

**KURUMSAL YÖNETİM
MEKANİZMALARINDAN YÖNETİM KURULU
YAPISININ İŞLETME PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ
ANONİM ŞİRKETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Mehtap Baysal

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Veysel Kula

Ocak, 2016

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARINDAN YÖNETİM KURULU
YAPISININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR'DAKİ ANONİM ŞİRKETLER ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Mehtap BAYSAL

Danışman
Prof. Dr. Veysel KULA

AFYONKARAHİSAR, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal Yönetim Mekanizmalarından Yönetim Kurulu Yapısının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Anonim Şirketler Üzerine Bir Anket Çalışması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14.01.2016

Mehtap BAYSAL

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Veysel Kula

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Halim Sözbilir

Yrd. Doç. Dr. Ercan Özen

İşletme anabilim dalı Muhasebe ve Finansman bilim dalı yüksek lisans öğrencisi Mehtap Baysal'ın "**Kurumsal Yönetim Mekanizmalarından Yönetim Kurulu Yapısının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Anonim Şirketler Üzerine Bir Araştırma**" başlıklı tez 14/01/2016 tarihinde, saat 10:00'da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ahmet Yaramış

ÖZET

KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARINDAN

YÖNETİM KURULU YAPISININ İŞLETME PERFORMANSI

ÜZERİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ ANONİM ŞİRKETLER

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mehtap BAYSAL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

OCAK 2016

Danışman: Prof. Dr. Veysel Kula

Bu çalışmanın temel amacı, kurumsal yönetim mekanizmalarından yönetim kurulu yapılarının şirket performansına etkisini araştırmaktır. Araştırma kapsamında SPK ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak anket hazırlanmıştır. Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren 54 adet anonim şirket yönetim kurulu üyesine anket uygulanmıştır.

Çalışma neticesinde, yönetim kurulu üye sayısı ile şirketin performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olan şirketlerin performans düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca yönetim kurulunda bulunan icracı üye sayısı ile şirketlerin performansı arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu Yapısı, Şirket Performansı.

ABSTRACT

CORPORATE GOVERNANCE MECHANISM OF STRUCTURE OF THE BOARD OF DIRECTORS IMPACT ON PERFORMANCE IN THE COMPANY: A STUDY ON JOINT-STOCK COMPANY IN AFYONKARAHİSAR

Mehtap BAYSAL

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF MANAGEMENT

JANUARY 2016

Advisor: Prof. Dr. Veysel Kula

The main purpose of this study is to investigate the impact of the board of directors structure to companies performance of Corporate Governance mechanisms. The survey questions are prepared with references to SPK (Capital Market Board) and OECD's corporate governance principles. The survey is applied to 54 board members in Afyonkarahisar.

Findings reveal that performance is positively related with the board members size. CEO-chairman duality has negative impact on firm performance. On the other hand findings reveal that performance is negatively related with executive members. In addition, CEO-chairman duality has negative impact on company performance.

Key words: Corporate Governance, Board Structure, Company Performance

TEŞEKKÜR

Çalışmanın hazırlanma sürecinde benden desteğini hiç esirgemeyen, bilgi birikimi, deneyimi ile bana yol gösteren, başarımda en büyük paya sahip olan çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Veysel KULA'ya emeklerinden, sabır ve hoşgörüsünden dolayı teşekkürü borç bilirim.

Tez Jürimde bulunarak beni onurlandıran, tezimi detaylıca inceleyip yanlışlarımın düzeltilmesine yardımcı olan ve bu tezin daha iyiye ulaşması için ellerinden gelen yardımları esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Halim SÖZBİLİR ve Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖZEN'e teşekkür ederim.

Lisans eğitimimden bu zamana üzerimde emeği olan ve çalışmanın anket sorularının hazırlanmasında görüş ve önerileriyle desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç Dr. Tuğrul KANDEMİR'e, çalışmanın istatistikî verilerinin analizinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU'ya, tez ile ilgili literatür çalışması sürecinde, elindeki kaynakları benimle paylaşan, tezimi inceleyip yanlışlarımın düzeltilmesine yardımcı olan değerli hocam Arş. Gör. Ender BAYKUT'a teşekkür ederim.

Hayatımın her evresinde yanımda olan, bana karşı desteklerini hep arkamda hissettiğim sevgili annem Nezahat BAYSAL, babam Cafer BAYSAL ve kardeşim Mert BAYSAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak tez sürecinde yanımda olan arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI.....	5
2. KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ.....	7
3. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ	10
4. EVRENSEL KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	12
4.1. Şeffaflık	12
4.2. Eşitlik/Adillik	13
4.3. Sorumluluk	14
4.4. Hesap Verebilirlik	14
5. OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	16
6. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMINININ GELİŞİMİ. 19	
6.1. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Çalışmaları	20
6.1.1. Pay Sahipleri	22
6.1.2. Kamunun Aydınlatılması ve Şeffaflık.....	22
6.1.3. Menfaat Sahipleri	23
6.1.4. Yönetim Kurulu	23
6.2. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi.....	24
7. OECD ve SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NİN KARŞILAŞTIRILMASI	24

**8.TÜRKİYE’DE MEVCUT KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI
ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR..... 27**

**İKİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM KURULU**

1. KURUMSAL YÖNETİM ve YÖNETİM KURULLARI İLİŞKİSİ.....	30
2. YÖNETİM KURULU’NUN YAPISI	31
2.1. Yönetim Kurulu Üye Sayısı	32
2.2. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı'nın (CEO) Görevlerinin Ayrılması.....	34
2.3. Yönetim Kurulunda Komiteler.....	35
2.3.1. İcra Komitesi	36
2.3.2. Denetim Komitesi.....	37
2.3.3. Kurumsal Yönetim Komitesi	39
2.3.4. Atama Komitesi.....	40
3. YÖNETİM KURULUNUN İŞLEYİŞİ.....	41
3.1. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	41
3.2. Yönetim kurulunun Görev Süreleri ve Toplantıları	42
4. YÖNETİM KURULU YAPISI İLE ŞİRKET PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARINDAN YÖNETİM KURULU
YAPISININ ŞİRKET PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	52
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	52
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	53
4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	54
5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	58
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	65
KAYNAKÇA	68

EKLER.....	76
-------------------	-----------

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması	26
Tablo 2. Yönetim Kurulu Yapısının Şirket Performansına Olumlu, Olumsuz ve Hem Olumlu ve Olumsuz Etkisini Tespit Eden Araştırmaların Özetlenmesi	49
Tablo 3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	54
Tablo 4. Şirketlere Ait Betimleyici Bulgular	55
Tablo 5. Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı.....	56
Tablo 6. Şirketlerin Mevcut Performansına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	57
Tablo 7. Şirketlerin Mevcut Performansının değerlendirilmesi.....	59
Tablo 8. Şirketlerin Mevcut Performansının Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşma Derecesinin Karşılaştırılması	59
Tablo 9. Şirket Mevcut Performansının Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısına İlişkin Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşma Derecesinin Karşılaştırılması...61	
Tablo 10. Şirketlerin Gelecekteki Yönetim Kurulu Yapısı Etkinliğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	63

KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ş.	Anonim Şirket
BİST	Borsa İstanbul
EKK	En Küçük Kareler
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KY	Kurumsal Yönetim
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ROA	Aktif Karlılığı
ROE	Özsermaye karlılığı oranı
SPK	Sermaye Piyasası Kurumu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜSİAD	Türkiye Sanayicileri ve İş adamları Derneği

GİRİŞ

Ekonomik hayatta yaşanan gelişme ve değişimler ile küreselleşme neticesinde şirketler yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamı içerisinde kalmıştır. Özellikle ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslar arası ekonomik ilişkilerin gelişmesi ve uluslar arası sermaye hareketlerinin hız kazanmasıyla beraber yöneticilerin işlerini verimli bir şekilde yapması zorlaşmıştır. Bu gelişmeler kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır.

Ayrıca 1990'lı yıllarda Amerika'da başlayan Enron skandalı ve ardından Avrupa'ya yayılan şirket skandalları ve Asya krizi sonucunda şirketlerle alakalı taraflar büyük kayıplara uğramıştır. Bu olumsuz gelişmelerin yaşanması şirketlerde yönetim anlayışında tartışmaların gündeme gelmesine ve şirketlerde yönetim anlayışında büyük değişmelerin yaşanmasına neden olmuştur. Yaşanan finansal krizlerin ardında yatan en önemli sebebin ise şirketlerin ve ülkelerin kurumsal yönetim uygulamalarının yeterli olmadığı görüşüdür (Karayel, 2006:2; Akıncı, 2011:1).

Kurumsal yönetim; yönetim anlayışını eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk gibi evrensel ilkeler ışığında hayata geçirerek, şirketin yönetim yapısının ilişki içinde bulunduğu kesimlere güven verici nitelikte olmasını sağlar. Bu bağlamda kurumsal yönetim; şirketin en yüksek performansı göstermesini, en başarılı, en rekabetçi ve en karlı olmasını amaçlayan bir yönetim anlayışdır. Kurumsal yönetim mekanizmaları içerisinde en önemli organ ise yönetim kuruludur. Yönetim kurulu şirketin yönetimi biçimlendiren bir organdır. Diğer bir deyişle kurumsal yönetim anlayışını oluşturan şeffaflık, eşitlik, sorumluluk, hesap verebilirlik gibi ilkelerin başarılı bir şekilde uygulanmasında en büyük görev yönetim kuruluna düşmektedir (Büber, 2008:1-38).

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirkete yerleşmesi ve şirket kültürü olarak yer edinmesi yönetim kurulunun performansına bağlıdır. Bu bağlamda şirket büyük olsun küçük olsun bilgileri, deneyimleri, düşünceleri yönetim kadrosundan farklı olan yönetim kurulu üyesine ihtiyaç vardır. Yani kurumsal yönetimi sağlamak için yönetim kurullarının rasyonel bir şekilde kullanılması gereklidir. Bu nedenle de

kurumsal yönetime geçişte yönetim kurullarının önemi artmaktadır (Bber, 2008:1-38).

Özetle, kurumsal yönetim ülkelerin ve Şirketlerin kalkınmasında ve geliŐmesinde önemli role sahiptir. Bu durum literatürde çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur. Örneğin; Beiner vd. (2004), Kim ve Yoon (2007), Karamustafa vd. (2009), Dağlar ve elik (2011) gibi araŐtırmacıların çalışmaları bu durumu desteklemektedir. Karamustafa vd. (2009) belirttikleri gibi, iyi bir kurumsal yönetim uygulamaları Şirketlerin etkinliğini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda yatırımcılar etkinliği yüksek olan Şirketlere daha çok ilgi duyarlar. Bu anlamda yatırımcılar tarafından ilgi duyulan Şirketin ise hem hisse senedi piyasa değeri hem de Şirkete olan yatırımlar artacaktır. Bu durum Şirkete olumlu yönde önemli katkılar sağlar. İyi bir kurumsal yönetim için ise Şirketin yönetim kurulu ve yapısı göz önünde bulundurulması gereklidir. Şirketler yönetim kurulları sayesinde işletme faaliyetlerinin etkinliğini sağlarlar.

Çalışma kapsamında Anonim Şirketlerin (A.Ő.) yönetim kurulu yapısı ile mevcut performansı arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışmanın giriş bölümünü izleyen birinci bölümünde kurumsal yönetimin tanımı, gelişimi, önemi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bunun yanında evrensel kurumsal yönetim ilkeleri, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetim ile yönetim kurulları arasındaki ilişki, yönetim kurulu yapısı ve işleyişi hakkında çıkarılan mevcut ilkeler ve mevzuat incelenecektir. Akabinde Şirketin yönetim kurulu yapısının Şirket performansına etkisine yönelik literatür araŐtırmasına yer verilecektir.

Çalışmanın nc bölümünü oluşturan uygulama bölümünde ise Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren Anonim Şirketlerin (A.Ő.) yönetim kurulu yapılarının Şirket performansını ne yönde etkilediğini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Çalışma kapsamında Anonim Şirketlerin mevcut performans değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu blmde ilk olarak çalışma kapsamında SPK ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak anket hazırlanmıştır. Anket formu  blmden oluşmaktadır. Ankette ilk dört soru ankete katılanların durumu ve Şirket faaliyetleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Diğer sorular ise yönetim kurulunun

yapısı ile ilgilidir. İkinci bölüm yönetim kurullarının yapısal özelliklerinin mevcut şirket performansına etkisini ölçmeye yönelik sorulardan oluşurken üçüncü bölüm ise yönetim kurulu yapısı etkinliğini arttırmaya yönelik tedbirlerin değerlendirilmesi amaçlı sorulardan oluşmaktadır.

Hazırlanan anket Afyonkarahisar ili ticaret siciline kayıtlı üretim, sanayi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren 54 şirket yöneticisine ya da yönetim kurulu üyesine Mayıs-Haziran 2015 tarihleri arasında uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Anova ve T-testi ile analize tabi tutulmuş olup, işletmenin yönetim kurulu yapısı ile şirket performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar olup olmadığı ortaya konulmuştur.

Çalışma sonuçlarına göre şirket özellikleri ve yönetim kurulunun özellikleri ile şirket performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bulgulara göre şirketin kuruluş yılı ve şirkette çalışan kişi sayısı ile şirketin performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Yani şirketin deneyimleri ve tecrübeleri arttıkça şirketin performansı da buna bağlı olarak olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın şirketin faaliyet alanı ve şirketin aile işletmesi olup olmamasına bağlı olarak şirket performansı ve etkinliği farklılık göstermemektedir.

Afyonkarahisar'da anonim şirket olarak faaliyet gösteren ve araştırma kapsamında ulaşılan şirketlerin mevcut performansları yönetim kurulu yapısının unsurlarından yönetim kurulunda bulunan toplam üye sayısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Katılımcıların yönetim kurulu toplam üye sayısı ile ilgili görüşlerine göre yönetim kurulunda bulunan üye sayısı arttıkça şirket performansı yükselmektedir.

Ayrıca şirketlerin performanslarının yönetim kurulunda icrada görev alan üye sayısına göre de farklılık gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre yönetim kurulunda icrada görev alan üye sayısı ile şirket performansı arasında negatif ve istatistiksel anlamda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Şirket yönetim kurulunda icrada görev alan üye sayısı azaldıkça şirketlerin daha yüksek performans gösterdiği görülmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre şirketlerin performansları şirket yönetiminde yönetim kurulu başkanının kurucu aile ferdi olup olmamasına göre farklılaşma

göstermemektedir. Bunların yanında şirket performansları, şirket yönetim kurulunda bağımsız üye, yönetim kurulunda Murahhas Aza bulunup bulunmamasına ve yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olmasına göre farklılaşmamaktadır. Şirket yönetim kurulunda kadın üye sayısının ve yönetim kurulunda bulunan kadın üyelerin kurucu aile üyesi olup olmamasının ve yönetim kuruluna bağlı komiteler bulunup bulunmamasına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Ayrıca çalışmada mevcut şirket performansının ölçülmesinin yanında katılımcılara şirketin gelecekteki yönetim kurulu yapısının etkinliğini sağlamaya yönelik tedbirlere ilişkin sorular yöneltilerek değerlendirme yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, katılımcılar şirketlerin etkin olabilmesi için öncelikle yönetim kurulu yapısında denetim komitesi bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Şirket etkinliğinin sağlanmasında diğerlerine göre daha önemli olan diğer iki unsur ise yönetim kurulunda kurumsal yönetim komitesi bulunması, yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı kişi olmasıdır. Diğer yandan katılımcılara göre şirket etkinliğinin sağlanmasında diğerlerine göre en az önemli görülen unsur ise yönetim kurulu üye sayısının arttırılmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kurumsal yönetime ilişkin farklı araştırmacılar ve kurumlar tarafından yapılmış tanımlamalar ele alınıp ardından kurumsal yönetimin gerekliliği, tarihçesi ve kurumsal yönetim ilkeleri irdelenecektir.

1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

İngilizce “Corporate Governance” terimin Türkiye’deki karşılığı bazı çalışmalarında “Kurumsal Yönetim” bazılarında ise “Kurumsal Yönetişim” olarak yer almaktadır. Örneğin; bu terim Kula (2005) ve Kalaycıoğlu’nun (2011) çalışmalarında “Kurumsal Yönetim” olarak yer alırken; İşcan ve Kayğan (2009) ve Karpuzoğlu’nun (2010) çalışmalarında “Kurumsal Yönetişim” olarak yer almıştır. Bunun da ötesinde SPK ilkelerinde ve tebliğlerinde “Kurumsal Yönetim” olarak yer almıştır. Ayrıca araştırmacılar ve kurumlar tarafından da “Kurumsal Yönetim” kavramının daha çok tercih ettiği görülmektedir.

Kurumsal yönetim, son yıllarda kamu kuruluşları, özel sektör, hükümetler ve akademisyenler tarafından üzerinde çokça durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetime ilişkin literatürde farklı araştırmacılar ve kurumlar tarafından çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlamaların her birinde kurumsal yönetimin farklı özelliğine vurgu yapılmış olup bu tanımlamaların büyük bir kısmı kurumsal yönetimin düzenleyici, şirketin verimliliğini artırıcı yönüne ve paydaşlar için kurumsal yönetimin önemine yer vermiştir.

Kurumsal yönetimin yaygınca bilinen tanımlamalarından biri Cadbury Raporu’nda (1992:1) yer almaktadır. Cadbury Raporu’na göre kurumsal yönetim “Şirketlerin yönetilmesi ve kontrol edilmesi ile ilgili izlenmesi gereken mekanizmalar” olarak tanımlanmıştır. 1997 yılında Shleifer ve Vishny (1997:733) tarafından yapılan tanıma göre ise, kurumsal yönetim şirkete fon sağlayan yatırımcılar ile şirket arasında güven oluşturarak, yatırımcıların yatırımlarının karşılığını alması için şirketlerin uyması gereken kurallar bütünü olarak ifade edilmiştir. Cadbury Raporu’nda kurumsal yönetimin düzenleyici yönü ele alınırken; Shleifer ve Vishny, Cadbury Raporu’ndan farklı olarak sadece kar elde etme amacı güden şirketler için geçerli bir tanım yapmışlardır.

Cadbury Raporu'ndaki tanıma benzer şekilde Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) kurumsal yönetimi; şirketlerin kontrol edildiği ve yönetildiği bir mekanizma olarak tanımlanmıştır. OECD'ye (2004:9) göre kurumsal yönetim şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkiyi ve bu yapı içerisinde hak ve sorumlulukların dağılımını düzenler. Aynı zamanda kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerini ortaya koyarak ve bunlara erişebilmek için gerekli araçlar sağlamaktadır.

Kurumsal yönetimin düzenleyici yönünü ele alan bir diğer tanım ise Suto (2000:9) tarafından yapılmıştır. Suto'ya göre kurumsal yönetimin işlevi menfaat çatışmalarını çözmek ve şirket performansını arttırmaktır. Suto, "kurumsal yönetimi paydaşlar arasındaki menfaat çatışmaların çözülerek kurumun kontrol edildiği ve denetlediği bir sistemler topluluğu" olarak tanımlamıştır.

Kurumsal yönetim konusunda yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri ise Millstein'dir. Millstein (1998:27) kurumsal yönetimin; şirket yönetiminin genel amaçlarından kabul edilen "kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma" amacının yanında şirketin tüm paydaşlarını da kapsayacak şekilde tanımlamıştır. Millstein, kurumsal yönetimi üst yöneticiler, yönetim kurulu ve hak sahipleri arasındaki ilişkiler bütünü olarak değerlendirmiştir.

Ülgen ve Mirze ise çalışmalarında Milstein ile kurumsal yönetimin aynı özelliğine vurgu yapmıştır. Karayel'in (2011:9) belirttiği gibi Ülgen ve Mirze kurumsal yönetim kavramını "Şirketin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin, bu sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirirken, şirket üzerinde kendilerini belirli nedenlerle hak sahibi gören pay sahipleri, müşteri, tedarikçi, çalışanlar ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkileri" şeklinde tanımlamışlardır. Yani, kurumsal yönetimi hissedarlar, üst yönetim ve yönetim kurulu arasındaki ilişkiler bütünü olarak değerlendirmiştir.

2002 yılında TÜSİAD (2002:9) tarafından hazırlanan raporda ise kurumsal yönetimin diğer araştırmacılar tarafından ele alınan yönlerini kapsayan daha geniş tanımlamaya yer verilmiştir. Bu rapora göre; kurumsal yönetim kavramı bir kurumun mali ve beşeri sermayeyi kendine yönlendirmesine, verimli faaliyet göstererek pay

sahipleri için uzun dönemli ekonomik değer yaratmak suretiyle kurumun kalıcı olmasına imkân sağlayan kanun yönetmelik vb. uygulamaların bütünü ifade eder.

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle genel bir tanım yapmak gerekirse, kurumsal yönetim kavramı “Şirketin iyi yönetilmesini sağlamak amacıyla pay sahipleri ve diğer tüm paydaşların şirket yönetimi ile olan ilişkilerini şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik esasları çerçevesinde yürütülmesini teminen şirketten elde edeceği menfaatlerin en üst düzeye çıkartılmasını amaçlayan ilkeler bütünü.” olarak ifade edilebilir.

Kurumsal yönetim ile ilgili tanımlamalara yer verildiği bu bölümden sonraki alt bölümde ise kurumsal yönetim yaklaşımının gelişimi ele alınacaktır.

2. KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ

Ekonomik hayatta yaşanan gelişme ve değişimler ile küreselleşme neticesinde şirketler yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamı içerisinde kalmıştır. Bu belirsizlik şirketleri yeni yönetim arayışı içerisine girmelerine neden olmuştur.

Uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, ulusal ekonomilerin büyümesi, şirket ortaklarının şirket yönetimindeki etkinliğinin azalması, uluslararası sermaye akışlarının olması vb. etkenler kurumsal yönetim kavramının gündeme gelmesine yol açmıştır. Bunun yanında şirket yönetimindeki başarısızlıklar, finansal krizler, şirket skandalları ülkelerin ekonomik olarak birbirine bağılılıklarının artması gibi nedenler kurumsal yönetimin her geçen gün değerinin artmasında etkili olmuştur (Şengül ve Püskül, 2011:35). Örneğin; bilinen ilk yönetim skandalı olarak tarihe geçen ve 1700'lerde yaşanan “South Sea Bubble” İngiltere’de yeni yasaların çıkışına zemin hazırlamıştır. Yani, günümüzde önemli bir yer tutmaya başlayan kurumsal yönetim anlayışı, aslında 400 yılı bulan bir geçmişe sahiptir (Baykut, 2013:9).

Saldanlı'nın (2012:140) ifade gibi ekonomi bilimin kurucusu olarak bilinen Adam Smith 1776 yılında yayımlanmış olduğu ünlü eseri “Ulusların Serveti”nde kurumsal yönetimin hedef aldığı konulara değinmiştir. Adam Smith bu eserinde yönetim ve şirket sahipleri arasında çıkabilecek çatışmaları önlemek için etkin bir mekanizmanın oluşturulması gerekliliği üzerinde durmuştur.

Ayrıca 1911’de Amerikan Yüksek Mahkemesi (US Supreme Court) Brandies kararname ile “Kurumsal Yönetim” kavramına atıfta bulunmuştur. Berle ve Means ise 1932’de “The Modern Corporation and Private Property” adlı eserinde kurumsal yönetime yönelik önemli bir tartışma başlatmışlardır. Tartışma yöneticilerin hissedarların çıkarları yerine kendi çıkarlarına uygun hareket etmeye devam ettikleri üzerine gelişmiş olup ilk defa vekâlet problemi kavramı bu tartışma konusuyla birlikte atılmıştır. 1947 ise Schumpeter tarafından kurumsal yönetim kavramının genel karakterinin oluşturulması gerçekleşmiştir (Topçu, 2007:16).

1990’lı yıllarda Amerika’da yaşanan Enron skandalı ardından Avrupa’ya kadar yayılan şirket skandalları ve Asya krizi sonucunda şirket paydaşları büyük zararlara uğramıştır. Bu olumsuz gelişmelerin yaşanması şirketlerde yönetim anlayışında tartışmaların gündeme gelmesine ve şirketlerde yönetim anlayışında büyük değişmelerin yaşanmasına neden olmuştur. Özellikle ABD’de World.com ve Enron, Hollanda’da Ahold, İtalya’da Parmalat, Çin’de Yaguangxia skandallarının nedeni kurumsal yönetimin gerekliliklerini yerine getirmedeki yetersizlikler olarak gösterilmektedir. Bu gelişmeler ilgilileri şirket yönetimi ve denetimi konularını tekrar gözden geçirmeye sürüklemiştir (Demirci, 2010:50).

Kurumsal yönetim ilkelerinin uluslararası anlamda ortaya çıkışı yukarıda sayılan gelişmelerle birlikte Atamer’in (2006:9) ifade ettiği gibi 1991 yılında İngiltere’de Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafından oluşturulan ve Adrian Cadbury başkanlığında yürütülen komitenin çalışmalarıyla gerçekleşmiştir. Bu komite çalışmaları sonucunda OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin belirlenmesine de kaynak teşkil etmiş olan “Kurumsal Yönetimin Mali Görünümü” başlıklı bir rapor hazırlanmıştır. 1992 yılında yayımlanan bu rapor Cadbury Raporu olarak isimlendirilmiştir.

Bu raporun yayımlanmasının ardından bu alanda yapılan tartışma ve çalışmalar büyük ivme kazanmıştır. Saldanlı’nın (2012:141) belirttiği gibi Cadbury Raporu’nun ardından 1995 yılında anonim şirket üst yöneticilerinin ücretlendirilmesine ilişkin “Greenbury Raporu” ve 1998 yılında ise yönetim kurulu üyelerinin görevlerine eklemeler yapılarak “Hempel Raporu” yayımlanmıştır. 1999 yılında ise Turnbull Raporu yayımlanarak “Greenbury” ve “Hempel Raporu”na ek olarak iç kontrol

sistemine vurgu yapılmıştır. Bu rapor tavsiye niteliğinde olup, uygulanıp uygulanmaması ülkelere ve şirketlere bırakılmıştır. Şirketlerin raporları uygulamaya gönüllü olarak yaklaşmamlarından dolayı yasal ve zorunlu ilkelerin gereksinimi ortaya çıkmıştır. 1999 yılından sonra uygulanan ilkelere gelen eleştiriler ve eksiklikler sonrasında revize çalışmaları yapılmış ve 2004 yılında tamamlanarak yayımlanmıştır. Bu raporda kurumsal yönetim ilkeleri; etkili kurumsal yönetim için temellerin sağlanması, paydaşların hakları, paydaşlara eşitçe davranış, menfaat sahiplerinin kurumsal yönetişimde rolü, açıklık ve şeffaflık ile yönetim kurulunun sorumluluklarına yer verilmiştir (Çarıkçı vd., 2009:53; Baykut, 2013:12). Son olarak ise kurumsal yönetim ilkeleri, OECD Konseyi tarafından güncelleme yapılarak 8 Temmuz 2015'te yayımlanmıştır (OECD:2015).

Birçok ülke bu ilkeler kapsamında önemli adımlar atmıştır. Örneğin; ABD yaşanan krizlerin akabinde ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla Temmuz 2002'de "Sarbanes Oxley Act" yürürlüğe girmiştir. Benzer şekilde Japonya şirketler hukukunu gözden geçirerek iyileştirmeler yaparken Almanya ise kurumsal yönetim uygulamalarını yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu gelişmelerin ardından çeşitli ülkeler yürürlükte olan mevzuatlarını yenileyerek "Kurumsal Yönetim İlkeleri" çerçevesinde yeniden şekillendirmiştir (Özsalih, 2009:7).

Bu gelişmeleri takiben Türkiye'de 2000 yılında TÜSİAD tarafından oluşturulan bir ekip tarafından ise OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni Türkçe'ye çevirilerek kamuoyuna açıklanmıştır. 2002 yılı Aralık ayında ise TÜSİAD tarafından "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" adlı çalışma hazırlanmıştır.

TÜSİAD'ın çalışmasının ardından Sermaye Piyasası Kurulu 2003 yılında "Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri" çalışmasını yayımlamıştır. OECD tarafından 2004 yılında Kurumsal yönetim ilkelerinin değişen ekonomik koşullarla birlikte yeniden yayınlamasının akabinde SPK'da 2005 yılında revize etmiştir (SPK:2005). 11 Eylül 2011 tarihinde "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" yayımlanarak 2005 yılındaki ilkeler revize edilmiştir. Son olarak ise 11 Nisan 2014 tarihinde güncellemiştir.

Türkiye’deki kurumsal yönetim açısından bir diğer gelişme ise 2007 yılında BİST tarafından “Kurumsal Yönetim Endeksinin” hayata geçirilmesi olmuştur. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) Kurumsal Yönetim Derecelendirme notuna sahip şirketleri kapsayan ve bu şirketlerin fiyat getiri performansını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur (Çarıkçı vd., 2009:53). Endeksin hesaplanmasına 31Ağustos 2007 tarihi itibarıyla başlamış olup çalışmanın hazırlandığı tarih itibarı ile endekste yer alan şirket sayısı 48 adettir (www.kap.gov.tr, 24.11.2015).

1 Temmuz 2012 tarihinde ise Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK), kurumsal yönetimin evrensel ilkesi olarak kabul edilen şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerine vurgu yapmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamaların daha da artmasını amaçlamıştır. 14 Mart 2014 tarihinde ise 6102 Yeni Türk Ticaret Kanununda değişiklik yapılarak bağımsız denetime tabi olacak şirketlerin belirlenmesinde dikkate alınan şartlar yeniden belirlenmiştir.

Kurumsal yönetimin dünyadaki ve Türkiye’deki gelişimine yer verildiği bu kısmı izleyen diğer alt bölümde kurumsal yönetimin ulusal, uluslararası şirketler ve yatırımcılar için önemi ve gerekliliği konuları ele alınacaktır.

3. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ

Küreselleşme denilen kavram ile artan rekabet şirketlerin büyüme hedeflerini gerçekleştirmede ulusal ve uluslararası yatırımcılardan sağlanacak finansman kaynaklarının önemi arttırmış ve uluslararası finansal kaynaklardan pay kapma yarışını hızlandırmıştır. Ayrıca yatırımcılar hisse senedi piyasalarına girerken sadece kendi ülkelerindeki şirketlerin hisse senetleriyle ilgilenmeyip bunun yanında dünyanın başka yerlerindeki karlı yatırım fırsatları da değerlendirmektedir. Bunun sonucunda kurumsal yatırımcılar yatırım yapacakları ülkede daha fazla güven ve istikrar aramışlardır. Şirketler artan uluslararası ekonomik bağımlılıkla birlikte şirketler uluslararası sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim uygulamaları yapmak zorunda kalmışlardır (TÜSİAD, 2000:15; Kalaycıoğlu, 2011:6).

Yatırım yapılması muhtemel olan ülke veya şirkete duyulacak güvendedeki eksiklik, o ülkeye ya da şirkete yatırım yapma konusunda isteksizliğe yol açacaktır. Bu vaziyet, kurumsal yönetimin uluslararası yabancı sermayeyi kendilerine çekmek

isteyen şirketler ve ülkeler için, uluslararası rekabet ortamında gerekliliğini attırmaktadır.

Ülkeler için önemi vurgulanacak olunursa kurumsal yönetim; ülke imajının yükselmesinde, sermaye piyasaları rekabet gücünün ve ülke ekonomisinin artmasında; krizlerin daha kolay atlatılmasında ve krizlerin oluşmasının engellemesinde önemli katkıları vardır. Ayrıca ülke refahın artmasında, sermayenin ve kaynakların tabana doğru daha kolay ve eşit dağıtımında da önemli katkıları bulunmaktadır (Çonkar vd., 2012:88-89; Topçu, 2006:16).

İyi bir kurumsal yönetim uygulamaları sadece ülkeler için değil şirketler ve yatırımcılar için de önemli yararlar sağlayan bir olgudur.

Kurumsal yönetimin şirketlere yararları; Serinkaya'nın (2008:9) ile Gürbüz ve Enginçan'nın (2004:1) belirttiği gibi şirketin finansman imkânlarının ve likiditenin artırılması, daha düşük sermaye maliyeti ile birlikte şirketin değeri artmasıdır. Kurumsal yönetimin diğer başta gelen yararları ise finansal krizlerin daha kolay atlatılması, iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmanın önlenmesi; rekabet avantajıyla birlikte şirkete uzun vadeli istikrar sağlayarak şirket karlılığında artışlar şeklinde sıralanabilir.

Kurumsal yönetimin şirketlere faydalarının yanında Topçu'nun (2006:16) ve Baykut'un (2013:22) ifade ettiği gibi yatırımcılara da pek çok faydaları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim yatırımcının haklarının korunmasına yardımcı olarak onların piyasalara güven duymasını sağlar. Yatırımcı kurumsal yönetim sayesinde şirket yönetimine katılma, sermaye kazancı elde etme ve kar payından yararlanabilme imkânı yakalar. Böylelikle yüksek refah düzeyini yakalar.

Kurumsal yönetim anlayışı uygun finansman sağlamanın yanında şirketlerin sermayeyi verimli şekilde kullanmayı garanti etmelerine de yardımcı olur. Bunun yanı sıra şirketlerin hem ait oldukları toplum çıkarlarını hem de farklı müşterilerin menfaatlerini dikkate almalarını sağlar. Ayrıca yönetim kurullarına gerek pay sahiplerine, gerekse şirkete karşı hesap verme sorumluluğu getirir. Bu durum, şirketleri tüm toplum yararına faaliyette bulunmalarını sağlar (www.nuranzohre.av.tr, 24.11.2015).

Özetle; yukarıda değinilen nedenlerden dolayı kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşması gün geçtikçe artmaktadır. Kurumsal yönetimle birlikte hem şirket bazında ve hem de ülke bazında uluslararası anlamda sermayenin kontrolü ve onun yerel anlamda çevirimin sağlanması mümkün olabilecektir (Topçu, 2007:6).

Kurumsal yönetimin öneminin ve yararlarının ele alındığı bu bölümden sonraki bölümde evrensel kurumsal yönetim ilkeleri ele alınacaktır.

4. EVRENSEL KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Ekonomik hayatta yaşanan gelişmelerle birlikte finansal piyasalardan sınır tanımadan kaynak temini yapılabilmektedir. Şirketler, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi ile birlikte finansman ihtiyaçlarını karşılamada iç piyasalar ile sınırlı kalmayıp dünyanın başka yerlerindeki karlı yatırım fırsatlarıyla da ilgilenmişlerdir. Bunun sonucunda kurumsal yatırımcılar yatırım yapacakları ülkelerde daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamıştır. Böylelikle şirketler artan uluslararası ekonomik bağılıkla birlikte uluslararası sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir kurumsal yönetim düzenlemeleri uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu düzenlemeler kurumsal yönetim ilkelerini ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal yönetim alanında dünyada pek çok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmalar, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olmayacağını önemle vurgulamaktadır. Buna göre her ülkenin içinde bulunduğu koşullar dikkate alınarak kurumsal yönetim modeli belirlenmelidir. Genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim unsurlarından hesap verebilirlik, eşitlik, sorumluluk, şeffaflık kavramları olmazsa olmaz ilkeler olarak karşımıza çıkmaktadır (SPK, 2005:2). Bu temel kavramların başat özellikleri aşağıda ele alınmaktadır.

4.1. Şeffaflık

Evrensel Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden olan şeffaflık, kurumsal yönetim anlayışı içinde; şirketin hissedarlık yapısı, finansal performansı ve yönetimi hakkında yeterli doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanmasıdır (OECD, 2004:18).

SPK (2005:20) tarafından yapılan bir diğer tanıma göre şeffaflık; Ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuoyuna açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirketin aldığı tüm karar ve faaliyetlerinin doğru, zamanında kolay erişebilir bir şekilde kamuya duyurulmasını ifade eder.

Bir şirket ne kadar şeffaf olursa o şirkete olan güven o kadar artar. Bu durum hem menfaat sahiplerinin hem diğer ilgililerin hem de potansiyel yatırımcıların ortaklığa güven duymasını sağlar.

Şeffaf bir yönetim Eliuz'e (2007:9) göre yatırımcının kendini güvende hissetmesi gerekliliğinin esasını oluşturmaktadır. Çünkü yatırımcılar, ortaklıkları gerçek anlamda inceleyebilme, gerçek piyasa değerlerini anlayabilme, performanslarını karşılaştırabilme ve kendisi için en doğru yatırım kararını verebilme imkânını ancak bu ilkelerin hayata geçirilmesi ile ulaşabilirler.

Şeffaflık konusunun önemi özellikle Asya'da yaşanan krizler ve şirket skandalları sonucunda anlaşılmıştır. Krizin yaşandığı ülkelerde şeffaflık unsurunun gerektiği düzeyde olmaması ileride oluşabilecek kötü sonuçlarla ilgili gerekli uyarıların yapılmasını ve tedbirlerin alınmasını engellemektedir. Bu nedenle uluslararası piyasalarda şeffaflığın artırılmasına yönelik yeni düzenlemeler kabul edilmektedir. Bu bağlamda başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hem mali piyasalarda hem de daha geniş anlamda yönetim alanında da şeffaflığın artırılmasına yönelik düzenlemeler benimsenmektedir. Çünkü kötü yönetimin sebep olduğu olumsuzluklar düşünüldüğünde, şeffaflığın artırılmasının hem iyi yönetim anlayışının yerleşmesi hem de piyasaların etkin olarak işlemesi yoluyla kamuoyunun da yararına olacaktır (Tuzcu, 2003:26-30).

4.2. Eşitlik/Adillik

Dağlar ve Pekin'e (2011:23) göre eşitlik ilkesi; bir şirketin yönetiminin tüm faaliyetlerinde, ortaklara ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ifade eder. OECD (2004) ve SPK (2005) Kurumsal Yönetim İlkeleri ise eşitlik ilkesini yabancı ve azınlık pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm hissedarların menfaatlerinin korunması, aynı şekilde davranılması ve tedarikçilerle yapılan tüm anlaşmaların gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamıştır.

Bu ilkeye göre şirket yönetiminin aldığı kararlar yalnızca yöneticiler ya da pay sahipleri açısından ele almamalıdır. Diğer bir deyişle şirket tüm çalışanlarına karşı eşit tavır sergilemelidir. Benzer şekilde Çemberci'nin (2013:7) ifade ettiği gibi eşitlik ilkesi; çalışanların, alacakların, müşterilerin, yani şirketin uzun dönemde karlılığını ve devamlılığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm çıkar sahiplerinin haklarını gözetmesidir.

Şirket yöneticileri faaliyetlerini yerine getirirken alınan kararlarda etkilenen tüm taraflara karşı eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu adil yönetim anlayışına sahip olmanın bir sonucudur. Bu bağlamda Altın'a (2006:33) göre yönetimin yapmış olduğu eylemlerle ilgili olarak, konuyla ilgili tüm kesimlere açıklanabilecek nitelikteki bilginin adil bir biçimde paylaşılması gerekmektedir.

Yönetimin; şirket dışı ve içi gruplara ihtiyaç duyacakları bilgileri farklılık yaratmayacak şekilde iletmesi adil bir yönetim sergilemesinin en önemli şarttır.

4.3. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, şirket adına yapılan tüm faaliyetlerin ilgili yönetmeliğe, şirket içi düzenlemelere, ana sözleşmeye, toplumsal etik ve değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eden kavramdır (SPK:2005).

Çemberci (2013:8) ve Akıncı'ya (2011:16-17) göre sorumluluk ilkesinin hedefi şirketin etkinliğinin yönetmeliklere ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu ve bu uygunluğun ne ölçüde sağlandığının denetlenmesidir. Şirket yöneticileri bu uygunluğu hem pay sahiplerin hem de pay sahipleri dışında kalan çalışanların, alacakların, müşterilerin, tedarikçilerin ve potansiyel yatırımcıların çıkarlarını ve haklarını dikkate alarak sosyal sorumluluk anlayışı içinde hareket ederek yerine getirir. Sorumluluk ilkesiyle şirketler, uzun dönemde tüm toplum yararına hizmet vermekte kısa dönemde pay sahiplerinin haklarını gözetmektedir.

4.4. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi, Millstein Raporu'na (1998:3) göre işletme yönetimine ilişkin kural ve sorumluluklarının belirtilmesi, yönetici ve hissedarların

taleplerinin sıraya koyulmasının teminat altına alınması ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından gözetlenmesidir.

Hesap verebilirlik; yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade eder (SPK, 2005:3; OECD, 2004:44).

Yönetim kurulunun, şirketin etkin denetimini yapması, pay sahipleri ile şirket yönetiminin çıkarları arasındaki dengeyi gözetmesi, şirket içindeki birimler arasındaki rol dağılımları düzenlenmesi hesap verebilirlik ilkesinin bir sonucudur (Baykut, 2013:28). Aynı zamanda çalışan ve karar veren tüm kişilerin yaptıkları çalışma ve verdikleri kararlardan mesul olmaları hesap verme zorunluluğu ilkesinin gereğidir.

Metiner'in (2006:44) çalışmasına göre, hesap verme yükümlülüğünde eşit olmayan iki tarafın ilişkisi bulunmaktadır. Taraflardan biri diğerine görev vermekte, diğeri de bu vazifenin yerine getirilip getirilmediğini, verilen paranın nasıl harcandığını, görevin gerektirdiği amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için mümkün olan her şeyin yapıp yapılmadığını ve geçmiş tecrübelerin ışığında nelerin iyi gidip gitmediği hususlarında cevap vermekte, vaziyetini izah etmektedir.

Yukarıda sayılan kavramlar Evrensel Kurumsal Yönetim İlkeleridir. Kurumsal yönetim ilkeleri 1999'da OECD'ye üye 29 ülke tarafından kabul edilmiş olup bir dizi standart ve yol gösterici ilkeleri kapsamaktadır. Bu ilkeleri 2000 yılında TÜSİAD Türkçe'ye çevirerek, "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" adı altında kitap olarak yayınlamıştır. Ardından SPK 2003 yılında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İngilizce OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlamıştır. SPK bu ilkelerin uygulanmasının Türk sermaye piyasalarına, tasarruf sahiplerine ve şirketlerine önemli katkılar sağlayacağını duyurmuştur. Bu durumda şirketleri bu konularda daha titiz ve duyarlı davranmaya itmekte, hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluk gibi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Şirketlerin değerini arttırmak için sistemler bu ilkelerle birlikte kurulmalı ve şirketler yönetsel olarak bu ilkeler doğrultusunda hareket etmelidir. Bu ilkelerle birlikte kurumsal yönetimin uygulanmasına yönelik dünyada çeşitli

topluluk ve ülkelerin kendine özgü şartları göz önünde bulundurularak kurumsal yönetim ilkeleri yayımlamıştır (OECD, 2004:3; Başat, 2010:22).

Evrensel kurumsal yönetim ilkelerinin anlatıldığı bu kısımdan sonraki kısımda OECD kurumsal yönetim ilkelerinden bahsedilecektir.

5. OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

“OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” 1995 yılında ABD’de kurulan uluslararası Kurumsal Yönetim Bilgi Ağı tarafından (International Corporate Governance Network-ICGN) hazırlanarak, uygulamaya konulan ilkelerin gelişmiş hali olup, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından onaylanarak Mayıs 1999 yılında yürürlüğe giren ilk resmi kurumsal yönetim ilkeleridir. Bu ilkeler, kurumsal yönetim prensiplerinin eksik ve güçsüz tarafları incelenerek revize edilmiş ve 2004 yılında yeniden yayımlanmıştır (Baykut, 2013:28-29). Son olarak ise OECD Konseyi tarafından ilkelere 2014 yılında başlayan güncelleme çalışmasıyla değişiklik yapılarak 8 Temmuz 2015’te G20-OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yeni adı ile revize edilmiştir (OECD,2015).

OECD kurumsal yönetim ilkeleri 29 ülke tarafından kabul görülmekte olup genel prensipler içermektedir. Bu ilkeler esas olarak halka açık şirketleri hedef alsa da uygulanabilir olduğu ölçüde, kurumsal yönetimi geliştirmek amacıyla tüm kurum ve kuruluşlar için önem arz etmektedir. Bu bağlamda bağlayıcılık nitelikleri olmamakla beraber bu ilkeler kurumsal yönetimin standartlaşması hususunda önemli bir adım olmuştur (Bekar, 2007:25; Kalaycıoğlu, 2011:53).

OECD ilkelerinin öncelikle amacı, kurumsal yönetimle ilgili hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılmasına yönelik çeşitli yolların önerilmesidir. Bu düşünceyle, bu ilkeler bir referans noktası görevi görmektedir (Bekar, 2007:25). 2002 yılında TÜSIAD’ın hazırladığı rapora göre ise bu ilkelerin amacı; yatırımcılar, şirketler, borsalar ve yatırımcılar iyi kurumsal yönetimin geliştirilmesi sürecinde rolü olan diğer kuruluşlara klavuzluk edip önerilerde bulunmayı amaçlamaktır (TÜSIAD, 2000:15)

Kurumsal yönetim kavramındaki sürekli gelişmeler ve değişen koşullar çalışmanın yenilenmesini gerekli kılmış ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004 yılında revize edilmiştir. 2004 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1999 OECD

ilkelerine ek olarak “Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi” İlkesine yer vermiştir. Diğer ilkeler aynı kalmakla beraber içeriklerine eklemeler yapılmıştır.

Yapılan güncellemelerden biri oy hakkının kullanılmasyla ilgilidir. Oy haklarının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmış ve sınır ötesi oylama önündeki engeller ortadan kaldırılmıştır. Bu maddeyle birlikte her pay sahibine en kolay şekilde oy kullanma fırsatı sağlanmıştır. Bir diğer değişiklik ise pay sahiplerine üst düzey yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerine uygulanan ücret politikasına ilişkin öneri ve görüşlerini sunma imkânı verilmesidir. Bir diğer güncelleme ise menfaat sahiplerine ilişkindir. Bu güncellemeyle birlikte menfaat sahiplerinin karşılıklı sözleşme ve mevzuatlarla düzenlenen hakları teminat altına alınmıştır. Şirket sözleşmeleri ve mevzuatla korunan haklarının ihlali halinde menfaat sahiplerine süratli ve etkili bir tazmin imkânı sağlanmış oldu. Yapılan bir diğer değişiklikle tüm menfaat sahiplerinin etik ve yasa açıdan uygun olmayan işlemlere ilişkin kaygılarını yönetime iletilmesine olanak sağlandı. OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde yapılan güncellemelerden bir diğeri ise yönetim kurulunun sorumlulukları ile ilgilidir. İlgili düzenlemeye göre komitelerin oluşturulması, süreleri, yapısı ve çalışma prosedürleri yönetim kurulu tarafından belirlenecektir (OECD, 2004:24-46).

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin de çıkış noktası olan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, aşağıda belirtilen altı bölümden oluşmaktadır:

- 1) Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Oluşturulması
- 2) Hissedarların Hakları
- 3) Hissedarların adil muamele görmesi
- 4) Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü
- 5) Kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık
- 6) Yönetim kurulunun sorumlulukları

Birinci bölüm, etkin kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulması ile ilgilidir. Bu ilke piyasaların etkin ve şeffaf konuma getirilmesi için yapılması gerekenler hakkında bilgi vermektedir. Kurumsal yönetim, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olarak ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça belirlemelidir. İkinci bölümde hissedarların

temel hakları konusu üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda ele alınan başlıca konular; temel hissedar haklar, hisse senedi mülkiyetinin güvenli metotlarla kayda alma, hisse senetleri devir ve temlik etme, şirket hakkında zamanında ve düzenli olarak bilgiye ulaşma, genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma, yönetim kurulu üyelerini seçme, şirketin karlarından pay alma haklarıdır. Üçüncü bölüm ise hissedarların adil muamele görmesi ile ilgilidir. Bu ilkeye göre kurumsal yönetim, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını sağlamalıdır. Hissedarlar, haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ve tazminat elde etme fırsatına sahiptir. Dördüncü bölüme bakılacak olunursa, bu bölüm hissedarlar dışındaki diğer çıkar gruplarının rolleri ile ilgilidir. Kurumsal yönetim doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını kanundan veya sözleşmeden doğan haklarına saygı gösterilmesini sağlamalıdır ve bunların karşılanması için gerekli düzenlemeleri yapmalıdır. Beşinci bölümde kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık konuları ele alınmıştır. Anonim işletmenin sahiplik yapısı, şirketin idaresi dâhil olmak üzere şirket ile ilgili tüm maddi konularda düzenli ve gerçeğe uygun açıklama yapılmasının güvence altına alınmasıyla ilgili konuları kapsamaktadır. Son bölümde ise, yönetim kurulunun sorumlulukları ile ilgilidir. İlerleyen bölümde bu bölüme ayrıntılı yer verilecektir (OECD, 2004:24-46).

OECD Konseyi tarafından güncelleme yapılarak 8 Temmuz 2015'te kabul edilen G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde "Kurumsal Yatırımcılar Pay Senedi Piyasaları ve Diğer Aracılar" başlıklı yeni bölüm eklenmiştir. Bu bölüm vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara dikkat çekmek amacıyla, yatırım zinciri boyunca sağlıklı teşviklerin olması ihtiyacını ele almaktadır. Ayrıca oy kullanma danışmanlığı hizmeti sunan şirketlerin, analistlerin, aracı kuruluşların, derecelendirme kuruluşlarının ve yatırımcılara analiz ve öneri sunan diğer şirketlerin dürüstlüğüne zarar verebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Yapılan bir diğer değişiklik ise şirketlerin farklı ülkelerde halka açılmalarına ve pay senedi piyasalarında adil ve etkin fiyat oluşumunun önemine ilişkin de yeni ilkeler eklenmesidir.

İyi bir kurumsal yönetimin temel öğelerini oluşturan OECD kurumsal yönetiminden bahsedildiği bu bölümden sonraki kısımda kurumsal yönetim kavramının Türkiye'deki gelişim aşamaları ele alınacaktır. Akabinde TÜSİAD En İyi Uygulamalar Kodu, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, BİST Kurumsal Yönetim

Endeksi ile ilgili bilgiler verilip, Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilgili yapılmış olan araştırma raporları ele alınacaktır.

6. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMINININ GELİŞİMİ

Türkiye’de kurumsal yönetim alanındaki ilk düzenleme girişimi Eylül 1999’da Türkiye Bankalar Birliği bünyesinde faaliyet gösteren Basel Bankacılık Gözetim Komitesi tarafından OECD ilkeleri esas alarak hazırlanan, “Bankalarda Kurumsal Yönetim” isimli rapordur (Kula ve Baykut, 2014:3).

Türkiye’de kurumsal yönetim düzenleme ve uygulamalarının geri kalmasının sebebi Topçuya (2007:32) göre yıllarca dışa kapalı ekonomisi ve aile işletmelerinin sayılarının diğer çok ortaklı şirketlere oranla yüksek olmasıdır.

Kurumsal yönetim kavramının Türkiye gündeminde gecikmeli de olsa yer almasının en önemli nedenlerden biri ulusal ve uluslararası krizlerdir. Özellikle de 2000’li yılların başında Amerika’da meydana gelen şirket iflasları, artan rekabet koşullarının ardından Türkiye’de uygulanmakta olan mevcut yönetim ilkeleri sorgulanmıştır (Abdioğlu, 2007:37-38).

Türk şirketlerinin uluslararası piyasalarda kendilerini kabul ettirebilmeleri ve yeni uluslararası ekonomi ve ticaret düzenine ayak uydurabilmeleri için kendi yapılarını güçlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca yabancı kuruluşların Türkiye’deki yatırımlarının önünün açılması, Avrupa Birliği’ne girmeye hazırlanan ülkemizin Avrupalı şirketler karşısında rekabet gücü elde edebilmesi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla sağlanabilir (Topçu, 2006:26).

Türkiye’de kurumsal yönetime yönelik ilk kapsamlı çalışma TÜSİAD tarafından, 1999 yılında yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri dikkate alınarak başlatılmıştır. 2000 yılında TÜSİAD tarafından oluşturulan bir ekip tarafından OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri Türkçe’ye çevirilerek kamuoyuna açıklanmıştır. TÜSİAD çatısı altında oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu ise 2002 yılı içerisinde Türkiye için uyarlanmış “Kurumsal Yönetim-En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” isimli rapor yayınlamıştır. Çalışmanın içeriğine ve yapısına bakıldığında çalışmayı oluşturan 15 bölümün kurumsal yönetimin ana ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri ile OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin yönetim kurullarıyla

ilişkilendirilebilen ve yönetim kurullarının görevlerine, amaçlarına ve işlevlerine ilişkin prensiplerini yansıtan bölümleriyle örtüştüğü görülmektedir (TUSİAD:2002).

Ardından bu kodu oluşturan çalışma grubu üyeleri 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin kurulmasını sağlamıştır. Bu gelişmeleri takiben halka açık şirketlerin faaliyetlerini düzenleyen SPK, 2003 yılında OECD ilkeleri temelinde kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. 2004 yılında ise SPK'nın Uyum Beyanı Düzenlemesi ile hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin bu ilkelere uyum konusundaki beyanlarını faaliyet raporlarında yer vermeleri uygulamasına başlanmıştır (Pamukçu, 2011:136-137).

Türkiye'deki kurumsal yönetim açısından bir diğer gelişme ise BİST tarafından oluşturulan "Kurumsal Yönetim Endeksi" olmuştur. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) Kurumsal Yönetim Derecelendirme notuna sahip şirketlerin dâhil edildiği ve dâhil edilen şirketlerin fiyat getiri performansını ölçmek amacıyla oluşturulan endekstir. Endeksin hesaplanmasına 31 Ağustos 2007 tarihi itibarıyla başlamış olup çalışmanın hazırlandığı tarih itibarı ile endekste yer alan şirket sayısı 48 adettir (www.kap.gov.tr, 24.11.2015).

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri ve BIST Kurumsal Yönetim Endeksi hakkında bilgi verilecektir.

6.1. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte hızla gelişen küresel piyasalarda rekabet edebilmek için dünyada yaşanan gelişmelere ve diğer ülkelerde yapılan çalışmalara uygun olarak SPK da gerekli çalışmaları yaparak kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmuştur.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 1999'da yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri dikkate alınarak 2003 yılında yayımlanmıştır. SPK İlkeleri'nde, OECD İlkelerinden farklı olarak Türkiye'deki pay sahibi profili dikkate alınmıştır. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayımlayan Sermaye Piyasası Kurumu Yönetim Kurulu, 'Uygula ya da Açıkla' prensibini tercih etmiştir. Şirketler bu prensip gereği uygulamadıkları kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili açıklamaları yapmakla yükümlü kılınmıştır (SPK:2005; Badak, 2010:20).

Daha sonra yaşanan gelişmelerle birlikte, SPK 2003 Kurumsal Yönetim İlkeleri Şubat 2005'te revize edilmiştir. Revize çalışmaları ile 2003 yılında yapılan ilkelere ek olarak üç madde daha eklenmiş ve iki maddede ise değişiklik yapılmıştır. Eklenen maddelerden biri pay sahipleriyle ilgilidir. Bu maddeyle, Pay sahiplerine yönetim kurulu üyelerine, üst yöneticilere uygulanan ücret politikasına ilişkin görüş ve önerilerini sunma imkânı verilmiştir. Eklenen diğer madde ise menfaat sahipleri ile ilgilidir. Bu maddeyle birlikte kurumsal yönetim çalışanları ve temsilcileri dâhil olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin etik ve yasal açıdan uygun olmayan işlemlere ilişkin tüm kaygılarını yönetime iletilmesi fırsatı tanınmıştır. Bir diğer eklenen madde ise şirketin yatırım analizi, derecelendirme ve yatırım danışmanlığı konularında hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkan çıkar çatışmaları engellemek amacıyla şirketin her türlü tedbiri almasına yönelik eklenmiş maddedir. SPK 2005'te eklenen üç maddeye ilaveten iki maddede değişiklik yapılmıştır. Yapılan güncellemelerden biri oy hakkının kullanılmasıyla ilgilidir. Oy haklarının kullanılmasını zorlaştıracı uygulamalardan kaçınılmış ve sınır ötesi oylama önündeki engeller ortadan kaldırılmıştır. Bu maddeyle birlikte her pay sahibine en kolay şekilde oy kullanma fırsatı sağlanmış olmuştur. Değiştirilen maddelerden bir diğeri ise menfaat sahiplerine ilişkindir. Bu güncellemeyle birlikte şirketin kurumsal yönetim uygulamaları ile menfaat sahiplerinin karşılıklı sözleşme ve mevzuatlarla düzenlenen hakları garanti altına alınmış oldu. Menfaat sahiplerinin şirket sözleşmeleri ve mevzuatla korunan haklarının ihlali halinde süratli ve etkili bir tazmin imkânı sağlanmıştır (SPK:2005).

SPK'nın yayımlamış olduğu ilkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelere yer alan ilkelerin özel sektörde veya kamuda faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlara da yol göstereceği açıktır. İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlı olmakla beraber bu ilkelere bulunan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekli açıklamaya ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelere yer alan prensipler çerçevesinde herhangi bir değişiklik yapma planı olup olmadığına ilişkin açıklamaya, şirket yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve kamuya açıklaması gerekmektedir (SPK:2005).

Pay sahipleri ile ilişkiler, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri, Yönetim Kurulu olmak üzere dört bölümden oluşan SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine ait açıklayıcı bilgi alt ayrımlarda verilmektedir

6.1.1. Pay Sahipleri

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin birinci bölümünde pay sahipleri ile ilişkilidir.

Anonim şirketlerde, pay sahiplerinin önemli bir yeri vardır. Pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusunda prensipler bulunmaktadır. Şirketin ana sermayedarları olarak pay sahipleri şirketin mal ve mülk varlıklarının sahibi sayılmaktadır ve bunun sonucunda şirket mülkiyeti üzerinde pay sahiplerinin korunması önemli hale gelmektedir (SPK, 2005:7).

Pay sahiplerinin hakları, SPK ilkelerinde yer aldığı üzere; bilgi alma ve güncelleme hakkı, genel kurula katılma hakkı, pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması ve oy hakkı başlıklarından oluşmaktadır. Bu başlıkların yanında payların devri hakları, azınlık hakları, pay sahiplerine eşit işlem ilkesi, kar payı hakkı, pay sahiplerine eşit işlem ilkesi başlıkları bu ilke grubunda ele alınmaktadır.

SPK (2005:7) tarafından belirtildiği üzere pay sahiplerinin haklarının kullanılması ve korunması Türkiye açısından bakıldığında yeterli görülmemektedir. Şirket yönetimi ile pay sahipleri arasında istenilen seviyede iletişim ve etkileşim kurulamadığı genel kabul edilmektedir. Bu bağlamda pay sahiplerinin hakları hususunda eksiklikler ve bilgilendirme yanlışlıklarının ortaya çıktığı görülmektedir.

6.1.2. Kamunun Aydınlatılması ve Şeffaflık

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler bulunmaktadır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi; pay sahipleri ve menfaat sahiplerine ortaklığın hak ve yararını göz önünde bulunduracak bir şekilde, zamanında güncel, doğru, tam, anlaşılabilir ve yorumlanabilir, değerlendirilebilir daha düşük bedelle kolay ulaşılabilir bilgilerin sunulmasını amaçlar (SPK, 2005:20).

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne (2005:20-21) göre şirketler kamuya açıklamada bulunurken mümkün olan en basit terim ve kavramları kullanarak, hiçbir

koşul altında kendi aleyhine neticeler doğurabilecek dahi olsa açıklanması gereken bilgilerden tereddüt etmemelidir. Fakat kamuya açıklanacak bilgilerin ticari sır kapsamında olmaması ve şirketin rekabet gücünü engelleyecek yani şirket açısından olumsuz sonuçlar doğurmaması ehemmiyet kazanır (SPK, 2005:20-21).

6.1.3. Menfaat Sahipleri

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin üçüncü bölümü menfaat sahipleri yani paydaşlarla ilgilidir. Bu bölümde menfaat sahipleri ile şirket arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilkeler bulunmaktadır.

Bu ilke Seki'nin (2007:25) belirttiği gibi pay sahipleri ile çalışanları, şirket ile ilgili menfaat sahipleri, tedarikçileri, müşterileri, alacakları çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, potansiyel tasarruf sahipleri ve devlet arasındaki ilişkileri düzenlemektedir.

Menfaat sahipleri şirketin amaçlarına ulaşmasında herhangi bir çıkar grup veya kişi olarak nitelendirilebilir. Bu grup veya kişi şirket ile sözleşmeye dayalı bir ilişkisi olabileceği gibi ilişkinin sözleşmeye dayalı olmadığı durumlar da olabilmektedir. Menfaat Sahipleri SPK'ya göre şirketin iyi bir şekilde yönetilmesine ve sermayenin korunmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işletme uzun dönemde menfaat sahipleri ile işbirliği içerisinde olacağını dikkate alarak, onların sözleşmelerle elde ettikleri haklarına saygı duymalı ve bu hakları korumalıdır (Baykut, 2013:53-54; SPK, 2005:32).

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin üçüncü bölümü olan menfaat sahipleri ilkesinin kapsamındaki başlıkları menfaat sahipleri, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi, menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası ve şirketin insan kaynakları politikası, sosyal sorumluluk, etik kuralları olarak sıralayabiliriz.

6.1.4. Yönetim Kurulu

Bu bölüm yönetim kurulunun tanımı, faaliyetleri, görev ve sorumlulukları, fonksiyonu, yapısı ile yönetim kuruluna sağlanan mali hak ve menfaatler ile yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere

ilişkindir. Yönetim kurulu yapısı ve ilkesine ilişkin ilkeler ikinci bölümde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Dünyada değişen ekonomik ihtiyaçlar karşısında 2003 SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2005'te revize edilmesinin ardından, 11 Eylül 2011 tarihinde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğ kapsamında yönetim kurulu yapısına ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. Son olarak ise SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ile revize edilmiştir. Bu tebliğ kapsamında kurumsal yönetim uygulama esasları ve ilişkili taraf işlemleri ile ilgili düzenlemelere yer verilmiştir. Tebliğ ekinde de kurumsal yönetim ilkeleri yer almaktadır.

6.2. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

Yaşanan şirket iflasları ve finansal krizlerin altında yatan en önemli nedenin şirketlerin iyi yönetilmemesinin yattığının anlaşılması üzerine, SPK gibi BİST de ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına katkıda bulunmak amacıyla bünyesinde kurumsal yönetim endeksi oluşturmuştur (Saldanlı; 2012:145).

BİST Kurumsal Yönetim Endeksinin amacı, hisse senetleri BİST'de işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinde en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansını ölçmektir. Gözaltı pazarında olmayan, BİST Pazarlarında işlem gören şirketler kurumsal yönetim endeksine alınmaktadır. SPK tarafından yetki verilmiş, kurumsal yönetim derecelendirme kuruluşları tarafından kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecesi, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin değerlendirme sonucunu vermektedir. Kurumsal yönetimin şirketler tarafından önemin anlaşılması ile birlikte BİST Kurumsal Yönetim Endeksinde işlem gören şirket sayısı artmıştır (www.borsaistanbul.com, 24.11.2015). 31 Ağustos 2007 tarihinde yalnızca 5 şirket ile hesaplanmaya başlanan endekste bugün itibariyle 48 şirket yer almaktadır (www.kap.gov.tr, 24.11.2015).

7. OECD ve SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NİN KARŞILAŞTIRILMASI

OECD ve SPK tarafından yayınlamış olan Kurumsal Yönetim İlkeleri Tablo 1'de karşılaştırılmıştır. Tablo 1'de görüldüğü üzere bu iki metnin içerikleri birbirleri

ile örtüşmektedir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temelinde iki bölümden ve 12 başlıktan oluşmaktadır. Buna karşılık SPK tarafından 2003 yılında hazırlanarak kamuoyuna sunulan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne bakıldığında 4 farklı bölüm başlığı altında 27 bölümden oluşmaktadır. Ayrıca SPK İlkeleri'nde, OECD ilkelerinden farklı olarak Türkiye'deki pay sahibi profili dikkate alınmış olup düzenlemeler daha detaylıdır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne bakıldığında çıkar çevrelerini ve pay sahiplerine daha çok yer vermektedir (OECD:2004; SPK: 2005; Badak, 2010:20).

Tablo 1 incelendiğinde OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ilk bölümde "Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi" başlıklı bölüm yer almaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan "Hissedarların Adil Muamele görmesi" ilkesi azınlık ve yabancı haklarını içermektedir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ise "Azınlık Hakları" ve "Pay Sahiplerine Eşit İşlem ilkesi" şeklinde iki madde içermektedir. Ayrıca içeriden öğrenenlerin engellenmesi hem OECD hem de SPK tarafından vurgulanmıştır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ilk bölümünde yer alan "Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık" ilkesi SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de ayrı bir kısım olarak ikinci bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Kamuya yatırım kararlarını etkileyebilecek türden önemli bilgilerin içeriğinin açıklanmasının yanında ticari sır tanımlaması yapılmamıştır.

Tablo 1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ
<p>BÖLÜM 1: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ</p> <p>Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri Hissedarların Adil Muamele Görmesi Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü Kamuyu Duyuru Yapma ve Şeffaflık Yönetim Kurulunun Sorumlulukları</p> <p>BÖLÜM 2: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELER ÜZERİNE AÇIKLAYICI NOTLAR</p> <p>Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri Hissedarların Adil Muamele Görmesi Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık Yönetim Kurulunun Sorumlulukları</p>	<p>BÖLÜM 1: PAY SAHİPLERİ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pay Sahipli Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması 2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı 3. Genel Kurula Katılma Hakkı 4. Oy Hakkı 5. Azınlık Hakları 6. Kar Payı Hakkı 7. Payların Devri 8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi <p>BÖLÜM 2: KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları 2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması 3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar 4. Bağımsız Denetimin İşlevi 5. Ticari Sır Kavramı ve İçeriden Öğrenenlerin Ticareti 6. Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler <p>BÖLÜM 3: MENFAAT SAHİPLERİ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası 2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımın Benimsenmesi 3. Şirket Malvarlığının Korunması 4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası 5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler 6. Etik Kuralları 7. Sosyal Sorumluluk <p>BÖLÜM 4: YÖNETİM KURULU</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları 2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları 3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi 4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar 5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayısı

Kaynak: Özger, 2009:60.

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin ilk bölümünün 6. Maddesi “Yönetim Kurulunun Sorumlulukları İlkesi” SPK tarafından hazırlanan ilkelerin son bölümünde yer almaktadır. Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukların içeriği her iki kurum tarafından oluşturulan ilkelerde benzer yapı sergilemektedir.

8. TÜRKİYE’DE MEVCUT KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesi ve bu ilkelerin şirketlerin performanslarına yansımalarına ilişkin ilk ve en kapsamlı araştırma BİST Araştırma Müdürlüğü tarafından yapılmıştır. Çalışmada aracı kurumların yanında 275 borsa şirketinin 1998-1999 dönemine ait veriler incelenmiştir. Öncelikle şirketlere kurumsal yönetim ilkeleri konusunda genel bilgiler verilmiştir. Ardından OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak hazırlanan anketler değerlendirilmiştir. Çalışmalar BİST’de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ile piyasa-finansal performansları ve piyasa karakteristikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır (Gürbüz ve Ergincan, 2005, www.ismmmo.org.tr).

Çalışma sonucunda anket değerlendirmesine katılan şirket ve aracı kuruluşların büyük bölümünün kurumsal yönetim ilke ve standartlarına ilişkin çalışmaların farkında olduğu belirlenmiştir. Kurumsal yönetim ilke ve standartlarını daha iyi uygulayan şirketlerin piyasa getiri performansı ve finansal performansı kurumsal yönetim ilke ve standartlarını daha az uygulamayanlara göre daha yüksektir.

1999 yılında Türkiye’de kurumsal yönetim uygulama kalitesini ölçen çalışmalardan bir diğeri ise Dünya Bankası tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamaları OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda Türkiye OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri uygulamaların yetersiz olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ilkeler içerisinde uygulama düzeyi diğerlerine göre en düşük olan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri; kurumsal yönetimde paydaşların rolü, kamuoyu açıklama ve şeffaflık ilkeleridir (Kula, 2006:150).

Türkiye’de kurumsal yönetimin hangi düzeyde kullanıldığı konusunda fikir veren çalışmalardan bir diğeri ise 2001 yılında Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA) tarafından gerçekleştirilmiştir. Aralarında Türkiye’nin de bulunduğu 25 ülkeyi kapsayan 495 şirket bulunmaktadır. Araştırmada kurumsal yönetimi etkilediği düşünülen beş makro faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; politik ve yasal çerçeve, yasalar ve mevzuat, yasaların uygulanması, kurumsal mekanizmalar, genel kabul

görmüş muhasebe kurallarının uygulanması ve kurumsal yönetim kültürüdür. Çalışma sonucunda ülkelerin elde ettikleri sonuçlar10 üzerinden derecelendirilmiştir. Türkiye'nin derecesi 10 üzerinden 4,4'dür. Türkiye 25 ülke arasında, Arjantin, Kolombiya, Brezilya ve Yunanistan'ın ardından 14. sıradadır. CLSA'nın araştırma sonucunda Türkiye'de kurumsal yönetim yapısının iyileştirilmesi için birtakım reformlar yapılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Kula, 2006:151).

2003 yılında Klapper ve Love (2003) tarafından kurumsal yönetim uygulamalarını ölçmek adına çalışma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalarında aralarında Türkiye'nin de bulunduğu gelişmekte olan 14 ülkeden (Brezilya, Şili, Hong Kong, Hindistan, Endonezya, Kore, Malezya, Pakistan, Filipinler, Singapur, Güney Afrika, Tayvan, Tayland ve Türkiye) 495 şirket bulunmaktadır. Çalışmada CLSA ölçeğinin yanı sıra üç adet yasal etkinlik ölçüsünü çalışmalarında kullanmışlardır. Bu ölçütler; yönetim kurulunu kısıtlayan haklar, yargı süreci etkinliği ve hukuksallık ölçütüdür. Çalışma sonucunda sondan beşinci sırada yer alması ile Türkiye kurumsal yönetim uygulamaları bakımından diğer ülkelere oranla zayıf bir karneye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada kullanılan üç adet yasal etkinlik ölçüsünden biri olan yönetim kurulunu kısıtlayan haklar ölçeğinde Türkiye en düşük skor ile Endonezya, Güney Kore ve Tayland ile aynı sırayı paylaşmıştır.

SPK bu yılın akabinde 2005 yılında Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. SPK'nın 10 Aralık 2004 tarihli kararı ile getirilen yükümlülük uyarınca hisse senetleri BİST'de işlem gören ve 2005 yılı içinde yayınladığı faaliyet raporlarında kurumsal yönetim uyum raporlarını yayınlayan 276 adet şirketin raporları SPK uzmanları tarafından incelenmiştir. Böylelikle hisse senetleri BİST'de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları karşısındaki durumlarının tespiti amacıyla bir veri tabanı oluşturulmuştur. Çalışma sonucunda elde edilen bulguya göre şirketler açısından "kurumsal yönetim" kavram ve içerik olarak bilinirliği düşük düzeyde bulunmuştur. Kurumsal yönetim uyum raporlarında bu ilkelere uyulmaması halinde bunun gerekçesi hakkında bir açıklamaya yer verilmediği görülmüştür. Genel olarak, mevzuat açısından zorunlu olan ilkelere uyum düzeyi, gönüllü olarak uyulması beklenen ilkelere göre uyum düzeyinin çok üstünde bulunmuştur. Bu durum şirketler

tarafından mevzuat ve ilkeler arasındaki bağlantının kurulmasında bir sıkıntı yaşandığı göstermektedir. (www.spk.gov.tr , 24.11.2015).

Bir diğer kurumsal yönetim araştırması ise Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Boston Consulting Group (BCG) tarafından Eylül 2004-Şubat 2005 tarihleri arasında yapılmıştır. Şirketlerin genel olarak SPK Kurumsal Yönetim ilkeleri konusunda bilgi sahibi olduğu, öneminin anlaşıldığı ancak bu ilkelerin ne şekilde hayata geçirileceğiyle ilgili bilginin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür (BCG, 2005:3).

SPK tarafından 24.03.2008 tarihinde Ulusal 100 Endeksi'ne dâhil olan ve Payları BİST'de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının ve şirketleri hakkında pay sahiplerini etkin bir şekilde bilgilendirip bilgilendirmediklerinin tespiti için bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada SPK kurulunca tamamıyla kamuya açıklanan ve yatırımcıların kolaylıkla ulaşabilecekleri kaynaklarda (mali özel durum açıklamaları, internet sitesi, mali tablolar faaliyet raporu) yer alan verilerden yararlanılmıştır. SPK tarafından yapılan çalışma neticesinde şirketlerin birçoğunun açıklamalarının Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Raporu formatında belirtilen bilgiyi içermediği görülmektedir. Ayrıca raporlarda yer verilen ifadelerin oldukça standart olduğu görülmüştür. Bu durumun araştırma kapsamına alınmayan, fakat payları BİST'de işlem gören şirketlerin birçoğu için de geçerli olduğu kanaati edinilmiştir (www.spk.gov.tr, 04.12.2015).

İKİNCİ BÖLÜM

Son yıllarda kurumsal yönetim ilkelerinin yerleşmesi açısından dikkate alınan konulardan birisi de yönetim kurulunun yapısı ve işleyiştir. Çalışmanın bu kısmında yönetim kurulu yapısı ve işleyişi hakkında çıkarılan mevcut mevzuat ve ilkeler incelenecektir. Çalışma kapsamında Yeni TTK, SPK ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden yönetim kuruluyla ilgili düzenlemelere yer verilmiştir.

OECD (2004) Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden yönetim kurulu yapısı ile ilgili şu alt başlıkları ele almıştır; yönetim kurulu üyeliği kriterleri, yönetim kurulu üyelik yapısı, bağımsız üyelerin oranı, davet ve intibakı, yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının görevlerinin ayrılması, yönetim kurulu başkanının rolü, yönetim kurulunun üye sayısı ve karar alma mekanizması, yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayısı, yapı ve bağımsızlığıdır.

SPK Kurumsal Yönetim Tebliği (2014) kapsamında yönetim kurulu yapısıyla ilgili başlıca konular; yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız üyelerin oranı, yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının görevlerinin ayrılması ve yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayısı, yapı ve bağımsızlığıdır.

6102 sayılı Yeni TTK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden yönetim kurulu yapısıyla ilgili konulara "Atama ve Seçim" başlığında ilgili düzenlemelere yer verilmiştir.

YÖNETİM KURULU

1. KURUMSAL YÖNETİM ve YÖNETİM KURULLARI İLİŞKİSİ

Kurumsal yönetim; yönetim anlayışını eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk gibi evrensel ilkeler ışığında hayata geçirerek, şirketin yönetim yapısının ilişki içinde bulunduğu kesimlere güven verici nitelikte olmasını sağlar.

Kurumsal yönetim; şirketin en yüksek performansı göstermesini, en rekabetçi, en başarılı ve en karlı olmasını amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Kurumsal yönetim mekanizmaları içerisinde en önemli organ ise yönetim kuruludur. Yönetim kurulu şirketin yönetimi biçimlendiren önemli bir organdır (Büber, 2013:1-38). Diğer bir deyişle kurumsal yönetim anlayışını oluşturan şeffaflık, eşitlik,

sorumluluk, hesap verebilirlik gibi ilkelerin başarılı bir şekilde uygulanmasında en büyük görev yönetim kuruluna düşmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirkete yerleşmesi ve şirket kültürü olarak yer edinmesi yönetim kurulunun performansına bağlıdır. Bu bağlamda şirket büyük olsun küçük olsun bilgileri, deneyimleri, düşünceleri farklı olan yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç vardır. Yani kurumsal yönetimi sağlamak için yönetim kurullarının rasyonel bir şekilde fonksiyon icra etmesi gereklidir. Şirketler yönetim kurulları sayesinde şirket faaliyetlerinin etkinliğini sağlarlar. Bu anlamda yönetim kurulunun yapısı şirket başarısını temin etme açısından göz ardı edilemez bir unsurdur.

2. YÖNETİM KURULU'NUN YAPISI

Yönetim kurulu yapıları çeşitli ülkelerde farklılıklar göstermektedir. Örneğin; Özsalih'in (2009:62) ve Erimiş'in (2013:75) çalışmalarında belirttiği üzere ABD, Japonya ve İngiltere gibi ülkelerde şirketin tam anlamıyla yönetimini üstlenen tek kademeli yönetim kurulları görev alır. Tek bir yönetim kurulunun yer aldığı tek kademeli yönetim kurulları, icracı olan yönetim kurulu üyeleri ile icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin bir araya gelerek oluştuğu yönetim şeklidir. Tek kademeli yönetim kurulunda icracı olan yönetim kurulu üyelerinin iki fonksiyonu bulunmaktadır. Bu fonksiyonlarından biri yönetim kurulu üyesi olarak şirketin stratejisini oluşturmak ve şirketin günlük faaliyetiyle ilgili yöneticilerin kontrolünü sağlamaktır. İcracı yönetim kurulu üyelerinin diğer görevi ise şirkette tam zamanlı çalışarak, şirketin günlük faaliyetlerinin yönetiminden ve yönetim kurulu ile genel kurula şirketin durumu hakkında bilgiler vermektir.

Tek kademeli yönetim kurullarına karşılık iki kademeli yönetim kurulları vardır. Bu yönetim kurulları Almanya, Avusturya, Hollanda, Danimarka gibi ülkelerde bulunmaktadır. İki kademeli yönetim kurullarında normal yönetim işlevini üstlenen yönetim kurulları bulunmaktadır. Ayrıca onların seçim ve atamasını yapan, yönlendiren çoğunlukla şirket dışındaki bağımsız üyelerden oluşan bir denetim kurulu bulunur. Diğer yandan Finlandiya, Fransa, Norveç ve İsveç'te ise her iki sistem uygulanabilir (Özsalih, 2009:17; Erimiş, 2013:75; Akıncı, 2011:62).

Türkiye'deki şirketlerin yönetim kurulu yapısı ise tek kademeli yönetim kurulu yapısı özelliği göstermektedir.

Çalışmanın ilerleyen kısmında yönetim kurulları; bağımsız üyelerin oranı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlıklarını açıklama zorunluluğu, yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının (CEO) görevlerinin ayrılması ve yönetim kurulundaki komiteler unsurları ele alınacaktır.

2.1. Yönetim Kurulu Üye Sayısı

Anonim şirketlerde yönetim kurulu üye sayısı Türk Ticaret Kanunu'nun 312. maddesine göre en az üç olarak belirlenmişti. Yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri bakımından ise pay sahibi olmak şartı aranmıştı. Bu maddeye göre tüzel kişilerin yönetim kurulu üyesi olamayacakları ve bir gerçek kişi ile temsil edilebilecekleri belirtilmişti. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile bu hükmün içeriği tamamen değişmiştir. 359. maddesine göre yönetim kurulunun esas sözleşme ile atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş bir veya daha fazla kişiden oluşabileceği açıklanmıştır. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun tek kişilik anonim şirket kurulması mümkün hale getirmesiyle beraber tek kişi yönetim kurulu kurulmasına da imkân sağlamıştır.

SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'ne (2014) göre, yönetim kurulu üye sayısı, beş üyeden az olmamak koşulu ile yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkân sağlayacak şekilde belirlenmelidir.

Yönetim kurullarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için en önemli koşullardan biri de kurulun bağımsız bir yapıya sahip olmasıdır. Bağımsız bir yapıya sahip olmuş kurumsal yönetim kurullarında yöneticilerin daha iyi denetlendiği ve kontrol edildiği iddia edilmektedir (Akıncı, 2011:71).

TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi'ne (2002:18-19) göre, tüm şirketlerin başlangıçta yönetim kurulları en az % 25 bağımsız üyelerden oluşmalıdır. Bu oranın en yakın sürede arttırılarak %50'nin üzerine çıkarılması gereklidir. Holding ve borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin en az yarısından bir fazlası bağımsız üyelerden oluşmalıdır. Bu oranın sağlanamaması durumunda, yönetim kurulu ilk sene alacağı ve resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, bu oranı gerçekleştirmek için gereken süreyi

bağlayıcı bir şekilde belirlemelidir. Ayrıca devlet ve finans sektörün herhangi bir oranda ortaklığı bulunduğu şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin sayısının en az yarısından bir fazlasını bağımsız üyeler oluşturmalıdır. Bu durumun sağlamaması durumunda ise yönetim kurulu ilk sene alacağı resmi tutanağa geçirilecek bir kararla, oranı gerçekleştirebilmek için gereken süreyi kendini bağlayıcı bir şekilde ortaya koymalıdır.

3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer aldığı üzere bağımsız üye sayısı yönetim kurulu içerisindeki toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar tam sayı olarak dikkate alınmakla beraber her durumda bağımsız üye sayısının ikiden az olmaması kaçınılmaz durumdur. Ayrıca bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresi üç yıla kadar olup, tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkün olmaktadır. Bununla beraber SPK'ya (2014) göre yönetim kurulu üyesinin "bağımsız üye" olarak nitelendirilmesi için bir takım kriterleri taşıması gereklidir. Bu kriterleri Tebliğ'de aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olması.

Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi olması sebebiyle üstleneceği görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması.

Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması.

31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması.

Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığını koruyabilecek, menfaat

sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması.

Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması.

Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması.

Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması.

Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde (2005) bağımsız yönetim kurulu ile ilgili yapılan düzenlemeler 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nde eklemeler yapılarak güncellenmiştir.

2.2. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının (CEO) Görevlerinin Ayrılması

Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunmalıdır. Eğer bir yönetim kurulu üyesi aynı zamanda, şirkette Murahhas Aza olarak çalışıyor ise, bu yönetim kurulu üyesi, icrada görevli üyedir. İcrada görevli olmayan üye ise, yönetim kurulu üyeliği haricinde şirkette herhangi bir idari görevi bulunmayan kişidir. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının aynı kişi olmaması ve yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almaması kurumsal yönetimin işlerliği açısından önemlidir. Şirkette icracı olmayan ve bağımsız üyelerin varlığıyla yönetim kurulu ve icra başkanı arasında karşılıklı denetim ve denge mekanizmasının oluşturulması, hesap verme sorumluluğunun artırılması ve çıkar çatışmalarının önlenmesi mümkündür. Böylelikle yönetim kurulu daha güçlü ve daha bağımsız kılınarak ve şirket performansı artırılabilir (SPK, 2003:48; Akıncı, 2011:81).

TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi'ne (2002:20) göre bir şirkette icranın eleştirildiği en önemli organ yönetim kuruludur. İcra başkanı ise şirketin ana sözleşmesince belirtilen uygulamaların en üst noktasında sorumludur. Bu kişi uluslararası yönetim

sistemlerinde CEO (Chief Executive Officer) olarak tanımlanır. İcra başkanının şirket yapısında bulunmaması durumunda genel müdür tarafından onun görevi yerine getirilir. İcra başkanı, yönetim kuruluna bağlıdır. Yani şirketin faaliyetlerine ilişkin olarak yönetim kuruluna hesap verir.

Yönetim kurulu Başkanı'nın görevlerini ise Akıncı'nın (2011:77) çalışmasında belirttiği üzere yönetim kurulu toplantılarını yönetmek, icra kurulu başkanını değerlendirmek, ücretlerini belirlemek ve gerektiğinde yerine bir başkasını getirmek şeklinde sıralayabiliriz.

İlke olarak yönetim kurulu başkanının görevi ile icra başkanının görevi ayrı olmalıdır. Bu iki görevin tek bir kişide birleşmesi bir güç yoğunlaşmasını doğurur. Bu doğrultuda yönetimin üst kademesine sorumlulukların açık bir şekilde bölünmesi tavsiye edilmektedir. Böylelikle bu durum güç ve yetki dengesi sağlayacaktır (Cadbury:1992).

Sonuç olarak bireylerin ve şirketlerin performanslarının objektif olarak değerlendirilmesi için icra kurulu başkanı ve yönetim kurulu başkanı ayrı kişiler olmalıdırlar. Böylelikle şirketin ihtiyacı olan bağımsız görüş getirilebilir ve muhtemel çıkar çatışmaları önlenir.

2.3. Yönetim Kurulunda Komiteler

Yönetim kurulu kurul içerisinde komiteler kurarak yönetim kurulu toplantılarında karşılaşılan zaman kaybını önler ve yönetim kurulu toplantılarında yaşanan anlaşmazlıkların azaltılmasını sağlar. Yönetim kurulunda komiteler oluşturulmasının nedeni yönetim kurulunun sadece ilgilenmesi gereken konulara odaklanmasını sağlamak ve yönetim kurulu işlerini yönetebilir hale getirmektir. Böylelikle bu komiteler yönetim kurulunun sadece üzerinde durması gereken konular üzerine odaklanmasını sağlamakta ön araştırmaları kurul seviyesinin altında bir yapılandırmaya bırakma olanağı vermektedir.

Yönetim kurulu, komiteler sayesinde profesyonel bir şekilde görev yapmakla beraber yönetim kurulunun kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde fonksiyonu icra etmesine yardımcı olur. Her bir komite için üyelerin yarısından fazlasının bağımsız üyelerden oluşması kurumsal yönetim işleyişinin gerçekleşmesi için zorunlu bir durumdur (TÜSİAD:2002).

SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nde (2011) şirket yönetim kurullarını oluşturan başlıca komiteler şunlardır:

- İcra Komitesi
- Denetim Komitesi
- Kurumsal Yönetim Komitesi
- Atama Komitesi
- Riskin Erken Saptanması Komitesi
- Ücret Komitesi

Yukarıda sayılan komitelere ek olarak, belirli sorunlarla ilgilenmek üzere şirketin faaliyet gösterdiği iş koluna göre özel komiteler de oluşturulabilmektedir. Örneğin; üretim komitesi, teknoloji komitesi, strateji komitesi vb. (Metiner, 2006:86-87).

Aşağıda şirket yönetim kurullarında oluşturulan komitelerden bahsedilecektir.

2.3.1. İcra Komitesi

Yönetim kurulunun etkinliğini sağlamak amacıyla kurulmaktadır. Bununla beraber istenilen durumlarda yönetim kurulu adına hareket etmekte ve alınması gereken kararları almaktadır.

İcra komitesi zamanın ve koşulların uygun olmaması nedeniyle bütün kurul üyelerinin bir araya gelmesinin mümkün olmadığı hallerde yedek bir mekanizma işlevi görmektedir. Ayrıca bazı konular yönetim kuruluna sunulmadan önce icra komitesinde tartılmakta ve sonrasında bütün yönetim kuruluna sunulmaktadır (Metiner, 2006:88).

Ayrıca yönetim kurulu komiteleri içerisinde karar verme yetkisine sahip tek komite icra komitesidir. Herhangi bir acil durum anında bu komite yönetim kurulu adına hareket edip gerekli görülen kararları almaktadır. Bu gibi durumlarda takip eden ilk toplantıda yönetim kurulu bilgilendirilmeli ve alınan kararın yönetim kurulunca onaylanması gereklidir. Bu komiteler açıkça ortaya konmamış bazı hallerde rutin konulmuş durumla ilgili olarak karar alma yetkisine sahiptir. Örneğin daha önce yönetim kurulu tarafından onaylanmış bir sözleşme yenileyebilir (Başat, 2010:34).

Bu özel yetki sağlama özellikle yönetim kurulu üyelerinin coğrafi olarak dünyaya yayıldığı geniş yönetim kurullarında görülmektedir. Acil bir durum yaşanması halinde bu komite yönetim kurulu üyelerini hızlı bir şekilde bir araya getirebilir. Bu yetkilendirmenin olumsuz yanı rutin meselelerin yanlış anlaşılmasının olası olmasıdır. Bu durumların sadece bütün yönetim kurullarının halihazırda bilgi sahibi olduğu konular olması gereklidir (Metiner, 2006:88-89).

2.3.2. Denetim Komitesi

Kurumsal yönetimin uygulanmasında denetim komitesinin hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkelerinin işlevliliğini artırma şeklinde fonksiyonu vardır.

Karpuzoğlu'na göre (2010:286) denetim komitesi yönetimin finansal faaliyetlerini ve denetim organlarının işlevselliğini artırmanın yanında kendi içindeki ve yönetimle arasındaki ilişkileri koordine eder.

Uzun (2006:58) çalışmasında belirttiği üzere denetim komitesi hem pay sahiplerinin şirket hakkında edinmek istediği bilgiler konusunda ulaşmasını sağlayan bir organ olup hem de yönetim kuruluna yardımcı bir organdır. Denetim komitesi oluşturulması ihtiyacı, yönetim kurulunun yeterli bir kontrol sisteminin var olmasını ve bu sistemin devam etmesini sağlama sorumluluğunu yerine getirme ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Böyle bir komitenin varlığı ayrıca hem iç kontrol sistemini hem de iç denetim etkinliğini artıracaktır. Bunun sonucunda şirketlerin faaliyetlerinin daha düzenli ve etkin olmasını, iç kontrol sisteminin daha iyi işlemesine yardımcı olacaktır.

TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama: Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve İşleyişi'ne (2002:25) göre denetim komitesi, yönetim kurulunun bir komitesi olarak yönetim kuruluna karşı sorumlu olmakla birlikte yönetim kurulu da denetim komitesinin görev ve sorumluluklarına uygun kaynaklar tahsis etmeli ve denetim komitesinin sorumluluklarına uygun görevler verilmelidir. Denetim komitesi en az üç üyeden oluşmalı ve bu üyelerin çoğunluğu bağımsız üyelere seçilmelidir. Denetim komitesinde bulunan üyeler yeterli derecede finansman, muhasebe ve temel olarak şirketler mevzuatı hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne (2005:52) göre denetimden sorumlu komite yönetimin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde

gözetilmesi amacıyla kurulmuştur. Bunun gereği, denetimden sorumlu komite şirketin iç denetiminin ve bağımsız denetiminin şeffaf ve yeterli bir şekilde gerçekleştirilmesi için her türlü önlemleri alır.

Denetimden sorumlu komite en az üç ayda bir toplanır. Komitenin faaliyetleri; bağımsız denetim komitesinin bağımsızlığını ve atanmasını sağlamak, denetimin etkinliğini gözetmek, iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasını ve işleyişinin etkinliğini gözetmek, kamuya açıklanacak olan mali tabloların mevcut standartlara ve mevzuata uygunluğunu denetlemek ve yönetim kuruluna bildirmek şeklinde sıralanabilir (SPK, 2005:52).

Sorumlu komiteye görevini yerine getirirken yönetim kurulu tarafından her yönden kaynak ve destek sağlanır. Bu komite toplantılarına gerekli gördüğü yöneticileri, bağımsız ve iç denetçileri çağırma yetkisiyle donatılmaktadır. Ayrıca iç denetçi denetimden sorumlu komiteye rapor vermekle yükümlü kılınmıştır. Bunun yanında denetim komitesinin faaliyetini yürütürken ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerden yararlanabileceği ve buna ilişkin bedelin şirket tarafından karşılanacağı düzenlenmiştir (SPK, 2005:53; TUSİD, 2002:25).

SPK'nın Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliği'ne (2013) göre; Sermaye piyasasında bağımsız denetim faaliyetinde bulunmak isteyen, bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşları için Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yetki verilme şartı getirilmiştir. Bağımsız denetçilerin, sermaye piyasası kurumlarının bağımsız denetim çalışmalarında görev alabilmeleri için, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yetkilendirildikleri tarihi takiben her yıl en az bir olmak üzere, iki yılda en az iki adet kanun kapsamında olmayan ortaklığın bağımsız denetim çalışmasında fiilen yer almış olması ya da sermaye piyasasında bağımsız denetim yapmaya yetkili kuruluşlarda denetçi yardımcısı olarak fiilen iki yıl çalışmış olmaları gereklidir. Ayrıca bu tebliği ile bağımsız denetimin kalitesinin artırılması amacıyla, bağımsız denetim kuruluşlarının bünyelerinde ortak baş denetçi nezaretinde en az bir sorumlu çalışacak bir kalite kontrol komitesi kurulması ve bu komite tarafından kurula raporlama yapılması zorunluluğu getirilmiştir (www.mevzuatlar.com, 20.08.2015).

Yeni TTK'ya (Madde 400) göre, denetime tabi olan anonim şirketlerin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yayımlanan uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenir. 1 Haziran 1989 tarihli ve 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanununa göre denetçi, bağımsız denetim yapmak üzere ruhsat almış yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir unvanını taşıyan ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yetkilendirilen kişiler ve/veya ortakları bu kişilerden oluşan sermaye şirketi olabilir.

2.3.3. Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal yönetim komitesi, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu gözlemlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve bunun yanında yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak amacıyla kurulur.

Yönetim kurulunun işleyişinin denetiminin yapılması, yönetim kurulu büyüklüğünün ve uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir politikalara ve sisteme gereksinim vardır. Bu politikalar, yöneticiler yönetim kurulu üyeleri ve hissedarlar arasındaki çıkar çatışmaların uzağında olmalıdır. Yönetim kurulu üyelerine sağlanan haklardan hissedarların da haberdar olması gereklidir. Yönetim kurulu bu işlevleri yerine getirmek amacıyla bu komiteyi oluşturur. Bu komite, icra başkanı hariç olmak üzere en az üç üyeden oluşur ve komitede konularında uzman danışmanlar ve çalışanlar yer almaktadır. Komite üyelerinin büyük çoğunluğunun ise bağımsız üyelerden oluşması gerekir (TÜSİAD, 2002:25).

Kurumsal yönetim komitesinin görevi kurumsal yönetim anlayışını şirkete yerleştirmektir. Kurumsal yönetim komitesinin işlevini iki başlıkta toplamıştır. Bu işlevler yönetim kuruluna aday belirlemek ve yönetim kurulunu ödüllendirmek şeklinde sıralanabilir. Yönetim kurulunun üye sayısını belirlemek yeni seçilen üyelerin intibakını, şirketi tanınması ve işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli eğitimini, teknik destek ve danışmanlığını sağlamak, yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi (hisse senedi, ücret, prim, emeklilik hakları vs.) gibi hususların

ilkelerini belirleyip, yönetim kurulunun onayına sunmak kurumsal yönetim komitesinin görevidir (TÜSİAD, 2002:25).

SPK (2005:53-54) İlkeleri'ne göre kurumsal yönetim komitesinin sorumlulukları şu şekilde belirlenmiştir.

Şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna uygulamaları iyileştirici prensiplerde bulunur,

Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını koordine eder,

Yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar,

Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısı konusunda öneriler geliştirir,

Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve ödüllendirmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirler ve gözetimini yapar.

Sonuç olarak kurumsal yönetim komitesinin işlevi yönetim kurulu üyelerinin ve şirketin performanslarını izlemek ve değerlendirmektir.

2.3.4. Atama Komitesi

SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'ne (2014) göre atama komitesi yönetim kurulunda görev alabilecek yetkin kişileri tespit etmekle ve adayların işe alımı için genel kurulun onayına sunulmasından sorumludur. Bu komite yöneticilerin tespit edilmesi ve denetimini sağlayan yönetim kurullarının oluşturulması konusunda önemli bir role sahiptir. Atama komitesinin sorumluluğu; yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunmaktır.

Yönetim kurulu üyeleri konularında uzman, gerekli niteliklere sahip olmasının yanında; din, dil, ırk, yaş ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin tüm paydaşları temsil edebilecek özelliklere sahip çok yönlü bir kurul oluşturulacak şekilde seçilmelidir. Atama komitelerinin çoğunluğu bağımsız üyelere oluşmalıdır (Akıncı, 2011:89).

Özetle, yönetim kurulu şirketin yönetimini biçimlendiren en önemli organdır. Kurumsal yönetim anlayışını oluşturan şeffaflık, eşitlik, sorumluluk, hesap

verebilirlik gibi ilkelerin başarılı bir şekilde uygulanmasında en büyük görev yönetim kuruluna düşmektedir. Şirketler yönetim kurulları sayesinde faaliyetlerinin etkinliğini sağlarlar. Bu bağlamda yönetim kurulunun yapısı şirket başarısı açısından göz ardı edilemez bir unsurdur. Çalışmanın ilerleyen kısmında ise şirketin faaliyetlerinin etkinliği açısından önemli olan yönetim kurulunun işleyişinden bahsedilecektir.

3. YÖNETİM KURULUNUN İŞLEYİŞİ

Yönetim kurulunun sorumlulukları yönetim kurulu toplantılarının yapılma sıklığı ve gündemi, gibi konular yönetim kurulunun işleyişinin temel boyutunu oluşturur.

3.1. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Yönetim kurulunun üç temel işlevi vardır. Bunlar kontrol, katkı sağlama ve kaynak sağlama işlevleri olarak sınıflandırılabilir.

Yönetim kurulu şirketin en üst organıdır ve asli görevi kontroldür. Her şirket, başarısından sorumlu olan bir yönetim kurulu tarafından yönetilmelidir. Yönetim kurulunun enönemli işlevlerinden biri şirket içi potansiyel risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesini sağlayan etkin bir kontrol sistemi kurmaktır. Yönetim kurulları bu kontrol işlevi ile birlikte, yöneticilerin ve hissedarların menfaatlerinin korunmasına yönelik uygulamalarıyla firma performansının artırılmasına katkıda bulunurlar (Erişmiş, 2013:72; SPK:2014).

Kontrol görevi işletmenin denetim ve gözetim unsurlarını içermektedir. Kalaycıoğlu'na (2011:80) göre yönetim kurulunun kontrol işlevi, şirketin iç faaliyetleri ile ilgili olup üst yönetim tarafından verilen kararların onaylanması, onaylanan kararların uygulanma aşamasının izlenmesi, yönetimin performansının değerlendirilmesi, yöneticilerin işe alınması ve yönetici ücretlerinin belirlenmesini içerir.

Yönetim kurulunun bir diğer görevi ise katkı sağlamadır. Yönetim kurulu şirket vizyon ve misyonunu belirleyerek stratejik kararlar alarak şirkete önemli katkıları sağlayan organdır. Yönetim kurulu üyeleri Kalaycıoğlu'nun (2011:80) çalışmasında belirttiği üzere genellikle geçmişlerinde önemli pozisyonlarda çalışmış

olup çoğunlukla iş tecrübesi olan kişilerden oldukları için özellikle şirkete strateji oluşturma aşamasında yol gösterir ve önemli tavsiyelerde bulunur.

Yönetim kurullarının kontrol ve katkı sağlama işlevlerinin yanında kaynak sağlama işlevi de vardır. Yönetim kurulları, şirketin yaşamını devam ettirebilmesi için dış çevreyle bağımlı kurarak şirkete kaynak sağlama işlevini yerine getirirler. SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'ne (2014) göre yönetim kurulu hedeflerini yerine getirebilmek için şirketin stratejik amaçlarını belirlemeli, ihtiyaç duyulan finansal kaynakları sağlamalıdır ve gerek duyulan insan kaynağını yönetmelidir.

6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanun'u (Madde 375) yönetim kurulunun görev ve yetkilerini şu şekilde belirlenmiştir:

İşletmenin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,

İşletme yönetim teşkilatının belirlenmesi,

Muhasebe, finans denetimi ve işletmenin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,

Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları,

Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,

Yönetim kurulu; karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,

Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

Özetle; Yönetim Kurulu uzun dönemde hissedarlarına sürekli kazanç sağlamak amacıyla önemli karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak şirketi etkili bir şekilde yönlendiren önemli stratejik organdır. Bu görevine ek olarak yönetim kurulu sadece şirketin müşterilerine, çalışanlarına ve tedarikçileri değil aynı zamanda toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumludur.

3.2. Yönetim kurulunun Görev Süreleri ve Toplantıları

TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi'ne (2002) göre Yönetim Kurulu'nun hizmet süresi iki yıl olarak tanımlanmıştır ve yönetim kurulu yılda en az altı kere olacak şekilde düzeli olarak toplanır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na (Madde 390) göre ise; Yönetim Kurulu'nun hizmet süresi en çok üç yıldır ve esas sözleşmede aksine bir hüküm yoksa aynı kişi yeniden seçilebilmektedir. Yönetim kurulu üye tam sayının çoğunluğu ile toplanır. Yönetim kurulu üyeleri kararlarını toplantıda bulunan üyelerin çoğunluğu ile alır. Yönetim kurulu üyeleri toplantılara vekil aracılığıyla katılamazlar ve birbirlerini temsilen oy kullanamazlar. Oyların eşit olması halinde o konu gelecek toplantıya bırakılır ve ikinci toplantıda da eşitlik yaşanması durumunda öneri red edilir.

Her yıl bütün yönetim kurulu üyeleri resmi performans değerlendirilmesine tabi tutulmalıdır. İki yıllık sürenin ardından üye yeniden seçilmek için aday olabilir, ancak yeniden aday olmak için gerekli prosedürleri yerine getirmelidir (TÜSIAD, 2002:22). 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na (Madde 362) göre ise yönetim kurulu üyeleri üç yıllık sürenin ardından esas sözleşmede herhangi bir hüküm yoksa yeniden aday olabilir.

Emeklilik yaşı ayrıca uluslararası standartlara uygun olarak 65 olmalıdır. Fakat kurucu üye gibi şirkete uzun dönemli katkıda bulunabilecek bazı özel durumdaki üyeler, yönetim kurulunca katkıları ve performansları değerlendirilerek bu yaş sınırlandırılmasından ayrıcalıklı tutulabilirler (TÜSIAD, 2002:22).

4. YÖNETİM KURULU YAPISI İLE ŞİRKET PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yönetim kurulu yapısının şirket performansı üzerindeki etkisini ölçen ampirik çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçların tespit edildiği görülmektedir. Yönetim kurulunun yapısının şirket performansı üzerine etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında yönetim kurulu yapısı özellikleri olarak; yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız yönetim kurulu üye sayısı, denetim komitelerinin varlığı, yönetim kurulunun icracı olması veya olmaması, yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun aynı kişiler olması şeklinde sıralanabilir.

Şengül ve Püskül (2011), Kula (2005), Başat (2010), Carter vd. (2003), Fauzi ve Locke (2012) gibi çalışmalarda yönetim kurulu yapısı özellikleri ile şirket performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın Samuel (2013), Mirza vd. (2012), Aygün vd. (2011) ise yönetim kurulu özellikleri ve şirket

performansı arasında negatif ilişki elde etmişlerdir. Bu çalışmaların dışında Özsali (2009), Elitaş vd. (2009), Büber (2008), Bhagat ve Black (2002), Rashid vd. (2010), Moscu (2013) ise yönetim kurulu yapısının özellikleri ile şirket performansı arasında hem pozitif hem de negatif sonuçlar bulmuşlardır.

Menteş (2011) çalışmasında yönetim kurulu büyüklüğü ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. BİST Sınai Endeksi'nde yer alan şirketlerin 2004-2009 yıllarına ait verilerinden yararlanılarak varlık karlılığı ve ekonomik katma değer olmak üzere iki tane performans ölçütü kullanmıştır. Çalışma sonucunda ekonomik katma değer ve yönetim kurulu büyüklüğünün değişimi anlamlı bir ilişki bulunmamış ancak varlık karlılığı ve yönetim kurulu üye sayısının fazla olması ile şirket performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yönetim kurulu ve ortaklık yapısının şirket performansı üzerindeki etkisini inceleyen Fauzi ve Locke (2012) ise araştırmalarında 2007-2011 yıllarını kapsayan ve Yeni Zelanda Menkul Kıymetler Borsası'nda faaliyet gösteren 79 şirkete ait veriyi kullanmışlardır. Şirket performans göstergesi olarak Tobin's q oranının kullanıldığı analiz sonucunda Tobin's q ve aktif karlılık (ROA) ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Başat (2010) yönetim kurulunun yapısının değerlendirilmesinde yönetim kurulu üye sayısının yanı sıra yönetim kurulu başkanın aile dışındaki kişilerden oluşmasının şirket performansına etkisini de incelemiştir. Bu amaçla Denizli'de 2009 yılı Ağustos ayı içerisinde faaliyet gösteren 40 adet yönetim kurulu üyesine anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin sonucunda şirketlerin yönetim kurulu üye sayısı ile şirket performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca yönetim kurulu başkanının tanıdıklar dışındaki kişilerden oluşması durumunda şirket performansının yükseleceği sonucu tespit edilmiştir. Bu bağlamda aile şirketi olmayan şirketlerin performansları yüksek bulunmuştur. Ayrıca yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olmayan şirketlerin performanslarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetim kurulu yapısının şirket performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit eden bir diğer çalışma ise Kula (2005)'tir. Kula (2005) çalışmasında Mentesh (2011) ve Fauzi & Locke (2012)'den farklı olarak yönetim kurulu başkanının

ve genel müdür pozisyonlarının ayrılmasının şirket performansına etkisini incelemiştir. Yapılan araştırmada borsaya kayıtlı olmayan 386 adet şirketin yönetim kurulu üyelerine yönelik anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışma neticesinde yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük pozisyonlarının ayrılması ile şirket performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur.

Yıldız ve Doğan (2012) ise çalışmalarında Kula (2005) ile aynı yönetim kurulu yapısı özelliği kullanmıştır. Fakat çalışmalarında Kula (2005)'den farklı olarak 2009-2010 yıllarını içine alan BİST'de Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı şirketlerin verilerinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında yönetim kurulu yapısının şirket performansını etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Şirket performans göstergeleri olarak üç bağımlı değişken kullanılmıştır. Bu oranlar özsermaye karlılığı oranı (ROE), varlık karlılık oranı (ROA) ve piyasa esaslı tobin's-q oranlarıdır. Çalışma sonucunda yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda genel müdür olması durumunun şirketlerin finansal performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Carter vd. (2003) ve Ocak (2013) ise çalışmalarında yönetim kurulu ve üst yönetimde kadınların yer almasının şirket performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ocak (2013) çalışmasında cinsiyetin finansal performans üzerine etkisini panel veri analizi gerçekleştirilerek tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda yönetim kurulu ve üst yönetimde yer alan kadınların finansal performansını olumlu yönde etkilediğine ilişkin bulgular tespit etmiştir. Carter vd. ise 1997 yılını kapsayan ve 797 şirket üzerine yapmış olduğu çalışmalarında yönetim kurulunda yer alan kadın üyeler ile finansal performans göstergesi olan Tobin-q arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuşlardır. Yani Ocak (2013) çalışmasında Carter vd. (2003) benzer sonuçlar elde etmiştir.

Şengül ve Püskül (2011) yaptıkları çalışmalarında ise yönetim kurulu yapısı ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi 2009 yılında BİST kurumsal yönetim endeksinde 24 şirket ile ilgili verilerin bazında analiz etmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda kurumsal yönetim komitesi ve denetim komitesi olmak üzere iki komiteye sahip olan şirketlerin hisse senedi getirilerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte komite başkanlarının tümü bağımsız olan şirketlerin

özkaynak getiri oranlarının (ROE) ve varlık getiri oranlarının (ROA) komite başkanlarından herhangi biri bağımsız olmayan şirketlerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yönetim kurulunda bağımsız üye olan şirketlerin özkaynak getiri oranlarının (ROE) ve varlık getiri oranlarının (ROA) yönetim kurulunda bağımsız üye olmayan şirketlerden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmaların aksine literatürde yönetim kurulu yapısı özellikleri ile şirket performansı arasında negatif yönde ilişki olduğunu savunan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalarda kullanılan değişkenler; yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısı ve genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması şeklinde sıralanabilir. Örneğin; Aygün vd. (2011) çalışmalarında BİST'e kayıtlı 98 firmanın 2006 ile 2007 yıllarına ait verilerinden yararlanılarak yönetim kurulu büyüklüğü ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada veri analizinde regresyon ve korelasyon teknikleri kullanılmıştır. Çalışma neticesinde şirket büyüklüğünün yönetim kurulundaki üye sayısını belirleyen en önemli faktör olduğu ve yönetim kurulundaki üye sayısı ile şirket borçlanma oranı arasında da negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde Samuel (2013) tarafından yapılan çalışmada yönetim kurulu yapısının özelliklerinden yönetim kurulu büyüklüğünün şirket performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Nijerya Menkul kıymetler Borsası'nda işlem gören 50 şirketin verilerinden yararlanılmıştır. Araştırma neticesinde yönetim kurulu üye sayısı ile şirket performansı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Pakistan'da, Mirza vd. (2012) tarafından 2004-2009 yılları arasında 395 şirket üzerine çalışma yapılmıştır. Çalışmalarında yazarlar diğer araştırmacılardan farklı değişken olarak yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranını kullanmışlardır. Araştırma sonucunda yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranının artması ile finansal göstergesi olan aktif karlılığı ve özsermaye karlılığı arasında negatif anlamlı ilişkiye rastlanmıştır.

Aygün ve İç (2010) ise BİST'de işlem gören 183 şirketin 2006-2007 yıllarını kapsayan verilerinden yararlanarak yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda genel müdür olmasının şirket performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada

performans göstergesi olarak üç değişken kullanılmıştır. Bunlardan biri piyasa esaslı Tobin's-q oranı, diğer ikisi ise muhasebe esaslı finansal oranlar (Özsermaye Karlılığı-ROE ve Varlıkların Karlılığı-ROA)'dır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda vekalet teorisi ile tutarlı biçimde yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda genel müdür olması halinde şirketin finansal performansının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmaların dışında, yönetim kurullarının yapısının değerlendirilmesinde kullanılan özellikler ile finansal performans arasında karma (mixed) ilişki tespit edilen araştırmalar da vardır.

Bhagat ve Black (2002) 1985-1995 yılları arasında faaliyette bulunan 928 ABD şirketinin şirket performansı belirleyicilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda 1988-1990 ve 1991-1993 dönemleri için yönetim kurulu büyüklüğüne Tobin's-q arasında ve 1988-1990 dönemi için de yönetim kurulu üye sayısı ile varlık karlılığı (ROA) arasında da olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Fakat 1991-1993 dönemi için yönetim kurulu üye sayısı ile varlık karlılığı (ROA) arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Benzer şekilde Moscu (2013), Rashid vd. (2010) araştırmalarında yönetim kurulu büyüklüğünün şirket değeri üzerine etkisini incelemişlerdir. Rashid vd. (2010) tarafından Bangladeş'te 274 şirketin 2005-2009 yıllarına ait verilerinden yararlanarak gerçekteştirilen analiz sonucunda şirketlerin yönetim kurulu üye sayısı ile varlık karlılığı (ROA) arasında olumsuz ilişki tespit edilmiştir. Ancak yönetim kurulu üye sayısı Tobin's-q oranını ise olumlu etkilediği sonucu elde edilmiştir. Moscu (2013) ise Romanya borsasına kayıtlı şirketlerin verileri kullanıldığı analiz neticesinde yönetim kurulu büyüklüğü ile varlık karlılığı (ROA) ve özsermaye karlılığı (ROE) arasında ilişki olmadığını tespit etmiştir.

ABD'de Bahagat ve Bolton (2013) tarafından yapılan araştırmada yönetim kurulu büyüklüğü ile şirket performansı ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada 1500 şirketin 1998-2007 yıllarının verilerinden yararlanılmıştır. Çalışma neticesinde 2002 yılı öncesi şirket performansı ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında negatif ilişki bulunurken 2002 yılı sonrasında yönetim kurulu büyüklüğü arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Öte yandan, Elitaş vd. (2009) çalışmalarında Ege bölgesinde yer alan 185 şirketin yönetim kurulu yapısının, sürecinin şirket performansına etkisini incelemiştir. Araştırma sonucu, bağımsız yönetim kurulu üye sayısının şirket performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamıştır.

Benzer şekilde Akıncı (2011) Türkiye’de BİST 100 endeksinde bulunan finansal olmayan 70 aile şirketinin yönetim kurulu yapısının şirket performansı üzerindeki etkisini 2004-2009 yıllarının verilerinden yararlanarak incelemiştir. Çalışmada şirketlerin yönetim kurullarının yapısal özellikleri finansal ölçüm kriterlerinden aktif karlılık (ROA), öz sermaye karlılığı (ROE), tobin’s-q ve net kar marjı (ROS) üzerindeki etkisi panel veri analiz yardımıyla incelenmiştir. Araştırma sonucunda aile şirketlerinde yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulunda bulunan kadın üye sayısı, ikili liderlik ve aileden olmayan icra kurulu başkanı ile finansal performans arasında olumsuz yönde ilişki bulunmuştur. Ayrıca aileden üye oranı, icra üye oranı, kurucu icra kurulu başkanı, yönetim kurulu başkanının murahhas olması ve yönetim kuruluna bağlı komitelerin bağımsızlığı ile finansal performans arasında ilişki bulunamamıştır.

Aygün vd. (2010) ise banka performansı üzerine yönetim kurulu üye sayısının etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada 2006-2008 yıllarını kapsayan çalışmada BİST’de işlem gören 12 özel ve kamu bankası verilerinden yararlanılmıştır. Ampirik analizlerde ise korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda banka karlılıkları ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir. Buna karşın yönetim kurulu üye sayısı ile piyasa temelli gösterge olarak kullanılan Tobin’-q arasında pozitif anlamlı ilişkiye rastlanmıştır.

Bu kısımda da anlatıldığı üzere Türkiye’de yapılmış çalışmaların büyük bir kısmı yönetim kurulunun yapısının şirket performansına etkisini kapsamaktadır. Bu çalışmaların yanı sıra yönetim kurulu yapısının ihracat performansına etkisini ele alan bir çalışma Kalaycıoğlu (2011) ile sadece yönetim kurulunun yapısına odaklanan bir başka araştırma da Aslantaş ve Fındıklı (2010)’dır.

Aslantaş ve Fındıklı (2010) çalışmalarında 2009 yılının üçüncü çeyreğinde BİST-50 endeksinde yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılandırılmalarını

incelemişlerdir. Çalışma sonucunda şirketlerde yönetim kurulu üye sayısının düşük olduğu, bağımsız üye sayısının yetersiz olduğu ve yönetim kurullarında icrada olmayan üye sayısının yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklı kişiler olduğu, yönetim kurulu üyelerinin genellikle birden fazla komitede görev aldığı, komite üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olduğu ve yönetim kurulu alt komitelerinin yaygın olmadığı görülmektedir.

Kalaycıoğlu (2011) ise Türkiye’de yerleşik ihracatçı şirketlerin yönetim kurulu yapılarının ihracat performansına etkilerini araştırmıştır. Bu çalışma kapsamında “TİM” verilerine göre 2009 yılı itibariyle en yüksek ihracatı gerçekleştiren 500 şirket içerisinde Anonim şirket statüsünde olan 315 firmayı incelemeye dâhil etmiştir. Bu firmaların 221 tanesinin 2007-2008-2009 yıllarına ait verilerinden yararlanılarak yönetim kurulu ile ihracat performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda yönetim kurulu üye sayısındaki artış ile yönetim kurulunda icracı üye sayısındaki artışın ihracat performansında artış sağladığı saptanmıştır. Ayrıca yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevlerinin farklı kişiler tarafından yürütülmesinin ihracat performansını azalttığı yönünde sonuçlar bulunmuştur.

Yönetim kurulu yapısı özellikleri ile şirket performansı arasındaki ilişkiye yönelik özet Tablo. 2’de yer verilmiştir. Bu tabloda öncelikle çalışmalarında yönetim kurulu yapısı özellikleri ile şirket performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit eden araştırmalara yer verilmiştir. Ardından yönetim kurulu yapısı özellikleri ile firma performansı arasında negatif ve karma (mixed) ilişki elde edilen çalışmalar özetlenmiştir.

Tablo 2. YK Yapısının Firma Performansına Olumlu, Olumsuz ve Hem Olumlu ve Olumsuz Etkisini Tespit Eden Araştırmaların Özetlenmesi

	Çalışmayı yapanlar (Çalışma Yılı)	Örneklem Grup, Veri Periyodu	Yönetim kurulu Yapısı Unsuru	Bulunan İlişki
POZİTİF	Ocak (2013)	Türkiye’de yerleşik 505 işletme, 2008-2012 yılları arasında	Yönetim kurulu ve üst yönetimde yer alan kadın üye sayısı	Pozitif
	Fauzi ve Locke (2012)	Yeni Zelanda’da koteli 79 işletme, 2007-2011 yılları arasında	Yönetim kurulu büyüklüğü	Pozitif
	Yıldız ve Doğan (2012)	Türkiye’de BIST’e koteli işletme, 2009-2010 yılları arasında	Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevlerinin aynı kişilerce yürütülmesi	Pozitif

	Çalışmayı yapanlar (Çalışma Yılı)	Örneklem Grup, Veri Periyodu	Yönetim kurulu Yapısı Unsuru	Bulunan İlişki
POZİTİF	Menteş (2011)	BİST'e koteli sınav endeksi işletmeleri, 2004-2009 yılları	Yönetim kurulu büyüklüğü	Varlık karlılığı pozitif
	Şengül ve Püskül (2011)	Türkiye'de BİST'e koteli 24 kurumsal yönetim endeksindeki işletme, 2009 yılı	Kurumsal yönetim komitesi ve denetim komitesi	Pozitif
			Yönetim kurulunda bağımsız üye Bulunması	
	Kalaycıoğlu (2011)	Türkiye'de yerleşik 221 ihracat işletmesi, 2007-2008-2009 yılları	Yönetim kurulu üye sayısı	Pozitif
			Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevlerinin aynı kişilerce yürütülmesi	
			Yönetim kurulu üye sayısı	
			Yönetim kurullarında icracı üye sayısı	
	Başat (2010)	Denizli'de faaliyet gösteren 40 işletme, 2010 yılı	Yönetim kurulu başkanının aile dışındaki kişilerden oluşması	Pozitif
			Yönetim kurulu üye sayısı	
			Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür olmayan işletmeler	
Aile şirketi olmayan				
Kula (2005)	Türkiye'de yerleşik halka açık olmayan 386 işletme, 2005 yılı	Yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevlerinin aynı kişilerce yürütülmesi	Pozitif	
Carter vd. (2003)	Amerika'da faaliyet gösteren 797 işletme, 2003 yılı	Yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısı	Pozitif	
NEGATİF	Samuel (2013)	Nijerya'da koteli 50 işletme, 2001-2010 yılları	Yönetim kurulu büyüklüğü	Negatif
	Mirza ve Diğerleri (2012)	Pakistan'da faaliyet gösteren 395 işletme, 2004-2009 yılları	Yönetim kurulunda kadın üye oranı	Negatif
	Aygün ve Diğerleri (2011)	BİST'e koteli 98 işletme, 2006-2007 yılları	Yönetim kurulu üye sayısı	Negatif
	Aygün ve İç (2010)	BİST'e koteli 183 işletme, 2006-2007 yılları	Yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda genel müdür olması	Negatif
KARMA (MİXES)	Moscu (2013)	Romanya Borsası'na koteli 62 işletme, 2010 yılı	Yönetim kurulu büyüklüğü	İlişki yok
	Bahagat ve Blton (2013)	ABD'de yerleşik 1500 işletme, 1998-2007 yılları	Yönetim kurulu büyüklüğü	2002 yıl öncesi Negatif
				2002 yıl sonrası Pozitif
	Akıncı (2011)	BİST-100'e koteli banka ve finans kuruluşu olmayan aile işletmesi, 2004-2009 yılları	Yönetim kurulu büyüklüğü	Pozitif
Yönetim kurulunda bulunan kadın üye sayısı				
		Yönetim kurulunda aileden üye sayısı	İlişki yok	

	Çalışmayı yapanlar (Çalışma Yılı)	Örneklem Grup, Veri Periyodu	Yönetim kurulu Yapısı Unsuru	Bulunan İlişki
KARMA(MI)XED	Akıncı(2011)	BİST-100'e koteli banka ve finans kuruluşu olmayan aile işletmesi, 2004-2009 yılları	Yönetim kurulunda aileden üye sayısı	İlişki yok
			Yönetim kurulunda icra üye oranı	
			Yönetim kurulu başkanının murahhas olması	
			Yönetim kuruluna bağlı komitelerin bağımsızlığı	
	Aygün, Taşdemir ve Çavdar (2010)	BİST'e koteli, 12 özel ve kamu bankası, 2010 yılı	Yönetim kurulu büyüklüğü	Aktif karlılığı negatif
	Rashid ve Diğerleri (2010)	Bangladeş'te faaliyet gösteren 278 işletme, 2005-2009 yılları	Yönetim kurulu üye sayısı	Tobin's-q Pozitif
	Elitaş ve Diğerleri (2009)	Ege bölgesinde faaliyet gösteren 185 işletme, 2009 yılı	Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı	İlişki yok
			Yönetim kurulu üye sayısı	
	Bhagat ve Black (2002)	ABD'de yerleşik 928 işletme, 1985-1995 yılları	Yönetim kurulu büyüklüğü	Aktif karlılık negatif
		ABD'de yerleşik 928 işletme, 1991-1993 yılları	Yönetim kurulu büyüklüğü	1988-1990 negatif
				1991-1993 pozitif

Bu kısımda yönetim kurulu yapısı unsurlarının işletme performansı üzerindeki etkisini ölçen ampirik çalışmalar özetlenmiştir. Takip edilen bölümde ise Afyonkarahisar'da yerleşik anonim şirketlerin yönetim kurulu yapısının şirket performansına etkisi incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARINDAN YÖNETİM KURULU YAPISININ ŞİRKET PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve elde edilen verilerin analizinden bahsedilecektir. Akabinde yönetim kurulunun yapısının şirket performansına etkisi incelenecek, elde edilen veriler analiz edilip yorumlanılacaktır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatür araştırmasını ele alan bir önceki bölümde irdelendiği üzere yönetim kurulunun yapısının şirket performansına etkisini ölçen çalışmalarda farklı sonuçların tespit edildiği görülmektedir. Bu çalışmaların bir kısmı yönetim kurulunun yapısı ile şirket performansı arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmesine karşın bir kısım çalışmaların ise negatif yönde bir ilişki ortaya koyduğu görülmüştür. Bunun yanında yönetim kurulunun yapısının şirket performansına etkisinin olmadığını belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Mevcut çalışmanın amacı Afyonkarahisar ili ticaret siciline kayıtlı ve merkezi Afyonkarahisar'da bulunan anonim şirketlerin yönetim kurulu yapısının şirket performansını ne yönde etkilediğini tespit etmektir. Hedef popülasyon büyük ölçekli şirketler olmayıp lokal çaplı hizmet veren şirketlerdir. Ayrıca mevzuat açısından kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğu olan şirketler değildir. Ancak kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan yönetim kurulu yapısına yakınsama gösterdikçe performanslarında artış olması beklenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yönetim kurullarıyla ilgili prensipleri ve literatürde yapılan araştırmalarda kullanılan yönetim kurulunun yapısıyla ilgili unsurlar temel alarak anket soruları hazırlanmıştır.

Anketin uygulanması için Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren anonim şirketlere (A.Ş.) ulaşılmıştır. Afyonkarahisar Ticaret Odasından araştırmaya konu olan Afyonkarahisar ili ticaret siciline kayıtlı anonim şirketlerin listesi temin edilmiştir. Afyonkarahisar Ticaret Odası'na kayıtlı olan 524 şirketin bir kısmı şube

olarak faaliyetlerini sürdürürken bir kısmı ise ana şirkete bağlı şube olarak faaliyetini sürdürmektedir. Dolayısıyla bu şirketler çalışmaya konu olmamıştır. Geriye kalan 171 şirkete ulaşarak anket uygulanmaya çalışılmıştır. Bu şirketlerin 21 tanesinin iletişim adreslerine ulaşılamamıştır. Nihayetinde çalışma kapsamında 54 şirkete ulaşılmıştır. Mayıs-Haziran 2015 tarihleri arasında araştırmanın amacı ve yöntemi belirtilerek 54 farklı şirketin yöneticisine, yönetim kurulu başkanına ya da yönetim kurulu üyesine anket uygulanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunda 29 sorudan oluşan üç kısım yer almaktadır.

Birinci kısımda yer alan ilk dört soru şirketlerin genel durumu ve şirket faaliyetleri ile ilgili sorulardır. Birinci kısmı oluşturan diğer 9 soru ise yönetim kurulunun yapısı ile ilgilidir. Bu sorular yönetim kurullarının yapısının değerlendirilmesinde kullanılan unsurlardan OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan evet-hayır tarzında sorulardan oluşturulmuştur. Anket formunu oluşturan ikinci kısım; mevcut yönetim kurullarının yapısal özelliklerinin şirket performansına etkisini değerlendirmeye yönelik “5’li Likert Ölçeği”ne göre oluşturulan “Hiç Memnun Değiliz”, “Memnun Değiliz”, “Kararsız”, “Memnunuz”, “Çok Memnunuz” şeklinde ölçeklendirilmiş sorulardır. Üçüncü bölüm ise katılımcıların görüşlerine göre şirketin gelecekteki yönetim kurulu yapısı etkinliğini arttırmaya yönelik tedbirlerin değerlendirilmesi amaçlı “5’li Likert Ölçeği”ne göre “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsız”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ölçeklendirilmiş sorulardan oluşmaktadır.

Ankette birinci kısımda yer alan sorular literatürden faydalanılarak yönetim kurulunun yapısıyla ilgili çalışmalardan oluşturulmuştur. Anket formunda yer alan şirketmenizin yönetim kurulundaki toplam üye sayısına yönelik soru Aygün vd. (2010), Bhagat ve Black (2002), Menteş (2011) gibi yazarların çalışmalardan alınmıştır. Anket formundaki yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olup olmamasıyla ilgili soru Yıldız ve Doğan (2011), İç ve Aygün (2010) gibi yazarların çalışmalarından alınmıştır. Bu soruların yanı sıra anket formunda yer alan yönetim kurulunda kadın üye bulunup bulunmamasına ilişkin soru ise Ocak (2013),

Carter vd. (2003) gibi yazarların çalışmalarında yer aldığından anket formunda bu soru kullanılmıştır. Anket formunda bulunan yönetim kurulunun yapısıyla ilgili diğer sorular (yönetim kurulunda bağımsız üye bulunup bulunmaması, yönetim kurulunda şirket yönetiminde görev alan üye sayısı, yönetim kurulunda Murahhas Aza olup olmaması, yönetim kurulunda komiteler bulunup bulunmaması) Akıncı'nın (2011) doktora tezinde yer alan 12 sorudan oluşan anket formundan ve Başat'ın (2010) tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket formunun ikinci kısmında yer alan şirket performansına ilişkin 7 soru Başat'ın (2010) tezinden alınmış olup performans ilişkisinde bir ölçüttür. Anket formunda yer alan 8. Soru "Genel olarak şirketin finansal performansı" bu çalışmada ilave bir kıstas olarak değerlendirilmiştir. Üçüncü kısımda yer alan sorular ise tarafımızdan ilave edilmiştir.

4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmada anket yöntemiyle toplanan veriler bilgisayar ortamında analizi için "SPSS 20.0 for Windows" paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Analizinde ilk olarak araştırma kapsamında elde edilen verilerin güvenilirliği test edilmiştir. Sosyal bilimler alanında ölçek güvenilirliğinin 0.70 üzerinde olduğu araştırmalar istatistiksel olarak güvenilir kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2010:124). Cronbach's Alpha kat sayısının temel alındığı analiz sonucunda araştırmada kullanılan her iki alt ölçeğin (şirketin mevcut performansı ve şirketin gelecekteki yönetim kurulu yapısının etkinliği) ve genel ölçeğin güvenilirlik katsayılarının 0.70 üzerinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 3. Güvenirlilik analizi sonuçları

Ölçek türü	İfade sayısı	Cronbach's Alpha kat sayısı
Şirketin mevcut performansı	9	0,882
Şirketin gelecekteki yönetim kurulu yapısının etkinliği	7	0,768
Genel güvenilirlik	16	0,802

Tablo 3'de belirtilen sonuçlara göre araştırmada kullanılan ve anonim şirketlerin mevcut performansının ölçümünde kullanılan ifadelerle yönelik

güvenilirlik kat sayısı 0,88 şirketlerin yönetim kurulu yapısının gelecekteki etkinliğinin belirlenmesinde kullanılan ifadelerle yönelik güvenilirlik katsayısı 0,76 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,80 olarak saptanmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde ikinci aşamada şirketlere ait tanımlayıcı bilgiler değerlendirilmiştir. Sıklık ve yüzde tekniklerinin kullanıldığı analiz sonuçları ise Tablo 4 ve Tablo 5 de gösterilmiştir.

Tablo 4. Şirketlere Ait Betimleyici Bulgular

Betimleyici unsurlar	Değişkenler	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Şirketlerin kuruluş yılı	1960 yılından önce	7	13,0
	1960-1979 yılları arasında kurulanlar	7	13,0
	1980-1999 yılları arasında kurulanlar	28	51,9
	2000-2015 yılları arasında kurulanlar	11	20,4
	Yanıtsız	1	1,9
Şirketlerin faaliyet alanı	Üretim şirketi	42	77,8
	Hizmet şirketi	7	13,0
	Sanayi şirketi	5	9,3
Çalışan kişi sayısı	0-9	7	13,0
	10-49	21	38,9
	50-150	15	27,8
	151-250	6	11,1
	251 ve üstü	5	9,3
Aile şirketi olma durumu	Evet	38	70,4
	Hayır	16	29,6

Tablo 4'te görüldüğü üzere kuruluş yılı bağlamında değerlendirildiğinde araştırmaya konu olan şirketlerin 28'nin (%51,9) 1980-1999 yılları arasında kurulduğu görülmektedir. Bununla birlikte 1960 yılından önce kurulan yedi şirket (%13) bulunmaktadır. 2000 yılından sonra kurulan şirket sayısı ise toplamın %20,4'ünü (n:11) teşkil etmektedir. Şirketlerin faaliyet alanı incelendiğinde katılımcıların 42'sini (%77,8) üretim şirketleri oluştururken, yedisini hizmet şirketleri (%13), beşini (%9) ise sanayi şirketleri oluşturmaktadır. Şirketlerde çalışan kişi sayısına bakıldığında ise 10-49 aralığında 21 (%38,9) işletme ve 50-150 aralığında 15 (%27,8) şirket yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte 0-9 aralığında

yedi (%13,0) şirket, 151-250 aralığında altı (%11,1) şirket ve 251 ve üstünde beş (%9,3) şirket yer almaktadır. Bir diğer tanımlayıcı faktör ise şirketin aile işletmesi olma durumudur. Örneklemin 38'i (%70,4) aile şirketinden oluştururken 16'sı (%29,6) aile şirketi değildir.

Yönetim kurulu yapısı incelendiğinde ise, Tablo 5'te görüldüğü üzere şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının 42'si (%77,8) kurucu aile ferdi üyesi iken 12'si (%22,2) ise aile ferdi olmayan kişidir. Şirketlerin 32'sinde yönetim kurulu üye sayısı 4 ve üstüdür (%59,3). Bununla birlikte şirketlerin 38'inde (%70,4) aile üyesi olmayıp icrada görev almayan üye bulunmamaktadır. Şirketlerin 29'unda (%53,7) ise yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdürdür. Şirketlerin 19'unun (%35,2) yönetim kurulunda murahhas aza bulunurken 35'inde (%64,8) murahhas aza bulunmamaktadır.

Tablo 5. Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı

Yönetim kurulu başkanının statüsü	Kurucu aile ferdi	42	77,8
	Kurucu aile ferdi olmayan	12	22,2
Yönetim kurulundaki toplam üye sayısı	3 ve altı	22	40,7
	4 ve üstü	32	59,3
Yönetim kurulunda bağımsız üye var mıdır?	Evet	16	29,6
	Hayır	38	70,4
Yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olma durumu	Evet	29	53,7
	Hayır	25	46,3
Yönetim kurulunda murahhas aza var mıdır?	Evet	19	35,2
	Hayır	35	64,8
Yönetim kurulunda şirket yönetiminde (icrada) görev alan kaç üye bulunmaktadır?	Bulunmamaktadır	8	14,8
	3 ve altı	32	59,3
	4 ve üstü	14	25,9
Yönetim kurulundaki kadın üye sayısı?	3 ve altı	48	88,9

Yönetim kurulundaki kadın üye sayısı?	3 ve üzeri	6	11,1
Yönetim kurulunda bulunan kadın üyeler kurucu aile üyesi midir?	Evet	17	31,5
	Hayır	11	20,4
	Yanıtsız	26	48,1
Yönetim kuruluna bağlı hangi komiteler bulunmaktadır?	Denetim komitesi	18	33,3
	Kurumsal yönetim komitesi	6	11,1
	Diğer komiteler	1	1,9
	Komite bulunmamaktadır	29	53,7

Şirketlerin 32'sinde (%59,3) yönetim kurulunda icracı üye sayısı 3'ten azdır. Yönetim kurulunda bulunan kadın üye sayısına bakıldığında 48 şirkette (%88,9) kadın üye sayısı 3'ten azdır. Kadın üyelerin 17'si (%31,5) ise kurucu aile üyesidir. Yönetim kurulunda bulunan komitelere bakıldığında, şirketlerin 29'unda (%53,7) komite bulunmazken, 18'inde (%33,3) denetim komitesi, altısında (%11,1) kurumsal yönetim komitesi, birinde (%1,1) ise disiplin komitesi bulunmaktadır.

Veri analizinin üçüncü aşamasında araştırmada kullanılan ve şirketlerin mevcut performansının belirlenmesi amaçlı kullanılan ifadeler ile katılımcıların katılım düzeyi değerlendirilmiştir. 5'li likert tipi ölçeğine göre hazırlanan ifadelerden oluşan ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde sıklık, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmış ve sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Şirket mevcut Performansına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

İfadeler	\bar{X}	s.s		İfadelere katılım düzeyi				
				1	2	3	4	5
Satışlar hacmindeki büyüme	3,43	1,00	n	--	15	6	28	5
			f	--	27,8	11,1	51,9	9,3
Karlardaki büyüme	3,28	1,11	n	3	13	9	24	5
			f	5,6	24,1	16,7	44,4	9,3

İfadeler	\bar{X}	s.s	İfadelere katılım düzeyi					
			1	2	3	4	5	
Şirketinizin/ürünlerimizin piyasaca tutulması ve bilinmesi	4,13	0,78	n	1	1	4	32	16
			f	1,9	1,9	7,4	59,3	29,6
Rekabetçi baskılara dayanma gücümüz	3,54	1,02	n	--	13	7	26	8
			f	--	24,1	13,0	48,1	14,8
Şirketinizin Pazar payındaki büyüme	3,64	0,92	n	--	9	8	29	7
			f	--	16,7	14,8	53,7	13,0
En büyük rakibimize göre büyüme	3,45	1,03	n	1	12	8	26	6
			f	1,9	22,2	14,8	48,1	11,1
Dağıtılan kar payındaki artış	3,22	1,00	n	2	13	13	23	3
			f	3,7	24,1	24,1	42,6	5,6
Genel olarak Şirketin finansal performansı	3,67	1,03	n	1	10	4	30	9
			f	1,9	18,5	7,4	55,6	16,7

\bar{x} :aritmetik ortalama, s.s: standart sapma, f: yüzde, n: frekans 1: hiç memnun değilim, 2: memnun değilim, 3: kararsızım, 4:memnunum 5: çok memnunum

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan şirketlerin finansal performansının katılımcılar tarafından olumlu değerlendirildiği (\bar{x} :3.67, s.s: 1,03) anlaşılmaktadır. Performansı alt boyutları bağlamında ise şirketlerin piyasada tutulması ve bilinmesi (\bar{x} :4.13, s.s:0.78) en iyi performansı boyutu olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte şirketlerin diğer performans boyutlarına oranla daha iyi algılandığı diğer iki alan sırasıyla, pazar payında büyüme (\bar{x} :3.64, s.s:0,92) ve rekabetçi baskılara dayanma (\bar{x} :3.54, s.s:0,92) unsurlarıdır. Şirketlerin diğerlerine oranla daha zayıf performans gösterdiği değerlendirildiği alan ise dağıtılan kar payındaki artıştır (\bar{x} :3.22, s.s:1,00).

5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamında örnelemeye dâhil olan şirketlerin mevcut performanslarının değerlendirilmesi sonucu şirket performanslarını temsil eden tüm ifadelerin tek bir aritmetik ortalaması alınarak bütüncül bir sonuca ulaşılması hedeflenmiştir. Tablo 7'ye göre araştırmada ulaşılan şirketlerin mevcut performansı

görelî olarak yüksektir (\bar{x} :3,549, s.s:0,712). Bundan sonraki analizde şirket performans ölçümü olarak bu formül kullanılacaktır.

Tablo 7. şirket mevcut performansının değerlendirilmesi

Şirket mevcut performansı	N	\bar{x}	s.s	Minimum	Maksimum
	54	3,549	0,712	1,88	4,88

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi kapsamında ilk olarak örnekleme dâhil olan şirketlerin mevcut performanslarının belirli betimleyici unsurlara bağılı olarak farklılık gösterip göstermediğı test edilmiştir. Analizlerde verilerin bağımsız değışkendeki (demografik unsurlar) grup sayısının iki olduğı durumlarda bağımsız örnekleme t-testi (independent sample t-test), grup sayısının ikiden fazla olduğı durumlarda ise One Way ANOVA testi kullanılmıştır. Değışkenler arası ilişkinin kaynağını One Way ANOVA testi belirtmez. Bu bağlamda ilişkinin kaynağını bulabilmek için SPSS’de Post Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte temel olarak Ryan-Jinot–Gabriel-Welsch F testi ve Tukey HSB testi kullanılmıştır. Test sonuçlarında farklı gruplarda yer alan bağımsız değışkenlere farklı harfler (a, b, c vb.) verilmiştir. Diğeryandan aynı anda birden fazla grupta yer alan bağımsız değışkenlere (ab, bc, bd vb.) harflendirmeler yapılmıştır. Test sonucunda farklı harfler içeren (a, b, c vb.) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğı, birden fazla harf içeren gruplar arasında ise herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani, aynı sembollü gruplar arasında fark yok, farklı sembollü gruplar arasında fark vardır. Bu kapsamda gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Şirketin mevcut performansının şirketlere ilişkin tanımlayıcı değışkenlere göre farklılaşma derecesinin karşılaştırılması

Bağımsız Değışkenler	Gruplar	N	\bar{x}	s.s	F değeri	P
Şirketin kuruluş yılı	1960 yılından önce	7	4,04b	0,26	3,745	0,017*
	1960-1979 yılları arasında	7	3,86b	0,34		
	1980-1999 yılları arasında	27	3,25a	0,81		

Bağımsız Değişkenler	Gruplar	N	\bar{x}	s.s	F değeri	P
Şirketin kuruluş yılı	2000-2015 yılları arasında	11	3,69ab	0,51	3,745	0,017*
Şirketin faaliyet alanı	Üretim şirketi	41	3,60	0,68	0,404	0,670
	Hizmet şirketi	7	3,38	0,80		
	Sanayi şirketi	5	3,40	0,96		
Şirkette çalışan kişi sayısı	0-9	7	2,73a	0,55	6,101	0,000*
	10-49	21	3,40 b	0,74		
	50-150	14	3,75bc	0,59		
	151-250	6	4,08bc	0,15		
	251 ve üstü	5	4,10c	0,22		
Şirketin aile işletmesi olup olmaması	Evet	37	3,45	0,70	0,177	0,121
	Hayır	16	3,78	0,70		

p<0,05 ise anlamlıdır. Farklı harfler içeren gruplar arasındaki farklılıklar önemlidir.

Tablo 8 incelendiğinde Afyonkarahisar’da anonim şirket olarak faaliyet gösteren ve araştırma kapsamında ulaşılan şirketlerin genel performanslarının şirketin kuruluş yıllarına göre farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre 1960 yılından önce (\bar{x} :4,04) ve 1960-1979 yılları arasında (\bar{x} :3,86) kurulan şirketlerin performansları açısından fark yoktur. 1960 yılından önce (\bar{x} :4,04) ve 1960-1979 yılları arasında (\bar{x} :3,86) kurulan şirketlerin performansları, 1980-1999 (\bar{x} :3,25) ve 2000-2015 (\bar{x} :3,69) yıllarında faaliyet gösteren şirketlerin performanslarından farklı olup performanslarının daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonucunda 2000-2015 (\bar{x} :3,69) yıllarında faaliyet gösteren şirketlerin performansları 1980-1999 (\bar{x} :3,25) yıllarında kurulan şirketlerin performansından yüksek olup, en düşük performans gösteren şirketlerin ise 1980-1999 (\bar{x} :3,25) yıllarında kurulan şirketler olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca Tablo 8’deki araştırma bulguları incelendiğinde şirketlerin genel performanslarının şirkette çalışan kişi sayısına (F:6,101, p:0,00<0.05) bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Söz konusu farklılığın kaynağı tespit etmek için gerçekleştirilen post-hoc modülü sonucunda çalışan sayısı 50-150 (\bar{x} :3,75) olan şirketlerin performansları ile 151-250 (\bar{x} :4,08) olan şirketlerin performansları açısından fark olmadığı tespit edilmiştir. Şirkette çalışan kişi sayısı 251 ve üstü

(4,10) olan şirketlerin en yüksek performans gösterdiği, 10-49 (\bar{x} :3,40) arası olan şirketlerin diğer şirketlere nazaran daha düşük performans sergilediği görülmüştür. Şirketlerin genel performanslarının çalışan kişi sayısı 0-9 arası (\bar{x} :2,73) olan şirketlerin en düşük performans gösterdiği saptanmıştır. Tablo 8 bulguları aynı zamanda şirketlerin performanslarının faaliyet alanlarına (p :0,670>0.05) ve şirketin aile şirketi olup olmamasına (p :0,0,121>0.05), göre farklılaşmadığını göstermektedir.

Tablo 9 incelendiğinde araştırma bulgularının değerlendirilmesi kapsamında örnekleme dâhil olan şirketlerin mevcut performansları şirketlerin yönetim kurulu yapısı unsurlarına bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Afyonkarahisar’da anonim şirket olarak faaliyet gösteren ve araştırma kapsamında ulaşılan şirketlerin performanslarının yönetim kurulunda bulunan toplam üye sayısına (F 4:0,081, p :0,639) göre farklılık göstermektedir. Katılımcıların yönetim kurulu toplam üye sayısı ile ilgili görüşlerine göre yönetim kurulu toplam üye sayısı 4 ve üstü olan şirketlerin performansları daha yüksektir.

Tablo 9. Şirketin mevcut performansının şirketlerin yönetim kurulu yapısına ilişkin tanımlayıcı değişkenlere göre farklılaşma derecesinin karşılaştırılması

Bağımsız Değişkenler	Gruplar	N	\bar{x}	s.s	F değeri	P
Yönetim kurulu başkanı kimdir	Kurucu aile ferdi	41	3,48	0,69	0,019	0,183
	Kurucu aile ferdi olmayan	12	3,79	0,77		
Yönetim kurulu toplam üye sayısı	4ve altı	22	3,35	0,76	0,639	0,081*
	4 ve üstü	31	3,69	0,65		
Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması	Evet	15	3,43	0,58	3,379	0,461
	Hayır	38	3,60	0,76		
Yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olma durumu	Evet	28	3,56	0,79	4,459	0,890
	Hayır	25	3,54	0,63		
Yönetim kurulunda murahhas aza olma durumu	Evet	18	3,50	0,83	2,114	0,721
	Hayır	35	3,58	0,65		

Bağımsız Değişkenler	Gruplar	N	\bar{x}	s.s	F değeri	P
Yönetim kurulunda şirket yönetiminde (icrada) görev alan üye sayısı	4'ten az	8	3,97	0,27	6,991	0,005*
	4 ve üstü	32	3,48	0,73		
Yönetim kurunda kadın üye sayısı	3'ten az	47	3,55	0,72	0,055	0,903
	3 ve üzeri	6	3,58	0,76		
Yönetim kurulunda bulunan kadın üyeler kurucu aile üyesi midir?	Evet	17	3,62	0,73	0,014	0,998
	Hayır	11	3,61	0,66		
Yönetim kuruluna bağlı bulunan komiteler	Denetim komitesi	17	3,59	0,59	0,557	0,646
	Kurumsal yönetim komitesi	6	3,85	0,61		
	Diğer komiteler	1	3,75	--		
	Komite bulunmamaktadır	29	3,46	0,80		

p<0,05 ise anlamlıdır.

Ayrıca şirketlerin performansı yönetim kurulundaki icrada görevli üye sayısına (F4:6,991, p:0,005) göre farklılık göstermektedir. Katılımcıların görüşlerine göre yönetim kurulunda icrada görev alan üye sayısı 4'ten az olan şirketlerin daha yüksek performans gösterdiği görülmektedir. Tablo 9 bulguları aynı zamanda şirketlerin performanslarının yönetim kurulu başkanının kurucu aile ferdi olup olmamasına (p:0,183>0.05) göre farklılaşmadığını göstermektedir. Bunların yanında şirketlerin performanslarının yönetim kurulunda aileden olmayıp şirket yönetiminde görev alıp almamasına (p:461>0.05) ve yönetim kurulunda murahhas aza olmasına (p:0,115>0.05) göre farklılaşmamaktadır. Ayrıca yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olmasının (p:0,890>0.05), yönetim kurulunda kadın üye sayısının (p:0,259>0.05) ve yönetim kurulunda bulunan kadın üyelerin kurucu aile üyesi olup olmamasının (p:0,640>0.05) ve yönetim kuruluna bağlı komiteler bulunup bulunmamasına (p:0,603>0.05) göre performans anlamlı farklılık göstermemektedir.

Veri analizinin dördüncü aşamasında şirketin gelecekteki yönetim kurulu yapısı etkinliğini arttırmaya yönelik tedbirlerin değerlendirilmesi amaçlı sorulara katılımcıların verdiği cevaplar değerlendirilmiştir. 5'li likert tipi ifadelerden oluşan ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde sıklık, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmış ve sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Şirketin gelecekteki yönetim kurulu yapısı etkinliğine ilişkin tanımlayıcı Bulgular

İfadeler	\bar{X}	s.s		İfadelere katılım düzeyi				
				1	2	3	4	5
Yönetim kurulu üye sayısı fazla olmalıdır	2,76	0,99	n	4	21	14	14	1
			f	7,4	38,9	25,9	25,9	1,9
Yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı kişi olmalıdır.	3,61	1,14	n	--	15	4	22	13
			f	--	27,8	7,4	40,7	24,1
Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmalıdır	3,43	1,06	n	--	16	6	25	7
			f	--	29,6	11,1	46,3	13,0
Yönetim kurulunda icracı üye bulunmalıdır.	3,28	1,05	n	3	13	6	30	2
			f	5,6	24,1	11,1	55,6	3,7
Yönetim kurulunda komiteler bulunmalıdır.	3,67	1,08	n	3	7	4	31	9
			f	5,6	13,0	7,4	57,4	16,7
Yönetim kurulunda denetim komitesi bulunmalıdır.	3,96	0,93	n	1	5	3	31	14
			f	1,9	9,3	5,6	57,4	25,9
Yönetim kurulunda kurumsal yönetim komitesi bulunmalıdır.	3,69	0,99	n	1	8	7	29	9
			f	1,9	14,8	13,0	53,7	16,7

\bar{X} : aritmetik ortalama, s.s: standart sapma, f:yüzde, n: sıklık 1: hiç memnun değilim, 2: memnun değilim, 3: kararsızım, 4: memnunum 5: çok memnunum

Tablo 10 incelendiğinde katılımcılar şirketlerin etkin olabilmesi için öncelikle yönetim kurulunda denetim komitesi (\bar{x} :3,96, s.s:0.93) bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Şirket etkinliğinin sağlanmasında diğerlerine göre daha önemli olan diğer iki unsur ise yönetim kurulunda kurumsal yönetim komitesi bulunması (\bar{x} :3,69, s.s:0.99) ve yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı kişi olmasıdır (\bar{x} :3,61, s.s:1,14). Diğer yandan katılımcılara göre şirket etkinliğinin sağlanmasında diğerlerine göre daha az önemli olan diğer iki unsur ise yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması (\bar{x} :3,43, s.s:1,06) ve icracı üye bulunmasıdır (\bar{x} :3,28, s.s:1,05). Bunların yanında katılımcılara göre şirket etkinliğinin sağlanmasında diğerlerine

göre en az önemli görülen unsur yönetim kurulu üye sayısının fazla olmasıdır (\bar{x} :2,76, s.s:0.99).

Çalışma sonuçlarına göre şirketin durumu ve yönetim kurulunun unsurları ile şirket performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Afyonkarahisar'da Anonim şirket olarak faaliyet gösteren ve araştırma kapsamında ulaşılan şirketlerin mevcut performansları yönetim kurulunun yapısının unsurlarından; yönetim kurulunda bulunan toplam üye sayısına ve yönetim kurulunda icrada görevli üye sayısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Katılımcıların yönetim kurulu toplam üye sayısı ile ilgili görüşlerine göre yönetim kurulunda bulunan üye sayısı arttıkça şirket performansı artmaktadır. Ayrıca şirketlerin performanslarının yönetim kurulunda icrada görev alan üye sayısına göre de farklılık gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre yönetim kurulunda icrada görev alan üye sayısı ile şirket performansı arasında negatif ve statiksel anlamda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Şirket yönetim kurulunda icrada görev alan üye sayısı azaldıkça şirketlerin daha yüksek performans gösterdiği görülmektedir.

Afyonkarahisar'da kurumsal yönetim mekanizmalarından yönetim kurulunun yapısının şirket performansına etkisinin incelendiği çalışma, bir takım kısıtlar içermektedir. Araştırma kapsamında 120 şirketten telefon ve mail yoluyla irtibata geçilmesine rağmen herhangi bir geri bildirim alınamamıştır. 16 şirket yöneticisine ise randevu alınarak gidilmesine rağmen yeterli zamanlarının olmadığını belirterek anketi mail atılmasını belirtmesinin ardından maile dönüş yapmamıştır. Araştırma kapsamında iki şirketin Afyonkarahisar ticaret sicilinde belirtilen adreslerinde iletişime geçilememiştir. Ayrıca çalışmanın diğer kısıtı ise şirket yönetim kurulu yada şirket genel müdürü tarafından yanıtlanan cevapların gerçeği yansıtmadığına ilişkin ihtimaldir. Görüşmelerde SPK ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan komitelerle ilgi bilgi verilmesine rağmen şirketlerin ölçüğü olduğundan farklı algıladığı düşünülmektedir. Şirket yöneticilerinin yeterli zamanlarının olmadığını iddia ederek ankette yönetilen sorulara cevap vermek istemediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bir kısım şirket yöneticileri ise ticari sır ve şirket ile ilgili özel sorular olduğunu öne sürerek ankette yönetilen sorulara yanıt vermek istememeleri çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmuştur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumsal yönetim uygulamak ülkelerin ve şirketlerin kalkınmasına ve gelişmesine önemli katkı sağlamaktadır. Kurumsal yönetim; yönetim anlayışını eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk gibi evrensel ilkeler ışığında hayata geçirerek, şirketin yönetim yapısının ilişki içinde bulunduğu kesimlere güven verici nitelikte olmasını sağlar. Etkin bir kurumsal yönetim uygulaması yönetim kurullarının yapısı ve işleyişine yönelik düzenlemeleri içermektedir. Yönetim kurulunun yapısı; yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız üye oranı, aileden üye oranı, İcra Kurulu başkanı ve yönetim kurulu başkanının ayrı olup olmaması, İcra Kurulu başkanının aileden olup olmaması, icrada görevli üye oranı, kadın üye oranı, alt komitelerin varlığı gibi özellikler dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

Bugün ise, kurumsal yönetim ilkelerinin büyük ölçekli şirketler için söz konusu olduğu, kurumsal yönetim uygulamalarının büyük ölçekli şirketlerin performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Örnekle her ne kadar küçük yerel çaplı işletmeleri içerse de kurumsal yönetim ile belirlenen faydaların bu şirketler içinde geçerli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışma; merkezi Afyonkarahisar'da bulunan anonim şirketlerin yönetim kurulu yapısı ile şirket performansı açısından ilişki olup olmadığını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu amaçla Mayıs-Haziran 2015 tarihleri arasında 54 şirketten oluşan örnekleme anket uygulanması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yönetim kurulunun yapısı ile ilgili yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız üye sayısı, aileden üye sayısı, icrada görev alan üye sayısı, kadın üye sayısı, yönetim kurulunda bulunan komiteler gibi özellikler dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Çalışma sonuçlarına göre şirketin betimleyici özellikleri ile şirket performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda bir kısım yönetim kurulu unsurları ile şirket performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bulgulara göre şirketin kuruluş yılı ve şirkette çalışan kişi sayısı ile şirketin performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif sonuçlar bulunmuştur. Bu bağlamda şirketin performansı ile şirketin kuruluş yılı arasındaki ilişki literatürde Aygün ve İç (2010) ile Taşkın vd. (2013) çalışmalarının sonuçlarıyla benzer olduğu görülmüştür. Yani şirketlerin deneyimleri ve tecrübeleri arttıkça şirketin performansı

da buna bağlı olarak olumlu yönde etkilenmektedir. Buna karşın şirketin faaliyet alanı ve şirketin aile şirketi olup olmamasına bağlı olarak şirket performansı farklılık göstermemektedir.

Afyonkarahisar'da anonim şirket olarak faaliyet gösteren ve araştırma kapsamında ulaşılan şirketlerin performansları yönetim kurulu yapısı unsurlarından olan yönetim kurulunda bulunan toplam üye sayısına ve yönetim kurulunda şirket yönetiminde görev alan üye sayısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Araştırmada şirket performansını etkileyen bir diğer yönetim kurulu yapısı unsuru ise yönetim kurulu toplam üye sayısıdır. Katılımcıların yönetim kurulu toplam üye sayısıyla ilgili görüşlerine göre yönetim kurulunda üye sayısı arttıkça performansın daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda literatürde bulunan Baharat ve Brian (2013), Fauzi ve Locke (2012), Yıldız ve Doğan (2012), Kalaycıoğlu (2011), Başat (2010) ve Menteş (2011) gibi çalışmalarla benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Ayrıca işletmelerin performansının yönetim kurulundaki icrada görevli üye sayısına göre de farklılık gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre yönetim kurulundaki icrada görevli üye sayısı ile şirket performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif sonuçlar elde edilmiştir. Yani, şirkette yönetim kurulunda icrada görev alan üye sayısı azaldıkça, şirketlerin daha yüksek performans gösterdiği görülmektedir. Buna karşın literatürde Akıncı (2011) ve şengül ve Püskül (2011) ise işletmede yönetim kurulunda icrada görev alan üye sayısıyla işletme performansı arasında ilişki bulamazken Kalaycıoğlu'nun (2011) çalışması ile çalışma sonucunda elde ettiğimiz bulgular benzemektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre şirketlerin performansının katılımcının yönetim kurulu başkanı olup olmamasına, yönetim kurulu başkanının kurucu aile ferdi olup olmamasına göre farklılaşma görülmemektedir. Bunların yanında yönetim kurulunda bağımsız üye bulunup bulunmamasına ve yönetim kurulunda murahhas aza olmasına göre farklılaşmamaktadır. Ayrıca yönetim kurulu başkanının aynı zamanda genel müdür olmasının, yönetim kurulunda kadın üye sayısının ve yönetim kurulunda bulunan kadın üyelerin kurucu aile üyesi olup olmamasının ve yönetim kuruluna bağlı komiteler bulunup bulunmamasına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Ayrıca çalışmada mevcut şirket performansının ölçülmesinin yanında katılımcıların şirketin gelecekteki yönetim kurulu yapısının etkinliğini sağlamaya yönelik tedbirleri değerlendirmek istenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcılar şirketlerin etkin olabilmesi için öncelikle yönetim kurulunda denetim komitesi bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Şirket etkinliğinin sağlanmasında diğerlerine göre daha önemli olan diğer iki unsur ise yönetim kurulunda kurumsal yönetim komitesi bulunması ve yönetim kurulu başkanı ve genel müdürü ayrı kişi olmasıdır. Diğer yandan katılımcılara göre şirket etkinliğinin sağlanmasında diğerlerine göre en az önemli görülen unsur yönetim kurulu üye sayısının fazla olmasıdır.

Anket sonuçlarına göre, Afyonkarahisar'da şirketlerin çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. İncelediğimiz şirketlerde yönetim kademelerinde büyük bir kısmında aile üyelerinin yer aldığı ve kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerin etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda incelediğimiz şirketlerde yönetim kurullarında genellikle aile üyeleri yer almaktadır.

Çalışmanın yönetim kurulunun yapısıyla ilgili unsurları içermesi, yönetim kurulu işleyişinin çalışmaya dâhil edilmemesi ilerde araştırma yapmak isteyen araştırmacılara çalışabilecek bir konu olarak tavsiye edilmektedir. Ayrıca çalışmada yönetim kurulu yapısı etkinliğini arttırmaya yönelik tedbirlerin değerlendirilmesi amaçlı sorulan sorular değerlendirilmiştir. İleride araştırmacılar tarafından yönetim kurulunun etkinliğine yönelik daha detaylı araştırma yapılması çalışabilecek bir diğer konu olarak önerilmektedir. Ayrıca şirketler içinde bulunduğu şehrin sosyal, kültürel ve ekonomik değişkenlerinden etkilendiğinden çalışmanın farklı şehirlerde de yapılması tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. (2007). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İ Denetiminden Rolü ve İMKB-100 Örneği*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Akbıyuk, S. (2014). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Halka Açılmanın Önemi ve Değeri, Havacılık Sektörüne Dair Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Akdoğan, E. Y. (2009). *Kurumsal Yönetim ve İMKB 100 Endeksi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya.
- Akıncı, S. G. (2011). *Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat/ İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Altın, H. U. (2006). *Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, SPSS Uygulamalı. Adapazı: Sakarya Kitapevi.
- Aslantaş, C. C. ve Fındıklı, M. A. (2010). İMKB -50' de yer alan şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 2 (39), ss. 258-275.
- ASMMMO, (2011). Türk Ticaret Kanunu. 1. Basım, Afyonkarahisar.
- Atamer, M. (2006). *Halka Açık Anonim şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi*. Uzmanlık Tezi. Hazine Müsteşarlığı, Ankara.
- Aygün, M., ve İ, S. (2010). Genel Müdürün Aynı Zamanda Yönetim Kurulu Üyesi Olması Firma Performansını Etkiler mi?. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (47), ss.192-201.
- Aygün, M., İ S. ve Sayın C. (2011). Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Firma Performansı Arasındaki İlişi:

Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10 (1), ss.72-92.

Aygün, M., Taşdemir, A. ve Çavdar, E. (2010). Banka Performansı Üzerinde Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24 (3), ss.67-78.

Aslantaş, C. C. ve Fındıklı, M. A. (2010). *İMKB -50' de yer alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları*. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 2 (39), ss. 258-275.

Badak, Z. (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ile Yönetim Kurulları Konusunda Yapılan Değişiklikler*. Yüksek Lisans Tezi, Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

Başat, R. (2010). *İşletmelerde Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans Üzerine Etkisi: Denizli İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Afyon.

Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, M. M. and Zimmerman H. (2004) An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation-Evidence From Switzerland. *European Corporate Governance Institute Finance Working Paper*, pp.1-59.

Bhagat, S. & Black, B. (2002). The Non-Correlation Between Board Independence And Long Term Firm Performance. *Journal of Corporation Law*, Issue 27, pp. 231–274.

Bhagat, S. & Bolton, B. (2013). Director Ownership, Governance and Performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48 (1), pp.1- 33.

Büber, H. (2008). *Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi İle Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans arasındaki İlişki İMKB'de Faaliyette Bulunan İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kütahya.

Baykut, E. (2013). *Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim Algısı: Afyonkarahisar İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Afyon kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Afyon.

- Bekar, T. Ö. (2007). *Sermaye Piyasalarının Gelişiminde Kurumsal Yönetimin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / Para Sermaye Piyasaları ve Finansal Kurumlar Anabilim Dalı. İstanbul.
- Cadbury, (1992). *Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governanc. London .*
- Carter, D. A., Simskins, B. J. ve Simpson, W. G. (2003). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), pp.396–414.
- Çarıkçı, H., Kalaycı, Ş. ve Gök, Y. (2009). Kurumsal Yönetim- Şirket Performansı İlişkisi. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), ss. 51-72.
- Cefakar, K. (2010). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetimin Firma Değerine Etkisi: İMKB'ye Kayıtlı Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya.
- Çemberci, M., (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı.34, ss.1-15.
- Çonkar, K., Elitaş, C. ve Atar, G. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61 (1), ss.81-115.
- Dağlar, H. ve Çelik, İ. (2011). Kurumsal Yönetimin İşletmelerin Finansal Yapılarına Etkileri, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Bir İnceleme. *Finans Politik&Ekonomik Yorumlar*, 48 (1), ss.99-110.
- Dağlar, H. ve Pekin, S. (2011). Kurumsal Yönetim ile Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma. *ISMMM*, ss.19-43.
- Demirci, M. (2010). *Kobilerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının kar Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

Doğan, M. ve Topal, Y. (2015). Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Literatür Taraması. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), ss. 87-111.

Eliuz, A. (2007). *Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İmkb-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kütahya.

Elitaş, C., Oğuzhan, A. ve Ağca, V. (2009). Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği. *Mufad Journal*. ss. 103-116.

Erişmiş, A. (2013). Yönetim Kurulu Yapısının BIST Şirketlerinin Performansı Üzerine Etkisi. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Adana.

Fauzi, F. ve Locke, S. (2012). Board Structure, Ownership Structure and Firm Performance: A Study of New Zealand Listed-Firms. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 8(2), pp.43– 67.

Gürbüz, A. O. ve Ergincan, Y., *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Gürbüz, O. (2005). Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler, İSMMMO I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, www.ismmmo.org.tr.

İMKB Şirketleri Tarafından 2005 Yılında Yayımlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına İlişkin Genel Değerlendirme.

<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=69&fn=69.pdf>.

Erişim tarihi: 24.11.2015

İşcan, F. Ö. ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), ss. 213- 224.

İpek, A. G. (2009). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örnek Olaylarla İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

İzciler, D. (2014). *Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finans Anabilim Dalı. İstanbul.

Kalaycıoğlu, O. (2011). *Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Yapılarının İhtacat Performansına Etkileri: Türkiye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er B., (2009), *Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerine Bir Uygulama*. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17 (1), ss.100 - 119.

Karayel, M. (2006). *Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi’nde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Isparta.

Karayel, E. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

Karayel, M. (2011). *Türkiye’de Kurumsal Yönetimin dünü, bugünü ve yarını: İMKB 100 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışması*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Karpuzoğlu, E. (2010). *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.

Yılmaz, R. ve Kaya, M. (2014). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Mesleki Etik Kuralları İle İlişkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), ss. 17-35.

Kim, j. H. ve Yoon, S. S. (2007). Corporate Governance and Firm Performance In Korea. *Malaysian Accounting Review*, 6 (2), pp.1-17

Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*. 1.Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Kula, V. (2005). The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: Evidence from Turkey. *Corporate Governance*, 13(2), pp. 265-276.

Menteş, S. A. (2011). An Analysis on Relationship Between Board Size and Firm Performance for Istanbul Stock Exchange (ISE) National Manufacturing Index Firms. *Sosyal Bilimler Metinleri*, Sayı.3, pp. 1-21.

Metiner, B. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasası ve Borsa Anabilim Dalı. İstanbul.

Millstein, I. (1998). Corporate Governance and Improving Competitiveness Access To Capital In Global Markets. *OECD Publications*, pp.3

Mirza, H. H., Mahmood S., Andleeb S. ve Ramzan F., (2012). Gender iversity and Firm Performance: Evidence From Pakistan. *Journal of Social and Development Science*, 3 (5), pp. 161-166.

Moscu, R. G. (2013). The Relationship between Firm Performance and Bord Characteristics in Romania. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2 (1), pp. 167- 175.

Nuran, Z. (2007). *Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu*

<http://www.nuranzohre.av.tr/majake/anonim2.doc>. Erişim Tarihi:24.11.20

OECD (2004). Principles of Corporate Governance, www.oecd.org.

OECD (2004). Corporate Governance Principles, www.oecd.org.

Ocak, M. (2013). Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye'ye İlişkin. *Mufad Journal*. Say. 60, ss.17-126.

Özger, E. (2009). *Kurumsal Yönetim ve İmalat Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

Özsalih, A. (2009). *Yönetim Kurulu Yapısının İşletmelerin Finansal ve Sosyal Sorumluluk Performansı Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Trabzon.

Öztürk, S. (2013). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları: Karabük İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi. Sosyal Bilimler enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Karabük.

Rashid, A., Zoysa, A. D., Lodh S. ve Rudkin K. (2010). Board Composition and Firm Performance: Evidence from Bangladesh. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 4 (1), pp. 76- 95.

Saldanlı, A. (2012). Kurumsal Yönetim Endeks Performansının Analizi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (1), ss. 137-154.

Samuel, E. A. (2013). The Impact of Bigger Board Size on Financial Performance of Firms: The Nigerian Experience. *Journal of Research in International Business and Management*, 3(3), pp. 85- 90.

Seki, S. (2007). *Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Kobi Niteliğinde Aile İşletmelerinde Uygulanabilirliği: Keşan İlçesi Mobilya Sektöründe Araştırma*. Yüksek Lisans Bitirme Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Serinkaya, İ. (2008). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi Ekonometrik Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Niğde.

Shleifer, A. ve Vishny. R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52 (2), pp.737-783.

SPK, (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeler*

http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/66_tr.pdf

Erişim Tarihi: 13.06.2015.

SPK, (2003). *Kurumsal Yönetim İlkeleri* <http://www.spk.gov.tr>

Erişim Tarihi: 13.06.2015.

Şengür, D. ve Püskül, O. (2011). IMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 31, ss.33-49.

Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı.68, 133-14. <http://www.journal.mufad.org/attachments/article/485/7.pdf>.

Erişim Tarihi: 25.11.2015.

Topçu, N. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya KotaIMKB 100 Şirketler Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Mimar Sinan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı. İstanbul.

Topçu, A. (2007). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

Tuzcu, M. A. (2003). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği*. Yüksek lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

<http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/3183/4037.pdf?sh>. Erişim tarihi: 24.11.2015

TÜSİAD, (2000). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.

TÜSİAD, (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.

Wang, Y-C. Tsai, J-J. ve Lin, H-W. W. (2013). The Influence of Board Structure on Firm Performance. *The Journal of Global Business Management*, 9 (2), pp. 7- 14.

Yıldız, F. ve Doğan, M. (2012). Genel Müdürün Yönetim Kurulu Üyesi Olması Halinin Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı Firmalarının Performansına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (17), ss: 353-366.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/IMKB%20Endeksleri.pdf>

Erişim Tarihi: 24.11.2015.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/201401033.htm?submenuheader=null>

Erişim Tarihi: 23.08.2015.

<http://www.mevzuatlar.com/sy/resmiGazete/rga/11/10/1110110012m.htm>

Erişim Tarihi: 20.08.2015.

<http://www.kobirate.com.tr/2014/2-Revizyon-Bankalarda-Kurumsal-Yonetim-Uyum-Derecelendirme-Metodolojisi>

Erişim Tarihi: 12.11.2015.

<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/endeksler.aspx>

Erişim Tarihi: 24.11.2015.

<http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=435>

Erişim Tarihi: 06.12.2015.

<http://www.yenitk.com/tr/guncel-haberler-bagimsiz-denetime-tabi-olacak-sirketlerin-belirlenmesine-dair-kararda-degisiklik-yapildi.html>,

Erişim Tarihi: 06.12.2015.

EKLER

Ek 1: Anket soruları

Sayın Yönetim Kurulu Üyesi

Elinizdeki anket, son yıllarda yoğun akademik ilgi konusu olan Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) işleyişini inceleyen akademik çalışmanın uygulama bölümüdür. Ankette, şirketinizin yönetim kurulunun yapısına yönelik sorular bulunmaktadır. Sadece akademik amaçlı olan bu anketin verileri kesinlikle gizli tutulacak; sonuçlar toplu olarak değerlendirilecek ve bireysel şirketlere ait bilgiler hiçbir kimse veya kuruma verilmeyecektir. Sorular kısa yanıtlı olup, çoğuna katıldığınız seçeneği işaretlemeniz yeterli olacaktır. Bu anketin başarısı sizlerin katılımına bağlıdır. Bu yüzden katılımınızı esirgemeyeceğinizi umar, çalışmalarınızda esenlikler diler ve teşekkür ederiz.

Mehtap Baysal (Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF.)

E-mail:mehtap_bay.sal@hotmail.com

NOT: Çalışma sonucunun size gönderilmesini istiyorsanız E-mail numaranızı yazınız:

ŞİRKETİN DURUMU

1. Şirketin ünvanı (ismi):

2. Şirket ne zaman kurulmuştur?

3. Şirketinizin faaliyet alanı:

4. Şirkette çalışan kişi sayısı ne kadardır?

0- 9 10-49 50-150 150-250 250 ve üstü

5. Şirket bir aile işletmesi midir?

	a) EVET
--	----------------

	b) HAYIR
--	-----------------

6. Yönetim kurulu başkanı kimdir?

Kurucu aile ferdi Kurucu aile ferdi olmayan bir kişi

7. Şirketinizin yönetim kurulundaki toplam üye sayısı?

8. Yönetim kurulunda bağımsız üye var mıdır?

<input type="checkbox"/>	a) EVET	<input type="checkbox"/>	a) HAYIR
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------------

9. Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda genel müdür mü?

<input type="checkbox"/>	a) EVET	<input type="checkbox"/>	b) HAYIR
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------------

10. Yönetim kurulunda Murahhas Aza var mı?

<input type="checkbox"/>	a) EVET	<input type="checkbox"/>	c) HAYIR
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------------

11. Yönetim kurulunda şirket yönetiminde (icrada) görev alan kaç üye bulunmaktadır?

12. Yönetim kurulunda kadın üye bulunmakta mıdır? Bulunuyorsa kaç kişidir.

<input type="checkbox"/>	a) EVET	<input type="checkbox"/>	b) HAYIR
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------------

13. Yönetim kurulunda bulunan kadın üyeler kurucu aile üyesi midir?

<input type="checkbox"/>	a) EVET	<input type="checkbox"/>	b) HAYIR
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------------

14. Yönetim kuruluna bağlı aşağıdaki hangi komiteler bulunmaktadır?

- a) Denetim komitesi b) Kurumsal yönetim Komitesi
c) diğer (belirtiniz)

Aşağıdaki performans ölçülerinde şirketinizin başarısını son üç yıl için nasıl değerlendiriyorsunuz.

	Hiç memnun değiliz	Memnun değiliz	Kararsız	Memnunuz	Çok memnunuz
Satışlar hacmindeki büyüme					
Karlardaki büyüme					
Şirketinizin/türünlerimizin piyasaca tutulması ve bilinmesi					
Rekabetçi baskılara dayanma gücümüz					
Şirketinizin Pazar payındaki büyüme					
En büyük rakibimize göre büyüme					
Dağıtılan kar payındaki artış					
Genel olarak şirketin finansal performansı					

Şirketinizin etkinliği açısından aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yönetim kurulu üye sayısı fazla olmalıdır.					
2. Yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı kişi olmalıdır.					
3. Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmalıdır.					
4. Yönetim kurulunda icracı üye bulunmalıdır.					
5. Yönetim kurulunda komiteler bulunmalıdır.					
6. Yönetim kurulunda denetim komitesi bulunmalıdır.					
7. Yönetim kurulunda kurumsal yönetim komitesi bulunmalıdır.					

Ankete katılımınız için teşekkür ederiz.