerektiğini belirtmiştir. Yayınlanmasının ardından Greenbury tavsiyeleri Londra borsasında yer almıştır.

### **3.3. HAMPEL RAPORU ( 1998 )**

Kurumsal yönetimle ilgili ilk tavsiyeler olan Cadbury ve Greenbury raporlarını gözden geçirmek ve düzeltmek için 1998 yılında hampel komitesi toplanmıştır. Şirketler üzerindeki ağır yükü azalttığı ve esnek kurullarla tüm şirketlere uygulanabilirliği nedeniyle İyi Kurumsal Yönetişim üzerinde durmuştur. Hampel raporu, Kurumsal Yönetişimin uzun dönem paydaş değerini arttırmak için bir fırsat olarak görmüştür. Rapor şirkete daha fazla paydaş yatırımını destekler. Diğer anahtar ilerleme ise muhasebe ve denetim alanlarında olmuştur. Yöneticilerin ödüllendirilmeleri konusunda bir ilerleme sağlanamamış olup greenburydeki ilkeler kabul edilmiştir. Yönetim Kurulunun iç kontrolün güvenilirliğinden sorumlu olması sayesinde pay sahiplerinin yatırımları güvence altına alınacaktır.

### **3.4. BİRLEŞİK KOD (1998 )**

1998 yılında, Cadbury, Greenbury ve Hampel raporlarındaki ilkeleri ve tavsiyeleri sağlamlaştırmıştır.2003 yılında, bu kod gözden geçirilmiş ve burada yer alan önerilere uyum sağlanması, Londra Menkul Kıymetler Borsasına kote şirketler için zorunlu hale getirilmiştir. 2003'te Higgs raporunun yayınlanmasıyla yeniden düzenlenmiştir. Kod iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm en iyi uygulama kodlarını ve şirketlere sağladığı faydayı ele almış, ikinci bölüm ise aynı şeyi pay sahiplerine uygulamıştır. Kodun kararları zorunlu kılınmamıştır. Kodun birinci bölümü Yönetim Kurulu'nun yapısı ve çalışması, yönetici gelirleri, pay sahipleriyle ilişkiler, bilgi sağlama, hesap verilebilirlik ve denetim başlıklarını içermektedir. Kod tüm şirketlere uygulanabilecek esneklikte hazırlanmış prensip ve bilgileri içermektedir. Kodun ikinci bölümü ise daha kısa olup pay sahiplerinin oy kullanımı, şirketler olan diyalogu ve yönetim açıklamalarının değerlendirilmesini içermektedir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür (CEO)'nun ayrı kişi olmalarına değinilmiş olup Yönetim Kurulunun en az üçte birinin bağımsız yöneticilerden oluşması gerektiği belirtilmiştir.

### **3.5. OECD KURUMSAL YÖNETİŞİM PRENSİPLERİ**

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Konseyi tarafından 1999 yılında hazırlanarak yayımlanan Kurumsal Yönetişim İlkeleri bir dizi standart ve yol gösterici prensibi kapsamaktadır. Prensipler üye ve üye olmayan ülkelere kendi yasalarını değerlendirme ve düzeltme çabasına yardım ederek her ülkenin kendi koşullarına göre bir çerçeve oluşturmasına yardım eder ve yatırımcılar, borsa, anonim şirketler ve iyi kurumsal yönetişimde rol oynayan diğer faktörler için rehberlik yapar.OECD ve üye ülkeleri makroekonomik ve yapısal politikalar arasında bir sinerji olduğuna inanmaktadırlar.Ekonomik etkinliği sağlamanın bir anahtar faktörünün de kurumsal yönetişimdir.İyi bir kurumsal yönetişim yönetim kuruluna ve yönetime şirketin, paydaşların menfaatlerini takip etmesini teşvik ederken etkili kontrol ve kaynakların etkin kullanılmasını sağlamalıdır.Kurumsal Yönetişim referans noktası olarak kullanılmaktadır.Her ülke kendi ekonomik, sosyal, yasal, ve kültürel koşullarına göre geliştirebilmektedir. Prensipler; pay sahiplerinin hakları, pay sahiplerine eşit muamele, paydaşların rolü, açıklık ve şeffaflık ve Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları olmak üzere beş ana başlıktan oluşmaktadır.

#### **3.5.1. Pay Sahiplerinin Hakları**

OECD prensiplerinin ilk bölümü," kurumsal yönetişim çerçevesi paydaş haklarını korumalıdır ilkesi ile başlar".

- a) Temel hissedarlık hakları; mülkiyet haklarının kaydedilmesi, hisse senedinin devredilmesi, şirketle ilgili zamanında ve düzenli bilgiye sahip olma, genel kurula katılma ve oy kullanma, yönetim/ denetim kurullarını seçme ve kardan pay alma hususlarını içermektedir.
- b) Pay sahipleri ortaklık maddeleri veya statüler veya şirketin benzer yönetişim dokümanlarındaki değişiklikler, yeni hisselerin çıkarılması, şirketin satışıyla

sonuçlanacak olağan dışı muameleler gibi temel değişikliklerden haberdar edilmelidir. Ayrıca pay sahipleri Genel Kurul'a etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma hakkına sahip olmalıdır ve onlar Genel Kurul toplantısının yönetiminde işleyen oy kullanma prosedürlerini de içeren kurallarla ilgili olarak bilgilendirilmelidirler.

c) Pay sahipleri Genel Kurul'un tarihi, yeri ve gündemi ve Genel Kurul'da karara bağlanacak mevzular hakkında zamanında ve yeterli bilgiyle donatılmalıdırlar. Pay sahiplerine kabul edilebilir sınırlar dâhilinde Genel Kurul gündemindeki konuları değiştirme ve Yönetim Kurulu'na soru sorma fırsatı verilmelidir. Pay sahipleri istediği kişiye oy verme hakkına sahip olmalıdır ve oylar eşit olmalıdır.

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

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

f) Kurumsal yatırımcıları içeren paydaşlar oylama haklarının yararı ve maliyetini düşünmelidirler. İlkeler herhangi bir yatırım stratejisine taraf olmamalıdır.

### 3.5.2. Pay Sahiplerine Eşit Muamelede Bulunulması

a)Yönetim Kurulu tarafından kararlaştırılan en uygun sermaye yapısını paydaşların da onaylaması gerekir.

- Hissedar oy hakkı konusunda hisse senedini almadan önce bilgi sahibi olabilmeli, bu hakla ilgili değişikliklerde çıkarları doğrultusunda asaleten veya vekâleten oy kullanabilmelidir.
- Genel kurul prosedürü hissedarın oy kullanmasını zorlaştıracak nitelikte olmamalıdır ve tüm pay sahiplerinin eşit muamele görmesini sağlamalıdır.

b)Şirket prosedürleri oy kullanmayı son derece zor ve pahalı hale getirmemelidir.

c)Yönetim Kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerin önemli işlemler konusunda açıklama yapmaları sağlanmalıdır.

### 3.5.3 Kurumsal Yönetişimde Paydaşların Rolü

Premsiplerin üçüncü bölümünde paydaşların önemi “Kurumsal yönetim paydaşların kanunlarla belirlenen haklarını tanımalıdır ve gelir, iş ve finansal açıdan sağlam yatırımların yaratılmasında şirketle paydaşlar arasındaki aktif iş birliğini desteklemelidir” prensibiyle başlar. Yasayla korunan paydaş menfaatinin olduğu yerde paydaşlar haklarıyla ilgili etkili düzeltmeleri elde etme fırsatına sahip olmalıdırlar.

a) Kurumsal Yönetişim çerçevesi kanunlarla korunan paydaş haklarına saygı gösterilmesini garanti altına almalıdır.

b) Paydaşlar haklarının çiğnenmesi durumunda yeterli tazminatı alabilmelidir.

c) Bu çerçeve paydaşların katılımı için performans artırıcı mekanizmalara izin vermelidir. Bu mekanizmalara örnek; Yönetim Kurulu’nda çalışanların temsil edilmesine; hisse mülkiyet planları veya diğer kar paylaşım mekanizmalarına; belirli temel kararlarda paydaş görüşüne başvuran yönetim metotlarına izin verilmelidir.

d) Paydaşlar gerekli bilgiye erişebilmelidirler. Böylece paydaşlar, kurumsal yönetim ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli bilgiye ulaşmış olmaktadır.

#### **3.5.4. Açıklık Ve Şeffaflık**

OECD'nin yönetim ilkelerinin var olduğu çerçeve içinde tavsiye ettiği dördüncü husus; firmalar tarafından yapılan açıklamaların niteliği, netliği ve genel olarak kurumların kamuoyuna karşı ne denli şeffaf olabildikleridir. Bu nedenle bu bölüm "Kurumsal yönetim çerçevesi finansal durum, performans, mülkiyet ve şirket yönetiminin içeren tüm materyallerin zamanında ve doğru olarak açıklanmasını garanti altına almalıdır" prensibiyle başlamaktadır. Açıklık, şirketlerin davranışlarını etkilemek ve yatırımcıları korumak için güçlü bir araçtır. Güçlü açıklık politikası sermaye çekmeyi ve sermaye piyasasında güven kazanılmasına yardım eder.

- a) Açıklık: şirketin finansal ve operasyonel sonuçlarını; şirket hedeflerini; temel pay mülkiyeti ve oy kullanma haklarını; Yönetim Kurulu üyelerini ve anahtar pozisyondaki yöneticileri; onların ücretlendirilmelerini; maddi tahmin edilebilir risk faktörlerini; işçi ve diğer paydaşları ilgilendiren maddi unsurları; yönetim yapısı ve politikalarını içermelidir.
- b) Bilgi yüksek kalitede muhasebe, finansal, finansal olmayan açıklık ve denetim standartlarına uygun olarak hazırlanmalı, denetlenmeli ve açıklanmalıdır.
- c) Bu yüksek kalite standartları yatırımcıların raporların güvenilirliği ve karşılaştırılabilirliğini inceleme ve şirket performansını daha iyi incelemesini sağlayarak şirketi denetleme kabiliyetlerini artıracaktır.
- d) Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi ile ilgili hususlar dâhil olmak üzere şirketle ilgili tüm konularda zamanında ve doğru bilgilendirme yapılmalıdır. Paydaşlar ve diğer potansiyel yatırımcılar yönetimi değerlendirmek ve sahiplik yapısı, pay hakkında karar almak için yeterli detayda düzenli, güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgi isterler. Gerçek olmayan bilgi sermaye maliyetini artırır ve kaynakların zayıf dağıtımıyla sonuçlanır.

### 3.5.5. Yönetim Kurulu'nun Sorumlulukları

Kurumsal Yönetişim çerçevesi, şirkete stratejik kılavuzluk, yönetim kuruluna etkili kontrol yönetimi ve yönetim kurulunun şirkete ve paydaşlara hesap vermesini sağlar. Yönetim kurulu yapısı ve prosedürleri OECD ülkeleri arasında farklıdır. Bazı ülkeler yönetim kurulunu denetim ve yönetim fonksiyonu olarak iki yapıya ayırır. Denetim kurulu, bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşurken, yönetim kurulu bütünüyle bağımlı üyelerden oluşur. İlkeler hangi yönetim kuruluna uygulanacak olursa olsun geneldir. Yönetim kurulu kurum stratejisine rehberlik etmekle birlikte yönetim performansının kontrolünden ve paydaşlar için yeterli bilgi paylaşımından da sorumludur. Diğer önemli sorumluluğu ise kurumun vergi, rekabet, iş, çevre, fırsat eşitliği, sağlık, güvenlik gibi kanunlara uymalarını sağlayıcı sistemler dizayn etmektir.

- a) Yönetim Kurulu üyeleri, tam bilgilendirilmiş olarak iyi niyetle ve gerekli özenle şirketin ve hissedarların en uygun çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.
- b) Yönetim Kurulu kararlarının değişik hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda Yönetim Kurulu bütün hissedarlara adil davranmalıdır.
- c) Yönetim Kurulu uygun yasalara olan uygunluğu garanti altına almalı ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını dikkate almalıdırlar.
- d) Yönetim Kurulu temel bazı fonksiyonları şu şekilde sıralanır:
  - 1) Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; uygulamaları ve kurumsal performansı takip etmek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek.
  - 2) Önemli yöneticileri seçmek, ödüllendirmek, denetlemek, gerektiğinde değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde değişmesini sağlamak.
  - 3) Üst düzey yöneticilerin ve Yönetim Kurulu üyelerinin gelirlerini, şirketin ve hissedarların uzun vadeli çıkarı uyarınca belirlemek.



- 4) Şirket varlıklarının suiistimal edilmesi ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dâhil olmak üzere yönetim, Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını gözlemek ve idare etmek.
- 5) Bağımsız denetim dâhil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimini, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasa ve ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak.
- 6) Şirket kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini gözlemek ve gerektiğinde değişiklik yapmak.
- 7) Formel ve şeffaf bir atama süreci oluşturmak.
- 8) Kamuyu yapılan açıklamalar ve iletişim süreçlerine nezaret etmek. Yönetim kurulu üyelerinin spesifik özellikleri, her şirketin uyguladığı kanunlara ve her şirketin statüsüne göre ayrılır.

e) Yönetim Kurulu'nun şirket işlerinde idareden bağımsız olarak muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri önemli derecede karar vermeye katkıda bulunur.

1) Çıkar çatışması olduğu durumlarda Yönetim Kurulu bağımsız muhakeme yürütmeye yetecek sayıda icrada görevli olmayan üye atamış olmayı göz önünde bulundurmalıdır. Bu türden kritik sorumluluklar arasında, mali ve mali olmayan raporların güvenilirliğinin sağlanması, ilgili taraf işlemlerinin gözden geçirilmesi, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin ve kilit yöneticilerinin atanması, Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ödenecek olan ücretin belirlenmesi bulunmaktadır. Bunun yanında, komiteler oluşturulduğunda süreleri, yapısı ve çalışma prosedürleri, Yönetim Kurulu tarafından etraflıca belirlenmeli ve açıklanmalıdır. Yönetim kurulu başkanı, kurulun etkili çalışmasında ve yönetiminde merkezi role sahiptir.

2)Yönetim Kurulu'nda görevli üyeler sorumluluk alanlarına yeterince zaman ayırmalıdır.

f) Bu sorumluluğu yerine getirirken, gerçeğe uygun, konuyla ilgili ve geçerli bilgiye ulaşabilme olanağına sahip olmalıdır.

### **3.6. HİGGS RAPORU ( 2003 )**

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

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

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

### **3.7. GÖZDEN GEÇİRİLEN BİRLEŞİK KOD (2003)**

Bu kodlar Higgs raporunun tavsiyeleri ve denetim komiteleriyle ilgili Smith eleştirileri sonrası İngiltere'de 2003 yılında yayınlanmıştır. Bu yeni kod 1998'deki kodun yeniden ele alınmış halidir. Temel olarak kod şunlardan bahseder:

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

### 3.8. MYNERS RAPORU (2004)

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

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

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TÜRKİYEDE YAYINLANMIŞ KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKE VE RAPORLARI**

### **4.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetişim**

Kurumsal Yönetişim kavramı, şirketlerin şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik ve özellikle ABD’de yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelen bir kavramdır.

Dar anlamı ile Kurumsal Yönetişim, şirketlerde öncelikle pay sahiplerine dayalı hakların gözetilerek yönetilmesidir. Bu bağlamda sorumlu organ yönetim kuruludur. Oysa bu kavram, geniş anlamda bir şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu ve üst yönetimi arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Bu ilişkiler, kurumsal amaçların belirlendiği ve başarının izlendiği bir çerçeveyi belirlemektedir. Kurumsal başarının anahtarı sayılan üç kesimden birisi, yönetim kurulunu seçen pay sahipleridir. İkinci önemli unsur yönetim kuruludur. Üçüncüsü ise, CEO (murahtas yönetici) ve onun yön verdiği üst yönetim kademesidir.

Kurumsal Yönetişimin güncelleşmesinin nedenleri arasında; uluslararası ölçümlerin önem kazanması, finansal pazarların entegrasyonu, finansal risklerin artması, işletmelere yönelik toplumsal beklentilerin değişmesi, yetersiz raporlama, denetçilerin verimsizliği, yöneticilerin abartılı maaşlar alması, iflaslar ve sahtecilik gibi olumsuzluklar yer almaktadır.

Yaşanan tüm gelişmelerle birlikte bu konu önce uluslararası piyasalarda gündeme gelmiştir. Yatırımcı çevreler; usulsüzlük yapan, yaptığı bu usulsüzlükle vergi kaybına ve işsizliğe yol açan, ülke ekonomisini tahrip eden yapılara karşı birtakım önlemler alma çabası içine girmişlerdir. Bu çabaların en başında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması gelmiş ve ülkelerin hemen hepsinde Kurumsal Yönetişim Kod Kitapçığı yayımlanmıştır. Konuya ilişkin çeşitli sivil toplum örgütleri kurularak denetim mekanizmaları oluşturulmaya başlanmıştır.

Türkiye’de “Kurumsal Yönetişimin yayılımını kolaylaştıran temel tetikleyici yapısal değişim, krizlerin ekonomi ve şirketler üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır. 1994 ve 1998’de iki tane ekonomik kriz yaşayan ekonomi 2001 kriziyle çok önemli bir sarsıntı yaşamış ve bu ekonomik krizin tetikleyicilerinden en önemlisi de bankacılık sektörü olmuştur. Türkiye 1990’ların yarısından 2003’lu yıllara kadar düşük doğrudan yabancı sermaye yatırım çeken, yüksek faiz ödeyen bir ülke olması dolayısıyla “yatırımcı güveni” sorunuyla karşı karşıya olmuştur.

Türkiye’de de TÜSİAD’ ın öncülüğünde başlamış olan çalışmaların sonucunda Kurumsal Yönetişim Derneği kurulmuştur. 2000’li yılların başında, sermaye piyasamızın yönetim, gözetim ve denetim üst otoritesi bu konuda oldukça etkili çalışmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında, başta 1999 yılında yayımlanan “Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri”ne ilişkin taslak metin olmak üzere, dünyada benimsenmiş/tavsiye edilen/uygulanan genel esaslar çerçevesinde (ülkemin kendine özgü koşullarını da dikkate alarak ) dünyadaki gelişmelere koşut bir yöntem izlemiş ve 4 Temmuz 2003 tarihli kurul kararıyla “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni kamuya açıklamıştır. Yayımladığı bu ilkelerle SPK, şirketlerin faaliyetlerini uluslar arası standartlarda sürdürebilmesi ve daha etkin ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile ulusal/uluslar arası finans kaynaklarından daha ucuz ve kolayca yararlanmayı hedeflediğini belirtmiştir.

Küresel anlamda Kurumsal Yönetişim kavramının hızlı gelişimi Türkiye’de de yankı bulmuş ve bu kavram hızlı bir şekilde işletme bilgisi olarak ülkemizde yeniden üretilmiştir. Daha sağlıklı ekonomiler, sürdürülebilir kalkınma, şeffaf bir ekonominin varlığı ve ekonomik faaliyetlerde daha adaletli bir paylaşım yapısını sağlamaya yönelik uygulanan Kurumsal Yönetişim, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı yatırımcıların da yoğun olarak uygulamaya başlamasıyla ekonomik yapı içerisinde kendine yer bulmuştur.

#### **4.1.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu (2002)**

Bu rapor Haluk Alacaklıoğlu başkanlığında, Adnan AKAN ve diğer çalışma grubu üyeleri tarafından oluşturulmuş olup, Aralık 2002 de yayınlanmıştır.

##### **4.1.1.1. Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları**

Yönetim Kurulu üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak şirketin en önemli stratejik organı olarak tanımlanmıştır. Yönetim Kurullarının etkinliğini belirleyen temel ölçü, içinde bulunan üyeler ve davranışlarıdır. Yönetim kurullarından istenilen faydaların elde edilebilmesi için başta üyelerin dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekir.

Yönetim kurulunun sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek;
- Hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak;
- Şirketin stratejik ve mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almak;
- İcra başkanını seçmek, belirli performans kriterlerine göre değerlendirmek ve ücretlendirilmesini belirlemek; diğer üst düzey yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmek ve onaylamak;
- Şirketin idari ve mali denetimini sağlamak;
- Yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamak ve bunların performans kriterlerini belirlemek;
- Şirketin, hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemek;
- Şirket ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak;
- Şirketin dâhili ve harici tasarrufların, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamak.

#### **4.1.1.2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri**

Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetimin misyonunun gerçekleştirilebilmesi için en önemli organdır. Yönetim Kurulu üyesi, şirketin ve dolayısıyla da hissedarların menfaatleri doğrultusunda çalışmalıdır. Kurumların başarısını etkileyen bu kriterler temel finansal raporları analiz etmek, hukuki düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olmak, Yönetim Kurulu gündeminde olan bütçe toplantılarına katılma kararlılığı içerisinde olmak, Yönetim Kuruluna farklı bir görüş katma potansiyelinde olmak olarak belirtilmiştir. Yönetim Kuruluna atanan üyelerin sayılan nitelikleri ve bağımsızlıkları kurum başarısına doğrudan etki etmektedir.

Yönetim kuruluna aday olacak her üyede aranacak asgari yeterlilikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Bilanço, kar zarar, nakit akışı gibi temel finansal raporları ana hatları ile anlama ve analiz etme becerisine sahip olmak;
2. Şirketin gerek günlük gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak;
3. Yönetim kurulunun gündeminde öngörülen ilgili bütçe yılı içindeki toplantıların en az %75'ine katılma olanağı ve kararlılığına sahip olmak;
4. Yönetim kuruluna farklı bilgi, görüş, yaratıcılık, irdeleyicilik katma potansiyeline sahip olmak.

Diğer gerekli üstün özellikleri nedeniyle yönetim kurulu üyeliğine uygun bulunmuş bir üyede 1. ve 2. numaralı özellikler başlangıçta yok ise şirket bu kişiye üyeliğinin ilk 6 ayı süresince gerekli eğitimi verip hazırlamakla yükümlüdür.

#### **4.1.1.3. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı**

Bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız uygulamaları sağlayabilmesi için ön koşuldur. Bağımsız üyeler, şirketin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahiptirler.

Bağımsız üye olmanın kriterleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

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

Yönetim kurulu ve icra arasında karşılıklı denetim ve denge mekanizmasının oluşturulması, hesap verme sorumluluğunun artırılması ve olası çıkar çalışmalarının önlenmesi gereklidir. Bu amaçla, yönetim kurulunun icrada görev alan tek üyesi icra başkanı olmalı ve diğer tüm üyelerinin icrada görev almaması sağlanmalıdır.

#### **4.1.1.4. Bağımsız Üyelerin Oranı**

Başlangıçta Yönetim Kurulları'nın %25'i bağımsız olmalı bu oran zamanla %50'nin üzerine çıkarılmalıdır.

Holding ve borsaya kayıtlı şirketlerin Yönetim Kurulu Üyeleri'nin en az yarısından bir fazlası bağımsız üyelerden oluşmalıdır. Bu oran sağlanmadığı takdirde, Yönetim Kurulu ilk yıl alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu orana ulaşmak için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir şekilde belirlemelidir.



Finans sektörü ve devletin herhangi bir oranda ortak olduğu kurumların Yönetim Kurulu Üyeleri'nin en az yarısından bir fazlası bağımsız üyelere oluşmalıdır. Bu oran sağlanmadığı takdirde, Yönetim Kurulu ilk yıl alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu orana ulaşmak için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir şekilde belirlemelidir.

#### **4.1.1.5. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlıklarını Açıklama Sorunu**

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

#### **4.1.1.6. Yeni Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi, Davet ve İntibakı**

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

#### **4.1.1.7. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (CEO) Görevlerinin Ayrılması**

Yönetim Kurulu, bir şirkette icranın irdelendiği ve eleştirildiği en önemli organdır. İcra başkanı (CEO), şirketin ana sözleşmesince belirtilen, uygulamanın

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

#### **4.1.1.7.1.Yönetim Kurulu Başkanı'nın Rolü**

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

#### **4.1.1.7.2. Yönetim Kurulu'nun Üye Sayısı**

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

Yönetim Kurulunun karar alması için gerekli olan toplantıya katılan yeterli üye sayısı üye sayısının dörtte üçüdür. Yönetim Kurulunda her üyenin tek oyu vardır ve veto hakkı yoktur.

#### **4.1.1.7.3. Yönetim Kurulu'nun Görev Süreleri ve Toplantıları**

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

Yönetim kurulunun etkin ve verimli çalışması için destek mekanizmalar oluşturulmalıdır:

- Yönetim Kurulu Sekreteri: Yönetim kurulunun ve yönetim kurulu komitelerinin toplantı hazırlıklarını yapacak, gerekli evrakların toplanmasını sağlayacak, toplantı notlarını tutacak sekretarya belirlenmelidir. Sekretarya tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet etmeli ve yönetim kuruluna bağlı çalışmalıdır.
- Yönetim Kurulu Toplantı Tutanakları: Yönetim kurulu toplantılarındaki gündem maddeleri, alınan kararlar ve açıklamalarla ilgili her türlü ayrıntı yönetim kurulu sekreteri tarafından yazılı hale getirilmeli ve bu notlar çalışma gün ve saatleri içinde, önceden haber verilmek kaydıyla, her yönetim kurulu üyesinin incelemesine açık olmalıdır. Yönetim kurulu toplantılarında, bağımsız üyelerin diğer üyelerle ayrıldığı hususlarda bağımsız üyelerin itiraz ve uyarıları tutanaklara geçirilmelidir. Aynı zamanda yönetim kuruluna üyeler tarafından iletilen sorular, bunlara verilen cevaplar ve atılan adımlar da açıkça belirtilmelidir.
- Yönetim Kurulu Bütçesi: Yönetim kurulunun seyahat/toplantı giderlerini, özel çalışma isteklerini ve benzer masraflarını karşılayacak bütçe belirlenmelidir.
- Yönetim Kurulu Yıllık Toplantı Gündemi: Yönetim kurulu yıllık toplantı gündemini belirlemelidir. Gündemde periyodik performansı irdeleme toplantılarının yanı sıra özel amaçlı toplantılar olmalıdır. Toplantıların gündemini Yönetim Kurulu başkanını icra başkanı ile birlikte belirlemelidir. Toplantı öncesi diğer yönetim kurulu üyelerine gündemde değişiklik veya ilave yapma fırsatı tanınmalıdır.
- Yönetim Kurulu Toplantısı için Gerekli Evraklar: Yönetim kurulu toplantısında tartışılacak tüm konular ile ilgili evraklar ve raporlar en azından 7 işgünü öncesi yönetim kurulu üyelerine ulaştırılmalıdır.
- Yönetim Kurulu Üyelerinin şirket ile iletişimi: Yönetim kurulunun tüm bilgi/ rapor istekleri, şirketin operasyon birimlerine ziyaretleri, üst düzey müdürler ile toplantıları ve benzeri faaliyetleri icra başkanı aracılığı ile koordine edilmelidir.

#### **4.1.1.7.4. Yeniden Seçilme ve Emeklilik**

Her yıl tüm Yönetim Kurulu Üyeleri resmi performans değerlendirmesine tabi olmalıdırlar. İki yıllık sürenin bitiminden sonra üye yeniden seçilmek için aday olabilir, fakat yeniden seçilmek için daha önce uygulanan prosedürlere tabi olur.

Ayrıca Yönetim Kurulu Üyelerinin emeklilik yası uluslararası standartlara uygun olarak 65 olmalıdır. Ancak kurucu üye gibi şirkete uzun dönemli katkıda bulunabilecek bazı özel durumdaki üyeler, performans ve katkıları Yönetim Kurulu'nca değerlendirilerek bu yaş sınırlandırılmasından ayrıcalıklı tutulabilirler.

#### **4.1.1.7.5. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Ödüllendirilmesi**

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

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

#### **4.1.1.7.6. Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının Performansının Değerlendirilmesi**

Yönetim kurulu, bir şirketin önüne koymuş olduğu performans (mali ve diğer) hedeflerine ulaşmasından 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 özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi veya azledilmesi bu ilkelere bağlanmalıdır. Yönetim kurulu, her yıl, şirketin ve dolayısıyla icra başkanının performans hedeflerini belirler. Yılsonunda, yönetim kurulu verilmiş finansal ve diğer hedefler doğrultusunda icra başkanının performansını değerlendirir ve performansa göre ücretlendirmeyi belirlemektedir.

#### **4.1.1.7.7. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı**

##### **4.1.1.7.7.1.Kurumsal Yönetim Komitesi**

Amacı ve Yapısı:

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

Görevleri:

a) Aday Saptama:

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

b) Ödüllendirme

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

c) Kurumsal Yönetimin İşleyişi

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

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

- Hissedarlardan gelebilecek her türlü eleştiriyi ve uyarıyı dikkate alıp, bunlara gerekli cevabı vermek;
- SPK ve borsalar ile iletişimde kurumsal yönetim hususlarının yerine getirildiği, bunlardan ayrılmalar var ise nedenlerini ve gerekli düzeltme tedbirlerini açıklamak, bunları yazılı bir şekilde gerekli mercilere iletmek;
- Periyodik olarak yukarıdaki tüm hususlardaki sistem ve politikaları gözden geçirip, iyileştirme tavsiyelerinde bulunmak. TÜSİAD 'ın hazırladığı bu kodda denetleme komitesi, üst düzey yönetici eğitim, kariyer ve ödüllendirme komitesinin amaç, görev ve işleyişine de yer verilmiş ayrıca, Yönetim Kurulu'nun ve üyelerinin yapması gerekenler ince ayrıntısıyla kurumsal yönetim prensiplerine uygun olarak belirtilmiştir. Bu kod hem Türkiye'de ilk olması açısından hem de içeriği esasıyla Türkiye'de A.Ş.'ler için Yönetim Kurulu yapısı ve işleyişi açısından bir rehber niteliği taşımaktadır. TÜSİAD 'ın hazırladığı bu kod'dan bir sene sonra SPK "Kurumsal Yönetim Prensipleri" adıyla A.S.'lere tavsiye niteliğinde yeni bir rapor yayınlamıştır.

#### **4.1.1.7.7.2.Denetleme (Audit) Komitesi**

Amacı ve Yapısı:

Denetleme komitesi, kurumsal yönetim ilkelerine göre şirket performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılmasını sağlar.İç denetçi, denetleme komitesine de rapor vermekle yükümlüdür.Denetleme komitesine sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli kaynaklar sağlanmalı ve komite şirket yönetiminin tam desteğine sahip olmalıdır. Bu komite gerekli gördüğü her yöneticiyi, iç ve dış denetçileri toplantılarına davet edebilmelidir.

Denetleme komitesi en az üç üyeden oluşmalıdır. Bu komitenin başkanı ve üyelerinin çoğunluğu bağımsız üyelerden seçilmelidir. Bu üyeler mutlaka yeterli derecede finansman, muhasebe ve temel olarak şirketler mevzuatından haberdar olmalıdır.

Görevleri:

- Finansal raporlamanın şirket performansının doğru ve şeffaf bir şekilde değerlendirilmesine olanak verecek şekilde yapılmasını sağlamak.
- Yeminli mali müşavirlerin ve bağımsız dış denetimcilerin atanmasına ilişkin tavsiyeler vermek ve onların yapacağı bağımsız denetimin yeterliliğine kanaat getirip, tatmin olmadığı, soru işareti olan konularda denetimi derinleştirerek irdelenmek, gerekirse tekrarlamak;
- İç denetimin yeterliliğini, iş ahlakına uygunluğunu denetlemek;
- Gerek dış gerek iç denetimciler ve gerekse finanstan sorumlu yöneticilerle yönetim kurulunun doğrudan iletişimini sağlamak.

#### **4.1.1.7.7.3. Üst Düzey Yönetim Eğitim, Kariyer ve Ödüllendirme Komitesi**

Görevleri:

- Bu komite, başta icra başkanı olmak üzere üst düzey yöneticilerin ücret, prim, hisse senedi vs. gibi hususlarla ödüllendirilmesi ve icra başkanının performansının değerlendirilmesi konusunda çalışmalar yapar. Ayrıca icra başkanı tarafından yapılan, diğer üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesi ve ödüllendirmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları denetler;
- Yönetim kurulu, icra başkanı ve diğer üst düzey yöneticiler için her zaman güncel bir gelecek yönetim planına sahip olmalıdır. Bu bağlamda, bu komitenin diğer bir görevi de üst düzey yöneticiler için kariyer planlaması yapmaktır. Bu amaçla komite, icra başkanının yerine geçme potansiyeline sahip olan kimsenin saptanması, hazırlanmaları konusunda icra başkanı ile birlikte çalışmalar yapar.

#### **4.1.1.7.8. Komitelerin Faaliyet Süresi, Toplantıların Sıklığı, Uzunluğu ve Gündemi**

Komitelerin çalışma süreleri yönetim kurulunun çalışma süresi ile paralel olmalı, yani yönetim kurulu yeniden seçilme aşamasına geldiğinde bütün komiteler yeniden oluşturulmalıdır. Ancak, kurumsal yönetim komitesi buna bir istisnadır ve yeni yönetim kurulunun intibak süreci tamamlandıktan sonra yeniden oluşturulur.

Komite başkanları, komite üyelerine danışarak toplantı sıklığına ve toplantının uzunluğuna karar verir.

Yönetim kurulunun verimli çalışması için komite üyelerinin yorumları ve önerileri hayati önem taşımaktadır. Bu yüzden, komite toplantılarının takvimi yönetim kurulu takvimi ile uyumlu olmalıdır. Nihai kararların yönetim kurulu tarafından verildiği hatırlanmalıdır. Komiteler, sadece yönetim kurulu toplantıları için on çalışmaları ve önerileri hazırlamak ile sorumludur.

Gündem konuları ve program komite tarafından incelenir ve her komitenin iç tüzüğünde bulunur. Komite başkanları, icra başkanına danışarak komite toplantıları için bir gündem oluşturur, ancak komite üyeleri ve diğer yönetim kurulu üyeleri de komite toplantılarının gündemine konu ekleyebilir. Komite başkanları, icra başkanına danışarak yönetimden kişileri komite toplantılarına katılmak için çağırabilir. Komite toplantılarında dikkate alınacak konular ve bu konulara ilişkin bilgiler zamanlı bir şekilde her türlü iletişim kanalı kullanılarak komite üyelerine ulaştırılmalıdır.

Komite başkanı, yönetim kuruluna komite toplantısı ertesinde komitenin faaliyetleri hakkında rapor verir ve komite toplantısının özeti tüm yönetim kurulu üyelerinin bilgisine sunulur.

#### **4.1.2. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri (SPK,2003) :**

SPK tarafından duyurulan İlkelerde, uluslararası piyasalarda kurumsal yönetim kavramının halka açık anonim şirketler tarafından kullanılmasına yönlendirici mevzuatın yapılandırılmasında tetikleyici olan finansal skandallardan alınan dersler ışığında olası benzer bir gelişmenin ulusal sermaye piyasalarımızda önünü almak üzere de çeşitli tavsiyelerin kaleme alındığı görülmektedir.

İlkelerin hazırlanmasında bir çok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır. İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.



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, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte; 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.

Yönetim kurulu bölümünde yönetim kurullarının iki tip yönetim kurulu üyesinden oluşması önerilmektedir. Bunlar, icrada görevli olan ve olmayan üyelerdir. Eğer bir yönetim kurulu üyesi aynı zamanda, şirkette Murahhas Aza gibi idari bir görevde çalışıyor ise, bu yönetim kurulu üyesi, icrada görevli yönetim kurulu üyesi olarak tanımlanmaktadır. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu

üyeyi ise, yönetim kurulu üyeliği haricinde şirkette başkaca herhangi bir idari görevi bulunmayan kişi olarak tanımlanmaktadır. İcra Başkanı da, şirketin esas sözleşmesince belirtilen, uygulamanın en üst noktasında sorumlu olan kişidir. Bu kişi uluslararası yönetim sistemleri anlamında “Chief Executive Officer(CEO)” dır. Eğer şirket yapısında İcra Başkanı yoksa aynı işlev genel müdür tarafından yerine getirilir.

#### **4.1.2.1. Pay Sahipleri**

Sermaye Piyasa Kurulu tarafından hazırlanmış ilkelerde, pay sahipleri kurumda, şirket malvarlığının mülkiyetine sahip dolayısıyla yönetim hakkına da sahip özel bir yere sahiptir. Pay sahiplerinin hakları ile ilgili düzenlemelerde çeşitli eksiklikler nedeniyle kurumsal yönetime ilişkin çeşitli ülkelerin düzenlemeleri ile ülkemiz arasında farklılıklar mevcuttur. SPK İlkeleri Hazırlanırken OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri arasındaki uyumu en üst düzeyde sağlayacak esaslar belirlenmeye çalışılmış; bu ilkeleri benimseyecek şirketlerin esas sözleşme ve iç düzenlemelerinde pay sahiplerinin haklarını geliştirecek ve koruma altına alacak hükümlere yer vermeleri önerilmiştir.

İlkelerin bu bölümünde yer alan prensipler ile;

- Pay sahiplerinin bilgi alma hakkının kapsamı genişletilmiş; bu hakkın daha etkin hale getirilebilmesi amacıyla esas sözleşmeye hüküm konulması tavsiye edilmiş; buna göre, bilgi alma talebinin ancak ticari sır ve şirket menfaati gerekçe gösterilerek yönetim kurulunca reddedilebilmesi, soru sorma hakkının açıkça tanınması, özel denetçi atanma talebinin bireysel hak haline getirilmesi, genel kurul toplantı gündeminin internet ortamında gösterilmesi, yönetim ile pay sahibinin sürekli iletişim halinde olması, oy kullanma prosedürüne ilişkin bilginin önceden ilan edilmesi ve benzeri konular ele alınmış,
- Genel kurulun etkinliği artırılmış ve önemli kararların ancak genel kurulda alınması yönünde düzenleme yapılması tavsiye edilmiş,
- Oy hakkının etkinliği artırılmış, oy imtiyazının sınırlandırılmasına yönelik prensiplere yer verilmiş,
- Payın serbestçe dolaşımı önündeki engelleri giderici nitelikte prensipler belirlenmiş ve son olarak,

- Pay sahipliğine ilişkin kayıtların güvenli bir şekilde tutulması ve periyodik olarak güncellenmesinin sağlanması tavsiye edilmiştir.

Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uyulur ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemler alınır. Bu amaca yönelik yeterli sayıda personelden oluşan pay sahipleri ile ilişkiler birimi oluşturulur ve bu birimin başına doğrudan doğruya kurumsal yönetim komitesi başkanına bağlı, yetkili bir kişi atanır. Söz konusu birim pay sahipliği haklarının kullanımı konusunda faaliyet gösterir; yönetim kuruluna raporlama yapar ve yönetim kurulu ile pay sahipleri arasındaki iletişimi sağlar.

#### **4.1.2.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık**

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözeterek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar. Şirket, kamuya açıklamada bulunurken, mümkün olan en basit kavram ve terimleri kullanır, ikilem yaratacak belirsiz ifadelerden kaçınır. Teknik terim kullanması gereken yerlerde, herkesin kolayca anlamasına imkan verecek şekilde açıklamalar da beraberinde verilir. Kamuya açıklanan bilgiler tarafsız olmalıdır. Şirketle ilgili tarafların bir veya birkaçının bilgi alma ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılan bilgi açıklamaları kabul edilemez. Şirketler hiçbir şart altında kendi aleyhlerine sonuçlar doğurabilecek bile olsa açıklanması gereken bilgilerin açıklanmasında tereddüt etmemelidir. Ancak kamuya açıklanan şirket bilgilerinin de ticari sır kapsamında olmaması ve şirketin rekabet gücünü engelleyerek zararına neden olabilecek sonuçlar doğurmaması önem taşır.

Bu ilkeler içerisinde yer alan periyodik mali tablo ve raporlar ifadesi ile, yıllık ve ara dönem mali tablolar ile yıllık ve ara dönemler itibarıyla hazırlanacak bağımsız denetim raporu, sermaye yeterliliği tabloları ve benzeri raporlar kastedilmektedir. Kamuya açıklanacak bilgiler, periyodik mali tablo ve raporların içinde yer alabileceği gibi, bunlardan bağımsız ayrı bir rapor olarak yönetim

kurulunun yorum ve analizini de içeren bir değerlendirmeye yer verilerek de sunulabilir.

#### **4.1.2.3. Menfaat Sahipleri**

Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak nitelendirilmektedir. Bu kişi veya grupların işletme ile sözleşmeye dayalı bir ilişkisi olabileceği gibi, ilişkinin sözleşmeye dayanmadığı durumlar da olabilir. 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. Ancak, pay sahipleri İlkeler içerisinde ayrı bir bölüm olarak ele alındığından, bu bölümde menfaat sahibi kavramı daraltılarak, esas itibarıyla şirket ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan üçüncü kişileri ifade etmek üzere kullanılmıştır.

Menfaat sahipleri şirketin iyi bir şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağlarlar. Şirket faaliyetlerinin, kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olması da, menfaat sahiplerinin şirketin durumu hakkında bilgilenmelerini temin eder. Bu anlamda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, menfaat sahipleri için önem arz etmektedir. Şirket, menfaat sahipleri ile işbirliği içerisinde olmanın uzun dönemde kendi menfaatine olacağını dikkate alarak, menfaat sahiplerinin mevzuat, karşılıklı anlaşma ve sözleşmelerle elde ettikleri haklarına saygı duymalı ve bu hakları korumalıdır. Bu hakların korunması esnasında, şirket ile menfaat sahipleri ve menfaat sahiplerinin kendi arasında oluşabilecek çıkar çatışmalarının en aza indirilebilmesini teminen, dengeli yaklaşımlar içerisinde olmalı ve bu haklar, birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmelidir.

Ülkemiz mevzuatında olduğu gibi, incelenen çeşitli ülke örneklerinde de menfaat sahiplerinin haklarının genellikle mevzuat (borçlar kanunu, icra-iflas kanunu, iş kanunu vb.) ile korunduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, genel olarak,

menfaat sahiplerine ilişkin konulara kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerde ayrı bir bölüm olarak yer verilmediği görülmekle birlikte, ayrı bir başlık halinde ele alındığı örnekler de mevcuttur. Örneğin, çalışanların şirket yönetimine katılımı ile ilgili olarak Avrupa Birliğinde çeşitli düzenlemeler yapılmakta olup, çalışanların şirket yönetimine katılımı hususu, kurumsal yönetim ilkelerinde de giderek daha fazla gündeme gelmektedir.

Bu bölümde genel olarak menfaat sahiplerine yönelik temel şirket politikası üzerinde durulmuş, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi ve şirket sermayesinin korunmasına özen gösterilmesi vurgulanmış, menfaat sahiplerinin yeterli düzeyde bilgilendirilmeleri ve şirketin menfaat sahipleri ile ilişkileri konularında tavsiyelerde bulunulmuştur.

#### **4.1.2.4.Yönetim Kurulu**

Yönetim kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder.Yönetim kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütür. Bunu yaparken, pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin de bozulmamasına özen gösterir.

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

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

Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin, şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahip oldukları kabul edilmektedir. Bu çerçevede bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bir şirkette kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının önemli unsurlarından bir tanesidir. Ancak ülke uygulamalarına bakıldığında, bu konunun her ülkenin özgün koşulları çerçevesinde farklı değerlendirildiği de bir gerçektir. Ülkemiz uygulamaları da dikkate alınarak, İlkelerde bağımsızlığa ilişkin kriterlere yer verilmiş ve yönetim kurulunun sayısının ikiden az olmamak üzere, en az üçte birinin bu kriterleri sağlayan bağımsız üyelerden oluşması tavsiye edilmiştir. Hiç kuşkusuz ülkemize özgü koşullardaki değişiklikler ile birlikte bu sayının ve oranın artırılması hedeflenmelidir. Diğer taraftan İlkelerde yönetim kurulu tarafından oluşturulacak komitelerin başkanlarının bağımsız üye olması önerildiğinden, ikiden fazla komite oluşturulması durumunda, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı buna uygun olarak arttırılmalıdır.

Yönetim kurulu ve yöneticiler, şirketin misyonu ve vizyonu çerçevesinde, bir şirketin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında esas sorumludur. Bu itibarla, yönetim kurulu ve yöneticiler şeffaf bir şekilde performans değerlendirmesine tabi tutulmalı ve ödüllendirme veya göreve son verme bu esaslar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.

Görevlerini gerektiği gibi yerine getirmemeleri nedeni ile şirketi ve dolayısıyla pay sahiplerini zarara uğratan yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, sebep oldukları zararı şirkete ve pay sahiplerine ödemelidirler. Bu yol ile hem şirketin

kayıpları engellenebilir, hem de bu kişilerin kendilerinden beklendiği şekilde sorumlu hareket etmeleri sağlanabilir.

Yönetim kurulu çalışmalarını daha sağlıklı yürütmek için komiteler oluşturabilir. Bu komitelerin oluşumu, yapısı ve çalışma ilkeleri, yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla ve sağlıklı bir şekilde çalışmasını ve böylelikle şirketin kurumsal yönetim ilkelerine göre işleminin temelini oluşturur.

Komitelerin başkanları bağımsız yönetim kurulu üyelerinden seçilmelidir. Diğer taraftan, her bir komiteyi oluşturan üyelerin, çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından ve şeffaf bir şekilde seçilmesi kurumsal yönetimin işlemesi açısından önemlidir. Birçok ülkede, denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi, stratejik planlama komitesi, insan kaynakları ve ödüllendirme komitesi, uzlaşma komitesi ve etik komitesi adları altında çeşitli komiteler kurulduğu gözlemlenmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANMA DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI

### 5.1. DÜNYADAKİ VE TÜRKİYEDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERİN DURUMU

İşletmeler, büyüklüklerine göre, “küçük işletmeler”, “orta ölçekli işletmeler” ve “büyük ölçekli işletmeler” şeklinde üçe ayrılabilir. Öte yandan, uygulamaya dönük olarak genellikle küçük işletmeler orta ölçekli işletmelerle birlikte düşünülerek, “büyük ölçekli işletmeler” grubuna karşılık, “küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ)” tek grup olarak ele alınmaktadır<sup>174</sup>.

KOBİ’lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı yararları olduğu gibi, olumsuz yanları da vardır. Bunların başında, işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşılaştıkça sahip/yöneticinin yetersizleşeceği gelmektedir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni v.b. rolleri oynamakla karşı karşıya kalacaktır. Hâlbuki sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamamaktadır. Bu durum, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. KOBİ’ler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yöneticilere yetki devretmemesi nedeniyle, batmak veya bağımsızlığını kaybetmek endişesiyle karşı karşıya kalmaktadır<sup>175</sup>.

KOSGEB’in tanımına göre 1-50 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük, 51-150 arası işçi istihdam eden işletmeler orta, 150 den fazla işçi istihdam eden işletmeler ise büyük işletme olarak ifade edilmiştir<sup>176</sup>.

---

<sup>174</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 10.b, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999, s.103.

<sup>175</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.Baskı, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş.,1992, s.s. 359-365.

<sup>176</sup> KOSGEB, 12.04.1990, 3624 Sayılı Kuruluş Kanunu, md.0003.



Ölçeğe göre işletmelerin sınıflandırılması yaygınlıkla kullanılan bir sınıflandırma türüdür. Küçüklüğün ya da büyüklüğün kriteri kimi zaman sermaye miktarı, kimi zaman makine sayısı, kimi zaman da istihdam edilen iş gören sayısı olmaktadır. İlk iki kriter her durumda göreceli olabilecek değişkenler olduğu için yegane objektif kriter personel sayısıdır. Bu konu tüm dünyada genel kabul görmektedir. Personel sayısına göre işletme ölçeği belirlenirken yakın rakamlar telaffuz edilmekle birlikte, tam bir ayniyet sağlanamamıştır<sup>177</sup>.

İşletmeler büyüklüğünü, kantitatif ve kalitatif kriterlere göre de belirlenebilmektedir. Yıllık satışlar, yıllık karlar, varlıklar (aktifler), özsermaye miktarı, yatırım toplamı, çalışanların sayısı, makine ve tezgâh sayısı, kullanılan hammadde miktarı veya harcanan enerji miktarı ve yıllık ihracat değeri başlıca kantitatif ölçüler iken, sermayedar sayısı, yönetim biçimi, bölgesellik, hukuki şekil, endüstri dalındaki nispi durum ise kalitatif büyüklük ölçüleridir. Hangi ölçünün esas alınacağı işletmenin çeşidine göre değişmekle beraber iki veya daha fazla somut kriteri esas almak ya da kantitatif kriterlerle bazı kalitatif kriterleri kombine etmek daha yararlı büyüklük ölçüsü sağlayabilmektedir<sup>178</sup>. Büyük çaplılık kimi zaman kaynakların büyük ölçüde boşa harcanması ve etkin çalışmama sonuçlarını getirirse de, çeşitli üstünlükler sağladığı yadsınamaz<sup>179</sup>.

Büyük ölçekli işletmelerin başlıca üstünlükleri olarak makineleşme ve gelişmiş üretim metotlarıyla, büyük ölçekli üretim yaparak birim maliyetlerini düşürebilmeleri, standartlaşma ve uzmanlaşma ile işgücünü ve makineleri daha verimli kullanabilmeleri, üretimde yüksek teknoloji kullanma yanında araştırma ve geliştirmeye daha çok kaynak ayırıp, buluş ve yeniliklerden daha fazla yararlanabilmeleri, daha etkin organizasyonlar kurulup, departmanlarda uzman personel ile etkin işbölümü yapmaları, personeline daha iyi eğitim, yetiştirme ve yükselme imkânı sağlamaları, yüksek finans gücü sayesinde, daha kolay ve düşük maliyetle para ve kredi sağlamaları, riskler daha kolay dağıtarak zira çeşitli sektörlere girilebilmeleri, artan pazarlık güçleri (satın almada, üretimde,

---

<sup>177</sup> Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2001, ss.125-126.

<sup>178</sup> Mucuk, a.g.e., s.99.

<sup>179</sup> Rıdvan Karalar, **Genel İşletme**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayıncılık, 2005, s.140.

pazarlamada) nedeniyle tasarruf sağlamaları ve üretimde atık maddeler daha iyi değerlendirebilmeleridir<sup>180</sup>.

Büyük ölçekli işletmelerin üstünlükleri yanında yarattığı sorunlar da vardır. Bu sorunlardan işletme içi olarak yönetimlerinin güç olması, şirket Yönetim Kurullarına çoğunlukla önemli sorumluluklar verilmesi rağmen bu kurulların bu işi yürütecek yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları, kapital toplama yeteneklerinin her zaman finansal sorunları çözmemesi, yenilikçiliği ve yaratıcılığı ortadan kaldıran bir ortam yaratmaları iken; toplumsal yarattığı sorunlar olarak ise çoğunluğunun çalıştıkları pazarda gerçek egemenliğe sahip olması sonucu rekabet olsa bile, rakip işletmelerin pazarı paylaşma ve aynı fiyatı uygulama eğilimi göstermeleri, yoğun çevre kirliliğine yol açmaları ve yerel çıkarlara çoğunlukla kayıtsız kalmaları sayılmaktadır<sup>181</sup>.

### **5.1.1. Dünyada Büyük Ölçekli Şirketlerin Durumu**

Dünya Savaşı'nın sona ermesinin ardından yaşanan yeniden yapılanma sürecinde göze çarpan en önemli hususlar, sanayileşmenin kalkınma ile eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanması ve büyük ölçekli, ileri teknolojiye sahip üretim birimlerinin sanayi yapısını belirlemesidir. Bu dönemde yaşanan sürekli gelişme ve sanayileşme yapısında, hükümetler büyük ölçekli işletmelere daha çok önem vermeye başlamışlardır. Bu nedenle 1950'li ve 60'lı yıllarda, önemli bir üretim ve istihdam artışı sağlayan büyük ölçekli işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemini yitirmesine sebep olmuştur. Hatta bu konjunktürde, küçük ölçekli işletmelerin verimli olamayacağı ve büyük ölçekli işletmeler karşısında rekabet edemeyeceği ileri sürülerek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin birleşmeleri ve ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesi teşvik edilmiştir. Ancak, 1970'li yıllarda ortaya çıkan ekonomik krizde büyük ölçekli işletmelerin konjunktür dalgalanmalarına uyum sağlayamadığı ve yeterince esnek olmadığı görülmüştür. Nitekim yaşanan ekonomik kriz neticesinde büyük ölçekli sanayi kuruluşları üretimlerini kısmak, istihdamı düşürmek ve krizden "küçülerek kurtulmak"

---

<sup>180</sup> Mucuk, a.g.e., s.s.100-103.

<sup>181</sup> Karalar, a.g.e., s.s.141-143.

zorunda kalırken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, sahip oldukları esneklik sayesinde bu krizi daha az maliyetle atlattıkları görülmüştür. Böylece ekonomik krizlerin aşılmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi kavranmış ve bu işletmeler hızla ön plana çıkmışlardır. Bu gelişmeler neticesinde, küçük ve orta ölçekli sanayi, büyük sanayi ile birlikte ve bir anlamda büyük sanayi tamamlayarak varlığını yeniden ortaya koymuştur<sup>182</sup>.

Böylece, sanayi devriminin başlangıcından 70’li yıllara kadar sanayileşmenin ve kalkınmanın vazgeçilmez bir unsuru olarak görülen büyük ölçekli işletmeler ve bunun temel dayanağı olan “ölçek ekonomileri” ideolojisi yerini, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ön planda olduğu “esnek üretim” sistemlerine bırakmıştır. Nitekim dünya ekonomisinde yaşanan son gelişmeler, pek çok büyük firmanın üretimde ölçek ekonomilerine ulaşmaktan vazgeçerek, büyüklük içinde küçük firmalar yaratmaya çalışması yönündedir. Böyle bir iş örgütlenmesi ile, verimliliğin artırılması, tüketici tercihlerindeki değişmelerin daha hızlı ve gerçekçi yakalanabilmesi amaçlanmaktadır<sup>183</sup>.

Dünyanın en büyük işletmeleri her yıl ABD de yayınlanan Fortune ve Business Week gibi dergilerde açıklanmaktadır. Fortune dergisi Amerika’nın en eski iş dergilerinden biridir. 1930 yılında Henry Luce tarafından kurulmuştur. Time dergisi kuruluş sırasındaki ortağı, Time Warner ise bugünkü sahibidir. Düzenli aralıklarla yayınladığı, şirketlerin gelir büyüklüklerine göre sıralamalarını veren listelerle tüm dünyada tanınmıştır. En iyi bilinen listeleri brüt gelirlerinin büyüklüğüne göre sıralı şirketler listeleridir. Bunlardan Fortune 500 ve Fortune 1000 Amerikan şirketlerinin sıralamalarını verirken Fortune Global 500 tüm dünyadaki gelirlerine göre en büyük şirketleri kapsar<sup>184</sup>. Fortune listesindeki ilk 25 büyük ölçekli şirket şu şekildedir:

---

<sup>182</sup> Erkan Rehber, “Üretim Fonksiyonlarının Gübre Denemelerinin Ekonomik Analizinde Kullanılması”, **MPM Verimlilik Dergisi** 1989/4, s.15, Ankara.

<sup>183</sup> İlhan Uludağ ve Vildan Serin, **Türkiye’ de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul: İTO Yayınları, No. 1990/25, İstanbul, 1990, s.25.

<sup>184</sup> [http://tr.wikipedia.org/wiki/Fortune\(dergi\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/Fortune(dergi)), 02.04.2008.

Tablo 5.1.1.1. 2008 Yılında Dünyanın En Büyük 25 İşletmesinin Gelirleri ve Karları (2007 Takvim Yılı)

Sıra	Şirketler	GELİRLER (\$ Milyon)	KARLAR (\$ Milyon)
1	Wal-Mart Stores	351,139.0	11,284.0
2	Exxon Mobil	347,254.0	39,500.0
3	General Motors	207,349.0	-1,978.0
4	Chevron	200,567.0	17,138.0
5	ConocoPhillips	172,451.0	15,550.0
6	General Electric	168,307.0	20,829.0
7	Ford Motor	160,126.0	-12,613.0
8	Citigroup	146,777.0	21,538.0
9	Bank of America Corp.	117,017.0	21,133.0
10	American Intl. Group	113,194.0	14,048.0
11	J.P. Morgan Chase & Co.	99,973.0	14,444.0
12	Berkshire Hathaway	98,539.0	11,015.0
13	Verizon Communications	93,221.0	6,197.0
14	Hewlett-Packard	91,658.0	6,198.0
15	Intl. Business Machines	91,424.0	9,492.0
16	Valero Energy	91,051.0	5,463.0
17	Home Depot	90,837.0	5,761.0
18	<u>McKesson</u>	88,050.0	751.0
19	Cardinal Health	81,895.1	1,000.1
20	Morgan Stanley	76,688.0	7,472.0
21	UnitedHealth Group	71,542.0	4,159.0
22	Merrill Lynch	70,591.0	7,499.0
23	Altria Group	70,324.0	12,022.0
24	Goldman Sachs Group	69,353.0	9,537.0
25	Procter & Gamble	68,222.0	8,684.0

Kaynak: **Fortune**, "The Fortune Global, The World's Largest Corporations", July 30, 2007; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/fulllist/>, (5 Mayıs 2008).

Listede ilk sırada yer alan Wal-Mart Stores Inc. Dünya çapında şubeleri olan bir Amerikan perakende satış yapan mağazalar zinciridir. Amerika'nın birçok şehrinde şubeleri vardır. Wal Mart, Amerika'nın önemli ekonomi dergisi Fortune'nun 2007 sayısında yer alan "Amerika'nın en büyük yatırımlarını yapan 500 şirket" (Fortune Global 500) raporunda "Dünya çapında yüksek ciro yapan şirket" olarak yer almıştır. Wal Mart mağazalar zincirinde büyük çoğunluğu Amerika'da olmak üzere 2 milyon insan çalışmaktadır. Wal Mart'ın en önemli rakipleri Metro, Carrefour ve Tesco'dur. İlk on kurumun altısı petrol şirketi, üçü otomotiv ve biri de perakende satış şirkettir. 2006 yılında Fortune Global 500'de 358'inci sırada yer alan tek Türk Kurumu Koç Holding, bu yıl 34,389.8 milyon \$ geliri ile 190'nıncı sıraya yükselmiştir. Çeşitli ülkelerde çalışan sayısına göre büyük ölçekli işletme tanımına bakılacak olunursa ABD' de İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği Tablo 5.1.1.2'deki gibidir:

Tablo 5.1.1.2. ABD' de İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletmeler	1-499
Orta İşletmeler	500-1499
Büyük İşletmeler	1500 işçi ve fazla

Kaynak: **KOSGEB**, (2005a), "2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı İmalat Sanayi Değerlendirmesi", Ankara: KOSGEB Yayını, s.12.

Amerika'da 1500 işçi ve fazlasını istihdam eden işletmeler büyük ölçekli sayılırken Fransa'da ise alt sınır 251 kişiye düşmektedir. Fransa' da İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği tablo 5.1.1.3'deki gibidir:

Tablo 5.1.1.3. Fransa' da İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletmeler	1-99 Kişi Arasında
Orta İşletmeler	100-250 Kişi Arasında
Büyük İşletmeler	250 Kişiden Fazla

Kaynak: Tahir Akgemci, "Kobilerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler" Ankara: **KOSGEB**, 2001, s.11.

Fransız Hükümeti ise esnaf – sanatkâr kesiminin ekonomi ve sosyal yaşam içindeki yeri ve istihdam yaratma kapasiteleri sebebiyle bu kesime özel önem vermektedir. Bu kesimin bankalardan kredi alma imkânlarının çok sınırlı olması sebebiyle yıllardır bazı özel tedbirler uygulanmaktadır. Bu kapsamda yapılan uygulamalar, 1996 yılında yeniden ele alınarak, bu kesime uygun koşullu krediler, ipotek kredileri ve kaynak kredisi imkânları sağlanmıştır<sup>185</sup>.

İtalya’da da Fransa’daki büyük ölçekli işletme kriterleri geçerli olup, istihdam edilen işçi sayısı 250’den fazla olmalıdır.

Tablo 5.1.1.4. İtalya’da İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Çok Küçük İşletmeler	1-19 (Dahil) Kişi Arası
Küçük İşletmeler	20-99 (Dahil) Kişi Arası
Orta İşletmeler	100-250 (Dahil) Kişi Arası
Büyük İşletmeler	250 Kişiden Fazla

Kaynak: Akgemci, a.g.e., s.11.

İtalya’da büyük işletmeler ve KOBİ’lerin birlikte yaşamalarını sağlayan bir örgütlenme modeli mevcuttur. Bu model, her iki kategoride yer alan işletmelere farklı teşvikler ve korumalar ile işletme dışı düzenlemelere dayalı avantajlar ve dezavantajlar sağlayarak, birlikte yaşamalarını ve bağımsız olarak gelişme göstermelerini mümkün kılmaktadır<sup>186</sup>.

<sup>185</sup> Ebru Özkapıcı ve Arda Tarhan, “**Teskomb’un Yeniden Yapılandırılmasında İlişkin Model Araştırması**”, 2002; <http://www.tesk.org.tr/tr/yayin/rapor/2.html>, (02.04.2008).

<sup>186</sup> Özkapıcı Ve Tarhan, a.g.e., s.4.

Güneydoğu Asya ülkeleri içerisinde yıllık kalkınma oranı en fazla olan ülkelerden biri olan Malezya sanayi bakımından gelişmiştir. Malezya'daki İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği ise tablo 5.1.1.5'deki gibidir:

Tablo 5.1.1.5. Malezya' da İşçi Sayısına Göre İşletme Ölçeği

ÖLÇEK	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
Küçük İşletmeler	1-49 Kişi Arasında
Orta İşletmeler	50-199 Kişi Arasında
Büyük İşletmeler	200 Kişiden Fazla

Kaynak: Akgemci, a.g.e., s.11.

Petrol arıtma tesislerinin yani sıra otomobil, dayanıklı tüketim malları, tekstil ürünleri, çeşitli gıda maddeleri, çimento ve diğer inşaat malzemeleri, mobilya ve ağaç ürünleri, kâğıt ve kırtasiye malzemeleri, kimyasal maddeler, gübre, kauçuk, plastik eşya, toprak ve madeni eşya, mekanik araçlar, elektrik gereçleri, ilaç, palmiye yağı vs. üreten çok sayıda fabrika kurulmuştur. İmalat sanayisinin gayri safi yurtiçi hâsıladaki payı % 27'dir. Çalışan nüfusun yaklaşık % 18'i sanayi sektöründe iş görmektedir.

BACH'da (Bank for the Accounts of Companies Harmonized) Avrupa Topluluğu'nun Ekonomik ve Mali İşler (DG II) bölümü bünyesinde kurulan 11 Avrupa ülkesi, Japonya ve Amerika'da faaliyet gösteren mali olmayan kuruluşların toplulaştırılmış finansal tablolarından oluşan bir veri bankası) firmalar Avrupa ülkelerinde net satış büyüklüklerine, Japonya'da sermayelerine, Amerika da ise aktif büyüklüklerine göre üç gruba ayrılmıştır; Bu veri bankası, 1986 yılında Avrupa'da faaliyet gösteren firmaların finansal yapılarını ve performanslarını, Japonya ve Amerika'da faaliyet gösteren rakip firmalarla karşılaştırmak amacıyla oluşturulmuştur: Avrupa Ülkeleri; Küçük ölçekli firmalar: Net Satışları < 7 milyon EURO, Orta ölçekli firmalar: 7 milyon EURO < Net Satışları < 40 milyon EURO, Büyük ölçekli firmalar: Net Satışları > 40 milyon EURO. Amerika; Küçük ve orta ölçekli firmalar: Aktif Toplamı < 25 milyon USD, Büyük ölçekli firmalar: Aktif Toplamı > 25 milyon USD. Japonya; Küçük ölçekli firmalar: Sermayesi < 100 milyon YEN, Orta ölçekli firmalar: 100 milyon YEN < Sermayesi < 1000 milyon

YEN, Büyük ölçekli firmalar: Sermayesi > 1000 milyon YEN olarak belirlenmiştir<sup>187</sup>.

Japonya'nın ekonomik gücünün büyük kısmı imalat sanayine dayanır. Japonya, 1995 yılında yaklaşık 10,2 milyon araba, otobüs ve kamyon üretmiştir. Bu rakam dünyanın en büyük üretimini de göstermektedir. Araba üretimi ağırlık olarak robotlar tarafından yapılmaktadır. Bu makineler sayesinde rutin, mekanik işler makine dünyasına devredilirken, insanlara da makinelerin henüz yapamadığı, özellikle eğitim, yaratıcılık gerektiren işlere yönelmelerine olanak tanınmıştır. Japonya'da üretilen araçların yaklaşık yarısı dışarıya satılmaktadır. Japon firmaları ürettikleri arabaları bütün dünyaya satmakla kalmıyor, aynı zamanda çeşitli ülkelerde kurdukları üretim tesisleri ya da ortaklıklarla yurt dışında üretim de gerçekleştirmektedirler. Japonya arabanın yanı sıra otobüs, kamyon, gemi ve diğer ulaşım araçlarını üreterek, satmaktadır. Japon elektrikli cihaz ve elektronik endüstrisi de bütün dünyaca ünlüdür. Elektronik cihazların dayanıklılığı, kalitesi Japonya'ya çok önemli bir avantaj sağlamaktadır<sup>188</sup>.

### 5.1.2. Türkiye’de Büyük Ölçekli Şirketlerin Durumu

Ülkemizde sanayinin tarihine bakılacak olunursa büyük sanayinin kurulma dönemi oldukça eskilere dayanır. Sanayileşme faaliyetleri ile ilgili ilk adım 1839 yılında Tanzimat hareketleri ile başlamış ve havuz, tersane, demirhane gibi tesisler kurulmuştur. Ancak Avrupa'da büyük sanayi devriminin yaşanması ve özellikle tekstil alanında gerçekleşen ilerlemeler çoğunlukla Bursa ve İstanbul'da yer alan dokuma sanayini olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca XVI. yy.da Avrupa devletleri ile imzalanan kapitülasyonlar Osmanlı İmparatorluğu'na yükümlülükler getirmiş, gümrük vergilerinin yükseltilmesi dışarıdan gelen mallarda rekabeti engellemiş, bu nedenle kurulan çoğu fabrika zarar ederek kapanmıştır. Bu dönemde ülke gereksinimini karşılayacak birkaç küçük tesis bulunmaktadır. Bunlar tarımsal ürünleri mamul mal haline getiren, değirmen, sabun, makarna, yağ ve konserve

---

<sup>187</sup> Serap Çelen , “Avrupa Ülkeleri, Japonya, Türkiye ve Amerika Karşılaştırması”,Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İstatistik Genel Müdürlüğü, 2000, <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/kitaplar/bach-int.pdf>,(04.12.2007).

<sup>188</sup> **Türk Japon Vakfı**; [www.tjv.org.tr](http://www.tjv.org.tr), (01.02.2008).



fabrikaları, basit dokuma yapan tesisler, deri fabrikaları, çimento, kereste, tuğla fabrikaları, birkaç gemi ve makine onarım atölyelerinden oluşmaktadır. Nitekim 1915 yılında yapılan sanayi sayımında başta İstanbul, İzmir, Bursa, Manisa ve Uşak'ta toplanan 269 adet tesisin 88'i gıda, 75'i dokuma, 55'i tütün, 20'si çimento ve seramik sanayine aittir. Lozan antlaşması ile kapitülasyonlar kaldırılıncaya kadar yukarıda sayılan tesislerin Avrupa karşısında rekabete girmesi oldukça güç olmuştur. Ancak Cumhuriyetin ilanı ile 17 Şubat 1923'te İzmir'de *I.İktisat Kongresinin yapılması* ve özel sektörün teşvik edilmesi öngörülmüş, bu amaçla 1923'te Türkiye İş Bankası, 1924 yılında Sanayi ve Maadin Bankası (Bu bankanın yerini 1923 yılında Sümerbank almıştır) kurulmuştur. 1927 yılında ise ulusal sanayinin canlandırılması amacıyla gümrük, vergi, ulaşım ve hammadde temininde birtakım kolaylıklar getirilmiştir. İşletmelerin %43,5'u tarım, %23,8'i dokuma, %22,6'sı maden, makine ve onarımı grubunda yer almıştır. 1934-38 yıllarında Birinci Beş Yıllık Sanayileşme Planı hazırlanmıştır. Bu plan doğrultusunda ülkenin çeşitli yerlerinde şeker, dokuma, maden, selüloz ve seramik fabrikalarının kurulması plana bağlanmıştır. Ancak bu yılların dünyada ekonomik kriz dönemine rastlaması, ülkemizde devletin bizzat kurucu rol oynamasına neden olmuştur. Bu amaçla 1933 yılında Etibank kurulmuş ve bu kurumun önderliğinde kimya sanayi (suni ipek-Gemlik, gülyacağı-Isparta, kibrit ve asit-İzmit), pamuklu dokuma (Bakırköy, Kayseri, Ereğli, Malatya, Iğdır, Nazilli), kâğıt ve selüloz (İzmit), kamgarn sanayi (Merinos-Bursa), kendir sanayi (Kastamonu), demir sanayi(Karabük), kükürt (Keçiözümlü), toprak sanayi (seramik-Kütahya, şişe-cam Paşabahçe, çimento fabrikaları), şeker sanayi (Kırklareli-Alpullu, Uşak, Tokat-Turhal) alanında yatırımlar yapılmıştır. Özellikle bu yatırımlar ile dokuma sanayi alanında önemli gelişmeler olmuş, Çukurova ve Ege bölgesinde özel sektöre ait tesislerde kurulabilmiştir. Ayrıca 1937 yılında ilk demir-çelik fabrikası da Karabük'te kurulmuştur. Türkiye'de sanayinin kurulma aşaması Cumhuriyetin ilk yıllarında yaşanmış, 1950'lerden sonra ise ulaşım olanaklarının gelişmesi, nüfusun artarak kırsal kesimden şehirlere göç eden işgücü potansiyeli, devlet sektörü yanında sermayesi artan özel sektörün sanayiye yatırım yapması gibi etkenler sanayinin gelişme ve çeşitlenmesini sağlamıştır. 1950'lerden itibaren özel girişimi

destekleyen ve iç ve dış kredi sağlayan Türkiye Sanayi Kalkınma Bankasının kurulmasını ülkede özel sanayinin gelişmesinde olumlu bir rol oynamıştır<sup>189</sup>.

Türkiye’de 1950’lere kadar devletçilik, 1950’li yıllarda liberal ekonomi, 1962’den itibaren ise karma ekonomi rejimi ve planlama uygulamıştır. 1960’lı ve 1970’li yıllar boyunca gerek gelişen ülkelerin çoğunluğunda gerek Türkiye’de yoğun devlet sektörüne, yoğun devlet müdahalelerine yer veren bir ekonomik rejim uygulanmasına çalışılmış ve bu tür ekonomik rejim uygulamaları menfi sonuçlara yol açmıştır. Nitekim özel teşebbüse, özel yabancı sermayeye karşıt olan ve aşırı devlet yatırım ve müdahalelerine dayanan rejim uygulamaları sonucunda gelişen ülkelerde sosyal denge sağlanamadığı gibi, enflasyon ve ödemeler dengesi krizleri baş göstermiş ve büyüme süreci durmuş veya sürati azalmıştır. Bu sebeple özel teşebbüsün teşviki, piyasa ekonomisi kurallarının uygulanması ve ekonominin dışa açılımı fikri hâkim olmuştur. Ülkemizde 1983’ ten itibaren özel yabancı sermaye ve özel teşebbüs ilke olarak teşvik edilmektedir. Özel sektör ile kamu sektörü arasındaki rekabete bakılacak olunursa özel sektörle kamu sektörünün bir arada yer aldığı sanayi kollarında yüksek maliyet ve fiyatla çalışan kamu kuruluşları karşısında özel sektör fiyatlarını fazla düşürmemektedir, yüksek fiyatta kamu kuruluşuna uymaktadır. Kamu sektörünün yer almadığı sanayi kollarında az sayıdaki özel sektör firmaları çok defa aralarında kapalı şekilde anlaşmakta veya o sanayi kolundaki büyük firmalar tespit ettikleri fiyat ve üretim politikalarıyla küçük firmalara öncülük etmektedirler. 1980 öncesinin dışa kapalı ekonomisi ve yanlış fiyat politikaları 24 Ocak 1980 kararlarıyla birlikte terk edilmiştir. 1980’den sonra 24 Ocak kararlarının olumlu sonuçlar vermesi, gümrük duvarının yıkılarak yabancı ürünlerin iç piyasaya girerek yerli ürünlerle rekabet etmeye başlaması, devletin çeşitli fonlardan özel sanayiye kredi ve finansman sağlaması, Kamu İktisadi Teşebbüslerin özelleştirme politikaları ile özel sektöre devredilmeye başlanması, yap-işlet devret modeli ile yeni tesis ve işletmelerin kurulması, şehirler çevresinde küçük sanayi sitelerinin açılması özel sektörü teşvik eden başlıca faktörlerdir.

---

<sup>189</sup> Gaye Ertin, **Türkiye’de Sanayi**, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 10.b,s.s.3-5; <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2291/unite10.pdf>; (12.12.2007).

Türkiye’de 1984 yılına kadar şirketlerde en büyük pay imalat sanayi sektörüne ait olup ulaştırma ve konut sektörleri imalat sanayini takip eden sektörlerdir<sup>190</sup>.

Türkiye’de önemli bir dönüm noktası olan ve Şubat 2001’de yaşanan mali kriz kamu sektöründen başlayarak mali sektör ve reel sektör firmalarında derin izler bırakmıştır. Krizden tüm firmalar etkilenmekle birlikte mikro kuruluşlar ve küçük ölçekli işletmeler, büyük ölçekli işletmelerden daha önce ve daha derinden etkilenmiştir. Birçok firma özsermayesinin tamamını kaybetme riski ile karşı karşıya gelmiştir. Krizden en çok otomotiv, tüketici malları, gıda ve içecek, elektronik ve Telekom, medya ve perakendecilik sektörlerinin etkilendiği görülmektedir. Firmalar kriz sonrasında üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla, üretimde kullandıkları ithal mallarını değiştirmişler, istihdamı daraltma ve personel ücretlerini azaltma yoluna gitmişlerdir. 2001’in ilk çeyreğinde hem büyük hem küçük ölçekli firmalarda işten çıkarmalar yaşanmıştır. Şirketler, aynı zamanda işletme sermayesi yönetimini de geliştirmeye çalışmışlardır. Şirketler, planladıkları sermaye yatırımlarını da büyük ölçüde kıstamışlardır. Özel sektör sabit yatırımları, yıllık bazda 2001 yılının ilk çeyreğinde üçte bir oranında, 2001 yılı genelinde ise yüzde 30 oranında azalmıştır. Bu dönemde borsa fiyatları da özsermaye finansmanını olumsuz etkilemiştir. Kriz sonrasında reel sektöre yönelik olarak atılan en somut adım, Finansal Yeniden Yapılandırma Programı’nın<sup>1</sup> (FYYP) uygulanmaya başlamış olmasıdır. Söz konusu Program ile finansal darboğaz yaşamakta olup, yeniden yapılandırılmaları halinde yaşaması mümkün olan ve katma değer yaratma kabiliyetini haiz mal ve hizmet üreten gerçek ve tüzel kişi borçlulara (firmalar), faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürebilecekleri bir ortamın sağlanması amaçlanmıştır. Aralık 2003 itibariyle 208’i (32 grup) büyük ölçekli firma, 103’ü de küçük ölçekli firma olmak üzere toplam 311 firma Finansal Yeniden Yapılandırma Programı kapsamına alınmıştır. Kapsama alınan toplam borç tutarı 6,1 milyar dolardır. Kapsama alınan firmalardan büyük ölçekli 184 (24 grup) ve küçük ölçekli 72 firma olmak üzere toplam 256 firma ile Finansal Yeniden Yapılandırma Sözleşmesi (FYYS) bağitlanmıştır. Yeniden yapılandırılan

---

<sup>190</sup> Süreyya Hiç, **Türkiye Ekonomisi**, İstanbul: Menteş Kitapevi, 1988, s.99.

borç tutarı 5,5 milyar dolardır. Bu çerçevede FYYP kapsamına alınan borçların yüzde 90'u yeniden yapılandırılmıştır<sup>191</sup>.

Tablo 5.1.2.1. Aralık 2003 İtibariyle FYYP Kapsamına Alınan Firmalar

		Başvuran Firma Sayısı	FYYYS İmzalanan Firma Sayısı	Bağitlanan Borç Tutarı (Milyon Dolar)
Büyük Ölçekli Firmalar	208	5.415	184	4.944
Küçük Ölçekli Firmalar	103	688	72	564
Toplam	311	6.103	256	5.508

Kaynak: TBB, FYYP Aralık 2003 Raporu, **TSKB**.

Finansal yeniden yapılandırma programına başvuran firmaların coğrafi dağılımı incelendiğinde, 180 firmanın Marmara, 37 firmanın İç Anadolu, 42 firmanın Ege, 16 firmanın Akdeniz, 15 firmanın Güneydoğu Anadolu, 12 firmanın ise Karadeniz bölgesine ait olduğu görülmektedir. Sektörel dağılımda ise 38'er firma tekstil ve tekstil ürünleri gıda ve hayvansal ürünler, 45 firma diğer imalat ve yöneticilik faaliyetleri, 25 firma turizm ve eğlence, 22'şer firma taşımacılık, depolama ve haberleşme metal ürünleri ve işlenmiş metal sektörlerine aittir<sup>192</sup>.

Türkiye ekonomisinin son dönemlerde elde etmiş olduğu başarılı performansta ihracat ekonomik büyümenin itici gücünü oluşturmuştur. 2005 ve 2006 yıllarında Türkiye ihracat büyüklüğü açısından AB-27 ülkeleri arasında 14. sırada yer almaktadır. 2007 yılı Türkiye ihracatı ise %25,4'lük artışla 107,2 milyar \$ seviyelerine yükselmiştir. 2006 değerlerine göre AB-27 ülkeleri içerisinde en fazla ihracat yapan ülke olarak Almanya ön plana çıkarken, bu ülkeyi Fransa, Hollanda, İngiltere ve İtalya takip etmektedir. En düşük ihracat değerlerine sahip ülkeler ise Kıbrıs Rum Kesimi, Malta, Letonya ve Estonya'dır. 2006 yılı Türkiye ihracatı tutarı AB-27 ülkeleri toplam ihracatının %1,9'u seviyelerindedir<sup>193</sup>.

Türkiye'nin ekonomisine büyük katkılar sağlayan Kocaeli iline bakılacak olunursa, Kocaeli İmalat Sanayi, ülke ihracatındaki gelişmelere paralel bir seyir izlemiştir. Türkiye Dış Ticaretinin %12'si Kocaeli'nde gerçekleşmektedir.

<sup>191</sup> Pelin Ataman Erdönmez, "Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma", **Bankacılar Dergisi**, sayı.47, 2003, ss.39-40.

<sup>192</sup> Erdönmez, a.g.e., s.41.

<sup>193</sup> <http://www.iso.org.tr/Documents/Yayinlar/ISOAB2008.pdf>, (05.05.2008).

Sanayinin ihracat içindeki payı ise %80-85'lere ulaşmaktadır. Kocaeli'ndeki sanayi kuruluşları esas alınarak İhracatçı Birlikler nezdinde yaptığımız araştırmalarda, Kocaeli'nin 2004 yılı toplam ihracat rakamı yaklaşık 5.806.897.609 USD olarak belirlenmiştir. Söz konusu tespite göre, Kocaeli'nin Türkiye toplam İhracatı içindeki payı % 9,2'dir. Kocaeli'nin Yıllar İtibariyle İthalat – İhracatı tabloda gösterilmektedir:

Tablo 5.1.2.2. Kocaeli'nin Yıllar İtibariyle İthalat - İhracatı

KOCAELİ'NİN YILLAR İTİBARIYLA İTHALAT - İHRACATI			
Yıl	İthalat	İhracat	Dış Ticaret Hacmi
1990	3.725.663.000 \$	829.086.000 \$	4.554.749.000 \$
1991	3.312.818.000 \$	911.331.000 \$	4.224.149.000 \$
1992	3.413.966.000 \$	879.371.000 \$	4.293.337.000 \$
1993	5.705.224.000 \$	1.350.522.000 \$	5.089.328.401 \$
1994	3.389.759.035 \$	1.040.479.615 \$	4.430.238.650 \$
1995	5.628.274.913 \$	1.114.444.279 \$	6.742.719.192 \$
1996	6.531.272.265 \$	1.155.496.729 \$	7.686.768.994 \$
1997	7.408.544.808 \$	1.289.311.818 \$	8.697.856.626 \$
1998	6.482.992.050 \$	1.100.519.716 \$	7.583.511.766 \$
1999	5.576.168.466 \$	918.004.612 \$	6.494.173.078 \$
2000	8.188.490.693 \$	1.013.595.956 \$	9.202.086.649 \$
2001	6.375.000.000 \$	1.570.000.000 \$	7.945.000.000 \$
2002	7.273.000.000 \$	2.035.000.000 \$	9.308.000.000 \$
2003	11.125.600.053 \$	2.671.095.927 \$	13.796.695.980 \$

Kaynak: **ABİGEM**, Kocaeli'nin Yıllar İtibariyle İthalat – İhracatı, <http://www.abigem.org/Tr/Ana/Belge>, (01.04.2008).

Türkiye'de, İstanbul Sanayi Odasının 1967 yılında başlattığı sadece İstanbul'u kapsayan en büyük 100 sanayi kuruluşuyla ilgili anket araştırmaları zamanla Türkiye düzeyine yansıtılmış; 1977 yılında 300 firmaya ve 1980 yılında ise 500 firmaya dönüştürülmüştür<sup>194</sup>. İstanbul Sanayi Odasının 2007 yılı 500 Büyük

<sup>194</sup> Mucuk, a.g.e., s.99.

Sanayi Kuruluşu araştırmasına göre başı çeken ilk 25 şirket tablo 5.1.2.3'deki gibidir;

Tablo 5.1.2.3. 2008 Yılında Türkiye'nin En Büyük İlk 20 Sanayi İşletmesinin Satışları ve Bir Önceki Sıralamadaki Yerleri(2007 Takvim Yılı Verileri)

2007 yılı Birinci 500 Büyük Firma Sıra No	2006 yılı Birinci 500 Büyük Firma Sıra No	Firma ve Müessese Adı	Bağlı Bulunduğu Oda	Kamu Firma Sıra No	Özel Firma Sıra No	Üretimden Satışlar Net (YTL)
1	1	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.	KOCAELİ	0	1	18.450.708.799
2	2	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL	0	2	6.230.215.120
3	3	EÜAŞ ELEKTRİK ÜRETİM ANONİM ŞİRKETİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	KAMU	1	0	4.624.293.341
4	5	OYAK-RENAULT OTOMOBİL FABRİKALARI A.Ş.	İSTANBUL	0	3	4.151.436.933
5	4	TOYOTA OTOMOTİV SANAYİ TÜRKİYE A.Ş.	ADAPAZARI	0	4	3.992.567.168
6	7	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.	ANKARA	0	5	3.958.338.547
7	6	ARÇELİK A.Ş.	İSTANBUL	0	6	3.927.520.556
8	9	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	İSTANBUL	0	7	3.099.541.994
9	10	AYGAZ A.Ş.	İSTANBUL	0	8	2.808.583.500
10	13	İÇDAŞ ÇELİK ENERJİ TERSANE VE ULAŞIM SAN. A.Ş.	İSTANBUL	0	9	2.425.563.323
11	8	VESTEL ELEKTRONİK SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL	0	10	2.395.395.531
12	15	MERCEDES-BENZ TÜRK A.Ş.	İSTANBUL	0	11	2.328.447.374
13	14	HABAŞ SINAİ VE TIBBİ GAZLAR İSTİHSAL ENDÜSTRİSİ A.Ş.	İSTANBUL	0	12	2.298.981.442
14	11	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	KAMU	2	0	2.181.756.480
15	20	İSKENDERUN DEMİR VE ÇELİK A.Ş.	İSKENDERUN	0	13	1.789.111.000
16	17	UNILEVER SANAYİ VE TİCARET TÜRK ANONİM ŞİRKETİ.	İSTANBUL	0	14	1.757.858.005
17	18	SARKUYSAN ELEKTROLİTİK BAKIR SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL	0	15	1.706.791.602
18	19	TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	KAMU	3	0	1.672.859.945
19	21	ÇOLAKOĞLU METALURJİ A.Ş.	İSTANBUL	0	16	1.510.398.112
20	12	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş.	KAMU	4	0	1.478.408.401
21	24	BSH EV ALETLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL	0	17	1.370.709.590
22	23	MİLANGAZ LPG DAĞITIM TİC. VE SAN. A.Ş.	İSTANBUL	0	18	1.343.024.942
23	22	İPRAGAZ A.Ş.	İSTANBUL	0	19	1.314.810.898
24	25	HYUNDAI ASSAN OTOMOTİV SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ	0	20	1.311.579.783
25	30	BOSCH SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	BURSA	0	21	1.202.684.778

Kaynak: Referans Gazetesi, **İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2007**, 24 Temmuz 2008, s.s.7-10.

Tablo 5.1.2.3'e bakıldığında ilk 5 işletme sırasıyla TÜPRAŞ, FORD ve EUAŞ'tır. Bu işletmelerin biri kamu, diğer ikisi ise özel işletmelerdir. Geçen yıl en fazla kar eden kuruluşlar içinde ilk sırayı yine TÜPRAŞ almaktadır. Böylece son 3 yılda en fazla kar eden kuruluş olmuştur. 2006 da ihracatta üçüncü sırada yer alan FORD

otomotiv, 2007’de TÜPRAŞ ’ı geride bırakarak ilk sıraya yerleşmiştir. İhracatın sektörel olarak dağılımına bakıldığında 2007 yılında istihdamda gıda, içki, ve tütün sektörü %19,8’lik pay ile ilk sırada yer alırken ikinci ve üçüncü sıraları %17,7 ve %16,5’lik paylarla dokuma, giyim, deri ve ayakkabı ile taşıt araçları sanayileri almıştır. Katma değer dağılımında ise ilk sırada % 38,8lik pay ile kimya, petrol ürünleri, kauçuk ve plastik sanayi yer almaktadır.Bunu %25.7 lik pay ile gıda,içki ve tütün sanayi ile %9,6 lık pay ile taşıt araçları sanayi izlemektedir.İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu raporunda en çok kişi çalıştıran ilk on kuruluş sırasıyla Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.,Tekel Tütün,Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri A.Ş., ARÇELİK,Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü, Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.,Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, SANKO Tekstil İşletmeleri San.Tic. A.Ş., ERDEMİR VE TOFAŞ ‘tır. İSO 500’de yer alan kuruluşların toplam borçları içinde kamunun payı 513,8 ve özel kuruluşların payı %86,2 olmaktadır.2006 yılında İSO 500’ de üretimden satışlar içinde kamu kuruluşlarının payı %7,2 oranında gerçekleşmiştir.2007 de ise kamu kuruluşları sayısı 15 e yükselmiştir. Hizmet sektöründe çalışanlarda %3,7 sanayi sektöründe çalışanlarda ise %2,1 artış yaşanmıştır<sup>195</sup>.

Bu listede önemli paya sahip olan Kocaeli’nin ekonomik yapılanmasını sanayi sektörü şekillendirmiştir. Kocaeli ili, ülkemizde planlama dönemi içinde başlayan ve özellikle 1960-1975 yıllarında yoğunluk kazanan sanayi yatırımları ile, Türkiye’nin en hızlı gelişen sanayi bölgelerinden biri olmuştur. Bu dönemdeki büyüme hızı firma sayısı açısından %577’dir. Sanayinin Kocaeli’de odaklanması ile başlayan yapılanma sonucunda bugün Türkiye imalat sanayi içindeki payı %12,25’dir. Kocaeli, İstanbul’dan sonra ikinci sanayi metropolü olma özelliğini son 20 yıldır korumaktadır. Kocaeli ilinde İl Gayri Safi Yurt İçi Hâsılası İçinde Sektörlerin Payı tablo 5.1.2.4.’ de olduğu gibidir:

---

<sup>195</sup><http://www.iso.org.tr/tr/documents/arastirma/500%20büyük/basinsunumgraf.2007.pdf>,24 temmuz 2008.

Tablo 5.1.2.4. Kocaeli ilinde İl Gayri Safi Yurt İçi Hâsılası İçinde Sektörlerin Payı

Tarım (%)	Ticaret (%)	Sanayi (%)	Hizmetler (%)
2,9	9,4	73,4	14

Kaynak: **ABİGEM**, <http://www.abigem.org/TR/Ana/Belge>, (01.04.2008).

Kocaeli ili, ülkemizde planlama dönemi içinde başlayan ve özellikle 1960 - 1975 yıllarında yoğunluk kazanan sanayi yatırımlarında Türkiye'nin en hızlı gelişen sanayi bölgelerinden biri olmuştur. Ara ve yatırım malı üreten bir yapıya sahip olan Kocaeli İmalat Sanayi gerek imalat sanayi üretimi, gerekse yaratılan katma değer açısından, 1970'li yılların sonundan itibaren Türkiye genelinde önem sıralamasında İstanbul ilinin ardından ikinci sırada yer almıştır. Son 10 yıllık istatistikli verilere göre imalat sanayi üretiminde ortalama % 13-14 pay sahibidir. Türkiye İmalat Sanayi üretimi içinde: Tüketim Malları üretiminin payı genelinde % 2,82; Ara malları üretiminde % 22,03; Yatırım malları üretiminde % 10,23 paylara sahip olan Kocaeli İmalat Sanayi'nde Kimya Sanayi (Petrol - Petrokimya dâhil) ağırlıklı sektör olarak son 20 yıldır önem ve özelliğini korumaktadır. Sektörlerin Türkiye İmalat Sanayi içindeki payları sırayla Kimya Sanayi % 27,30, Metal Ana Sanayi % 20,68, Metal Eşya Sanayi 19,95, Taşıt Araçları Sanayi % 12,34, Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi %9,67 Elektrikli Aletler ve Cihaz Sanayi % 8,64 olmaktadır. Son yıllarda otomotiv sanayinde yapılan yatırımlar ile otomotiv sanayi bölgesinin gözde sektörlerinden biri olmuştur. (Eski kuruluşlardan Chrysler'e ilave olarak Hyundai, Honda, Ford, Toyota, Isuzu bölgede yatırımını tamamlayan veya başlayan kuruluşlardır.) Gebze'de TAYSAD tarafından kurulan TAYSAD Organize Sanayi Bölgesi ile de bölgedeki otomotiv Sanayine verilen önem iyice arttırılmıştır<sup>196</sup>.

Kocaeli Sanayi Odasının, 2008 yılının ikinci çeyreğinde (Nisan - Haziran) sanayi kuruluşlarının mevcut durumlarını belirlemek üzere Kocaeli'nde yerleşik sanayi kuruluşlarına yönelik yapılan 172 firmanın katıldığı ve ankete katılan firmalardan %82'si KOBİ, %18'i büyük ölçekli firma olduğu bir araştırmaya göre:

<sup>196</sup> **ABİGEM**, a.g.e., s.5.



Tablo 5.1.2.5. Kocaeli Sanayi Odası Anket Sonuçları

Kapasite Kullanım Oranı	2007 (Ocak-Mart)	2007 (Nisan-Haziran)	2007 (Temmuz-Eylül)	2007 (Ekim-Aralık)	2008 (Ocak-Mart)	2008 (Nisan-Haziran)
KOBİ	%71,1	%69,1	%70,8	%72,3	%69,5	%66
Büyük Ölçekli İşletmeler	%85,1	%78	%80,8	%79,3	%77,2	%78,1

Kaynak: **Kocaeli Sanayi Odası**, “Kocaeli İmalat Sanayinde 2008 yılının 2.çeyreğindeki gelişmeler”, Araştırma sayı.5, Haziran 2008, s.s.3-4.

KOBİ’lerde kapasite kullanımı, geçen yılın Nisan-Haziran dönemine göre 3,1 puan azalmış olup, 2008 yılı ilk çeyreğine göre kapasite kullanımında 3,5 puanlık bir azalış gözlenmektedir.

Büyük ölçekli firmalarda ise kapasite kullanımı, geçen yılın aynı dönemine göre yaklaşık aynı seviyede görülürken, 2008 yılı ilk çeyreğine göre de 0,9 puan artmaktadır<sup>197</sup>.

Kocaeli ilinde Büyük Ölçekli İşletme yatırımları olmakla beraber, Kocaeli çok sayıda dünya devine de destek sağlamaktadır. Bunlardan biri olan POTEM (Petrol Ofisi Teknoloji Merkezi), aralarında dünya devlerinin de bulunduğu yerli ve yabancı çok sayıda firmaya araştırma ve geliştirme, kalite kontrol ve analiz hizmeti sunmaktadır. Petrol ofisi bu merkezde geliştirdiği madeni yağlarını Kocaeli ve İzmir fabrikalarında üretmektedir. POTEM, 111 ulusal ve uluslar arası test metoduna akredite bulunmakta olup, 166 farklı test metodu uygulamaktadır<sup>198</sup>.

Kocaeli’nin çok iyi ekonomik potansiyele sahip olması, kişi başına düşen milli gelirin yüksek olması, 15 Organize Sanayi Bölgesi, 2 Serbest Bölge ve 3 Teknoparkı ile organize ve düzenli sanayi yapılanmasına sahip olması, nitelikli işgücü sağlaması gibi önemli nedenler yatırımcıların Kocaeli’ne olan yatırımlarını arttırmaktadır.

<sup>197</sup> **Kocaeli Sanayi Odası**, “Kocaeli İmalat Sanayinde 2008 yılının 2.çeyreğindeki gelişmeler”, Araştırma sayı.5, Haziran 2008, s.s.3-4.

<sup>198</sup> **Zaman Gazetesi**, 28.06.2008, s.13; <http://www.kosgeb.gov.tr/Basin/oku.aspx?bID=144>.

## **5.2. KOCAELİ VE ÇEVRESİNDE FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANMA DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI**

### **5.2.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Kurumsal Yönetişim kavramı, şirketlerin şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik ve özellikle ABD’de yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelen bir kavramdır. Yakın tarihlerde yaşanan Enron, WorldCom, Global Crossing, Tyco vb. şirket skandalları söz konusu şirketlerin paydaşları başta olmak üzere bütün ilgili taraflarını büyük zararlara uğratmış ve finans piyasalarını sarsarak tedirgin etmiştir. Dünyada yakın geçmişte yaşanan krizlerden hemen sonra ABD’de Sarbanes-Oxley yasasının çıkarılmıştır. Bu yasa, ana ilkeleriyle denetim konularını kapsamakla birlikte, yasada Kurumsal Yönetim kurallarına da yer verilmiştir. Avrupa Birliği de yetkili ağızlarından Sarbanes-Oxley yasasının getirdiği Kurumsal Yönetim, denetim ve muhasebe standartlarını sürekli desteklediğini vurgulamıştır. 1999 yılında“OECD Prensipleri” olarak uluslararası bir anlam kazanan bu prensipler, 2003 yılında Türkiye sermaye piyasasına uygun şekilde “SPK Kurumsal Yönetim Prensipleri” adı altında yayınlanmış ve anonim şirketlerin bu prensiplere uyması tavsiye edilmiştir.

Bu araştırmada, Kocaeli ve çevresinde faaliyet gösteren Büyük Ölçekli Şirketlerin Kurumsal Yönetişim İlkelerine Uyumunun ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için imalat ve hizmet sektörünün seçilme nedeni, araştırmanın yapıldığı Türkiye’nin en yoğun sanayi yerlerinden biri olan Kocaeli’ndeki Büyük Ölçekli Şirketlerin ağırlıklı olarak bu sektörlerde faaliyet göstermeleridir.

### **5.2.2. Araştırmanın Problemi**

Araştırmanın temel problemi, Kocaeli ve çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişimin uygulanabilirliğini belirlemektir.

Araştırmanın alt problemleri ise şunlardır:

1. Kurumsal Yönetişim faktörleri arasında ilişki var mıdır?
2. Kurumsal Yönetişim faktörleri ile demografik özellikler arasında bir ilişki var mıdır?
3. Kurumsal Yönetişim Faktörlerini oluşturan özelliklerin birbirleri arasında ilişki var mıdır?

### **5.2.3. Araştırmanın Kısıtları**

İlk önemli kısıt, anket deneklerine ulaşmak, ulaşılan denekleri anketi cevaplamaya ikna etmek, cevaplanan anketlerin geriye dönüşümünün sağlanması konularında zaman zaman iletişim güçlüğüyle karşılaşılmasının nedeni yöneticilerin aşırı mesai yoğunluğu ve aradaki fiziki mesafenin bulunmasıdır.

İkinci olarak, yapılan bu araştırmada önemli oranda maliyet kısıtları ile karşılaşmıştır. Deneklere anket formunun belirli durumlarda elden ulaştırılmasının mümkün olmamasından dolayı eposta, faks, kargo ve mektup ile gönderim de yapılmış, ayrıca ulaştırılan anketlerin cevaplanma durumunun öğrenilmesi ve sağlıklı bir şekilde geri dönüşünün sağlanması için belirli miktarda telefon ile görüşme maliyeti de yapılmıştır.

Zaman ve maliyet kısıtları yapılan bu araştırmanın sonuçlarının Kocaeli'ndeki bütün işletmelere genelleştirilmesinde bir engel oluşturmuştur.

### **5.2.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Yapılan anket çalışması sonucunda aşağıda belirtilen hipotezler test edilmiştir.

$H_{01}$ : Kurumsal Yönetişim uygulamaları arasında farklılık yoktur.

$H_{11}$ : Kurumsal Yönetişim uygulamaları arasında farklılık vardır.

$H_{02}$ : Kurumsal yönetim uygulamaları ile demografik özellikler arasında bir ilişki yoktur

$H_{12}$ : Kurumsal Yönetişim uygulamaları ile demografik özellikler arasında bir ilişki vardır.

$H_{03}$ : Kurumsal Yönetişim uygulamalarını oluşturan özellikler birbirlerinden bağımsızdır.

$H_{13}$ : Kurumsal Yönetişim uygulamalarını oluşturan özelliklerin birbirleri arasında ilişki vardır.

### **5.2.5. Araştırmanın Yöntemi**

Kocaeli ve çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim bilincinin ölçümüne çalışıldığı bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, hazırlanmış ve uygulanış biçimine göre soru formu şeklindedir. Anket, birincil kaynaktan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Amacı araştırmanın problemini çözecek ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik biçimde toplamaktır<sup>199</sup>.

Çok sayıda örnekleme ulaşılmak istendiğinden posta, telefon, faks, eposta yoluyla yöneticilere ulaşılmıştır. Bu yolla yöneticilere daha bol zaman verilerek anketleri dikkatli biçimde cevaplandırmaları sağlanmıştır. Posta ile ankette geri dönüşü arttırmak için anket formuna ek olarak geri dönüş zarfı konmuş ve bu zarfların üzerine geri dönüş adresleri yazılmıştır.

---

<sup>199</sup> Ahmet Hamdi İslamoğlu, “**Bilimsel Araştırma Yöntemleri**”, 2.b., İstanbul:Beta Yayıncılık, 2003, s.107.

### 5.2.5.1. Örneklem

Araştırmanın ana kitlesini, İstanbul Sanayi Odasının (ISO) 2007 tarihli “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesinden Kocaeli ve çevresinde faaliyet gösteren 81 Büyük Ölçekli İşletme üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır<sup>200</sup>. Anketler Ana kitleden sistematik örnekleme yoluyla seçilen 40 örnekleme posta, eposta, faks ile gönderilmiş olup ayrıca kendilerine telefon ile ulaşılmıştır. Bu şirketlerden anketlere ek olarak geri dönüşüm zarfı konulmuş ve gönderilecek adres de yazılmıştır. Bunun yanında anket formuna bir üst yazı ilave edilmiştir. Bunun amacı ise, yapılan çalışmayı tanıtmak ve yöneticilere cevaplandıkları soruların değerlendirilmesinde dikkat edilecek hususlar hakkında bilgi vermektir. Bu işletmelerin belirlenmesinde,  $p(1-p)/(e/Z)^2$  formülünden yararlanılarak varyans (p) 0.3 olarak, örnek hatası olarak (e) 0.07 alınmış ve 0.95(Z) güven aralığında da çalışılmıştır ve örneklem büyüklüğü 40 olarak belirlenmiştir. Bartlett testi sonucunda da  $p < 0,05$  bulunmuştur. Dolayısıyla, örneklem sayısal olarak yeterli boyuttadır denilebilir. Bu 40 işletmenin listeden belirlenmesinde ise basit tesadüfî örnekleme yöntemlerinden biri olan sistematik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sistematik örneklemin yapılabilmesi için “k” sayısı 2 olarak belirlenmiştir. Buna göre de listeden seçim gerçekleştirilmiştir. Gönderilen 40 anketin %97 (39/40)’sinin geri döndüğü anlaşılmıştır. Araştırmada farklı sektör ve firmalardan, farklı üst düzey pozisyondaki yöneticiler seçilerek örneklemin temsil gücünün artırılması amaçlanmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 16,0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan sorular için frekans dağılımları verilmiştir ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

### 5.2.5.2. Ölçme Aracı

Sermaye Piyasa Kurulunun yayımlamış olduğu Kurumsal Yönetişim Prensiplerine göre hazırlanmış olan anket, toplam 32 tane soru içeren 3 bölümden

<sup>200</sup> “İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2007”, **Referans Gazetesi**, s.s.7-10, 24.07.2008.

oluşmaktadır. İlk bölüm 5 sorudan oluşup, anketi cevaplayan Büyük Ölçekli Şirketlerin üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleri ve şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörle ilgilidir. İkinci bölümdeki 19 soru ise Likert Ölçek tipine uygun olarak hazırlanmış olup 1'den 5'e kadar kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir ve Yöneticilerin Kurumsal Yönetişime bakış açılarını belirleyen Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Paydaşlar ve Yönetim Kurulu ile ilgili 4 alt bölümden oluşmaktadır. Anketin 3. bölümdeki 8 soru ise Büyük Ölçekli Şirketlerin Kurumsal Yönetişim İlkelerine uyumluluğuyla ilgili olan iki cevaplı sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmanın amacı şirket yöneticilerine bizzat izah edilerek anket sorularının cevaplandırılmaları istenmiştir. Anketin tamamı cevaplanmış olup eksik veri bulunmamaktadır.

Araştırmada imalat ve hizmet sektörlerindeki Büyük Ölçekli Şirketlerin seçilmesinin nedeni; aralarında rekabetin çok sıkı yaşandığı bu şirketlerin Kurumsal Yönetişime bakış açılarını ve Kurumsal Yönetişim Prensiplerini uygulama konusundaki eksik yanlarını belirlemektir.

#### **5.2.6. Araştırmanın Yararları**

Öncelikle araştırma, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren Büyük Ölçekli Şirketlerin üst düzey yöneticilerine, Kurumsal Yönetişim İlkelerinin önemini hatırlatmak bakımından yarar sağlayacaktır. Bununla birlikte bu araştırma, Büyük Ölçekli Şirket yöneticilerinin Kurumsal Yönetişime ilişkin uygulamalarını gözden geçirerek eksiklerini saptamalarına ve bu süreçte bilimsel yöntemlerden yararlanmaları konusunda istek duymalarına ve daha sonraki araştırmalara katkıda bulunacaktır.

### 5.2.7. Araştırmanın Yargılanması

Araştırmada, İstanbul Sanayi Odasının 500 Dev Sanayi Kuruluşu (2007)<sup>201</sup> listesinde yer alan Büyük Ölçekli Şirketlerden Kocaeli ve çevresinde hizmet veya imalat sektörlerinde faaliyet gösteren 40 şirket üst düzey yöneticisi örneklem olarak alınarak bu şirketlerde Kurumsal Yönetişim bilinci ölçülmeye çalışılmıştır. Anket yapılan işletmelerin 39 tanesinden olumlu cevap alınmıştır. Bu nedenle bu araştırmadan elde edilen bulguların Kocaeli ve çevresinde imalat ve hizmet sektörlerindeki Büyük Ölçekli Şirketler için doğru olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir.

Anket yapılan yöneticilerin bir kısmı konunun uzmanı olmadıklarından sorulara istenilen düzeyde yanıt vermemiş olabilirler. Ayrıca yoğun iş trafiği yöneticilerin ilgilerinin dağılmasına neden olmuş olabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu çerçevede değerlendirilmeli ve bu bulgulardan yararlanarak imalat ve hizmet sektöründeki Büyük Ölçekli Şirketlerin tamamı ile ilgili genellemelere gidilmemelidir.

### 5.2.8. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışmada, birincil kaynak toplama yöntemlerinden anket yöntemi uygulanmıştır. Anket soruları hazırlanırken anketin açıklık, hataya engel olma, dile uygunluk, birden çok konuya yönelmeme, yönlendirici olmama, ölçülebilirlik ilkeleri ne uyulmuştur.<sup>202</sup> Anket sorularının hazırlanmasında Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Rensis Likert tarafından geliştirilen Likert ölçeği, bir tutumsal obje ile ilgili en olumludan en olumsuzaya doğru oluşturulmuş ifadelerle cevaplayıcıların ne derecede katılıp katılmadıklarını belirlemeye çalışan bir ölçektir. Genel formatı 5 alternatif arasından seçime dönük olmasına rağmen

<sup>201</sup> <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/bb1-25.htm>, (23.12.2007).

<sup>202</sup> Ahmet H. İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s.s 112-118.

literatürde farklı formatlarda kullanımı mevcuttur<sup>203</sup>. Odaklı sorular sorulmuş olup daha güvenilir yanıtlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Anketin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Geçerlilik, bir ankette yer alan soruların ölçme amacına uygun olması demektir. Anketin güvenilirliği demek ankette yer alan soruların gerekli bilgiyi elde etmeye elverişli olması demektir<sup>204</sup>.

Verilerin analizine başlamadan önce güvenilirlik testi yapılmıştır. Hesap edilen Cronbach Alfa katsayısı 0,6260 olarak bulunmuştur. Bu derece, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testleri sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,553 olarak elde edilmiştir. Bartlett testi sonucunda da  $p < 0,05$  bulunmuştur. Dolayısıyla, örneklem yeterli boyuttadır denilebilir.

Araştırmanın amacı şirket yöneticilerine bizzat izah edilerek anket sorularının cevaplandırılmaları istenmiştir. Anketin tamamı cevaplanmış olup eksik veri bulunmamaktadır. Araştırma çerçevesinde örnek kütleden anket yoluyla elde edilen verilerin değerlendirilmesi şu şekilde yapılmıştır: Veri toplamada standardizasyonu sağlamak için beşi açık uçlu olmak üzere, yirmi üç dereceleme sorusu ve dördü iki cevaplı sorudan olmak üzere 32 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Ankette yer alan ilk beş soru demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulmuştur. Araştırmaya katılan Büyük Ölçekli Şirketlerin ve görüşülen şirket üst düzey yöneticilerinin genel özelliklerini belirlemeye yönelik olan bu sorularla şirketlerin faaliyet alanları, yöneticilerin şirketteki pozisyonları, öğrenim durumu, yaşı, deneyim özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Alınan yanıtlara dayanılarak ve SPSS 16,0 programı kullanılarak frekans ve yüzdeleri bulunmuştur.

Ankette yer alan 19 soru Sermaye Piyasa Kurulu Kurumsal Yönetişim Prensiplerinde yer alan dört ilkenin şirketlerde uygulanabilirliğini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bağlamda hissedarlarla ilgili beş soru sorulmuş, pay sahiplerinin haklarının kullanılmasında mevzuata uyulup uyulmadığı ve genel kurul kararlarından paydaşların haberdar edilip edilmediği tespit edilmeye

---

<sup>203</sup> William G. Zikmund (1997) **Business Research Methods**, Dryden Press, USA, s.357.

<sup>204</sup> İslamoğlu, a.g.e., s.120.



çalışılmıştır. Alınan yanıtlar bir araya toplanarak şirket yöneticilerinin konuyla ilgili görüşleri ifade edilmiştir.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkla ilgili üç adet soruya yer verilmiştir. Bu sorular şirketlerin geleceğine ve hisse senetlerine etki etme ihtimali bulunan gelişmelerin kamuya açıklanabilirliği konusunda bilgi alınmaya yöneliktir.

Paydaşlara ile ilgili sorular beş adet olup, paydaşların haklarının korunmasıyla ilgili yeterli olarak bilgilendirilmesi, şirket yönetimine katılımı, şirketin sosyal sorumluluğa karşı duyarlılığı ve performans ve eğitim kriterlerinin çalışanlara durulması ile ilgili yanıt alınmaya çalışılmıştır.

Yönetim kurulu ile ilgili beş soru sorulmuştur. Bunlar, yönetim kurulu üyelerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesi, yönetim kurullarının hissedarların denetimine açık olması, komiteler ve görev eşitliği ile ilgili sorulardır.

Son altı soru ise, yönetim kurulu üyelerinin oylarının eşitliği, şirketin vizyonunun belirlenmesi, CEO ve genel müdürün aynı görevi üstlenmesi, yönetim kurulunun yılda kaç kez toplandığı ve komiteler ile ilgili sorular sorularak şirketlerin Kurumsal Yönetişimde etkin rol oynayan Yönetim Kurullarının sorumluluklarının bilincinde olup olmadıkları ve ilkelerin uygulanabilirliği hakkında görüşlerini anlamaya yönelik sorulan sorulardan elde edilen yanıtlara dayanarak cevap yüzdesi verilmiştir.

Ankette işletme üst düzey yöneticilerinin hazırlanan formdaki soruları yanıtlamaları sağlanmıştır. Araştırma için veriler 01.01.2008 ve 05.05.2008 tarihleri arasında toplanmıştır.

### 5.2.9. 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 16 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi %5 ( $p=0,05$ ) olarak alınmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde Ki-kare, Anova, Friedman, Kruskal-Walis, Pearson Korelasyon testlerinden yararlanılmıştır.

Verilerin analizine başlamadan önce güvenilirlik testi yapılmıştır. Bunun için hesap edilen Cronbach Alfa katsayısı 0,6260 olarak bulunmuştur. Bu derece, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Anketin geçerliliğini öğrenmek için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testleri yapılmıştır. Bu testler sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,553 olarak elde edilmiştir. Bartlett testi sonucunda da  $p < 0,05$  bulunmuştur. Dolayısıyla, örneklem yeterli boyuttadır denilebilir.

## ALTINCI BÖLÜM: BULGULAR

### 6.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölümde anketin ilk bölümünde yer alan demografik bilgiler araştırmaya katılan üst düzey yöneticilere sorulmuş ve yanıtların yüzdeleri belirlenmiştir.

Tablo 6.1.1. Demografik Bilgiler

		SEKTÖR					
		Hizmet		İmalat		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	7	17,90	15	38,50	22	56,4
	Kadın	6	15,40	11	28,20	17	43,6
	<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>33,30</b>	<b>26</b>	<b>66,70</b>	<b>39</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Seviyesi</b>	Lise	2	5,10	2	5,10	4	10,3
	Üniversite	10	25,60	14	35,90	24	61,5
	Yükseklisans/Doktora	1	2,60	10	25,60	11	28,2
<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>33,30</b>	<b>26</b>	<b>66,70</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	
<b>Pozisyon</b>	Yön.Kurulu Başkanı	6	15,40	14	35,90	20	51,3
	Yön.KuruluBaşk. Yrd	2	5,10	5	12,80	7	17,9
	Yön. K. üyesi	5	12,80	7	17,9	12	30,8
	<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>33,30</b>	<b>26</b>	<b>66,70</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamındaki yöneticilere yaşları açık uçlu soru biçiminde sorulmuş, daha sonra gruplanarak incelenmiştir. Buna göre, yaşları 32 ile 65 arasında değişen toplam 39 kişi (22'si erkek (%56,4) ve 17'si (%43,6) kadın) ankete katılmıştır. Yaşların ortalaması  $48,5 \pm 8,2$  olarak hesaplanmıştır. Genellikle ankete katılan yöneticilerin orta yaş ve üstü olduğu söylenebilir.

Tabloda anketi cevaplayanların cinsiyetlerine, eğitim seviyelerine ve pozisyonlarına göre dağılımını verilmiştir. Ankete katılanların %56,4'ünü erkekler, %43,6'sını kadınlar oluşturmaktadır. Kadın yöneticiler de üst yönetimde dikkat çekici bir yüzdeyle görev almaya başlamıştır. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%89,7) üniversite veya üzeri bir eğitim seviyesine sahiptir. Genel olarak ankete

katılan yöneticilerin eğitim seviyeleri yüksektir. Ankete katılanların %33,3'ü hizmet, %66,7'si imalat sektöründe yer almaktadır. Bu çalışmaya katılanların %51,3'ü Yönetim Kurulu Başkanlarından oluşmaktadır.

## 6.2. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER

### 6.2.1. Kurumsal Yönetişimin Alt Boyutları

Ankette yer alan Likert tipi sorular, 4 faktöre ayrılarak değerlendirilmeye alınmıştır. Bu faktörler "Kurumsal Yönetişim" içerisinde ele alınıp tablo 6.2.1.'de verilmiştir.

Tablo 6.2.1.1. Kurumsal Yönetişimin Alt Boyutları

<b>Pay Sahipleri (Hissedarlar)</b>	Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.
	Genel Kurul Toplantısının gündeminden pay sahipleri haberdar edilmekte ve hazırlık yapımları sağlanmaktadır.
	Pay sahiplerinin Genel Kurul'da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlanır.
	Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.
	Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine esit haklar tanınmaktadır.
<b>Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık</b>	İşletmenin faaliyet sonuçları ve politikaları ile hisse senetlerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler kamuya açıklanmaktadır.
	Şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistikî veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.
	Şirketimizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır.
<b>Paydaşlar  (Çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet)</b>	Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.
	Paydaşların şirket yönetimine katılımını destekleyici Mekanizmalar uygulanmaktadır.
	Çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının yansıması olarak ilgili konularda (ücret, kariyer, eğitim vs.) bilgilendirilirler.
	Şirketimizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.
	İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır

Tablo 6.2.1.1. ‘Devam’: Kurumsal Yönetişimin Alt Boyutları

<b>Yönetim Kurulu</b>	Yönetim Kurulu hissedarların denetimlerine açıktır.
	Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.
	Yönetim Kurulu üyelerimiz başka bir işletme adına yönetiminde buldukları şirketle iş ilişkisine girmezler.
	Yönetim Kurulu üyelerinin bireysel performansı belirli aralıklarla değerlendirilmektedir
	Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde komitelerden yararlanılmaktadır.
	Yönetimde üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları pek farklı değildir.

## 6.2.2. Kurumsal Yönetişim Faktörleri Arasındaki Farklılıklar

$H_{01}$ : Kurumsal Yönetişim uygulamaları arasında farklılık yoktur.

$H_{11}$ : Kurumsal Yönetişim uygulamaları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 6.2.2.1. Kurumsal Yönetişim Faktörleri Arasındaki Farklılıklar

	<b>Faktör Ortalaması</b>	<b>Std.Sap</b>	$\chi^2$	<b>p</b>	<b>Friedman Testi</b>	
					<b>Ortalama Sıralaması</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Pay Sahipleri</b>	4,77	0,20	21,13	<b>0,000</b>	3,64	$\chi^2=86,534$ sd=3 p= <b>0,000</b>
<b>Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık</b>	4,48	0,38	10,87	<b>0,028</b>	2,79	
<b>Paydaşlar</b>	4,34	0,27	20,41	<b>0,002</b>	2,55	
<b>Yönetim Kurulu</b>	3,44	0,24	22,92	<b>0,001</b>	1,01	

Oluşturulan grupların iç tutarlılıkları analiz edildiğinde, yapılan testler sonucunda tüm faktörlerin kendi içlerinde istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılaştıkları tespit edilmiştir. (p<0,05)

Faktörlerin kazandıkları önem bakımından fark olup olmadığı, hangi faktörün daha çok anlamlılık kazandığı Friedman testi sonucunda elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır ( $p < 0,05$ ). Bu durumda, Kurumsal Yönetimi oluşturan faktörlerde en fazla öneme sahip değerler sırasıyla “Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Paydaşlar” ve “Yönetim Kurulu” olarak nitelenmiştir.

### 6.2.3. Kurumsal Yönetişim Faktörleri İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

$H_{02}$ : Kurumsal Yönetişim uygulamaları ile demografik özellikler arasında bir ilişki yoktur

$H_{12}$ : Kurumsal Yönetişim uygulamaları ile demografik özellikler arasında bir ilişki vardır.

Tablo 6.2.3.1. Kurumsal Yönetişim Uygulamaları İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

	Yaş			Cinsiyet			Eğitim Seviyesi			Pozisyon			Sektör		
	F	p	r	$\chi^2$	p	r	$\chi^2$	p	r	$\chi^2$	p	r	$\chi^2$	p	r
Pay Sahipleri	0,81	0,69	0,40	3,14	0,08	-0,30	0,94	0,62	0,21	7,93	<b>0,02</b>	<b>-0,41</b>	1,02	0,31	0,18
Kamuyu Ayd. ve Şeffaflık	1,60	0,19	0,29	1,91	0,17	-0,25	0,09	0,96	0,04	1,65	0,44	-0,14	0,60	0,44	0,80
Paydaşlar	1,00	0,52	-0,05	2,85	0,09	-0,28	1,00	0,61	-0,10	0,10	0,95	0,02	2,16	0,14	0,26
Yönetim Kurulu	0,77	0,72	-0,06	0,02	0,88	0,40	1,12	0,57	-0,22	11,69	<b>0,00</b>	<b>-0,42</b>	1,82	0,18	0,20

Kurumsal yönetim uygulamaları ile demografik bilgiler arasındaki ilişkinin incelenmesinde ANOVA ve Ki-Kare testlerinden faydalanılmıştır. Yaş verilerinin parametrik olması sebebiyle sadece burada ANOVA’ya başvurulmuştur. Ancak, yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, sadece yöneticilerin pozisyonu ile kurumsal yönetim faktörleri arasında bir ilişki çıkmıştır ( $p=0,02$  ve  $p=0,00$ ). Bu durumda yöneticilerin şirketteki konumları arttıkça hissedarların ve yönetim kurulunun etkinliğinin de arttığı söylenebilir.

### 6.3.BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKET YÖNETİCİLERİNİN KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

Bu bölümde ankette dört ayrı bölümde sunulan önermelere yöneticilerin verdikleri cevapların değerlendirilmesi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kurumsal yönetim uygulamalarını oluşturan özelliklerin birbirleri arasında ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre “Kurumsal yönetim uygulamalarını oluşturan özelliklerin birbirleri arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 6.3.1. Pay Sahipleri

Tablo 6.3.1.1. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “Pay Sahipleri” İle İlgili Görüşler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Medyan	Ortalama	p
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.							3	7,7	36	92,3	5	4,92	0,000
Genel Kurul Toplantısının gündeminden pay sahipleri haberdar edilmekte ve hazırlık yapmaları sağlanmaktadır.							2	15,4	33	84,6	5	4,95	0,000
Pay sahiplerinin Genel Kurul’da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlanır.							6	15,4	33	84,6	5	4,85	0,000
Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.							13	33,3	26	66,7	5	4,67	0,037
Azınlık ve yabancı pay sahipleri dâhil, tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır.							20	51,3	19	48,7	4	4,49	0,873

Kurumsal yönetişimin “Pay Sahipleri” ile ilgili özelliklerin geneline bakıldığında, pay sahiplerinin işletme ile olan iletişimlerinde herhangi bir kısıtlamanın olmadığı ve hissedarların da yönetimin bir parçasıymış gibi davranıldığı yapıcı ve olumlu bir ortam mevcuttur. Bunun yanı sıra sorular arasındaki ilişkilere bakıldığında verilen cevapların genellikle birbirleriyle doğrusal bir ilişkide olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan en yüksek ilişkiye göre, Genel Kurul Toplantısının gündeminden pay sahipleri haberdar edilmekte ve hazırlık yapmaları sağlanırken, Genel Kurul’da

şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımları da sağlanmaktadır ( $\chi^2=11,60$ ;  $r= 0,545$ ;  $p<0,05$ ).

### 6.3.2. Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Tablo 6.3.2.1. Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “Kamuoyunu Aydınlatma Ve Şeffaflık” İle İlgili Görüşler

Kamuoyunu Aydınlatma ve Şeffaflık	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Medyan	Ortalama	p
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
İşletmenin faaliyet sonuçları ve politikaları ile hisse senetlerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler kamuya açıklanmaktadır.	1	2,6					18	46,2	20	51,3	5	4,44	0,000
Şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistikî veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır							19	48,7	20	51,3	5	4,51	0,873
Şirketimizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır							20	51,3	19	48,7	4	4,49	0,873

Ankete katılanların verdikleri cevaplara göre, işletmelerinin “Kamuoyunu Aydınlatma ve Şeffaflık” uygulamasında, paylaşımcı bir yapının mevcut olduğu görülmektedir. Olgular arasında pozitif yönde bir korelasyon olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.



### 6.3.4. Paydaşlar

Tablo6.3.4.1.Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “ Paydaşlar” İle İlgili Görüşler

Paydaşlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Medyan	Ortalama	p
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.							18	46,2	21	53,8	5	4,54	0,631
Paydaşların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar uygulanmaktadır.	1	2,6			1	2,6	30	76,9	7	17,9	4	4,08	0,000
Çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının yansımaları olarak ilgili konularda (ücret, kariyer, eğitim vs.) bilgilendirilirler.					2	5,1	22	56,4	15	38,5	4	4,33	0,000
Şirketimizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.					3	7,7	17	43,6	19	48,7	4	4,41	0,003
İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır.					2	5,1	21	53,6	16	41,0	4	4,36	0,001

Yöneticiler, “Paydaşlarla ilgili verdikleri yanıtların birbirleri ile olan ilişkileri arasında bazı tutarsızlıklar gözlenmiştir. Genellikle olumlu ve yapıcı bir şekilde belirtilen görüşler arasında düşük seviyede de olsa negatif korelasyonlara rastlanmıştır. Çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının yansımaları olarak ilgili konularda bilgilendirilirler diyenler ile şirketimizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir görüşünü belirtenler arasında ters bir ilişki vardır ( $r = -0,215$ ;  $p < 0,05$ ).

Ancak, bununla yanı sıra elde edilen en kuvvetli ilişki doğru orantılı bir şekilde gelişmektedir. Buna göre; yöneticiler, şirketlerinin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlerken, paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirildiğini belirtmektedirler. ( $\chi^2 = 11,30$ ;  $r = 0,419$ ;  $p < 0,05$ )

### 6.3.5. Yönetim Kurulu

Tablo6.3.5.1.Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında “Yönetim Kurulu” İle İlgili Görüşler

Yönetim Kurulu	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Medyan	Ortalama	p
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Yönetim Kurulu hissedarların denetimlerine açıktır.					2	5,1	9	23,1	29	71,8	5	4,67	0,000
Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.							3	7,7	36	92,3	5	4,92	0,000
Yönetim Kurulu üyelerimiz başka bir işletme adına yönetiminde buldukları şirketle iş ilişkisine girmezler.	20	51,3	12	30,8	6	15,4	1	2,6			1	1,69	0,000
Yönetim Kurulu üyelerinin bireysel performansı belirli aralıklarla değerlendirilmektedir					6	15,4	23	59,0	10	25,6	4	4,10	0,002
Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde komitelerden yararlanılmaktadır.					3	7,7	30	76,9	6	15,4	4	4,08	0,000
Yönetimde üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları pek farklı değildir.	35	89,7	1	2,6	3	7,7					1	1,18	0,000

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır (%92,3) derken şirket yönetimindeki üst düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarının pek farklı olmadığını da belirtmektedirler (%89,7). Aralarındaki korelasyon istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $\chi^2=15,93$ ;  $r= - 0,520$ ;  $p<0,05$ ).

Bununla birlikte yönetim kurulunun denetimlere açık olması ile Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanmaktadır. ( $\chi^2=10,05$ ;  $r= 0,484$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca görev ve sorumluluk farkı olmamasına rağmen Yönetim Kurulu üyeleri, başka bir işletme adına yönetiminde buldukları şirketle iş ilişkisine girmemektedirler ( $\chi^2=26,50$ ;  $r= 0,539$ ;  $p<0,05$ ).

Yönetim Kurulu üyelerinin bireysel performansı belirli aralıklarla değerlendirilmesi ile Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde komitelerden yararlanılması arasında bir korelasyon mevcuttur. ( $\chi^2=21,25$ ;  $r= 0,595$ ;  $p<0,05$ ).

#### **6.4. KOCAELİ VE ÇEVRESİNDEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİŞİM ARAÇLARININ İNCELENMESİ**

Anketin üçüncü kısmında Sermaye Piyasa Kurulunun yayınladığı Kurumsal Yönetişim İlkeleri doğrultusunda şirketlerde bulundurulması tavsiye edilen niteliklerin olup olmadığı iki cevaplı soru tipinde sorulmuştur.

Anketi dolduran yöneticilerden kendi işletmelerini tanıtıcı bilgiler istendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: İşletmelerin % 74,4'ünde "Pay Sahipleri İlişkiler Birimi" bulunmaktadır. İşletmelerin hepsinde Yönetim Kurulu üyelerinin oy hakları eşittir ve şirket misyonu/vizyonu belirlenerek kamuya açıklanmıştır. %84,6'sında genel müdür (CEO) Yönetim Kurulu üyeliği de yapmaktadır. Bununla birlikte yılda genelde 6-8 arasında yönetim Kurulu toplantısı yapılmaktadır. Yönetim Kurulları ise daha çok 8, 10 veya 12 kişiden oluşmaktadır. Bu üyelerden de 2-3 tanesi bağımsızdır (Şirket dışından).

Pay Sahipleri İlişkiler Birimi bulunması, Kurumsal Yönetişime gösterilen duyarlılığı göstermektedir. Çünkü Kurumsal Yönetişim ile hedeflenenlerden biride pay sahiplerinin bilgi alma hakkının kapsamı genişletilmesi, oy haklarının etkinliğinin artırılmasıdır. Pay sahipliği ilişkiler birimi, pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlar, oylama sonuçlarının kaydının tutulmasını ve sonuçlarla ilgili raporların pay sahiplerine yollanmasını sağlar bu da pay sahibinin şirkete olan güvenini artırır.

Yönetim Kurulu üyelerinin oy hakları eşit çıkmıştır. Genel itibariyle Yönetim Kurulu'nda üyelerin haklarının eşit olması adillik ilkesi çerçevesinde önem taşımaktadır.

Büyük çoğunlukla Genel Müdür'ün aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyesi olduğu görülmektedir. İlkelerde Yönetim Kurulu'nun görevini doğru olarak yerine getirebilmesi için genel müdürün aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı olmaması ve Yönetim Kurulu Üyesi olmaması tavsiye edilmektedir.

## 6.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Bu çalışmada Kocaeli ve çevresindeki imalat veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim bilincinin ölçülmesine yönelik olarak Türkiye'nin en yoğun sanayi yerlerinden biri olan Kocaeli'nde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak şu sonuçlara varılmıştır:

- Anket yapılan işletme üst düzey yöneticilerin çoğu “32-60” yaş grubundaki kişilerden oluşmaktadır.
- Ankete katılanların %33,3'ü hizmet, %66,7'si imalat sektöründe yer almaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu imalat işletmesidir.
- Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%89,7) üniversite veya üzeri bir eğitim seviyesine sahiptir. Bu çalışmaya katılanların %51,3'ü yönetim kurulu başkanlarıdır.
- Anketi dolduran yöneticilerden kendi işletmelerini tanıtıcı bilgiler istendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: İşletmelerin % 74,4'ünde “Pay Sahipleri İlişkiler Birimi” bulunmaktadır. İşletmelerin hepsinde Yönetim Kurulu üyelerinin oy hakları eşittir ve şirket misyonu/vizyonu belirlenerek kamuya açıklanmıştır. %84,6'sında genel müdür (CEO) Yönetim Kurulu üyesi de yapmaktadır. Bununla birlikte yılda genelde 6-8 arasında yönetim Kurulu toplantısı yapılmaktadır. Yönetim Kurulları ise daha çok 8, 10 veya 12 kişiden oluşmaktadır. Bu üyelere de 2-3 tanesi bağımsızdır (şirket dışından).
- Kurumsal Yönetişimi oluşturan faktörlerde en fazla öneme sahip değerler sırasıyla “Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Paydaşlar” ve “Yönetim Kurulu” olarak nitelenmiştir.
- Bu durumda yöneticilerin şirketteki konumları arttıkça hissedarların ve yönetim kurulunun etkinliğinin de arttığı söylenebilir.
- Kurumsal Yönetişimin “Pay Sahipleri” ile ilgili özelliklerin geneline bakıldığında, pay sahiplerinin işletme ile olan iletişimlerinde herhangi bir kısıtlamanın olmadığı ve hissedarların da yönetimin bir parçasıymış gibi davranıldığı yapıcı ve olumlu bir ortam mevcuttur. Bunun yanı sıra sorular arasındaki ilişkilere bakıldığında verilen cevapların genellikle birbirleriyle doğrusal bir ilişkide olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan en yüksek ilişkiye

göre, Genel Kurul Toplantısının gündeminden pay sahipleri haberdar edilmekte ve hazırlık yapmaları sağlanırken, Genel Kurul’da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımları da sağlanmaktadır. Ayrıca pay sahiplerinin kurumda, sermayedar olarak ekonomik anlamda şirket malvarlığının mülkiyetine sahip dolayısıyla yönetim hakkına da sahip özel bir yeri olduğu belirtilmektedir.

- Ankete katılanların verdikleri cevaplara göre, işletmelerinin “Kamuoyunu Aydınlatma ve Şeffaflık” uygulamasında, paylaşımcı bir yapının mevcut olduğu görülmektedir.
- Yöneticiler, şirketlerinin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlerken, paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirildiğini belirtmektedirler.
- Yönetim kurulunun denetimlere açık olması ile Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanmaktadır.
- Yönetim Kurulları, komitelerden yararlanmaktadırlar.
- Yönetim kurulu üyeleri her konuda bilgilendiriliyorlar.
- Menfaat sahipleri şirketin iyi bir şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağlamaktadır.
- Yönetim kurulu üyeleri görevlerini rasyonel şekilde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde, şirketin çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengeyi gözeterek yerine getirmektedirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılda pazar yapısını değiştiren küreselleşme, rekabet ve teknolojik artışlar sonucunda şirketler sadece ulusal pazar ve sermaye ile yetinememeye başlamıştır. Uluslararası sermayeye ve pazara ulaşmanın birtakım standartları yerine getirmek anlamına geldiği günümüzde, şirketlerin de bu standartları yakalamak için kendi içlerinde değişiklikler yapmaları zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır.

Kurumsal yapılarıdaki değişiklik, şirketlerin gelişimi ve büyümesi sonucunda ortaya çıkan değişiklik ihtiyacına Kurumsal Yönetişim cevap vermiştir. Sermaye artışına ve rekabet ortamında var olabilmek için belli hız ve esnekliği yakalamaya ihtiyaç duyan şirketler, gelişmelerine devam edebilmek adına yeni ortaklıklara, kurumsal ve bireysel yatırımcılara ihtiyaç duymuşlardır. Sürdürülebilirlik ve kaynak ihtiyacını karşılamaya çalışma, kurumsallaşma ihtiyacını doğurmuştur. Klasik yönetim yapısında şirketi kuran ile yönetenin aynı insan olması söz konusuyken; şirketlerin hızlı gelişimi 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 yönetişim bu değişikliklere cevap veren bir yönetim şeklidir.

Uluslararası pazara girmek için uluslararası finansman ve yatırım kuruluşlarına ihtiyaç duyan şirketlerin, bu pazara girebilmek için güvenilirliklerini kanıtlamaları ve belli standartlara ulaşmaları gerekmektedir. şirketlerin kurumsal yönetişim uygulamalarına sahip olmaları ve yönetişim performanslarının yüksek olması standartlara ulaşabilmek ve gerekli güveni vermek adına çok önemlidir. Kurumsal Yönetişimin etkili uygulandığı şirketler kurum içi iletişimi sağlayabildiklerinden ve Kurumsal Yönetişim ilkelerini uygulamaya çalıştıklarından dolayı kriz zamanlarını daha hafif atlattıklarıdır.

Kurumsal yönetişimin mevcut yönetim yapısında yarattığı en büyük farklar birliktelik ve kavramın bileşenleridir. Yönetişim kavramı, belli bir birimin diğer

birimleri yönettiği yönetim kavramının içeriğini değiştirerek kavramın içine iletişim, etkileşim ve birlikte yönetimi eklemiştir. Kurumsal yönetim, kurumdaki farklı birimlerin nasıl yönetildiği, denetlendiği ve yönetim yapısına nasıl eklemlendiğiyle alakalı olarak bilgi verir.

Kurumsal yönetim temelde güven üzerine kurulu bir perspektiftir. Kurumsal Yönetimde asıl hedef güven vermektir. Güven vermek hedefine ulaşmak temelinde Kurumsal Yönetim, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak dört ilke ile hareket eder.

Kurumsal Yönetim, sadece söz konusu yönetim ilkelerini uygulayan şirkete değil, aynı zamanda şirketle doğrudan ve/ veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan tüm menfaat sahiplerine yararlar sağlar. Başka bir ifadeyle, Kurumsal Yönetimin, bu ilkeleri uygulayan şirkete, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, tüm topluma ve devlete sağlayacağı yararlar bulunmaktadır.

Bu çalışmada Kurumsal Yönetimin işletmelerdeki önemi, amacı, ilkeleri, gelişimi ve işlevleri ele alınmıştır. Çalışmanın sonunda Sermaye Piyasa Kurulunun yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri baz alınarak Kocaeli ve çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerin Kurumsal Yönetim Bilincinin ölçülmesine yönelik yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

Bu araştırma sonucunda; Büyük Ölçekli Şirketlerin çoğunda Kurumsal Yönetim bilincinin mevcut olduğu ve ilkelerinin uygulanmaya gayret gösterildiği tespit edilmiştir. Şirketlerin hesap verebilir, şeffaf, denetime açık, sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş, paydaş hakları eşit, hissedar ve diğer menfaat sahiplerine karşı sorumlu itibar sahibi oldukları tespit edilmiştir.

Kurumsal Yönetim ilkeleri arasında ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Şirketler büyük ölçekli olduklarından Yönetim Kurulları, komitelerden yararlanılmasına sıcak bakmaktadırlar. Özellikle şirketlerin çoğunda üst düzey yöneticilerin görevleri arasında bir benzerlik olmaması bu şirketlerin büyük bir kısmının uzmanlaşmış kişilerden oluştuğunu ortaya çıkarır.

Kurumsal Yönetişim, bir kurumun en yüksek performansa erişmesini amaçlar ve kurumun yalnızca bugünkü kazançlarını değil, başarılarıyla gelen sorumlulukla birlikte gelecek nesillere de aynı değerlerle katkıda bulunmasını sağlar. Kurumsal Yönetişimi doğru uygulayabilen şirketler; piyasalara, buldukları sektöre ve pazara, müşterilerine, çalışanlarına ve topluma güven verebilen şirketlerdir.

Araştırmada, Kocaeli ve çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim bilincinin ölçülmesi amaçlandığından, elde edilen bulguların bu çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte Kurumsal Yönetişim İlkelerini uygulayamayan şirketlerin bu ilkeleri uygulayamamaktaki ekonomik, sosyal ve kültürel nedenleri geniş kapsamlı bilimsel araştırmalarla incelenmesi önerilebilir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

AARONSON, Susan Ariel, Corporate Responsibility in the Global Village: The British Role Model and the American Laggard: Business Society Review: 108, 3 (2003), s.s. 309-338.

ACKOFF, Russel, (1990), "The Role of Business in a Democratic Society", ( in The Portable MBA, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1990 .

AKAT İ. ve BUDAK G., İşletme Yönetimi, İzmir:Barış Yayınevi, 1999 .

AKBULUT, Hakan "Küreselleşme ve Kurumsal Yönetişim", Dışişleri Bakanlığı Yayınları, Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı: 4 (2004).

AKDEMİR, Ali, İşletme Bilimine Giriş, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2001.

AKERLOF A.George, "The Markets for Lemons: Quality Uncertainty and The Market Mechanizm", Quarterly Journal of Economics, 84 (1970) .

AKIN, Adnan, "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) .

AKGEMCİ, Tahir, "KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler" Ankara: KOSGEB, 2001.

AKTAN Can & D. Börü, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", içinde: C.C.Aktan (Editör), Kurumsal Kültür, Ankara: SPK Yayını, 2006.

TEKİN, Ali G."Kurumsal Yönetişim", Ekonomistler Bülteni Dergisi, 2003.

ALPAY Güven, Kazım DEVELİOĞLU, Emre EVCİMEN, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler," 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirisi, 23-25 Mayıs 2002.

- ANJU Seth, HOWARD Thomas , “Theories of the Firm: Implications for Strategy Research”, *Journal of Management Studies*,1997.
- APUHAN R., Doğru Yönetim, İstanbul:Timaş Yayınları,1997.
- ARAS Güler,”Muhasebe Ve Denetime Genel Bakış”,İç Denetim Dergisi, Sayı:20 (Ekim 2007).
- ARIKAN Semra, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı,” Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Ankara, 1995.
- ARGÜDEN Y., “Yönetim Kurulu Üyeliği”, Dünya Gazetesi, 14 Kasım 2003.
- ARGÜDEN Y., “Kurumsal Yönetim Anlayışı”, Dünya Gazetesi, 19 Nisan 2003.
- ARGÜDEN Yılmaz , “ Kurumsal Yönetişimde İnsan Kaynaklarının Rolü ”, 12. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi, 2-3 Aralık 2004.
- ARGÜDEN Yılmaz, “ İyi Yönetişim Kaliteli Yaşam ” , Önce Kalite Dergisi, İstanbul, 2007.
- ARGÜDEN Yılmaz,”Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim”, 1.b. , İstanbul: Rota Yayıncılık, 2008.
- ARARAT Melsa ve UĞUR Mehmet, Corporate Governance in Turkey: an Overview and Some Policy Recommendations”, Corporate Governance, cilt:3, sayı:1 (2003), s.58-75.
- ARIKAN, S., “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı,” Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13( 1995).
- ARONOFF, C., “If-Perpetuation Family Organization Built on Values”, Family Business Review, March, 17,1; ABI/INFORM Global, 55, 2004 .
- ARROW Kenneth Joseph, “Social Choice and Individual Values”, USA: Yale University Press,2.124, 1963.
- ARSLAN, Mahmut, İş ve Meslek Ahlakı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005

- ATAMAN, Göksel., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- ATAMAN P.,“Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma”,Bankacılar Dergisi, Sayı:47(2003).
- ATILGAN, T.,” Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya DoğruGidenSüreç”,www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/Turan.ppt.,(05.2008).
- BAŞMAKALE, Amerika’nın Sesi Gazetesi, 30 Aralık 2003.
- BERKMAN, Ümit. Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet. Ankara: T.O.D.A.İ. Yayın No:203,1983.
- BOLAT Tamer, Oya Aytemiz Seymen, (2003), Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:9, s.69.
- BOZKURT Ömer, ERGUN Turgay ve SEZEN Seriya,“Kamu Yönetimi Sözlüğü”, Ankara: T.O.D.A.İ. Yayınları,1998.
- BROEHLE, W. G., The Proxy Battle, Challenge to Management Stockholder Relations, Hanover, New Hampshire ,1955, s.5.
- BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir,1999.
- CARROLL, Archie, B, “The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, Vol.34,1991.
- CARROL, Archie B. Business and Society: Ethics and Stakeholder Manegement. Cincinnati: South-WesteraPub. Co.1993.
- CARİGNANİ Vania, “Management of Change in Health Care Organisations and Human Resource Role”, European Journal of Radiology, Sayı: 33 (2000), s. 8-13.

- CHARKMAN Jonathan, Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries, Publisher: Oxford University Press, USA,1994.
- CLARKSON, M. B. E., The Corporations And Its Stakeholders: Classic And Contemporary Readings, University Of Toronto Press, 1998, s.106.
- CLAUS, I. ve Smith, C., “Financial Intermediation and The Monetary Transmission Mechanism” , Reserve Bank Of New Zealand Bulletin, Vol:62, No:4, 1999,s.9.
- COPE, Stephan-Frank LEISHMAN-Peter STORIE, “Globalization, New Public Management And The Enabling State”, International Journal Of Public Sector Management, 10.6.1997.
- CÖMERT Nuran, “Türk Ticaret Kanunu Kapsamında İç Denetim Ve İç Kontrol”,İç Denetim Dergisi, Marmara Üniversitesi, Sayı:21,2008.
- CURIMBABA, F. , “The dynamics of women’s roles as family business manager”, Family Business Review, Sep, 15,3, ABI/INFORM Global, 2002.
- ÇELEN Serap, “Avrupa Ülkeleri, Japonya, Türkiye ve Amerika Karşılaştırması”,Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İstatistik Genel Müdürlüğü, 2000, <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/kitaplar/bach-int.pdf>,(04.12.2007).
- ÇORAPÇI, Bülent, “Kurumsallaş Mı, Kurumsal Yönetişim Mi?”, Tisk İşveren Dergisi, İstanbul, <http://www.tisk.org.tr/isveren> >, 2006.
- DANIEL, B. TURBAN, DANIEL W. GREENING, University of Missouri (Academy of Management Journal, 40,3, 1997.

- DARMAN, Güler, “Uluslar arası Finansal Raporlama Standartlarının Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkileri” , Milletlerarası Ticaret Odası Kongresi, İstanbul,5 Kasım 2004.
- DARMAN Güler Manisalı” Kurumsal Yönetişim”, ANSIAD Kongresi, Antalya,23 Aralık 2006.
- DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.Baskı, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş. ,1992.
- DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 1998.
- DUDAROĞLU, H., “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması” ,Taysad Dergisi , Sayı:26,s.16, İstanbul, Eylül 2005.
- DUNPHY, B., “Corporate Governance-Liability Issues Arising Out Of Directors Responsibilities,” Clayton Utz, Australia, 2004.
- EDİTÖRİAL, Corporate Governance, Institutional Investors and Socially Responsible Investment, Corporate Governance, Vol.10, Number 1, 2002.
- EİSENHARDT, K, “Agency Theory: An Assessment and Review”, Academy of Management Review”, 14,1(1988).
- EİSENHARDT K.M., 1989 ,” Agency theory: an assessment and review”, Acedemy of Management Review 14, 1(1989).
- ERDÖNMEZ Pelin Ataman, Türkiye 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma, Bankacılar Dergisi, sayı:47.
- EREN, Erol, Stratejik Yönetim, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997, s.967.

ERTİN, Gaye Türkiye’de Sanayi, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları,10.b,s.s.3-5;

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2291/unite10.pdf>;(12.12.2007).

EUGENE, F. Fama, “Agency Problems and The Theory of The Firm”, Journal of Political Economy, Vol. 88, No.21, The University of Chicago, 1980.

FARINHA Jorge, “Corporate Governance: A Survey Of The Literature,” CETE Discussion Papers, Sayı 306, Universidade do Porto JEL Classification:G300, <<http://www.fep.up.pt/investigacao/cete/papers/dp0306.pdf>>, 2003.

FINDIKÇI İlhami,(2005a), Aile Şirketleri, İstanbul, Alfa Yayınları, 81-90.

FİNK Steven, Crisis Management: Planning for the Inevitable, New York: Amacom Pres, 1986.

FREEMAN R. Edward, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman/Ballinger, 1984, s. 46.

FROOMAN Jeff , “Stakeholder Influence Strategies”, Academy of Management Review, Sayı: 24/2 (1999), s. 191-205.

FULMER, Robert , “A New Era of Management Education”, Journal of Management Development, 12(3), 1993.

GHIZZONİ, F. (2003), “The Role of Corporate Governance in Foreign Investment Flow to Turkey”, Corporate Governance Conference, Koc University, İstanbul, 07-08.11.2003.

GÖCENOĞLU Ceyhun, “Sürdürülebilir Kalkınma çerçevesinde yeni çözümler haklar, sorumluluklar”, <http://kalkinma.org/>, 16.05.2004.

GÖKTAŞ, A., Küresel Kriz ve Türkiye, Ankara :Özen Yayıncılık, 2000.

- GRANDMONT, R. Grant G. Iragui C. Silva F. H. , Corporate Governance : Valuing Corporate Governance in Emerging Europe & the Middle East ,Deutsche Bank Securities Inc.,German,2003 .
- GREENFIELD, Sidney ve Strickon, Arnold, Entrepreneurship and Social Change, Lanham, America: University Press, 1996.
- GREGORY, H, Overview of Corporate Governance Guidelines& Codes of Best Practice in Developing and Emerging Markets, Annex to the Korean Code, November 1999.
- GRIFFEN Richy W., “Management”, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990, s.s.814-822’den Muzaffer Aydemir, Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı:3, 1999 s.1-11.
- GROSVENOR Peter,” Enron And The Economics Of Corporate Governance”Stanford University, June 2003.
- GÜNEŞ Recep, “Muhasebe Uygulayıcılarının Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Araştırma”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, Cilt;5, sayı;2 20003/3.s.109.
- GÜRBÜZ, A.ve Osman ERGİNCAN, Yakup; Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu, Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004, s.34.
- HANDY, Charles (2002), “What’s a Business for?” *Harvard Business Review*, December Issue.
- HATCH, M.J. ,Organization Theory, New York: Oxford University Press, Inc., 200,1997 .

- HEALY, P.M. ve Palepu, K.G., (2003), “The Fall of Enron”, The Journal of Economic Perspectives, Vol:17, No:2, Spring 2003.
- HEATH, J., NORMAN W., “Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management, What Can The History Of State-run Enterprises Teach Us In The Post-Enron Era?,” Kit, sayı 1(2004).
- HENDERSON, David ,“The Case Against Corporate Social Responsibility”, *Policy*, 17,2(2001), ss. 28-33. Hill et al, 2003.
- HİÇ, SÜREYYA, Türkiye Ekonomisi, İstanbul: Menteş Kitapevi,1988.
- HOLDERNESS, Clifford: “A Survey of Block Holders and Corporate Control,” *Economic Policy Review*, V.9, Number 1( April, 2003).
- HOLLANDA MALİYE BAKANLIĞI KAMU DENETİM POLİTİKASI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, Kamusal Yönetişim, (Çev) Baran Özeren&Özlem Temizel, Ankara, Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, 2004.
- HORNE Van and others; *Fundamentals of Financial Management*, 12th press, Pearson Education Limited, 2005.
- HOSKISSON, R. E., YIU, D. ve KIM, H., “Corporate Governance Systems: Effects of Capital and Labor Market Congruency on Corporate Innovation and Global Competitiveness,” *Journal of High Technology Management Research*, Sayı.(Mayıs 2004) .
- HOSMER, La Rue , “Strategic Planning as if Ethics Mattered”, *Strategic Management Journal*, Vol 15,1994.
- İSLAMOĞLU Ahmet H., *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003 .
- İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2007, Referans Gazetesi, 24.07.2008.



- JENSEN Michael C., MECKLING William H. (1976), “Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- JENSEN Michael and WARNER Jerold, The Distribution of Power Among Corporate Managers, Shareholders and Directors, *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, No.1/2, Ocak-Mart 1988.
- JESOVER Fianna and KIRKPATRICK Grant, “The Revised Oecd Principles of Corporate Governance and Their Relevance to Non-Oecd Countries”, OECD yayın ve dokümanları, personel çalışmaları (sunumlar), 29 Kasım 2004.
- KANG, Jun-Koo, and Anil Shivdasani: “Firm Performance, Corporate Governance, and Top Executive Turnover in Japan,” *Journal of Financial Economics*, 1995.
- KARABIYIK, E. L., Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Etkileri. Bursa: Marmara Kitabevi, 2004 .
- KARALAR, Rıdvan, Genel İşletme, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005.
- KARAYEL Mete, “Türkiyedeki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma”(Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006) , Ek1.Anket.
- KAYNAR Şerif, “Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri”,Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, s.11, 25 Şubat 2006.
- KEENAN J. ve Aggestam M., “Corporate Governance and Intellectual Capital: Some Conceptualizations”, *Corporate Governance*, Vol: 9(2001), Number: 4.
- KOCAELİ SANAYİ ODASI, Kocaeli İmalat Sanayinde 2008 Yılıının 2.Çeyreğindeki Gelişmeler, Araştırma sayı.5, Haziran 2008, s.s.3-4.

KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 9b., İstanbul: Beta Yayınevi, 2003.

KOSGEB, (2005a), 2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı İmalat Sanayi Değerlendirmesi. Ankara: KOSGEB Yayını.

KOSGEB, 12.04.1990, 3624 Sayılı Kuruluş Kanunu, md.0003.

KOZLU, Emre, “Parmalat Skandalı”, Finansal Kurumlar, Kredi Analiz, Araştırma ve Yurtdışı Koordinasyon, Garanti Bankası Dergisi, Ocak 2004.

KULA Veysel, “Kurumsal Yönetim: Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği Bildirisi”,2005.

KUMAR, R (2003) “Corporate Social Responsibility: The emerging South Asia Agenda” in RA Shah, DF Murphy, and M McIntosh, Something to Believe in Sheffield: Greenleaf, Bölüm 7, 2003.

FUKUKAVVA Kyoko, Jerem\ Moon, (2004), A Japanese Model Of Corporate Social Responsibility, A Study Of VWebsite Reportin, Journal Of Corporate Citizenship, Cilt: 16, Kış, s.49’ dan aktaran Ender Yönet, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, s.251.

LAPORTA, RAFAEL, FLORENCİO Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and R.W. Vishny: “Law and Finance,” Journal of Political Economy, 106, 1998.

LINS, Karl, and Henry Servaes: “International Evidence on the Value of Corporate Diversification,” Journal of Finance, 54 (1999), 2215-2240.

LUTHANS, Fred, Hodgetts, R. ve Thompson, K. (1987). Social Issues in Business, New York: Macmillian Publishing Company.

- MCCARHY, D ve PUFFER, S., “Corporate Governance in Russia: towardsa European,US, or Russian Model?”, European Management Journal, cilt6, s.206(2002), s. 630-640 .
- MCCOLGAN Patrick, “Agency Theory and Corporate Governance: A Review of the Literature From a UK Perspective,” 22 Mayıs 2001.
- MEHRAN Hamid: “Executive Compensation Structure, Ownership, and Firm Performance,” Journal of Financial Economics, 38, 1995.
- MILLSTEIN Ira and others, Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets, OECD Yayınları, Paris, 1998.
- MISHKIN, F. S. Lesson From The Asian Crisis, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1999.
- MILTON Friedman, The social responsibility of business is to increase its profits, New York Times Magazine, September 13, 1970.
- MITCHELL R. K., B. R. AGLE, D. J., WOOD, “Toward A Theory of Stakeholder Identification and Saliance”, Academy of Management Review, Sayı: 22/4,1997.
- MITROFF, I. “Effective Crisis Management”, The Academy of Management Execute,1992
- MONKS Robert A.G. and Nell Minow, Corporate Governance 2.b, London: Blackwell Publishing,2004, s.100.
- MUCUK, İ., Modern İşletmecilik, 10b., İstanbul:Türkmen Yayınevi,1999.
- ÖKTE K. S. “ Finansal Piyasalarda Asimetrik Enformasyon Problemi: Temel Kavramlar, Literatür ve Çözüm Öneriler,
- <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/10- kutlu/kutlu.html>, s.2, 2001.

- ÖZBİLEN, Global ve Ulusal Ekonomilerde Reel Kriz Süreçlerinin Ortaya Çık ve Gelişme Süreçleri, Yeni Türkiye, 1999.
- ÖZALP Şan (Editör), Genel İşletme Cilt İve 2. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 931, 1997.
- ÖZBİLEN Şevki, "Küresel Mali Kriz Ve İMF Politikalarının Ulusal Mali Sisteme Etkileri", ADÜ. Nazilli İİBF, Manisa, 2004.
- ÖZDEMİR, Lütfiye, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği". Osmangazi Üniversitesi İ.İ.BF tarafından düzenlenen 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunulan bildiri. Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.
- ÖZEREN Baran ve Özlem Temizel, Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim", 2000.
- ÖZGENER Sevki, "İmalat Sanayi İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına ilişkin tutumları", Amme İdaresi Dergisi, No: 35/1, Mart 2002.
- ÖZKAPICI, Ebru ve Arda Tarhan, "TESKOMB'un Yeniden Yapılandırılmasında İlişkin Model Araştırması", 2002; <http://www.tesk.org.tr/tr/yayin/rapor/2.html>, (02.04.2008).
- ÖZKOL A.Erdal, Muhsin ÇELİK ve Seçkin GÖNEN, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:27, Temmuz 2005.
- ÖZTÜRK, M. B. (2004), "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları", III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Kırşehir, 29-30 Nisan.
- PADILLA, Alexandre, "Property Economics of Agency Problems," Mises Institut, Working Paper, Jel Classification D 820, L510, P510 <http://libertarianstudies.org/journals/scholar/Padilla3.pdf>, 5 Subat 2002.

- PAKER, 2002/ TESEV Bşk. Can Parker içinde: “TİSK-BM Küresel İlkeler Sözleşmesi Tanıtım Toplantısı İşveren Dergisi TİSK, Ekim 2002”
- POUND John, ‘Proxy Contest and The Efficiency of Shareholder Oversight’, Journal of Financial Economics, Vol. 20. No.1/2(Şubat-Mart 1988 ),s.237.
- PUFFER Shela and Daniel MCCARTHY, “The Emergence of Corporate Governance in Russia”, Journal of World Business, Sayı 38,4 (2003), s.s.284-298.
- PULAŞLI Hasan, Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2003, s.19.
- RAELIN Joseph A., Kùltürlerin Çatışması Yönetenler - Yönetilenler, Çev.: Kamuran Tuncay, İş Bankası Yayınları No: 412, İstanbul 1999.
- RAPPAPORT, Creating Shareholder Value: The New Standard For Business Performance, New York, Free Press,1986,S.120.
- RYAN M., 1994 ,“Agency in health care” American Journal of Economics and Sociology 53 ,2(1994),s.207-217, [www.saharating.com](http://www.saharating.com), 01 Mart 2008
- RONALD Paul Hill, Debra Stephens, and Iain Smith, 2003, CSR: An examination of Individual Firm Behavior, Business and Society Review 108:3, 339-364
- SAĞLAM Dündar, Meksika, Asya ve Rusya Ekonomik Krizlerinin Mukayeseli Bir Analizi, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı:152 (Kasım1998)
- SENER B. “Türkiye’de ve Dünyada Yönetişim”, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi, Sayı: 3. Aktaran: M. Arcan Tuzcu, Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği,(Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2003).
- SHELTON, Joanna R. “The Importance of Governance in the Modern Economy”, New Corporate Governance for the Global Company International Conference, Brüksel, 1998.
- SHLEIFER A. ve VISHNY, R.W., “Legal Determinants of External Finance”, Journal of Financial Economic, Sayı 36, 1997 .

- SCHOORMAN Davis, and L. DONALDSON, James Davis, (1997),“ Towards Stewardship Theory”, The Academy of Management Review, Vol:22. No:1, p.23.
- SCLEİFER Andrei ve Robert VİSHNY, “**A Survey of Corporate Governance,**” Journal of Finance. LII, Sayı.83, s.737, 1997.
- SMITH P. et al., Principal-agent problems in healthcare systems: an international perspective. Health Policy 41, 1997.
- STEINBERG, SHELDON S. ve S. AUSTERRİ. Hükümet Ahlak ve Yöneticiler: Çev: Turgay Ergim, Ankara: T.O.D.A.İ. Yayın No: 264. 1996.
- STONER, James AvF. Ve R.E. Freeman. Management. New Jersey: Prentice Hall Inc.1985.
- STOKER, Garry, “Governance As Theory: Five Positions”,International Social Science Journal, 50(1998) .
- STONE, Andrew, K. HURLEY ve R.S. KHEMANİ ,“The Business Environment and Corporate Governance: Strengthening Incentives for Private Sector Performance” Business Environment Group, Private Sector Development Department, The Worldbank Group Yayını, US,1998.
- SUTO, M., “New Development in the Japanese Corporate Governance in the 1990s- The Role of Corporate Pension Funds,” HWWA Discussion Paper, Sayı 100, Hamburg: Hamburg Institute of International Economics, [http://www.hwwa.de/Publikationen/Discussion\\_Paper/2000/100.pdf](http://www.hwwa.de/Publikationen/Discussion_Paper/2000/100.pdf), 2000.
- ŞAHİN Mehmet “İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı,” Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt 2, sayı 1, 1984.
- ŞENOL, Coşkun, “Kurumsal Yönetişim” , Gümrük Dünyası Dergisi, İstanbul, 2008.

- REHBER, Erkan Üretim Fonksiyonlarının Gübre Denemelerinin Ekonomik Analizinde Kullanılması, MPM Verimlilik Dergisi 1989/4, s.15, Ankara.
- TEK, Nergis ve YILDIRIM, Oya, Finansal Muhasebe, İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2004.
- TEKELİ İlhan, “Yönetim Kavramı Yanı sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, Sosyal Demokrat Değişim, İstanbul , 1996 .
- TEKİN Güner,” Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance), Kuvvetler Ayrılığı İlkesi Denetimden Sorumlu Komiteler “, Kurumsal İyi Yönetim Arenası Anakara Mayıs 2003- White&Case Sunumu Mayıs 2003.
- TOKYO TİCARET MÜŞTEŞARLIĞI BİLDİRİSİ, ”Güneydoğu Asya Krizi” Tokyo,1997,s.9.
- TUZCU, M. Arcan; “Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB – 100 Örneği”, Hukuk Yayınları, Ankara, 2003.
- TÜSİAD, (1993), “ 21. Yüzyıla Doğru Türkiye’de Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi”, TÜSİAD Yay., İstanbul. s.34.
- ULUDAĞ, İlhan ve Vildan Serin, “ Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”, İstanbul : İTO Yayınları, No. 1990/25, İstanbul, 1990, s.25.
- UYAR, Süleyman; Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) Anlayışının Önemi, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:66, Ocak -Şubat- Mart 2004.
- UZUN, Kamil,” Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü”, DünyaGazetesi,s.4,İstanbul, [153](http://www.denetimnet.net/UserFiles/Document, 2008. Schoorman vd., 1997.</a></p><p>ÜLGEN Hayri ve Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, No: 113, İstanbul, 2004.</p></div><div data-bbox=)

- ÜNSAL M. Erdal, Mikro İktisat, 4. Baskı, Ankara: İmaj Yayıncılık, 2001.
- WEIMER, J. VE PAPE J., “Taxonomy of Systems of Corporate Governance”, Corporate Governance, Vol: 7 Number: 2., 1999.
- YADONG, Luo, “How Does Globalization Affect Corporate Governance and Accountability? A Perspective From MNEs”, Journal of International Management, Sayı: 11 (2005) .
- YELDAN Erinç, “ Doğu Asya Krizinin Etkileri Üzerine Bir Makroekonomik Genel Denge Modelinin Sonuçları”, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı: 146( Mayıs 1998) .
- YÜKSEL Mehmet , “Yönetişim Kavramı Üzerine”, Ankara Barosu Dergisi, 2000.
- WEIMER, J. ve PAPE J. , “Taxonomy of Systems of Corporate Governance”, Corporate Governance, Vol: 7 Number: 2. 1999.
- WILSON, Ian , The New Rules of Corporate Conduct: Rewriting the Social Charter, Westport: Conn., 2000. .
- WILTON, B. Temmuz 2005/Uluslar arası İşverenler Teşkilatı – IOE, içinde: “İşverenlerden devletin fonksiyonlarını üstlenmesi beklenmemeli/Brent Wilton IOE G.Sekreter Yrd.” İşveren Dergisi TİSK, Temmuz 2005.
- ZIKMUND William G. (1997) Business Research Methods, Dryden Press, Usa.
- Kurumsal Yönetişim İlke ve Kodları:**
- WORLD BANK, “Ukrainian Corporate Governance Manual”, www.tsrbs.org.tr, 1999.
- “CADBURY RAPORU”, (The Financial Aspects of Corporate Governance)” 1 Aralık 1992. (<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, 15.02.2008.)
- CORPORATE GOVERNANCE FORUM OF JAPAN, “Corporate Governance Principles, A Japanese View,”, Ekim 30, 1997.



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

“HAMPEL RAPORU ” Ocak 1998.

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

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

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

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

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

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

TÜRK TİCARET KANUNU (2003), md.366.

### **İnternet Kaynakları:**

İktisadi Kalkınma Vakfı, 2006 <http://ikv.org.tr/pdfs/96b12507.pdf> (2 Ocak 2008).

<http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/bb1-25.htm>, (23.12.2007).

<http://www.iso.org.tr/tr/documents/arastirma/500%20büyük/basınsunumgraf2007.pdf>, (24 Temmuz 2008)

[www.canaktan.org](http://www.canaktan.org) , (02 Mart 2008).

<http://www.csrnetwork.com/clients.html>, (4 Temmuz 2006),

<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/html>,

(4 Nisan 2008) .

Fortune, "The Fortune Global, The World's Largest Corporations", July 30, 2007

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/fulllist/> (5 Mayıs 2008).

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Fortune\\_\(dergi\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/Fortune_(dergi)), (02.04.2008).

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/kurumsallik.html>, (01.04.2008).

[http://www.saharating.com/KURUMSAL/Methodoloji.htm#pay\\_sahipleri](http://www.saharating.com/KURUMSAL/Methodoloji.htm#pay_sahipleri), 01 Şubat 2008

<http://www.tdk.gov.tr/tr/sozbul.aspx>, (01.02.2008).

Türk Japon Vakfı; [www.tjv.org.tr](http://www.tjv.org.tr), (01.02.2008).

[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=1493&id=81](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1493&id=81) (09 Mart 2008) .

World Bank , "Ukrainian Corporate Governance Manual", 1999, [www.tsrbs.org.tr](http://www.tsrbs.org.tr),  
(5 Mayıs 2008) .

[http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR\\_KOD=100445](http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=100445), (30.06.2008).

Zaman Gazetesi, 28.06.2008, s.13;

<http://www.kosgeb.gov.tr/Basin/oku.aspx?bID=14>.

## **EK 1: ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Kocaeli Ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerin Kurumsal Yönetişime Bakış Açılarını Belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Bu araştırmada belirteceğiniz görüşler sadece bilimsel bir araştırmada veri olarak kullanılacaktır, kesinlikle başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Ankete isim, soyad gibi bilgiler yazılmayacaktır.

Anketteki sorulara kesinlikle katılmıyorsanız 1, katılmıyorsanız 2, kararsızsınız 3, katılıyorsanız 4, kesinlikle katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.

Bu çalışma için ankete değerli zamanınızı ayırıp anketi cevapladığınız için teşekkür ederim. Saygılarımla...

**1. Yaşınız :** .....

**2. Cinsiyetiniz :**                       Erkek                       Kadın

**3. Eğitim Durumunuz**

İlköğretim     Lise     Üniversite     Yüksek lisans/ Doktora

**4. Şirketteki Konumunuz**

Yön. Kurulu Başkanı     Yön. Kurulu Bşk. Yrd.     Yön. K. Üyesi

**5. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör**

Hizmet     İmalat

<b>Pay Sahipleri (Hissedarlar)</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Genel Kurul Toplantısının gündeminden pay sahipleri haberdar edilmekte ve hazırlık yapmaları sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Pay sahiplerinin Genel Kurul'da şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile ilgili kararlarına katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
4. Pay sahiplerimiz paylarını kolaylıkla transfer edebilir veya devredebilir.	1	2	3	4	5
5. Azınlık ve yabancı pay sahipleri dâhil, tüm pay sahiplerine eşit haklar tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık</b>					
1. İşletmenin faaliyet sonuçları ve politikaları ile hisse senetlerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler kamuya açıklanmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistikî veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Şirketimizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşu belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>Paydaşlar (Çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet)</b>					
1. Paydaşlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.	1	2	3	4	5
2. Paydaşların şirket yönetimine katılımını destekleyici Mekanizmalar uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının yansıması olarak ilgili konularda (ücret, kariyer, eğitim vs.) bilgilendirilirler.	1	2	3	4	5
4. Şirketimizin sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.	1	2	3	4	5
5. İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>Yönetim Kurulu</b>					
1. Yönetim Kurulu hissedarların denetimlerine açıktır.	1	2	3	4	5
2. Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.	1	2	3	4	5
3. Yönetim Kurulu üyelerimiz başka bir işletme adına yönetiminde buldukları şirketle iş ilişkisine girmezler.	1	2	3	4	5
4. Yönetim Kurulu üyelerinin bireysel performansı belirli aralıklarla değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde komitelerden yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Yönetimde üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları pek farklı değildir.	1	2	3	4	5

1. Şirketinizde “Pay Sahipleri İlişkiler Birimi” bulunmakta mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır

2. Yönetim Kurulu üyelerinin oy hakları eşit midir?

( ) Evet ( ) Hayır

3. Yönetim Kurulu şirketin misyonunu/vizyonunu belirleyerek kamuya açıklamış mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır

4. Şirketinizin Genel Müdür’ü Yönetim Kurulu Üyesi midir?

( ) Evet ( ) Hayır

5. Yönetim Kurulu yılda kaç kez toplanmaktadır? \_\_\_\_\_

6. Yönetim Kurulu kaç kişiden oluşmaktadır? \_\_\_\_\_

7. Yönetim Kurulu’nda kaç üye bağımsızdır (Şirket dışından)? \_\_\_\_\_

8. Şirketinizde hangi komiteler bulunmaktadır?

.....  
.....

Araştırmaya Katıldığınız İçin Teşekkür Ederiz.

## **ÖZGEÇMİŞ**

1982 yılında Balı kesirde doğdu. İlkokulu Zonguldak'ta, ortaokul ve liseyi Kocaeli'nde tamamladı. 2001 yılında girdiği Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünden 2005 yılında mezun oldu.

2005-2008 yılları arasında özel sektörde görev yapmıştır. Halen bu görevine devam etmektedir.

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı'nda 2006 yılında başladığı Yüksek Lisans öğrenimine hâlen devam etmektedir.



---