



T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM  
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL DEĞERLER  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İMKB KURUMSAL YÖNETİM  
ENDEKSİNDE YER ALAN İŞLETMELER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Aysun KANBUR

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY

DOKTORA TEZİ

Malatya, 2010

**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM  
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL DEĞERLER  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İMKB KURUMSAL YÖNETİM  
ENDEKSİNDE YER ALAN İŞLETMELER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Aysun KANBUR

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı,  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman  
Yrd.Doç.Dr. Ali AKSOY

DOKTORA TEZİ

Malatya, 2010

## KABUL VE ONAY

Aysun KANBUR tarafından hazırlanan “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 11.10.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Tamer KOÇEL  
(Başkan)



Yrd.Doç.Dr. Ali AKSOY  
(Danışman)



Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ  
(Üye)



Doç.Dr. Levent GÖKDEMİR  
(Üye)



Yrd.Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR  
(Üye)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Çetin DOĞAN  
Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Doktora Tezi olarak hazırladığım “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Aysun KANBUR

## ÖNSÖZ

İşletmelerin geleceklerini ve stratejilerini sürdürülebilirlik yoluna yönelttiği ve tüm faaliyetlerine bu doğrultuda derinlik kazandırmaya başladığı bir iş dünyası bizleri vazgeçilmez olarak kendine bağlamaktadır. Zamanın her anının gelişime odaklandığı böylesine zorlu bir süreçte kaynakları idare edecek mekanizmanın nasıl işlemediği sorgulanırken yönetsel ve örgütsel bir devrime duyulan ihtiyaç ise giderek artmıştır. Bu noktada işletmeler için büyüme ve ilerleme yolunda tutunulacak temel bir dayanak olarak kurumsal yönetim tüm dünyada anlam kazanmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanında büyük bir hassasiyet ve mutlulukla çalışmalarımı yürütürken işletmelerde yönetimi irdeleyen bir kavramın tüm dünyada tartışılmaya ve kabul edilmeye başlaması beni oldukça heyecanlandırarak doktora tez çalışmamın şekillenmesini sağlamıştır. Çalışma süresince yaptığım araştırmalar bu yönetim anlayışının işletmeler için aynı zamanda bir işletme kültürü oluşturmaya odaklandığını ve konunun eksik kalan bu yönünün de araştırılması gerektiğini göstermiştir. Bu çalışma ile kurumsal yönetim uygulamalarının işletmelerin kültürlerinin temel unsuru olan örgütsel değerleri nasıl etkilediğinin İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerde incelenmesi çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetimin dünyada ve ülkemizdeki gelişimine katkıda bulunarak ileride yapılacak olan araştırmalar için başvurulacak bir kaynak üretiyor olmak ise en içten dileğimdir.

Çalışmanın tüm süreçlerinde vizyonu ile cesaretlendirerek çalışmanın coşkusunu sürekli paylaşan değerli tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Ali AKSOY'a, akademik öğrenimim boyunca bilgi birikimimi geliştiren Sayın Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ ile Sayın Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye, ilerlediğim kariyer yolunda çalışma anlayışlarıyla ve bilgileriyle yol gösteren çok değerli tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte, eğitim yaşamım boyunca destek olarak iyi bir eğitim almamı sağlayan anneme ve babama, hep yanımda olan kardeşime ve bu çalışmaya katkılarının yanı sıra hayatta attığım her adımı büyük bir özveriyle benimle paylaşan eşim Engin KANBUR'a teşekkürü borç bilirim.

## ÖZET

### İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL DEĞERLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İMKB KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDE YER ALAN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aysun KANBUR

Doktora Tezi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı,  
Malatya, 2010.

Günümüz işletmeleri için iş dünyasının gelişen karmaşıklığının etkileri altında küresel piyasalarda rekabetçi bir oyuncu olarak yaşamak oldukça önemlidir. Dünya, tüm çabalarına rağmen işletmelerin bazılarının özellikle kriz dönemlerinde başarısızlıklarına ve kan kaybına şahitlik etmiştir. Her türde ve büyüklükteki işletmelerin iflasları da dramatik biçimde artmıştır. Bu noktada kurumsal yönetim kavramı tüm dünyada artan bir önem kazanmıştır. Kurumsal yönetim adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk bilinciyle tüm faaliyetlerini idare ve kontrol edebilmek üzere bir işletmenin yönetim felsefesinin gözden geçirilmesi ihtiyacına ışık tutan bir yönetim anlayışıdır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde çoğu ülke tarafından kurumsal yönetim kodları oluşturulmuştur. Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetim ilkelerini tanımlamış ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda bir kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Diğer yandan, kurumsal yönetim işletmelerin kültüründe artan düzeyde önemli bir rol oynamaktadır. Bir işletme, kültürü olmadan düşünülemez. Bu nedenle, kurumsal yönetimin işletmeler için yaşamsal olan ilkeleri örgütsel kültüre dolayısıyla örgütsel değerlere de yansıtılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkilerinin Türkiye ölçeğinde değerlendirilmesi için sistematik bir çerçeve sunmaktır. Bu amaca bağlı olarak, kurumsal yönetim ve örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan işletmeler ile ampirik bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın verileri çalışmada geliştirilen anket ile elde edilmiş ve frekans analizleri, faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan bulgular ile birlikte kurumsal yönetim ve örgütsel değerler arasındaki ilişki çok yönlü olarak incelenmiştir.

#### **ANAHTAR KELİMELELER:**

Kurumsal Yönetim, Örgütsel Değerler, Kurumsal Yönetim Endeksi, Türkiye.

**ABSTRACT****THE EFFECTS OF CORPORATE GOVERNANCE IMPLEMENTATIONS  
ON THE ORGANIZATIONAL VALUES: A STUDY INTENDED FOR ANALYSING  
THE COMPANIES IN THE IMKB CORPORATE GOVERNANCE INDEX****Aysun KANBUR**

Ph.D. Dissertation, Department of Management and Organization,  
Malatya, 2010.

For today's companies it is very important to survive as a competitive player in the global markets under the effects of the growing complexity of the nature of the business world. Although the all struggle of companies, the world have witnessed that some of the companies have failed and lost blood, especially during the crisis. Also, the bankruptcies of companies of all types and sizes has risen dramatically. At this point, the concept of corporate governance has gained increased attention from all around the world. Corporate governance is a management approach which highlights the need for revising a company's management philosophy in order to direct and control its every activities in the awareness of fairness, transparency, accountability and responsibility. Corporate governance codes have been composed by most of the countries within the framework of OECD Corporate Governance Principals. In Turkey, Capital Market Board has defined corporate governance principles and a corporate governance index is composed in the Istanbul Stock Exchange. There is a growing understanding that companies must apply corporate governance for enhancing a competitive power. On the other hand, corporate governance has played an increasingly significant role in the culture of companies. A company is unimaginable without its culture. Therefore, the vital principals of corporate governance for companies has been reflected to their organizational culture, and so, their organizational values.

The aim of this study is to introduce a systematic framework for evaluating the effects of corporate governance implementations on the organizational values of companies in the extent of Turkey. Due to this aim, an ampirical survey was conducted with the listed companies in the corporate governance index of the Istanbul Stock Exchange to find out the relationship between corporate governance and organizational values. Data of the survey was collected by a questionnaire developed in the study and was evaluated by the help of frequency analyses, factor analyses, correlation and regression analyses. Together with the findings, the relationship between corporate governance and organizational values is examined in a multidirectional way.

**KEYWORDS:**

Corporate Governance, Organizational Values, Corporate Governance Index, Turkey.

**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ  
ÖRGÜTSEL DEĞERLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İMKB KURUMSAL  
YÖNETİM ENDEKSİNDE YER ALAN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Aysun KANBUR**

**İÇİNDEKİLER**

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET ve ANAHTAR KELİMELER	iii
ABSTRACT and KEYWORDS	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GRAFİKLER LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM  
KURUMSAL YÖNETİM**

<b>1.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ</b>	<b>4</b>
1.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı	4
1.1.2. Kurumsal Yönetimin Önemi	7
1.1.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları	9
1.1.4. Kurumsal Yönetimin Yararları	10
1.1.5. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri	12
1.1.5.1. Adillik İlkesi (Fairness-Integrity)	12
1.1.5.2. Şeffaflık İlkesi (Transparency-Openness-Disclosure)	13
1.1.5.3. Hesap Verebilirlik İlkesi (Accountability)	15
1.1.5.4. Sorumluluk İlkesi (Responsibility)	15



1.1.6. Kurumsal Yönetim Anlayışı ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	16
1.1.7. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	20
<b>1.2. DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ</b>	<b>21</b>
1.2.1. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkış Nedenleri	21
1.2.1.1. Önemli İşletmelerde Yaşanan Skandallar ve Başarısızlıklar	22
1.2.1.1.1. Enron Skandalı	24
1.2.1.1.2. Parmalat Skandalı	26
1.2.1.1.3. Royal Ahold Skandalı	28
1.2.1.2. Yaşanan Finansal Krizler	29
1.2.1.3. İşletme Birleşme ve Satın Almaları	30
1.2.1.4. Küreselleşmenin Etkisi	31
1.2.1.5. Dünya Genelindeki Özelleştirme Akımı	33
1.2.1.6. Yatırımcıların Talepleri	34
1.2.2. Dünyada Kurumsal Yönetime İlişkin Gelişmeler	35
1.2.2.1. Cadbury Raporu	38
1.2.2.2. Halka Açık Şirketler Gözetim Raporu	40
1.2.2.3. Greenbury Raporu	41
1.2.2.4. Millstein Raporu	42
1.2.2.5. Hampel Raporu	43
1.2.2.6. Sarbanes-Oxley Yasası	44
1.2.2.7. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	46
1.2.3. Kurumsal Yönetime İlişkin Uluslararası Çalışmalar	49
1.2.3.1. Avrupa Birliği (European Union-EU) Çalışmaları	49
1.2.3.2. Devletler Topluluğu Kurumsal Yönetim Birliği (The Commonwealth Association for Corporate Governance-CACG) Çalışmaları	51
1.2.3.3. Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (The International Corporate Governance Network-ICGN) Çalışmaları	52
1.2.3.4. Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum-GCGF) Çalışmaları	53
1.2.3.5. Asya Yatırım Kuruluşu CLSA Asya Pasifik Piyasaları (Credit Lyonnais Securities Asia-CLSA Asia-Pacific Markets) Çalışmaları	54
1.2.3.6. Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (The European Bank for Reconstruction and Development-EBRD) Çalışmaları	55

1.2.4. Dünyada Kurumsal Yönetimin Temel Modelleri ve Mekanizmaları	56
1.2.4.1. Kurumsal Yönetimin Temel Modelleri	56
1.2.4.1.1. Anglo-Sakson Modeli (Hissedar Yaklaşımı)	57
1.2.4.1.2. Kıta Avrupası Modeli (Paylaşımçı Yaklaşım)	58
1.2.4.1.3. Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Modellerinin Karşılaştırılması	59
1.2.4.2. Kurumsal Yönetimin Mekanizmaları	63
1.2.4.2.1. İşletme İçi Mekanizmalar	64
1.2.4.2.2. İşletme Dışı Mekanizmalar	65
<b>1.3. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI</b>	<b>66</b>
1.3.1. ABD’de Kurumsal Yönetim	67
1.3.2. Brezilya’da Kurumsal Yönetim	68
1.3.3. İngiltere’de Kurumsal Yönetim	69
1.3.4. Fransa’da Kurumsal Yönetim	71
1.3.5. Almanya’da Kurumsal Yönetim	72
1.3.6. İtalya’da Kurumsal Yönetim	73
1.3.7. Avustralya’da Kurumsal Yönetim	74
1.3.8. Rusya’da Kurumsal Yönetim	75
1.3.9. Çin’de Kurumsal Yönetim	75
1.3.10. Japonya’da Kurumsal Yönetim	76
<b>1.4. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM</b>	<b>77</b>
1.4.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Anlayışı	77
1.4.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetime İlişkin Çalışmalar	80
1.4.2.1. TÜSİAD ve Kurumsal Yönetim Kodu	81
1.4.2.2. SPK ve Kurumsal Yönetim İlkeleri	82
1.4.2.3. İMKB ve Kurumsal Yönetim Endeksi	87
1.4.2.4. TKYD ve Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası	90
1.4.3. Türk Hukuk Sistemi ve Kurumsal Yönetim	91
1.4.3.1. Türk Hukuk Sistemi ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	92
1.4.3.2. Türk Hukuk Sisteminde Kurumsal Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Yapılması Gereken Düzenlemeler	95
1.4.3.3. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı	97
1.4.4. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenler	99

## İKİNCİ BÖLÜM

### DEĞERLER

<b>2.1. DEĞER KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ</b>	<b>102</b>
2.1.1. Değer Kavramı	102
2.1.2. Farklı Disiplinlerde Değer Kavramı	104
2.1.2.1. Sosyal Bilimlerde Değer Kavramı	105
2.1.2.2. Ahlak Felsefesinde Değer Kavramı	105
2.1.2.3. Sosyoloji Disiplininde Değer Kavramı	106
2.1.2.4. Psikoloji Disiplininde Değer Kavramı	107
2.1.2.5. Kültürel Antropolojide Değer Kavramı	107
2.1.2.6. Örgütsel Davranış Alanında Değer Kavramı	108
2.1.3. Değerlerin Özellikleri	109
2.1.4. Değerlerin İşlevleri	111
2.1.5. Değerlerin Önemi	113
2.1.6. Değerlerin Oluşumu	116
2.1.6.1. Değerlerin Oluşumunda Kültürün Rolü	119
2.1.6.2. Değerlerin Oluşumunda Liderlerin Rolü	120
2.1.7. Değerler ile İlgili Kavramsal İlişkiler	121
2.1.7.1. Norm-Değer İlişkisi	122
2.1.7.2. İnanç-Değer İlişkisi	122
2.1.7.3. Tutum-Değer İlişkisi	122
2.1.7.4. Davranış-Değer İlişkisi	123
<b>2.2. DEĞERLERİN SINIFLANDIRILMASINDAKİ YAKLAŞIMLAR</b>	<b>125</b>
2.2.1. Değerleri Evrensel Düzeyde İlgili Oldukları Alana Göre Sınıflandırmaya Yönelik Yaklaşımlar	126
2.2.1.1. Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Sınıflaması	126
2.2.1.2. Graves'in Değer Sınıflaması	127
2.2.1.3. Kahle'nin Değer Sınıflaması	128
2.2.1.4. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Sınıflaması	129
2.2.1.5. Milton Rokeach'ın Değer Sınıflaması	129
2.2.2. Değerleri Kültür Boyutlarını Esas Alarak Sınıflandırmaya Yönelik Yaklaşımlar	131
2.2.2.1. Schwartz'ın Değer Sınıflaması	131

2.2.2.2. Elizur ve Sagie'nin Değer Sınıflaması	134
2.2.2.3. O'Reilly'nin Değer Sınıflaması	135
2.2.2.4. Hofstede'in Değer Sınıflaması	136
<b>2.3. DEĞER SİSTEMLERİ</b>	<b>137</b>
2.3.1. Bireysel Değerler	139
2.3.2. Örgütsel Değerler	140
2.3.3. İş Değerleri	145
<b>2.4. İŞLETMELER ile ÖRGÜTSEL DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER</b>	<b>146</b>
2.4.1. İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerler	146
2.4.2. İşletmelerde Liderlik ve Örgütsel Değerler	147
2.4.3. İşletmelerde Karar Verme ve Örgütsel Değerler	148
2.4.4. İşletmelerde Etik Kavramı ve Örgütsel Değerler	148

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL DEĞERLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İMKB KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDE YER ALAN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİR DEĞERLENDİRME</b>	<b>150</b>
3.1.1. Araştırmanın Konusu	150
3.1.2. Araştırmanın Amacı	150
3.1.3. Araştırmanın Önemi	151
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b>	<b>154</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI</b>	<b>154</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ ve VARSAYIMLARI</b>	<b>155</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b>	<b>156</b>
<b>3.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ</b>	<b>157</b>
<b>3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI</b>	<b>158</b>
3.7.1. Verilerin Elde Edildiği Kaynaklar ve Veri Toplama Yöntemi	158
3.7.2. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi	159
<b>3.8. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ ve BULGULARIN YORUMLANMASI</b>	<b>164</b>
3.8.1. Araştırmanın Güvenilirliği	165
3.8.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Faktör Analizi	165

3.8.3. Araştırma Verilerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	184
3.8.4. Araştırma Modelinin Açıklanması	198
3.8.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	200
3.8.6. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	202
<b>3.9. SONUÇLAR ve ÖNERİLER</b>	<b>227</b>
3.9.1. Sonuçlar	227
3.9.2. Öneriler	233
<b>EK-1. OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ 2004</b>	<b>239</b>
<b>EK-2. SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ 2005</b>	<b>244</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>253</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması	17
Şekil 2. Kurumsal Yönetim ile Geleneksel Yönetim Arasında Yönetim ve Denetim Fonksiyonları Arasındaki Farklılıklar	18
Şekil 3. İngiltere’de Kurumsal Yönetim Deneyimine İlişkin Gelişmeler	69
Şekil 4. Entelektüel Sermaye Bileşenleri ile Değer Yaratma Modeli	118
Şekil 5. İnsan Davranışlarının Bilişsel Hiyerarşi Modeli	124
Şekil 6. Değer Çeşitleri Arasındaki İlişkiler Sistemi	133
Şekil 7. Değerlerin Etkileşim Sistemi	138
Şekil 8. Kurumsal Yönetim Değerleri Modeli	199
Şekil 9. İstatistiksel Analizler Sonrasında Kurumsal Yönetim Değerleri Modeli	226

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. İşletmelerin Buldukları Sektörlere Göre Katılımcıların Dağılımı	186
---	-----

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kurumsal Yönetim Anlayışı ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması_____	19
<b>Tablo 2.</b> Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Modellerinin İşgücü ve Sermaye ile İlişkileri Açısından Karşılaştırılması_____	60
<b>Tablo 3.</b> Kurumsal Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması_____	62
<b>Tablo 4.</b> Kurumsal Yönetim Mekanizmaları_____	63
<b>Tablo 5.</b> Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişim Süreci_____	80
<b>Tablo 6.</b> Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler ve Derecelendirme Notları__	88
<b>Tablo 7.</b> Rokeach’ın Değer Sınıflaması_____	130
<b>Tablo 8.</b> Schwartz’ın Değer Çeşitlerinin Amaçları Açısından Tanımları_____	132
<b>Tablo 9.</b> Örgüt Kültürü Profilini Oluşturan Değerler_____	135
<b>Tablo 10.</b> Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği Madde Analizi Bulguları_____	168
<b>Tablo 11.</b> Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri_____	168
<b>Tablo 12.</b> Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi__	169
<b>Tablo 13.</b> Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular_____	169
<b>Tablo 14.</b> Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri_____	170
<b>Tablo 15.</b> Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği Madde Analizi Bulguları_____	170
<b>Tablo 16.</b> Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri_____	170
<b>Tablo 17.</b> Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi_____	171
<b>Tablo 18.</b> Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular__	171
<b>Tablo 19.</b> Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri_____	172
<b>Tablo 20.</b> Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği Madde Analizi Bulguları_____	173
<b>Tablo 21.</b> Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri____	174
<b>Tablo 22.</b> Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi_____	174
<b>Tablo 23.</b> Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular_____	174
<b>Tablo 24.</b> Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri____	175
<b>Tablo 25.</b> Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği Madde Analizi Bulguları_____	176
<b>Tablo 26.</b> Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri_____	177

<b>Tablo 27.</b> Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	177
<b>Tablo 28.</b> Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular	177
<b>Tablo 29.</b> Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri	178
<b>Tablo 30.</b> Örgütsel Değerler Ölçeği Madde Analizi Bulguları	179
<b>Tablo 31.</b> Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri	180
<b>Tablo 32.</b> Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	181
<b>Tablo 33.</b> Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular	182
<b>Tablo 34.</b> Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri	183
<b>Tablo 35.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri	185
<b>Tablo 36.</b> Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	187
<b>Tablo 37.</b> Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	188
<b>Tablo 38.</b> Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	190
<b>Tablo 39.</b> Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	192
<b>Tablo 40.</b> Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin Frekans Analizlerinden Elde Edilen Bulgular	195
<b>Tablo 41.</b> Örgütsel Değerler Ölçeğindeki Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	197
<b>Tablo 42.</b> Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	200
<b>Tablo 43.</b> Hipotez 1 İçin Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	205
<b>Tablo 44.</b> Hipotez 2 İçin Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	211
<b>Tablo 45.</b> Hipotez 3 İçin Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	215
<b>Tablo 46.</b> Hipotez 4 İçin Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	219
<b>Tablo 47.</b> Hipotez 5 İçin Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	222



## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ADB	: Asian Development Bank
AFEP	: Association of French Private-Sector Companies
AGREF	: Association of Major French Corporations
ANAO	: The Australian National Audit Office
ASX	: Australian Securities Exchange
BCCI	: The Bank of Credit and Commerce International
BCG	: The Boston Consulting Group
BIS	: Bank for International Settlements
CACG	: The Commonwealth Association for Corporate Governance
CEO	: Chief Executive Officer
CLSA	: Credit Lyonnais Securities Asia
CSR	: Corporate Social Responsibility
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DELOITTE	: Uluslararası Denetim ve Danışmanlık Firması
EBRD	: The European Bank for Reconstruction and Development
ECGI	: European Corporate Governance Institute
EPDK	: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
EU	: European Union
EASD	: European Association of Securities Dealers
EVCA	: European Private Equity and Venture Capital Association
GCGF	: Global Corporate Governance Forum
IASC	: International Accounting Standards Committee
ICAEW	: Institute of Chartered Accountants of England and Wales
ICGN	: The International Corporate Governance Network
IFC	: International Finance Corporation
IMF	: Monetary Fund-Uluslararası Para Fonu
IOSCO	: International Organization of Securities Commissions
ILO	: International Labor Organization
ISS	: Institutional Shareholder Services
İDT	: İktisadi Devlet Teşekkülü
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

İMKB-XKURY	: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİK	: Kamu İktisadi Kuruluşu
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOBİRATE	: KOBİRATE Uluslararası Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
NATO	: North Atlantic Treaty Organization
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
SAHA	: SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPKn	: Sermaye Piyasası Kanunu
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCR	: Türk-Kredi Rating Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TMSK	: Türk Muhasebe Standartları Kurulu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
PwC Türkiye	: PricewaterhouseCoopers Türkiye
UFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
UK	: United Kingdom
USA	: The United States of America
XKURY	: Kurumsal Yönetim Endeksi
WTO	: World Trade Organization

## GİRİŞ

İnsanoğlu var olduğu günden bugüne hep bir denge ile tarih olarak adlandırılan zaman yolculuğunda ilerleyişini sürdürmüş ve yaşamayı başarmıştır. Dünya ekonomisine yön vererek yaşamın ayrılmaz bir parçası olan işletmeler için de durum aynıdır. Tüm işletme süreçlerinde dengeyi yakalayarak sürdürülebilir yaşam eğrisi üzerinde ilerlemek işletmelerin en temel amacıdır. İzlenen yolda atılan adımlar ise her zaman doğru olmayabilir ve insan yaşamında yaşanan iniş çıkışlar gibi insanın kontrolünde olan işletmeler de hem kendi sorumluluklarını yerine getirme biçimleriyle hem de buldukları çevresel koşulların etkisi altında başarı ya da başarısızlıklar yaşayabilir. Son dönemlerde işletmelerin yaşadığı skandallar ve hatta iflaslar da, korunması temel amaç olan, sürdürülebilirlik dengesinin bozulduğuna dair örnekler olarak dünyayı önemli ölçüde sarsmıştır. İşletmelerin misyonlarını, vizyonlarını ve itibarlarını zedelemeleriyle birlikte mevcut yönetsel ve örgütsel yapıları sorgulanmaya başlanmıştır. Değişmeden ayakta duramayacaklarının bilincinde olan işletmeler için uluslararası rekabet şartlarında farkındalık yaratmanın ön koşulu olarak kurumsal yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde yaşanan yönetim suistimalleri, dünya genelinde yaşanan finansal krizler, küreselleşmenin etkileri, işletmelerin skandallarla gündeme gelmeleri ve yatırımcıların talepleri gibi nedenler kurumsal yönetimin doğuşuna zemin hazırlamıştır. Yönetimin kalitesini geliştirmeyi amaçlayan kurumsal yönetim sadece yürütülen faaliyetlere odaklanmaktan öte işletmenin tüm paydaşlarının menfaatlerinin korunmasını dikkate almaktadır. Kurumsal yönetim bir işletmenin hesap verebilirlik ve sorumluluk bilinciyle tüm faaliyetlerinde adillik ve şeffaflığı maksimum düzeyde keyfilikten uzak olarak hukuka ve kurallara uygun biçimde uygulayabilmesidir. Yönetim sürecinin bu doğrultuda gerçekleştirilmesinin yanı sıra işletme yönetiminin kontrolünün sağlanması da kurumsal yönetimin temel hedef noktasını oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde ve ülkelerin sermaye piyasalarının gelişimi ile sürdürülebilir büyüme ve kalkınmanın sağlanmasında da rol oynayacağı ifade edilebilir. Dünya genelinde ülkeler işletme politikalarını etkileyen dinamikleri bu anlayış çerçevesinde şekillendirmektedir. Mevcut uygulamalarını gözden geçiren ülkeler bu anlayışın yaygınlaşmasında öncü olan ve genel kabul gören OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni kendi koşullarına uygun hale getirmiş ve böylece işletmeler kurumsal yönetimi uygulamaya başlamıştır. Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler ışığında Türkiye'de de Sermaye Piyasası

Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınlamış ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası tarafından Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin kabulü, uygulamaların artması ve yaşanacak gelişim süreci uluslararası rekabette Türk işletmelerinin de varlığını kanıtlama çabalarına destek sağlayacaktır.

Kurumsal yönetimin önemi ve gücü ortaya çıkmaya başladıkça, işletmeler için iyi yönetim adına yeni bir uyum süreci olarak yapılması gereken kuralları sunan bir anlayış olmaktan öte işletmelere yerleştirilmesi gereken bir kültür olarak da anlam kazandığı görülmektedir. Kültür, toplumsal açıdan ele alındığında, insanın keşfettiği, geliştirdiği, gelecek kuşaklara aktardığı maddi ve manevi tüm unsurlarıyla bir toplumun yaşam tarzını sunmaktadır. O halde kurumsal yönetim, evrensel ilkeleri çerçevesinde her toplumun kendi benliğinde şekillenip canlanırken o toplum içinde yer edinmiş küçük toplumlar olarak nitelendirilebilecek işletmelerin de var olan örgütsel kültür yapılarını etkileyecektir. Örgütsel kültür, sosyal sistem anlayışı içerisinde, biraraya gelen insanların oluşturduğu bir grup olarak adlandırılabilir olan işletmelerin, çevreye uyum ve içsel bütünleşme sürecinde öğrendiği, maddi ve manevi öğelerde anlam bulan, yeni üyelere aktarılan, geliştirilen ve grup üyelerini ortak amaçlar etrafında birleşmeye yönelterek davranış kalıplarının biçimlenmesini sağlayan ortak değerler sistemidir. İşletmenin benliği olan kültür en çok örgütsel değerler ile yaşatılmakta ve yansıtılmaktadır. Örgütsel değerlere odaklanmak işletmelere sürdürülebilirlik yolunda da güç kazandıracaktır.

Kurumsal yönetim ile işletme kültürünün etkileşim sürecinde, kurumsal yönetimi örgütsel kültür yapılarına yerleştirerek tüm iş süreçlerinde uygulayan ve stratejik yol haritalarını yapılandıran işletmeler, kurumsal yönetim ilkelerini yaşatan örgütsel değerleriyle geleceğin işletme yapılarını tanımlayacaktır.

Çalışmada kurumsal yönetim ile örgütsel kültür arasındaki ilişki “işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkileri” çerçevesinde Türkiye ölçeğinde İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerde değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetim anlayışına ilişkin genel bir değerlendirme yapılarak kurumsal yönetimin dünyadaki gelişim süreci ele alınmaktadır. Daha sonra ise çeşitli ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarına değinilmekte ve kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişim süreci incelenmektedir.

İkinci bölümde örgütsel değerlere yer verilmekte ve değer kavramına ilişkin kuramsal bir altyapı oluşturulması amaçlanmaktadır. Değer kavramı açıklanarak, farklı disiplinlerdeki yeri, özellikleri, işlevleri, önemi, oluşumu ve benzer kavramlarla ilişkileri üzerinde durulmaktadır. Değerlerin sınıflandırılmasında ortaya konulan yaklaşımlar ile değer sistemleri incelenmekte ve örgütsel değerlerin çeşitli örgütsel davranış boyutları ile arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde ise İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan ve kurumsal yönetim derecelendirme notlarını kamuoyuna duyuran işletmeler ile yürütülen alan araştırması üzerinde durulmaktadır. Bu araştırma ile amaçlanan, işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkilerinin Türkiye'de kurumsal yönetimi uyguladığı kabul edilen işletmeler açısından incelenmesidir. Araştırma çerçevesinde araştırmanın yürütülmesi süreci bilimsel açıdan ele alınmakta, araştırma ile elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleri ile değerlendirilmekte ve elde edilen bulgular açıklanmaktadır. Son olarak ise çalışma süresince edinilen bilgiler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmekte ve araştırma konusu ile ilgili kişi, kurum ve kuruluşlara sunulacak önerilere yer verilmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSAL YÖNETİM**

### **1.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

#### **1.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı**

Günümüz dünyasında işletmecilik alanında farklı kavramlar ortaya atılmakta ya da var olan kavramlar yeniden tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu süreç içerisinde işletme alanyazınında son dönemlerde dikkat çekmeye başlayan İngilizce “corporate governance” kavramının Türkçe karşılığı olarak “kurumsal yönetim”, “kurumsal yönetişim”, “iyi yönetim” ya da “iyi yönetişim” gibi kavramlar kullanılmaktadır (Aysan, 2007:20).

“Corporate” terimi, “işletmeye ait” anlamını taşıırken “governance” terimi ise Latince “gubernare” kelimesinden türetilmiştir ve “yön verme” anlamına gelmektedir. Türkiye’de, özellikle SPK olmak üzere, konu hakkında çalışmalar yürüten TÜSİAD, İMKB ve Kurumsal Yönetim Derneği gibi kurumlar “corporate governance” kavramını “kurumsal yönetim” olarak Türkçe’ye çevirmiştir. Böylece kavramın Türkiye’deki kullanımının artık “kurumsal yönetim” olarak benimsendiği ifade edilebilir (Metiner, 2006:5).

Kurumsal yönetim işletmelerin yönetilmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yolları sunmaktadır (Howard, 2006:414). “Hakların ve sorumlulukların kurum içinde yönetim kurulu, yöneticiler, pay sahipleri ve diğer paydaşlar gibi farklı katılımcılar arasında dağıtılmasını ele alan ve faaliyetlere dönük kararların alınması için kuralları ve prosedürleri ayrıntılı olarak açıklayan bir sistem” olarak değerlendirilmektedir (Ghosh, 2000:4010). Böylece işletme amaçlarının oluşturulduğu bir yapı sağlanacak, bu amaçlara ulaşmayı ve performans izlemeyi ele alan bir yöntem ortaya çıkacaktır (Feinerman, 2007:592).

“İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” olarak da ifade edilebilen kurumsal yönetim üst yönetimin ve yönetim kurulunun faaliyetleri ile oldukça ilgili bir kavram olarak işletmenin üst yönetiminin denetimi, yönlendirilmesi ve işletme üzerinde hak iddia eden grupların üst yönetimle olan ilişkilerinin bütünüdür. (Baraz, 2004:764). Tirole’e göre de “yönetimi, pay sahiplerinin huzurunu benimsemeye teşvik eden ve zorlayan

biçimde” kuruluşların tasarlanmasıdır. Bu benimseme sürecini teşvik etmek ve zorlamak için yönetsel düzeydeki güdüleyici faktörlerin belirlenmesi ve bir denetim yapısının oluşturulması gerekecektir (Tirole, 2001:4).

Kurumsal yönetim içeridekiler ve dışarıdakiler arasındaki karmaşık ilişkilerin organize edilmesi konusudur (Krafft ve Ravix, 2005:134). Bu ilişkilerin temel oyuncuları pay sahipleri, yönetim ve yönetim kuruludur, diğerleri ise çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, bankalar ile diğer borç verenler, düzenleyiciler, çevre ve daha geniş açıdan da toplumu içermektedir (Gill, 2008:458). Kurumsal yönetim organizasyonların özellikle etik olarak savunulabilir düzeyde çeşitli amaç ve hedeflere sahip olduğu fikrine işaret etmektedir (Fleming ve McNamee, 2005:137).

İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığında kurulan bir komite tarafından yayınlanan ve kısaca “Cadbury Raporu” olarak anılan raporda kurumsal yönetim “işletmelerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem” olarak değerlendirilmektedir (Cadbury Report, 1992:14). Özeke’ye göre konunun önde gelen uzmanlarından Ira Millstein kurumsal yönetimi hukuki açıdan ele alarak “bir işletmenin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimi” olarak açıklamaktadır (Özeke, 2004:1).

Shleifer ve Vishny kurumsal yönetim kavramının, işletmelere finansal kaynak sağlayan kişilerin bu yatırımlarından belli bir getiri elde etmeleri konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak yolların bulunması ile ilgilendiği üzerinde durmaktadır (Shleifer ve Vishny, 1997:737). Shleifer ve Vishny kurumsal yönetim alanyazınındaki öncü çalışmalarını 1997 yılında yayınladıktan sonra kurumsal yönetim alanındaki araştırmalar son derece gelişmiştir (Subramanian ve Swaminathan, 2008:31).

Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik yapılan çalışmalarda; Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü rolü oynamaktadır (SPK, 2005:3).

Dünya Bankası kurumsal yönetimi; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlarken, OECD “işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem” olarak ifade etmektedir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008:396). Türkiye’de ise Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayımlarken, TÜSİAD tarafından hazırlanan raporda kurumsal yönetim kavramı, en geniş anlamıyla, “modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi” olarak açıklanmaktadır (TÜSİAD, 2002:9).

Şehirli’ye göre kurumsal yönetim anlayışı, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ele almaktadır (Şehirli, 1999:2). Sak’a göre, yöneticilerin verdiği kararlardan çıkarları etkilenebilecek olanların, yöneticileri kontrol ederek onları hep doğru karar almaya sevk etmelerine olanak tanıyan, keyfilikten uzak, kurumsal bir işletme yönetimidir (Sak, 2000:56). Koçel’e göre ise işletmelerin “*iyi sosyal vatandaş*” olmaları öngörüsüne dayanmaktadır (Koçel, 2003:469).

Argüden’e göre kurumsal yönetim; işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirme aracıdır (Argüden, 2002). Şenver ise kurumsal yönetimi, işletmelerin kendi sorumluluklarının bilincinde olarak, işletmenin devamlılığını sağlayacak, ortakların elde ettiği değerlere karşı işletmenin değerini arttırabilecek ve bunu yaparken de ilişkide olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkilerini etik değerlere uygun prensipler çerçevesinde yürütebilecek bir yapı olarak açıklamaktadır (Şenver, 2002:6). Ülgen ve Mirze’ye göre de kurumsal yönetim kavramı; işletmenin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütününe kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:423).

Kurumsal yönetim kavramına ilişkin yukarıdaki açıklamalar değerlendirildiğinde dünya üzerindeki çok sayıda kurumun ve konu ile ilgili uzmanların özellikle ilgi duydukları



yöne odaklanarak kurumsal yönetime ilişkin farklı tanımlar geliştirdiği ifade edilebilir. Bu nedenle kurumsal yönetim kavramını tek bir tanımla açıklamak ve tanımlamak kolay değildir. Bununla birlikte, herkes işletmelerin; pay sahiplerinin yararı için etik düzeyde performans göstermeyi, etkin biçimde faaliyetlerini sürdürmeyi, yasal gereklilikleri karşılamayı ve iyi bir kurumsal vatandaş olmayı temin edecek uygun bir kurumsal yönetim sürecine sahip olacağını düşünmektedir (Grace ve Hauptert, 2008:9).

### 1.1.2. Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetim organizasyonların başarılı faaliyetlerini doğuran yapıları, süreçleri, kültürü ve sistemleri içermektedir (Jones ve diğ., 2006:70). “Toplam Kalite” kavramının kalite anlayışında açtığı yeni ufuklar gibi kurumsal yönetim de yönetim felsefesinde köklü değişimleri beraberinde getirmektedir (TİDE, 2003). Kurumsal yönetim bir işletmenin nasıl daha iyi performans göstereceği üzerinde derin etkiye sahiptir. Kurumsal yönetimin ne olduğunu açıklamaya çalıştıkları kitaplarında Colley ve arkadaşları başarılı olan ve bunu sürdüren işletmelerin işlerini etkili biçimde idare etmenin yolunu bulan işletmeler olduğunu vurgularken, düşük performans gösteren işletmelerin ortak noktasının ise etkin olmayan yönetim kurulları olduğunu belirtmektedirler (Colley ve diğ., 2005:3). Waring ve Pierce’e göre OECD’nin kurumsal yönetim ile ilgili aşağıdaki açıklamaları da konunun önemini ortaya çıkarmaktadır (Waring ve Pierce, 2004:xi):

*İşletmeler işler meydana getirmektedir, vergi gelirleri oluşturmaktadır, geniş bir dizi ürünler ve hizmetler üretmektedir... ve giderek artan biçimde tasarruflarımızı yönetmekte ve emeklilik gelirimizi güvence altına almaktadır. Dünya çapında özel sektöre artan güvenin arasında kurumsal yönetim konusu benzer biçimde önem kazanarak ilerlemektedir.*

Dünyada özel sektöre yönelik güvenin artması için kurumsal yönetimin kalitesinin artırılması gerektiği ifade edilebilir. Özel sektör, özellikle de anonim şirketler, ekonomik faaliyetler içinde gittikçe artan bir değer kazanmakta ve toplumun refah düzeyinin artmasında da rol oynamakta, diğer bir ifadeyle, ekonomik ve toplumsal yaşamı etkilemektedir. Anonim şirketlerin büyük başarılar sergilemelerine rağmen büyük çalkantılara ve ekonomik kayıplara neden olabildiği dikkat çekmektedir (Doğan, 2007-a:44-45). Dünya genelinde yaşanmış işletme skandallarında da görülebilen bu durum işletmelerin

yönetim sürecindeki aksaklıklar üzerinde durulmasına neden olmuş ve yaşanan yönetim zafiyetleri bazı soruları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan birkaçı; işletmelerin paydaşlarının çıkarlarını ne kadar gözettiği ve paydaşlar arasında çıkar çatışmalarının olup olmadığı, işletme tepe yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiği, işletme yönetiminin performansının nasıl değerlendirildiği ve işletmelerin paydaşlarının güvenini kazanmak için ne kadar çabaladığı şeklinde sıralanabilir.

Amerikan Sermaye Piyasası Eski Başkanı Arthur Lewitt de, “eğer bir ülkede işletmelerin kötü yönetildiğine dair bir kanı varsa, yatırımcılar, işletme yönetimini yeterince şeffaf bulmuyorsa, doğru muhasebe standartları ve şeffaf raporlama yoksa, sermayenin başka ülkelere kaçacağını” vurgulayarak, işletmelerin münferiden iyi olmasının yeterli olmadığını, çünkü sonuçların bütün işletmeleri etkileyeceğini belirtmektedir (Darman, 2006:4).

İşletmelerin etkili bir yönetim sergileyebilmek için belirli ilke ve kurallara uygun hareket etmesi ve faaliyetlerini bu kurallar çerçevesinde şekillendirmesi gerekmektedir. İşte bu, kurumsal yönetim anlayışının önem kazanmasındaki temel unsur olarak nitelendirilebilir (Dinç ve Abdioğlu, 2009:158). Çünkü kurumsal yönetim anlayışı, yönetim alanında kabul edilen standartların işletmeler tarafından uygulanmasını özendirmekte, yasal yükümlülüklerin ve uygulamaların yatırımcılara daha kolay anlatılmasını sağlamakta, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin başarılarını değerlendirmeyi kolaylaştırmakta, sermaye piyasası mevzuatında ve şirketler hukukunda yapılması gerekli değişiklikler için zemin hazırlamaktadır. Böylece başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı ile tüm dünyada yatırım süreci için aranan güven ortamı oluşturulabilir ve ülke ekonomilerinin birbirleriyle sıkıca bağlı olduğu bir dünyada, ihtiyaç duyulan yatırım sermayesine ulaşılarak kaynakların verimli kullanılması sağlanabilir (Uyar, 2004:120; akt. Sağlam, 2006:29).

Kurumsal yönetim hem yönetsel açıdan hem de kaynaklara ulaşımında sürdürülebilirliği yakalamak açısından önemlidir. Dünya ile rekabet edebilecek konuma ulaşabilmek, yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmek için gelişen kurumsal yönetim ilkelerine uyum gösterilmelidir. Diğer yandan bu, AB, Dünya Bankası, IMF veya yabancı ortaklar istediği için değil, daha rekabetçi olabilmek, riskleri daha iyi yönetebilmek, dünya kaynaklarından daha fazla yararlanabilmek ve gelişimde sürekliliği sağlamak için gerçekleştirilmelidir (Argüden, 2007:16).

Kurumsal yönetime ilişkin gelişim süreci içinde bu konu ile ilgilenenler de her geçen gün artmaktadır. Öyleki bu konunun; hukukçuların, düzenleyici otoritelerin, finans uzmanlarının ilgilendikleri bir konu olmaktan çıkıp, medya iletişim araçlarında yer alan, araştırmalara konu olan, üniversitelerde ders olarak okutulmaya başlanan, toplumun her kesiminin ilgilendiği ve sıkça tartişılan bir konu haline gelmeye başladığı gözlemlenmektedir (Serinkaya, 2008:17).

### 1.1.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal yönetimin temel amacı, örgüte, yönetilebilmesi için yaşamsal ve sürdürülebilir başarıyı sağlamaktır (Davies, 2006:11-12). Sürdürülebilirlik, kurumsal vatandaşlık ve uzun dönemli işletme amaçları kurumsal yönetimin amaçlarıyla uyumludur (Windbichler, 2005:532). Finansal kayıpların, işletme itibarına yönelik tahribatların, işgücünün kötüye kullanımının önlenmesi ve yasal faaliyetler de kurumsal yönetimin temel amaçlarındandır (Grace ve Hauptert, 2008:9). İşletmelerde yolsuzluklarla (hata ve hileler) mücadele etmenin yolunun da kurumsal yönetimin etkin biçimde uygulanması olduğu ifade edilebilir (Erol, 2008:235).

Kurumsal yönetim, organizasyonların karlarını ve buna bağlı olarak da işletme değerini maksimize etmeleri için gerekli koşulların tartişılmasını hedeflemektedir (Quere, 2004:83). Değer yaratmanın yanı sıra işletmenin refahını ve başarısını güçlendirmek de kurumsal yönetim alanında oldukça dikkat çekmektedir (Van Der Walt ve diğ., 2001:320).

Kurumsal yönetim paydaşların yasal beklentilerini memnun ederken pay sahipleri için de uzun dönemli getirileri optimum hale getirmeyi amaçlamaktadır (Berghe, 2002:181). Bu doğrultuda kurumsal yönetimin diğer bir amacı da yöneticileri yatırımcılara verdikleri sözleri tutmaya ikna etmek, sevk etmek, zorunlu kılmak veya motive etmektir (Macey, 2008:2). Kurumsal yönetimin uygulanmasının oldukça önemli bazı amaçları da şu şekilde sıralanabilir (zyılmaz ve diğ., 2008:238-239).

- İşletme st yönetiminin kendisine verilen g ve yetkileri, paydaşların menfaatlerini arttırmaları doğrultusunda kullanmalarını sağlamak.
- Hissedar haklarını korumak ve en yüksek düzeyde tatmin etmek.

- İşletme hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasını sağlamak.
- İşletme ile doğrudan ilişki içinde olan paydaşların haklarını korumak. Az hisseye sahip hissedarların haklarının korunması da bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- İşletme faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunu aydınlatmak. Şeffaflığı sağlamak. Bu çerçevede, hisse senetleri borsada işlem gören işletmelerin şeffaf olmalarını, kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaşlar için önem taşıyan bilgilerin zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklanmasını sağlamak.
- Yönetim kurulunun sorumluluklarını açık olarak belirlemek.
- İşletme üst yönetiminin karar ve eylemlerinden dolayı hissedarlara ve diğer paydaşlara sorumlu olmalarını sağlamak.
- Vekalet maliyetini azaltmak.
- İşletme kazançlarının hissedarlara payları oranında geri dönmesini sağlamak ve paydaşların beklentilerine cevap vermek.
- Küçük hissedarların haklarının büyük hissedarlara aktarılmasına engel olmak,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven ortamı yaratmak, sermaye maliyetini düşürmek, işletmenin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay bir şekilde erişme imkanı sağlamak.
- Vekil ve hissedar arasındaki çıkar çelişmesini kurallar ile kontrol altına almak.

Kurumsal yönetimin çok sayıdaki farklı amaçlarının temelinde işletmelerin paydaşlarının menfaatlerinin korunması yatmaktadır. Kurumsal yönetimin farklı amaçlarının bulunması nedeniyle yatırımcıların, düzenleyici otoritelerin ve paydaşların başarı ya da başarısızlık değerlendirmelerindeki kriterler de değişmektedir. Bu kriterlerin bazıları işletme faaliyetlerinin verimliliği ve etkinliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, yasalara uygunluk, yatırımların getirileri ve paydaşların amaçlarının başarılmasıdır (Gup, 2007:22).

#### **1.1.4. Kurumsal Yönetimin Yararları**

Kurumsal yönetim sürecinde işletmenin amaçlarını karşılamak için uygun süreçlere, politikalara ve yazılı prosedürlere sahip olmak gerekmektedir. Bu durum kurumsal yönetimi açıklarken ifade edilen “işletmenin yönetilmesi ve kontrol edilmesinden” ne beklendiğini de açıkça ortaya koymaktadır (Grace ve Hauptert, 2008:9). Bununla birlikte “kontrolün tanımlanması ve uygulanması” kurumsal yönetim tartışmasının kalbidir (Leech ve Manjon,

2003:847). Etkin bir kurumsal yönetim sistemi olmadığında insan ilişkilerinde kaos oluşacaktır. Bireyler topluluk içinde birlikte yaşadığında birbirleriyle nasıl ilişki kuracaklarına dair kurallar olmalıdır, çünkü bireyler ve gruplar arasındaki çatışma insanlığın doğasında vardır. Böyle bir durumda kaosu ortadan kaldırarak düzeni sağlayan ise kurumsal yönetimdir (Colley ve diğ., 2003:2).

Mikro düzeyde işletmelerin gelişimi ve uzun ömürlülüğü, makro düzeyde ise ülkelerin sermaye piyasalarının gelişimi ve uluslararası rekabet gücünün artması ile sürdürülebilir bir kalkınma ve büyüme sağlanabilmesi için kurumsal yönetim yararlı bir kavram olarak değerlendirilebilir (İsmayilov, 2007:1). Kurumsal yönetimin etkin biçimde uygulanması hem bu yönetim anlayışı ile yönetilen işletmeler hem de ilişki içinde olunan tüm menfaat sahipleri, diğer bir ifadeyle hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, kurumsal yatırımcılar, toplum ve devlet gibi paydaşlar açısından yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Eliuz, 2007:13).

İşletmeler açısından ele alındığında; kurumsal yönetim düzenlemeleri işletmelerin teknolojik, ekonomik ve daha birçok düzeyde yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurma çabalarında yasal düzenlemelerin yarattığı boşluğu doldurabilir. Her işletmenin farklı koşullara sahip olması nedeniyle işletmelerde kurulların oluşturulması, çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve başarıların değerlendirilmesi gibi konuların yasalarla düzenlenmesi yeterli olmayabilir. Kurumsal yönetimin doğası gereği esnek yapısı ile iş yaşamının gereklerine ve piyasalardaki gelişmelere bağlı olarak gözden geçirilebilir ve yeniden kurgulanabilir olması ise böyle bir süreçte kurumsal yönetim düzenlemelerinin önemli bir işlev üstlenmesini sağlayacaktır (Sağlam, 2006:27). Kurumsal yönetim işletmelerin yenilik stratejileriyle de ilgilidir, çünkü yenilikçi stratejilerin nitelikleri kontrol altındaki paydaşların yeteneklerine bağlıdır (Postma ve Ees, 2006:29).

Kurumsal yönetim uygulamalarının ülke açısından ise; ülkenin imajının arttırılması, yurt dışına sermaye kaçışının önlenmesi, yabancı sermayeyi cezbetmesi, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün arttırılması, ekonomik krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin biçimde dağıtılması, yüksek refah seviyesinin elde edilmesi ve sürdürülmesi gibi yararlar sağladığı ifade edilebilir (Coşkun ve diğ., 2005:398; akt. Yıldırım, 2007:14). Çoğu ekonomide kurumsal işletmeler yatırım, istihdam ve ticaret

konusunda aldıkları kararlar doğrultusunda ekonomik çıktıların şekillenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurumsal gelirlerin dağıtılması süreci genel olarak ekonominin performansı üzerinde çok büyük etkiye sahiptir (O’Sullivan, 2003:24).

### **1.1.5. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri**

Kurumsal yönetim alanında dünyada birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmalar, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olmayacağını önemle vurgulamaktadır. Dolayısıyla oluşturulacak her model ülkeye özgü koşulları da dikkate almalıdır. Ancak, genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, “adillik”, “şeffaflık”, “hesap verebilirlik” ve “sorumluluk” kavramları olmazsa olmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (SPK, 2005:3). Diğer yandan, her ülkede kendi yerel şartları nedeniyle farklı kurumsal yönetim raporları (kodları) hazırlanmasına rağmen, özellikle son yıllarda küreselleşme sürecinin etkisi ile artan rekabet şartları, yurt dışında sermaye akımlarının ve yabancı sermaye yatırımlarının artması ile beraber ülkeden ülkeye farklılıklar gösteren kurumsal yönetim kuralları birbirine yakınlaşmaya başlamıştır. Bu süreçte, özellikle OECD, IASC, BIS, IOSCO, WTO, ILO ve Dünya Bankası gibi uluslararası örgütler tarafından yapılan çalışmaların ve belirlenen kuralların önemli bir katkısı olmuştur. Söz konusu örgütlerin güvenilirliği ve tarafsızlığının da etkisiyle hazırladıkları çalışmalarda yer alan kurumsal yönetim kuralları, birçok ülkede yürütülen kurumsal yönetim çalışmalarına ışık tutmuştur. Böylece yukarıda da ifade edilen olmazsa olmaz kavramlar, kurumsal yönetim anlayışının uluslararası temel ilkeleri olarak kabul görmüştür. (Pashı, 2004:71, akt. İsmayilov, 2007:81). Bu ilkeler üzerine inşa edilen ve tüm dünyada giderek daha da fazla kabul gören bir yaklaşım haline gelmeye başlayan kurumsal yönetime yönelik uygulamaların işletmelerin yönetim anlayışındaki ağırlığı her geçen gün artmaktadır (Cansızlar, 2003:3). İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmesi yönetim kalitesinin artırılması açısından da önemlidir (Argüden, 2007:15).

#### **1.1.5.1. Adillik İlkesi (Fairness-Integrity)**

Kurumsal yönetim sistemi kişiler arasında güvene dayanmaktadır. Bu noktada ve hatta günümüz şirketler hukukunda yöneticilerin serbestçe, sadakatle ve gerekli özeni göstererek iyi niyet ile güven içinde ve hak sahiplerinin istekleri doğrultusunda davrandığı

inancıyla hareket ettiği farz edilmektedir (Donleavy, 2005:67). “Adillik” ilkesine göre işletmede azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm ortaklara eşit muamele yapılmalıdır. Bu çerçevede; aynı tipten hissedarlara eşit muamele yapılmalı, her tipte, bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalı, oy hakkındaki her türlü değişiklik hissedarın oylamasına sunulmalı ve genel hissedarlar toplantısının işlem ve usulleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerini sağlamalı, içeriden bilgi ticareti ve benzeri manipülatif işlemler yapmak (insider trading) yasaklanmalıdır (Aktan ve Vural, 2007:18).

### 1.1.5.2. Şeffaflık İlkesi (Transparency-Openness-Disclosure)

Şeffaflık, herhangi bir yolla işletmenin menfaatlerini tehlikeye atmadan uygun kamuyu aydınlatma uygulamalarının yapılmasıdır (Kumar, 2008:59). Şirketler hukukunda “kamuyu aydınlatma” çok önemli bir role sahiptir. Genel olarak kurumsal yönetim de düzenleyici sistemin temel bir bileşeni olarak kamuyu aydınlatmanın ele alınması gereken özel bir alandır (Ferran, 2003:498). İşletmelerdeki performans ölçüm sistemleri de performans gelişimine yönelik girişimleri uygulamakla sorumlu olacak olan paydaşlar tarafından anlaşılmayan uygulamalar yerine, şeffaflık gibi kurumsal yönetim ilkelerini içermektedir (Bovaird ve diğ., 2003:1058). Şeffaflık kavramının bazı önemli ilkeleri ise yönetimin bilgi verme ödevi, yönetimin hesap verebilirliği, gerekçelendirme ilkesi ve bilgi edinme hakkı olarak şöyle sıralanabilir (Eken, 2005:36-41):

- Geleneksel olarak bütün yönetimler *bilgi verme politikası* izlemektedir. Geleneksel bilgilendirme faaliyetleri çoğu zaman reklam ve propaganda amacıyla kullanılarak bir değeri veya uygulamayı benimsetme, yönetimin otoritesine, eylemlerine meşruluk kazandırma çabalarını taşımıştır. Bu durum gerçeklerin belli oranda abartılması ve belli yönde oluşturulmasını sağlayıcı bilgilerin verilmesini gerektirmektedir. Oysa bilgi verme ödevi, reklam ve propaganda amaçlı yapılan açıklamalar ile kararları iletme aracı değildir. Verilecek bilgiler gerçeklere tam anlamıyla uygun olmak zorundadır.
- Şeffaf yönetimin gereği olarak yetkileri kullananların yaptıkları işin sonuçlarından sorumlu tutulmaları “*hesap verebilirlik*” ile açıklanmaktadır. Bu kavram bilgi verme ve açıklamada bulunma gereğini ifade etmektedir.

- *Gerekçeleştirme*, yönetimin eylem ve kararlarının nedenlerini açıklamasıdır. Ancak yasal düzenlemelerin belirttiği çoğu durumlara karşın uygulamada bunlar açıklanmamaktadır. Oysa gerekçe gösterme, yönetimin ilgililere asgari düzeyde bilgi vermesidir. İlgililer açısından ise, gerekçe isteme, yönetsel faaliyeti tanımaya yönelik bilgi alma hakkının kullanımınıdır. Bu ilke, yetki kullananların, bunu nasıl, niçin ve hangi amaçla kullandığının bilinmesini sağlamaktadır.
- *Bilgi edinme hakkının* şeffaf yönetimin en temel aracı olduğu söylenebilir. Bilgi verme ödevi yönetimin uyması gereken bir yükümlülük iken, bilgi edinme hakkı, toplumsal aktörler tarafından kullanılacak bir araçtır. Buna dayanarak yönetimin eylem ve kararları hakkında bilgi sahibi olunabilecektir.

Şeffaflık ilkesi, işletmenin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımının gereğini vurgulamakla birlikte, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesine yönelik düzenlemeleri teşvik etmektedir. Böyle bir düzenleme çalışmasına, Avrupa Birliği'nin 2005 yılından itibaren bütün halka açık şirketlere, konsolide tabloların Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi tarafından yayınlanmakta olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) uyarınca hazırlanmasını zorunlu kılması ve ülkemizde de Türk Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK)'nin 2006 yılında Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)'ni Türkçe'ye çevirmesiyle buna yönelik çalışmaların yürütülmesi örnek verilebilir (TKYD ve Deloitte, 2006:5). Diğer yandan tüm bu çalışmaların zorunlu kamuyu aydınlatma üzerine kurulduğu ifade edilmelidir. Zorunlu kamuyu aydınlatmada işletmelerin açıklaması gereken bilgilerin neler olduğu, bu bilgilerin hangi şekilde, kimler için ve ne zaman açıklanacağı ülkelerdeki geçerli olan düzenlemelerle belirlenmiştir. Oysa işletmelerin şeffaflığa dönük uygulamalarında gönüllü kamuyu aydınlatmaya da gereken önem verilmelidir. Gönüllü kamuyu aydınlatma ise, işletme yönetimlerinin özgür seçimlerini temsil eden, hangi bilginin açıklanması gerektiğine işletme yönetiminin karar verdiği ve zorunlu tutulanları aşan açıklamalardır (Ağca ve Önder, 2007:134). Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi çerçevesinde işletmeler hem zorunlu hem de gönüllü kamuyu aydınlatma faaliyetlerini etkin biçimde yürütmeye çalışmalıdır.

İyi kurumsal yönetim çoğu zaman kurumsal ahlak anlamına gelmiştir ve etik davranışlar şeffaflık ve kamuyu aydınlatmada açıklama bulmuştur (Gill, 2008:458). Etik düzeyde bir kurumsal yönetim sağlamak için işletmelerin yönetim kurulunun ilk önceliği



kendi yapılarını ve çalışmalarını incelemek olmalıdır. Eğer yönetim kurulu etik dışı davranışa karşı korunmasızsa işletmenin kurumsal kültürü üzerindeki gözetim rolünün güvenilirliği de az olacaktır (Driscoll, 2001:145). Şeffaflığın eksikliği yatırımcıların işletmenin tüm getirisi üzerindeki beklentilerini de azaltmaktadır (Morck ve diğ., 2005:687). İşletmelerin yıllık raporlarında yer alan bilgilerin şeffaflığı yönetim kurullarınca sağlanmaktadır (Haniffa ve Cooke, 2002:318).

### **1.1.5.3. Hesap Verebilirlik İlkesi (Accountability)**

Kurumsal yönetim sadece, seçilmiş temsilcilerin yöneticiler olarak kararlar aldığı bir süreçle ilgili değildir. İşletmelerin hesap verebilirliğe sahip olmasıyla da ilgilidir (Ali Shah, 2009:625). Faaliyetler öncesinde, sırasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin aksine, hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasında ele almakta ve yönetim kurulunun işletmenin tepe yönetiminin performansını bağımsız biçimde izlemesi ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesi gereği üzerinde durmaktadır. Bunun sağlanması için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında sorumluluklar net bir biçimde paylaşılmalıdır. Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz olacaktır. Kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ilkesinin vazgeçilmez koşulu yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında etkin bir işbölümü yapılmasıdır. Bu nedenle, kurumsal yönetimle ilgili raporlarda yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi ile ilgili düzenlemelere ağırlık verilmektedir (TKYD ve Deloitte, 2006:5). John Armour da, Mark J. Roe'nun kurumsal yönetimle ilgili kitabına ilişkin incelemesinde; tüm gelişmiş ülkelerin kurumsal yönetim raporlarının paydaşları koruyucu nitelik taşıdığını ve yöneticilerin işletmelerden birşeyler aşırmasını durdurmaya odaklandığını ifade etmektedir (Armour, 2003:173).

### **1.1.5.4. Sorumluluk İlkesi (Responsibility)**

Sorumluluk ilkesi, işletmelerin hissedarları için değer yaratmalarına paralel olarak toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere de uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini açıklamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, genel olarak kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamdaki sorumlu işletme davranışının ise işletmelerin yasal zorunlulukların ötesine geçmesiyle birlikte yerine

getirilebileceğini savunmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, kurumsal yönetim ilkeleri, çalışanların yönetime katılmasını teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesini önermekte ve bütün paydaşların kaygılarını yönetim kuruluna iletebilmesi için gerekli ortamın sağlanması üzerinde durmaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerinde alacaklıların hakları da vurgulanmakta; etkili bir iflas çerçevesi oluşturulması ve alacaklı haklarının etkin bir şekilde icraya konulmasının gereği belirtilmektedir (TKYD ve Deloitte, 2006:5).

Sorumluluk kavramı aynı zamanda işletmenin sosyal yönünü de ön plana çıkartmakta ve işletme; eğitim, insan hakları, çevre ve gelecek nesiller gibi daha geniş bir alana yayılan sosyal sorumlulukları bulunan bir organizasyon olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada, işletmenin hem doğrudan ilişki içinde olduğu menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini hem de daha geniş bir bakış açısıyla sosyal ve toplumsal görevleri bulunduğunu ifade etmek üzere kullanılan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk-KSS (Corporate Social Responsibility-CSR)” kavramı karşımıza çıkmaktadır (Derin, 2006:51). Kurumsal sosyal sorumluluk “sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramlarının yönetimi ve işletmelerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığını” ifade etmektedir (KSS Raporu, 2008:4). Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetimi tamamlayan önemli parçalardan biridir. Kurumsal yönetimi benimseyen bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını da benimseyerek bu anlayışın gereklerini de yerine getirmesi ve bu konuda yapılan çalışmaları pay sahipleri ve işletme çalışanlarından potansiyel yatırımcılara kadar uzanan bütün menfaat sahiplerine duyurması gerekmektedir (Altan, 2007:34).

#### **1.1.6. Kurumsal Yönetim Anlayışı ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması**

Kurumsal yönetim ile geleneksel yönetim karşılaştırmasında öncelikle geleneksel aile işletmelerinden günümüzün büyük ve çok ortaklı işletmelerine uzanan değişim süreci ele alınmalıdır. Geleneksel yönetim anlayışında organizasyonlar emir-komuta zinciri ile idare edilmekte ve sermaye, mülkiyet ve yönetim tek bir kişiye ait olmaktadır. Oysa işletme büyüdükçe bu durum değişecek ve kaçınılmaz olarak katılımcılığa ve ortaklıklara dayalı yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulacak ve yönetim fonksiyonu da devredilmeye başlanacaktır. Bu kapsamda organizasyonlarda mülkiyet, sermaye ve yönetim yapısında zaman içinde yaşanan gelişmeler aşağıdaki Şekil 1 yardımıyla da incelenebilir (Aktan, 2006:4).

		Kim Yönetiyor?	
		Sahip	Vekil
Mülkiyet veya Sermaye Yapısı	Şahıs İşletmeleri	<b>Geleneksel Küçük İşletmeler</b> Hakiki şahıs işletmeleri bu konuda örnek olarak gösterilebilir. Bunlar bir girişimci tarafından oluşturulan ve yönetilen işletmelerdir.	<b>Geleneksel Küçük İşletmeler</b> İşletmenin yönetimi sahip tarafından bir vekile (genel müdüre) bırakılmaktadır.
	Sermaye İşletmeleri	<b>Geleneksel Küçük Aile İşletmeleri</b> İşletme kurucu sahipler tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulunda aile üyeleri hakimdir.	<b>Modern Çok Ortaklı İşletmeler</b> İşletmenin yönetimi sahip tarafından bir vekile (genel müdüre veya CEO'ya) devredilmektedir.

**Şekil 1.** Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması

**Kaynak:** AKTAN, Coşkun Can (2006), “Kurumsal Şirket Yönetimi”, [www.sobiadacademy.net/...yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf](http://www.sobiadacademy.net/...yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf), Erişim Tarihi: 16.10.2009.

Geleneksel işletmeler, rekabetin artması, ekonominin gelişmesi gibi faktörlerle zaman içinde “çok ortaklı” olmaya zorlanır. Bununla birlikte geleneksel şahıs işletmeleri (hakiki şahıs işletmesi, adi işletme vs.) ve aile işletmeleri “sermaye işletmesi” konumuna dönüşerek ve hisse senedi ihracına yönelerek finansman bulmaya çalışırlar. Geleneksel “mutlak sahiplik” fonksiyonu da işletmelerin gelişmesine ve büyümesine paralel olarak giderek ortadan kalkmaya başlar. Bu durumda mülkiyet ve sahiplik, işletmenin çoğunluk hisselerini elinde bulunduranlar ve azınlık hisselerini elinde bulunduranlar arasında paylaşılmış olur. Diğer yandan yönetim kurulu ve icradan sorumlu vekil (işletmenin genel müdürü/icra başkanı), sadece işletme kurucuları ve ana sermayedarların çıkarlarına değil, tüm hissedarların (shareholders) ve hatta tüm paydaşların (stakeholders) çıkarlarına hizmet etmek zorunda kalır. Böylece işletme kurucuları ve ana sermayedarların, geleneksel aile işletmelerinde yer alan “sahip/vekil” ilişkisi de değişmeye başlar (Paslı, 2004:44-49; akt. Çelik, 2006:32 ve akt. Altın, 2006:15).

Kurumsal yönetim ile geleneksel yönetim arasında yönetim ve denetim açısından görülen farklılıklar aşağıdaki Şekil 2’deki gibi ele alınabilir (Aktan, 2006:6). Geleneksel yönetimde işletmenin faaliyetlerinin denetimi doğrudan işletme sahip ve yönetim kurulu tarafından yerine getirilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışında ise paydaşların işletmeyi yöneten sahip ve vekilleri denetleme yetkisi bulunmaktadır. Kurumsal yönetimde işletmeyi

yöneten kişilerin tüm menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğü bulunmaktadır (Çelik, 2007:33). Günümüz işletme yapılarında geleneksel yönetim anlayışının yerini yeni yönetim anlayışlarına bıraktığı ifade edilebilir. Bu noktada kurumsal yönetim anlayışının önem kazanmasında ise özellikle sahiplik ve yönetim fonksiyonlarının birbirinden ayrılmasının rolü olduğu belirtilebilir. Kurumsal yönetim işletmelerde sahiplik ve kontrolün ayrılmasıyla ortaya çıkan sorunları çözme amacını taşımaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004:11).

		Kim Denetliyor?	
		Sahip	Menfaat Sahipleri
Kim Yönetiyor?	Sahip	Geleneksel Yönetim	Kurumsal Yönetim
	Vekil	Geleneksel Yönetim	Kurumsal Yönetim

**Şekil 2.** Kurumsal Yönetim ile Geleneksel Yönetim Arasında Yönetim ve Denetim Fonksiyonları Arasındaki Farklılıklar

**Kaynak:** AKTAN, Coşkun Can (2006), “Kurumsal Şirket Yönetimi”, [www.sobiadacademy.net/...yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf](http://www.sobiadacademy.net/...yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf), Erişim Tarihi: 16.10.2009.

Kurumsal yönetim anlayışı ile geleneksel yönetim anlayışı arasındaki farklılıklar aşağıdaki Tablo 1 yardımı ile değerlendirilebilir (Aktan, 2006:6-7). “Kurallara dayalı işletme yönetimi”ni ifade eden kurumsal yönetim anlayışında düzenleyici bir kamu otoritesi tarafından belirlenen ve açıklanan bir kısmı uyulması zorunlu, diğer kısmı ise uyulması tavsiye edilen genel kurallar çerçevesinde işletme faaliyetleri yürütülür. Oysa geleneksel yönetim anlayışında kararlar ve uygulamalar işletme sahibinin “iradi” ve “takdiri” kararlarına bağlı olarak yürütülmektedir. “Kurallar” (rules) ve “takdirler” (discretion) arasındaki farklılıklar geleneksel yönetim ve kurumsal yönetim karşılaştırmasında dikkate alınmalıdır. Çünkü takdire dayalı bir anlayışta suistimallerin, usulsüzlüklerin, haksızlıkların, adaletsizliklerin ve yolsuzlukların yaşanması da muhtemel olabilecektir. Kurumsal yönetimin bilimsel anlamda doğuşuna da uygulamada işletme kurucuları ve ana sermayedarlarının “sahiplik” ile “denetim” fonksiyonlarını kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanmaları ve işletme ortaklarının temel mülkiyet haklarını gözardı etmeleri ve hatta suistimal etmelerinin ortam hazırladığı ifade edilebilir (Aktan, 2006:5).

**Tablo 1.** Kurumsal Yönetim Anlayışı ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

GELENEKSEL YÖNETİM	Karşılaştırma Kriteri	KURUMSAL YÖNETİM
<i>Insider sistemi:</i> Sahip, aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	<i>Outsider sistemi:</i> İşletme sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
İşletme sahip ve yöneticileri, işletmeyi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	Kurallara Karşı Takdiri Kararlar	İşletme yönetiminde “kurallar” hakimdir.
İşletme sahip ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	İşletme sahip ve yöneticileri, işletme ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekiller “sahiplere” hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur. Sahip, ancak kendisine hesap verir.	Hesap Verme Yükümlülüğü Hesap Sorma Hakkı	İşletme sahip ve yöneticileri, işletmeye ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlüğündedirler. Başka bir ifadeyle, paydaşların işletme yönetimine hesap sorma hakkı bulunmaktadır.
İşletme yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. İşletme yönetimi, ancak arzu ettiği işletme bilgilerini kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	İşletme sahip ve yöneticileri, işletme faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.
Sahip, arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	Yönetim Kurulunun Oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
İşletme yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde, kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	Bağımsızlık	İşletmede bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir. Örneğin, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı işletmeyle hiç bir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşur.

**Kaynak:** AKTAN, Coşkun Can (2006), “Kurumsal Şirket Yönetimi”, [www.sobiadacademy.net/...yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf](http://www.sobiadacademy.net/...yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf), Erişim Tarihi: 16.10.2009.

Klasik işletme yönetimi denildiğinde, genellikle genel müdürlerin (veya CEO’ların) ve müdürlerin sorumlu olduğu işletme faaliyetlerinin anlaşıldığı, kurumsal yönetimde ise yönetim kurulunun önemi ve sorumluluğunun arttığı, yönetim ve icra fonksiyonlarının ayrıldığı, şeffaf bir yönetim ve denetim ile hissedarların haklarının korunmasının önem kazandığı söylenebilir. Kurumsal yönetimi açıklamaya çalışan çalışmalar değerlendirildiğinde de kurumsal yönetime ilişkin tanımlar büyük ölçüde; işletme içindeki kontrol mekanizmalarına, işletmenin yöneticileri, kurulları, hissedarları ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkilere, işletmenin hissedarlarının ve/veya menfaat sahiplerinin çıkarları doğrultusunda yönetilmesine, kurum içinde üretilen bilgilerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmasına vurgu yapmaktadır (Hussain ve Malin, 2002:197; akt. İsmayilov, 2007:9).

Günümüzde çevre koşullarının değiştiği, teknolojinin ilerlediği ve iş dünyasının doğal yapısındaki karmaşıklıkla büyüdüğü bir çağ yaşanmakta ve bununla birlikte iş hayatında yöneticilerin rolünün gittikçe artarak önem kazanacağı ve karmaşık bir hal alacağı beklenmektedir. Kurumsal yönetimin etkinliğinin tanımlanmasında da yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Çünkü kurumsal yönetim yöneticilerin sahiplerine en iyi getirileri kazandırmak üzere bir işletmenin yönetimini idare etmesi ve denetlemesi olarak görülmektedir (Chan ve Lau, 2003:85).

### **1.1.7. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması**

Kurumsallaşma sosyolojik bir yaklaşımdır. Sosyolojik açıdan kurum; “toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğu”nu açıklamaktadır (Koçel, 2001:291). Kurumsallaşma ise; “bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004:45). Kurumsallaşma işletme içinde sistem kurulmasını ifade etmekte, sistemin tüm parçalarını belirlemeyi ve buna uygun davranış kalıpları geliştirmeyi gerektirmektedir (Vural ve Sohodal, 2004:332).

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini vurgulayan kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde sıralanabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

Kurumsallaşma kavramı ile “sistem” haline gelebilmek anlaşılmalıdır. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi gerekir. Diğer önemli bir nokta da karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekliliğidir. Kurumsallaşma; amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret

etmektedir. Kurumsallaşma, kısaca, operasyonel işlerin daha doğru biçimde işlemlerini amaçlamaktadır. Kurumsal yönetim ise; “sahiplik” kavramının devreye girmesiyle anlam kazanır (TKYD ve Deloitte, 2007:6).

*“Kurumsallaşabilmeyi, bir sistemin yerleşik, tutarlı, değişen koşullarla uyumlu değişkenlik gösterecek şekilde esnek ve herkesçe bilinen ilkelere göre işlemesi olarak algılıyorum. Kurumsal bir refleksin yerleşmemiş olduğu durumlarda, apar topar ve can havliyle gösterilen tepkiler ön plana geçer... Bize tehlikeli gibi gözükten bir durumda fazla düşünmeksizin, refleksler ile eyleme geçmenin daha makul olduğu apaçık... Kurumsal yönetimin çekirdek kavramının da aslında içten gelenlerin, doğal olarak yapmaya yatkınlık duyduklarımızın dizginlenmesi için bir kurallar bütünü oluşturulmasından ibaret olduğunu hissediyorum. Hukuk da aynı ihtiyacın toplum düzeyinde olanı değil midir? Kurumsal yönetimi, bir kurum içerisindeki davranışların, sadece içimizden gelene veya sadece alışkanlıklara göre seyretmesini engellemek için, insan eliyle yapılmış bir düzenleme olarak görebiliriz (Yazgan, 2008:12-14).”*

Kurumsal yönetim için kurum olarak kalmaya değil, kurumsallaşmaya ihtiyaç vardır (Pazarçık, 2004:38). Dolayısıyla kurumsallaşmanın kurumsal yönetim için işletmede gerekli olan zemini hazırladığı ifade edilebilir. Kurumsallaşma veya kurumsallaş(a)mama işletmelerin hem kendi içsel bütünlükleri hem de dış çevre ile entegrasyonları açısından oldukça önemlidir (Özler ve diğ., 2007:438). Kurumsallaşırken, doğal ve eski olanın, yani alışkanlığın ve duygunun ağır basmaması (ama diğer taraftan, tümüyle de kaybolmaması) için çok özel bir çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı, biraz da bu çabanın, kurumu doğanın insafına bırakmamanın sistematikleşmesi olarak değerlendirilebilir (Yazgan, 2008:11). Dünya Bankası eski başkanı James Wolfenson’un “Günümüzde işletme yönetimi ülke yönetimi kadar önemli bir hal almıştır.” deyişi ile de kurumsal yönetimin işletme yönetimi için ortaya çıkardığı etkinlik çabası daha iyi algılanabilir (Darman, 2006:3).

## **1.2. DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ**

### **1.2.1. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkış Nedenleri**

Günümüzde işletmelerin yönetiminde rol oynayan yönetim kurulu, hissedarlar, kamu, denetim kuruluşları ve diğer paydaş grupları arasında oluşan etkileşim ve ilişki sürekli biçimde değişim göstermektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006:35). Yaşanan bu değişim sürecine

ayak uydurma çabası içinde olan işletmeler için yönetim anlayışında da gelişmeler yaşanmakta ve bu gelişmeler ışığında işletmelerin ihtiyaçları da yeniden şekillenmeye başlamaktadır. Kurumsal yönetim işletmelerin günümüz dünyasındaki ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaçlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, işletme hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, işletme yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde murahhas yönetici (CEO-Genel Müdür) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi unsurların, kurumsal yönetim kavramının doğuşunda etkili olduğu ifade edilebilir (Koçel, 2003:465). Shelton çalışmalarında kurumsal yönetimin önem kazanmasının nedenlerinden birini “ortaklıkların yönetiminde gözlemlenen yüksek profilli başarısızlık ve suistimaller” olarak, diğer bir nedeni ise, “gelişmekte olan ekonomiler ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizler” olarak ifade etmektedir. Şehirli’ye göre ise; bu etkenlerin yanı sıra, özel sektörün artan rolü, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağılıklarının artması ve ortaklıkların içinde buldukları yeni rekabet şartları da kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olan gelişmeler arasında incelenmelidir (Şehirli, 1999:11-12). Ayrıca, finansal piyasalar ve yatırımcılar kurumsal yönetim sistemlerinin tüm dünyada gelişimi için baskı unsuru olmuş ve buna bağlı olarak kurumsal yönetim hem Amerika’da hem de Avrupa Birliği’nde yoğun bir tartışma konusu olarak kalmıştır (Raaijmakers, 2004:174).

Kurumsal yönetim kavramını ortaya çıkaran nedenler, farklı bakış açıları doğrultusunda, genel olarak, önemli işletmelerde yaşanan skandallar ve başarısızlıklar, yaşanan finansal krizler, işletme birleşme ve satın almaları, küreselleşme ve uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması ile artan rekabet koşulları, dünya genelindeki özelleştirme akımı ve yatırımcıların talepleri olarak değerlendirilebilir.

### **1.2.1.1. Önemli İşletmelerde Yaşanan Skandallar ve Başarısızlıklar**

Adam Smith 1776 yılında, senelerce yıl önceki sözüyle; “*Yöneticilerin, başkalarının paralarını harcarken kendi paralarını harcarken gösterdikleri özeni göstermeleri beklenemez. Yöneticilerin ihmalkarlıkları ve israfları, işletme yönetiminde kaçınılmazdır* (Aktan, 2006:1).” diyerek ortaklıklarda taraflar arasındaki çıkar çatışmalarını vurgulamıştır.



Kurumsal yönetim öncelikle paydaşlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerle ilgilidir (Branston ve diğ., 2006:190). Kurumsal yönetim sürecinde yönetim kurulu içsel denetim mekanizması olarak hizmet etmektedir (Daily ve Dalton, 1994-a:644). İşletmede baskın rol oynayan CEO'ların işletmelerin başarısızlığı ve iflasıyla ilişkili olduğu ifade edilebilir. Bu ilişkiye açıklama getiren nokta ise bir işletmenin iflasının süreklilik göstermeyen bir durum değil aksine uzun süren bir düşüş sürecinin son aşaması olmasıdır. Çünkü yöneticiler böyle bir düşüş eğilimini düzeltmek için stratejiler oluşturma fırsatlarına sahip görünmektedir (Daily ve Dalton, 1994-b:1604-1605). Daily ve Dalton da yaptıkları bir araştırma sonucunda işletmelerde başarısızlıkların oluşma sıklığında CEO'ların ve yönetim kurullarının etkisi bulunduğunu belirtmektedir (Daily ve Dalton, 1994-a:651). Bir işletmede CEO'nun gücü, yönetsel performansı izlemesinde ve işletme sahiplerinin tercihleri ile amaçlarını uygulamasında yönetim kurulunun ihtiyatlılığına bağlı olacaktır (Fizel ve Louie, 1990:171). İyi kurumsal yönetim işletmenin iyi yönetildiğinin göstergesidir (Hargreaves, 2008:16).

1990'lı yıllarda ABD'de herkesin bildiği birkaç işletme skandalı hükümetin işletme paydaşlarının menfaatlerini korumadaki düzenleyici rolüne derinlemesine yansımıştır. Bu skandallardaki uygunsuz ve görevi suistimal edici davranışları düzeltmede sağlam bir kurumsal yönetim anlayışını sağlamanın yatırımcıların güvenini ve iyi performansı sürdürmek için uygun olacağına inanılmaktadır (Chang ve diğ., 2006:647). ABD'deki Enron, WorldCom ve Global Crossing, İtalya'daki Parmalat ve Cirio ile Hollanda'daki Ahold gibi işletmelerde yaşanan skandallar devlet adamlarını, ulusal borsaları, finansal otoriteleri ve uluslararası örgütleri (EU, OECD ve IMF) daha etkili kurumsallaşma uygulamaları aramaya zorlamıştır (Zattoni ve Cuomo, 2008:2). ABD'deki Adelphia ve Tyco ile UK'deki Marconi ve Royal Dutch/Shell Group gibi çeşitli büyük özel sektör kuruluşlarında yaşanan ve herkesçe bilinen skandallar işletmelerin sistemleri üzerindeki endişeleri arttırmıştır. Bunların çoğunda kurumsal yöneticiler paydaşlara karşı güvene dayanan görevlerinde başarısızlığa düşmüş, kendi kişisel çıkarları üzerine odaklanmış ve kuruluşlarla paydaşların uzun dönemli menfaatlerini maksimize etmek yerine açıkça hırslarına kapılmışlardır (Sam, 2007:271).

Skandallar genellikle mevzuatlardaki değişikliklere yol gösterici olmaktadır. Çoğu zaman skandalların nedenleri olarak görülen olaylar; belirli kurallar, yasalar ve en iyi uygulama raporlarında özel değişikliklerle karşılaşmaktadır. Uygunsuz durumları kanıtlayan skandalların dalgalanmasından sonra ortaya çıkabilecek yeni uygunsuz koşulları önlemek üzere tedbirler, kurallar ve yaptırımlar oluşturulmaktadır (Marnet, 2008:7). Bu durum

karşısında da skandallarla birlikte dünya devletleri acilen önlemler almaya yönelmiş ve kısa bir dönem içinde gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ekonomilerde kurumsal yönetime doğru bir eğilim gerçekleşerek yeni düzenlemeler yürürlüğe koyulmaya başlanmıştır (Öner, 2009:81). Yaşanan skandallardan bazıları bu bölümde ele alınmaktadır.

#### 1.2.1.1.1. Enron Skandalı

Houston merkezli enerji işletmesi Enron 1994 yılından beri gelirlerinin gerçekten yaklaşık olarak 600 milyon dolar yüksek görünmesine yol açan muhasebe hatalarının varlığını kabul etmesinin üzerinden bir ay bile geçmeden iflasını istedi ve ABD tarihindeki en büyük iflas prosedürünü başlatmış oldu. Enron hisselerinin kapanış fiyatı iflas başvurusunun yapıldığı gün 72 cente kadar düşmüştü. Bu durum karşısında onbinlerce yatırımcı milyar dolarlarla ifade edilen zararlar yaşadı. Olaydan hemen sonra halka açık birkaç büyük işletmenin daha adeta bir gecede yok olması yatırımcıların ABD sermaye piyasalarına olan güvenini bir anda önemli ölçüde yitirmeye başlamasına neden oldu (Güner, 2006:11).

*“Houston Natural Gas” ile “Internorth” adlı iki küçük doğalgaz dağıtım işletmesinin birleşmesiyle 1985 yılında kurulan Enron, bir yandan enerji sektöründeki özelleştirmelerden doğan fırsatları iyi biçimde değerlendirerek, diğer yandan enerji dağıtım ve pazarlamasına ek olarak “futures” işlemlerine yönelerek hızlı bir büyüme sürecine girdi. 1980’lerin ikinci yarısında petrol fiyatlarında ani düşüşler ortaya çıktı. Doğalgaz fiyatlarının istikrarsız biçimde değişmesi sonucu, doğalgaz alıcıları daha ucuz alternatif enerji kaynaklarına (fuel oil) yönelirken, Enron gaz dağıtımında uzun vadeli fiyat garantisi veren “futures” işlemler yapmaya başladı. Enron’un vadeli finansal işlemler aracılığıyla gaz fiyatlarındaki istikrarsızlığa “karşı bir tavır sergilemesi doğal gaz tüketicileri açısından tahmin edilebilir bir ortam yaratarak hem işletmenin itibarını arttırdı hem de faaliyet hacmini genişletici bir etki yaptı. Enron’un faaliyetleri sadece doğalgaz ve elektrik enerjisiyle sınırlı kalmadı. Bunlara ek olarak kömür, kağıt, kağıt hamuru, plastik ve fiber optik kablo ticaretinde milyonlarca dolarlık iş hacmine ulaştı. Uluslararası faaliyetleri dikkat çekici biçimde yaygınlaştı. İngiltere’de enerji sektörü özelleştirmesinin alt yapısını oluşturdu, elektrik sektörü özelleştikten sonra ilk özel enerji santralini inşa etti. Almanya’da enerji ve gaz piyasalarının halka açılmasını sağladı ve en az bunlar kadar önemli olmak üzere dünyanın en geniş on-line ticari web sitesini kurdu (Togay, 2009).*

Enron giderek artan biçimde yükselerek bir gaz boru hattı işletmesinden farklı alanlara yönlendirilmiş bir ticaret işletmesi haline gelmiştir. Sürekli yenilik yapmak konusunda cesur ve buluşçu bir oyuncu olarak besin maddelerinden eğlence ürünlerine, enerji ve her çeşit teknoloji sürümlü dikkat çekici finansal araçlara kadar her şeyin ticaretini yapmıştır (Ghosh, 2002:2112).

*Enron öylesine başarı gösterdi ki, 2000 yılında Financial Times dergisi Enron'a "Yılın En İyi İşletmesi" ve Yılın En Cesur ve Başarılı Yatırım Kararı" dallarında iki ayrı ödül verdi. 2001 yılının Ağustos ayında Fortune dergisi Enron'u, hisselerinin değeri son 10 yılda en fazla artan 10 işletmeden birisi olarak gösterdi. Yine aynı dergi 2001 yılında Enron'a "1996-2001 Yılları Arasında ABD'nin En Yenilikçi İşletmesi" ödülünü verdi. Kasım 2001 verilerine göre, Kuzey Amerika'da 40 bin, Güney Amerika'da 10 bin km.'lik doğalgaz hattına, toplam olarak 15-20 bin km.'lik fiber optik hattına sahip olan Enron, ABD ve ABD dışında toplam 21000 kişiyi istihdam ediyordu. Texaco işletmesinin 1937 yılındaki iflasından sonra, yaşanan en büyük işletme iflası olarak ABD tarihinde yerini alan Enron, iflasını açıkladığı 2 Aralık 2001 tarihinde ABD'nin dünyaya yayılmış 7. büyük işletmesi durumundaydı. Nasıl oldu da en güçlü olduğu zamanlarda 70 milyar dolar değer biçilen Enron iflasından hemen önce piyasa değeri 450 milyon dolara düşen bir işletme haline geldi ve niçin iflas etti (Togay, 2009)?*

Enron'da yaşananları araştırmak üzere ABD senatosunda bir alt komite oluşturulmuştur. Komite Enron hakkında geniş bir araştırma yapmış ve 7 Mayıs 2002'de bir açıklama yapılmıştır. Böylece Enron'un iflasında yönetim kurulunun sorumluluğu ele alınmaya çalışılmıştır. Bu açıklamada yer alan maddeler şöyle sıralanabilir (United States Senate Report, 2002:3):

- **Güvene dayalı işlemlerde hata:** Enron yönetim kurulu Enron'un pay sahiplerini korumada başarısız olmuştur. Yüksek risk içeren finansal birleşmeler, uygunsuz çıkar çatışmaları, açığa vurulmayan kayıt dışı işlemler ile yönetimin aşırı ücretlendirilmesi gibi uygulamalara izin vermiş ve Enron yönetimi tarafından yıllarca yürütülen şüpheli uygulamalarda çok sayıda kanıtlara şahit olmuş, ancak Enron'un pay sahiplerinin, çalışanlarının ve iş ilişkilerinin zararlarını göz ardı etmeyi tercih etmiştir.
- **Çok riskli muhasebeleştirme:** Yönetim kurulu bilerek çok riskli muhasebeleştirme uygulamalarına izin vermiştir.

- **Uygun olmayan çıkar çatışmaları:** Açık çıkar çatışmalarına rağmen, yönetim kurulu, Enron'un mali işlerden sorumlu genel müdürüne Enron ile işlemlerinden kazanç getiren özel menkul kıymet fonlarını oluşturması ve faaliyetlerini sürdürmesi için izin veren benzersiz düzenlemeleri onaylamıştır.
- **Geniş ölçüde kayıt dışı işlem:** Yönetim kurulu finansal durumunu olduğundan daha iyi göstermek üzere bilerek Enron'a milyarlarca dolarlık kayıt dışı işlemi yürütmesi için izin vermiştir.
- **Aşırı ücretlendirme ve ödemeler:** Yönetim kurulu, işletme yöneticilerine yapılacak aşırı ücretlendirme ve ödemeyi onaylamıştır. Ayrıca yönetim kurulu Enron'un performans planlarını izlemede başarısız olmuş ve yönetim kurulu başkanı Kenneth Lay'in işletmenin kendisine tahsis ettiği milyonlarca dolarlık kişisel kredi limitini kötüye kullanmasını da engelleyememiştir.
- **Bağımsızlığın eksikliği:** Yönetim kurulu, bağımsız dış denetçi olarak hizmet veren Andersen'in iç denetim ve danışmanlık hizmetleri sunmasına izin vererek, işletmenin denetçisinin bağımsızlığını sağlayamamıştır.

Enron olayını değerlendiren komite yukarıdaki maddeler doğrultusunda bazı önerilerde bulunmuştur. Bu önerilere göre öncelikle gözetim güçlendirilerek yüksek risk içeren finansal uygulamalar, çıkar çatışmaları, kayıt dışı faaliyetler, aşırı ücretlendirmeler ile işletmenin bağımsız dış denetçisinin iç denetim ve danışmanlık hizmetleri vermesi yasaklanmalıdır. Daha sonra ise denetim ve denetimin bağımsızlığı güçlendirilerek denetim komitesinin ihtiyaçları ve denetçinin bağımsızlığı için gerekli koşullar sağlanmalıdır (United States Senate Report, 2002:4). Enron olayının ardından toplumlarda, işletmelerle ilgili dış denetim ve kontrollerin artırılmasının, sermaye piyasalarına daha fazla bilgi akışı olmasının, yetkinin ortaklara kaydırılmasının ve yönetimin yetki alanının daraltılmasının sağlanmasına yönelik çözümler ortaya çıkarılması için toplum baskıları da başlamıştır (Aysan, 2007:38).

#### 1.2.1.1.2. Parmalat Skandalı

Enron skandalı en büyük işletme skandallarından biri olarak tarihe geçtikten sonra Parmalat skandalı da "Avrupa'nın Enron'u" olarak anılmaya başlayan ve iş dünyasını etkileyen önemli diğer bir olay olmuştur. Parmalat'ın finansal problemleri ilk olarak Kasım 2003'te, işletme nakit taahhütlerini karşılama mücadelesi açıkça ortaya çıktığında

kamuoyunun dikkatini çekmiştir. 8 Aralık 2003'te işletme artık borç senetlerini geri ödeyememiştir. Bu durum borsa işlemleri geçici olarak durdurulduğunda Aralık 2003'te hisse senedi değerlerinde ani düşüşe neden olmuş ve işletme dramatik bir finansal çöküşe uğramıştır (Wearing, 2005:95).

*Parmalat süt üretiminden finansal türev ürünlere geçerek ilerlemiş bir işletmedir. 1961 yılında Calisto Tanzi tarafından kurulan ve bir aile işletmesi olarak büyüyerek bugün yaklaşık 7.6 milyar € yıllık cirosu ile İtalya'nın en büyük gruplarından olan Parmalat, bankalar için yıllar boyunca zorlu, fakat karlı operasyonları nedeniyle bir o kadar da çekici bir müşteriydi. Zorlu bir müşteri olma nedeni işletmenin bilançolarının yeteri kadar açık ve anlaşılır bulunmamasıydı. Parmalat'ın özellikle offshore iştiraklerini de devreye katıp karmaşık yapılar kurarak swap, opsiyon gibi bilanço dışı türev ürünlerini sık olarak kullanma isteği bu zorluğu daha da artırıyordu. Fakat her şeye rağmen işletme karlı operasyonları sebebiyle yıllar boyunca piyasalardan bir yaptırımla karşı karşıya kalmamıştı ve borçlanma konusunda bir sorun yaşamamıştı (Kozlu, 2004:4).*

Parmalat Kasım 2003'e kadar hisse senetleri Milan Menkul Kıymetler Borsası'na kote edilmiş başarılı bir İtalyan işletmesi olarak görünüyordu (Wearing, 2005:95). 2002 yılında satışlarının %60'tan fazlası Avrupa dışında yer alıyordu. Ancak işletme satışlarında 1990'lı yıllarda oldukça göze çarpan dikey artışlı getiriler 2002 yılında yavaş yavaş yerini yatay bir ilerlemeye bırakmaya başladı. Buna karşın Parmalat'ın sütte küresel liderliğini sürdürmeye bağlı olduğunu tartışan işletme yöneticisi Calisto Tanzi tarafından istikrarlı organizasyon görüntüsü desteklenmeye devam ediyordu. Tanzi, ayrıca, Parmalat'ın hızlı genişleme evresinin büyük ölçüde tamamlandığını ve 2003'ten itibaren odak noktasının güçlendirme ve değer maksimizasyonu olduğunu düşünüyordu (Wearing, 2005:95).

*Piyasalarda soru işaretlerini tetikleyen ilk ciddi olay Parmalat'ın 2003 Şubat ayında 500 milyon € tutarındaki bono ihracını piyasalardaki olumsuz şartları öne sürerek son anda iptal etmek zorunda kalması oldu. Kasım ayında işletmenin Cayman Adaları'nda kurulu Epicurum fonunda 500 milyon € kadar katılımının olduğunun ortaya çıkması, Parmalat'ın yatırımcıların parasını spekülasyon işlemlerde kullandığı şüpheleri nedeniyle piyasaları daha da tedirgin eden bir gelişmeydi. İşletme, piyasalarda güveni tekrar sağlamak için bu fondaki katılımını likide edeceğini açıklamasına rağmen, önce grubun finans direktörünün istifası piyasaları sarstı; daha sonra da bu paranın fondan tahsil edilememesi üzerine 150 milyon €'luk bir bono iftasının gerçekleştirilememesi işletmeyi iflasın eşiğine getirdi (Kozlu, 2004:5).*

*Kriz yönetimi uzmanı Enrico Bondi işletmeyi zorluklardan kurtarmak için önce danışman olarak görevlendirildi; bunun üzerinden henüz bir hafta geçmeden Parmalat'ın kurucusu ve sahibi Tanzi'nin yönetim kurulu başkanlığı ve CEO pozisyonlarından şok istifası üzerine de bu pozisyonlara atandı. Tüm bunların ardından başlatılan soruşturmanın ortaya çıkardığı tablo ise çok daha vahimdi. Bank of America, Parmalat'ın Cayman Adaları'ndaki iştiraki Bonlat'ın kendi mali denetim işletmesi Grant Thornton'a Bank of America antetli bir belgeyle beyan ettiği 3.9 milyar €'luk bir banka hesabı olmadığını açıklarken, Parmalat'ın borçlarının da bilançolarında görülenden daha yüksek olduğu ortaya çıktı. Ayrıca Tanzi'nin yine aileye ait turizm işletmesi Parmatour'un zararlarını kapamak için Parmalat'ın hesaplarından bu işletmeye 500 milyon € aktardığını itiraf etmesi de ortaya çıkan birçok çarpıcı gerçekten sadece biriydi (Kozlu, 2004:5).*

Darman'a göre, Parmalat'ı çökerten ahbap çavuş ilişkileriydi. Parmalat'ın yönetim kurulu patron ailenin üyelerinden oluşuyor ve 13 kişilik yönetim kurulunda 3 bağımsız üye yer alıyordu. Bağımsız üyelere biri Parma'daki bir bankanın eski başkanı, biri de en büyük alacaklı konumundaydı. Kimin ne yaptığı belli olmazken, yönetim kurulu üyeleri birbirinin ayağına basmadan işleri yürütmeye çalışıyordu. Yani yönetim "yumuşak ilişkilere (soft style)" diğer bir ifadeyle "ahbap çavuş ilişkilerine" dayanıyordu (Darman, 2004). Parmalat'ın çöküşü değerlendirilirken bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasındaki bu ilişkilerin yanı sıra bankaların işletmenin piyasaya sürdüğü milyarlarca € tutarındaki bonoların altına nasıl imzalarını koydukları, kredi derecelendirme kuruluşunun durumu gözden kaçırarak işletmeyi yatırımcılara nasıl güvenilir olarak sunduğu ve bağımsız denetim kuruluşlarının işletmenin hesaplarını kontrol ederken gösterdikleri ihmalkarlıklar üzerinde de durulmaktadır (Kozlu, 2004:5).

#### **1.2.1.1.3. Royal Ahold Skandalı**

Royal Ahold uluslararası yatırımlarıyla Hollandalı bir perakendeci grubudur ve dünyanın üçüncü en büyük gıda perakendecisidir. İşletmeyi saran finansal skandal 2003'te ortaya çıkmış ve Şubat 2003'te işletme Amerika'ya bağlı kazançlarını beş yüz milyon dolar olarak abartarak duyurmuştur. Royal Ahold yönetim kurulu sorumlusu ile mali işler sorumlusu arasında istifa etmiştir. İşletmenin problemleri 2003'te ortaya çıkmadan önce bazı uyarıcı belirtiler de görülmüştür; yönetim kurulu sorumlusu işletmede hakim durumdadır ve uzun süreli bir hizmet sözleşmesi vardır, yöneticilerin hizmet bedeli helezonik olarak artmaktadır, yönetimin yatırımcılarla ilişkilerinde itibarı zayıftır, işletme 2001 yılında pay

sahiplerinin kurulun tekliflerine karşı çıkmasını imkansız kılan bir oylama sistemini kabul etmiştir. Tüm bunlar bir işletme için yöneticilerin davranışlarının pay sahipleri açısından zararlı olabileceğine yönelik işaretlerdir. Royal Ahold artık itibarını ve yatırımcıların gözündeki güvenini yeniden yapılandırmaya çalışmaktadır (Mallin, 2007:3).

### 1.2.1.2. Yaşanan Finansal Krizler

Krizler, yaşadığımız ortamda, toplumsal, politik ve ekonomik realite açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllarda uluslararası finansal sistemde, tekrar tekrar yaşanan krizler, gelişmekte olan ülkelerde finansal krizler konusunda bir bilinçlenme oluşturmuştur (Duman, 2004:39). Avrupa Para Krizi (1992-93), Latin Amerika "Tekila Krizi" (1994-95), Türkiye Krizi (1994), Güneydoğu Asya Krizi (1997-98), Rusya Krizi (1998), Brezilya Krizi (1999), Türkiye Krizi (2001) ve Arjantin Krizi (2002) çok sayıdaki finansal krizlerden sadece bazılarıdır. Uluslararası sermaye hareketlerinin serbest olduğu global bir dünyada finansal krizlerin sayısı, sıklığı ve yıkıcı etkilerinin artması finansal krizlerin incelenmesi gereğini de doğurmuştur (Işık ve diğ., 2004:46).

Güneydoğu Asya, Latin Amerika ve son dönemde Türkiye'de yaşanan finansal krizlerin bir takım ortak özellikleri de bulunmaktadır. Bu özelliklerin en önemlisi etkin bir denetim ve gözetim mekanizmasının yokluğudur. Daha fazla sermaye çekebilmek amacıyla bu ülkelerin izlediği yanlış makro ekonomik politikalar da krizlerin nedenleri arasında düşünülebilir. Gelişmiş ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde, istikrarlı bir kalkınma ve gelişmenin en önemli koşullarından birinin, sağlıklı ve verimli çalışan kurumlardan oluşan bir finansal yapının gelişmesi ve bir bütün olarak iyi örgütlenmiş şekliyle yerleşmesi olduğu söylenebilir (Duman, 2004:57).

1997'de Asya'daki finansal krizin bankacılık sektöründeki ve kurumsal yönetimdeki zayıflıklara bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle ülkeler ekonomik performanslarını geliştirmek için mikro ekonomik yapıları araştırmaya başlamıştır. Mikro ekonomik etkinliğin temel anahtarlarından biri ise kurumsal yönetimdir (Maher ve Andersson, 1999:4). Diğer bir ifadeyle, kurumsal yönetim, özellikle de tüm ülkelerde kurumsal yönetim standartları oluşturma ihtiyacını ortaya koyan Asya finansal krizinden sonra büyük önem kazanmıştır. İşletmelerin, ellerindeki kaynakları verimsiz biçimde kullanmaları ve bu durumun kurumsal

olarak dışarıdan izlenememesi krizin boyutlarını genişletmiştir. Böylece, işletmeler adına şeffaflık ve hesap verebilirliğin yatırımcı güveni ve genel ekonomik performans üzerindeki önemi tüm dünya ülkelerinde kabul gören bir yaklaşım olmaya başlamıştır (Özilhan, 2002-a:1). Asya krizinin canlanmasıyla uluslararası finansal yapıyı desteklemek ve gelişim amaçlarını karşılamak üzere ileri düzeyde kurumsal yönetime ihtiyaç duyulduğu kabul edilmiştir (Waring ve Pierce, 2004:xi).

Asya krizinin ardından kurumsal yönetim sistemlerinin aynı noktada birleşme çabası da yoğunlaşmıştır. Asya kurumsal yönetim sistemlerinin zayıflıkları krizin ve sonraki etkilerinin temel nedeni olarak görülmektedir. Krizden sonra OECD, Dünya Bankası ve Asya Gelişim Bankası (ADB-Asian Development Bank) geliştirmekte olan ekonomilerde kurumsal yönetim reformunu düzenlemek için bir dizi girişim başlatmıştır (Rosser, 2003:320). Bu aşamada yaşanan uluslararası finansal krizlerin arkasında yatan en önemli nedenlerden birinin ülkelerin ve işletmelerin kurumsal yönetim politikalarının yetersizliği olarak düşünülmesi kurumsal yönetimin önemini daha da arttırmaktadır (Altın, 2006:19).

### **1.2.1.3. İşletme Birleşme ve Satın Almaları**

Son yıllarda işletmeler arasında gerçekleştirilen en yaygın stratejik işbirliği anlaşmaları işletme birleşmeleri ve satın almaları (mergers and acquisitions) olarak dikkat çekmektedir. Birleşme, satın alma ya da başka bir deyişle işletme evlilikleri, öncelikle sinerji yaratmak için başvurulan bir yöntemdir. ABD’de uzun yıllardır irili ufaklı pek çok işletme arasında yapılan işletme evlilikleri özellikle 1990’lı yılların sonlarına doğru Daimler Benz ve Chrysler ile AOL ve Time Warner işletmelerinin birleşmesiyle gündem kazanmıştır. İşletme evliliklerinde en hızlı artış 1990’lı yılların ortalarında gerçekleştirilmiş, 2007 yılında ise bu alanda bir dünya rekoru kırılmış ve toplam işletme satın alma ve birleşmelerinin değeri 1,637 trilyon ABD dolarına ulaşmıştır. Avrupa’da da benzer eğilim görülmektedir ve 2007 yılı içerisinde Avrupa’da toplam 825 milyar dolarlık satın alma ve birleşme yapılmıştır. İşletme evlilikleri en çok telekomünikasyon, finans, ilaç, benzin-yağ, bilişim ve medya-internet sektörlerinde görülmektedir (Tatoğlu, 2009:141).

İşletmelerin birleşme ve satın almalarla ilgili deneyimi dünya piyasalarındaki entegrasyonla birlikte artış göstermektedir. Bununla birlikte işletmelerde kontrolün el



değiştirdiği dönemlerde riskler de artmakta, işletme birleşmeleri ve satın alımlarıyla karşı karşıya kalan yöneticiler ve hissedarlar, ilgi duydukları işletmenin pazarlık ve kontrol devri sürecinde öncelikle işletmelerin finansal performansları kadar iyi yönetilmesini de değerlendirmektedir (Metiner, 2006:17). İşletmeleri evliliğe götüren nedenlerin arasında verimliliği arttırmak, tamamlayıcı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler arasındaki sinerjilerden faydalanmak, pazar payını büyütme, yeni pazarlar elde etmek, riski yaymak, rekabet gücü elde etmek, karlı yatırım yapmak, saklı değerleri ortaya çıkarmak, finansal kısıtlamaların işletmenin büyümesini engellemesi ve yönetimin devamlılığını sağlamak kadar önemli bir neden olarak “yönetimin iyileştirilmesi” ve hatta belli bir büyüklüğe ulaşmış işletme için stratejik bir neden olarak “kurumsallık” da yer almaktadır (Tatoğlu, 2009:141-142). Böylece tüm bu beklentiler doğrultusunda gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası düzeydeki işletme birleşme ve satın almalarının kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelere ihtiyaç duyduğu da ifade edilebilir.

#### **1.2.1.4. Küreselleşmenin Etkisi**

Küreselleşme son yıllarda ekonomiden siyasete, sosyal politikadan kültüre, hemen her alandaki değişimi belirten bir sözcük haline gelmiştir. Küreselleşmeyi, dünya üzerinde kurulmuş bireysel ve toplumsal bağların sistematik ilişkisi şeklinde düşünenlerin yanı sıra, ülke ekonomilerinin dünya ekonomisi ile bütünleşmesi olarak değerlendirenler de bulunmaktadır (Karabıçak, 2002:116). Küreselleşme; dünya genelinde, malların, hizmetlerin, finansal piyasaların, yatırımların, teknolojilerin, üretim faktörlerinin, bilginin, eğitimin, fikirlerin, demokrasinin, kültürün, sağlığın, hukuk, siyaset ve çevresel faktörler gibi ortak değerlerin, sürekli ve hızlı bir şekilde bölgesel veya ulusal sınırları aşarak uluslararasılaşması sürecidir (Seymen ve Çeken, 2004:55).

İşletmelerin küreselleşme sonucunda evrensel ekonomide önem kazanmaları ve birbirlerine olan bağımlılıklarının artması, bunların yapıları ve idareleri üzerinde daha fazla durulmasını gündeme getirmiş, kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmesi yönünde çeşitli ulusal ve uluslararası girişimler başlatılmıştır (Metiner, 2006:17). Kurumsal yönetime ilişkin ulusal sistemler piyasa odaklı bir dünyada ekonomilerin ve işletmelerin ekonomik değişimlere ve baskılara nasıl alışacağı üzerinde önemli belirleyicilerdir (Goldstein, 2000:398).

Küreselleşme; içinde bulunulan şartlar, toplumlar ve ekonomiler karşısında birleşen ve birbirine bağlanan bir dünyayı açıklamaktadır. Çeşitlilik, farklılık ve karşılıklı bağımlılık küreselleşmeyle ilgili ortak konulardır (Lemos ve Agrawal, 2006:299). Küreselleşme süreciyle birlikte artan rekabet koşulları ve uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanmasının da işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarına dönük arayışlar içine girmesinde etkili olduğu ifade edilebilir.

*Artan rekabet koşulları değerlendirildiğinde;* küreselleşen dünya piyasalarında rekabet gücünü sağlamak için makroekonomik politikaların tek başına yeterli olmadığı ifade edilebilir. Modern toplumlarda refahın temel anahtarı olarak “işletmelerin ne şekilde yönetildiği”, ülkenin ekonomik gelişimi için hayati önem taşımaktadır. Bu açıdan ele alındığında, işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamaları; kaynakların daha verimli kullanılmasını, finansman kaynaklarına daha ucuz, hızlı ve kolay ulaşılmasını, daha nitelikli istihdam olanaklarının yaratılmasını ve gerek ulusal gerekse uluslararası sermaye piyasalarının sürdürülebilir biçimde gelişmesini ifade etmektedir (Özilhan, 2003:1). İşletmeler günümüzdeki ortaklık yapıları içinde, geleneksel yapıdan uzaklaşarak, hızlı büyüyen ve yüksek başarı düzeyini yakalayan, yatırımcıların ilgisini çekebilen patent, marka, stratejik ittifak gibi maddi olmayan duran varlıklara bağlı olarak faaliyette bulunan teşebbüsler haline almışlardır. Aynı zamanda da işçiler, iş ortakları ve diğer iştirakçiler ile çok daha esnek sözleşmeler yaparak çalışmaktadırlar. Söz konusu esnekliğe ve çoğulculuğa olan ihtiyaç, kurumsal yönetimin genel kabul görmüş standartları ile de uyum göstermektedir. Rekabet koşulları altında üretim yöntemlerinin ve organizasyon yapılarının sürekli değişim göstermesi sebebi ile işletmeler amaçlarına yönelmek için kurumsal yönetim çerçevesinde hareket etmelidir (Taş, 2006:20).

*Uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması ele alınacak olursa;* uluslararası sermaye, çeşitli risk seviyelerinde, küresel piyasalarda ortaya çıkabilecek en yüksek karı elde edebileceği yatırım fırsatlarına yönelecektir. İlk amaç en çok karı elde etmek iken bu karın elde edilebilir olması ise bu amacın öncelik seviyesini etkilemektedir. Söz konusu elde edilebilirlik olgusu güven unsurunu da ön plana çıkarmakta ve “güvenilir yani elde edilebilir en yüksek kazancın nasıl belirleneceği” sorusu akla gelmektedir. Bu, ancak yatırımın getirisine ilişkin risklerin hesaplanabilir olması ve sonucunda hesaplanarak, kabul edilebilir eşik değerlerle karşılaştırılması ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla bir ulusal piyasada sadece yüksek kazanç fırsatlarının olması yabancı sermayeyi çekebilmek için tek başına yeterli

değildir. Bu fırsatların yeteri kadar yabancı yatırım cezbedebilmesi büyük ölçüde mevcut yasal düzenlemeden başlayarak yatırım ortamının güvenilirliği, şeffaf bir ortamın varlığı ile karar alma sürecinde kullanılacak olan her türlü bilgi ve raporlamanın doğruluğuna da bağlıdır. Böylece, yatırım ortamına bakarken önce ülke kredi riskine bakılacak, sonra ülkenin hukuki alt yapısı değerlendirilecektir. Tüm bu süreç içinde ön plana çıkan iki temel nokta ise iç denetim ve kurumsal yönetim olacaktır (Kayacan ve Yazgan, 2008:14). Kurumsal yönetim ile ilgili küreselleşme tartışmaları genellikle artan sermaye hareketliliğinin dünya ekonomisinde sermayenin daha etkin dağılımına yol göstereceği görüşüne dayanmaktadır (O'Sullivan, 2000:168).

#### **1.2.1.5. Dünya Genelindeki Özelleştirme Akımı**

Kurumsal yönetim ilkeleri ile ekonominin karakterini belirleyen özelleştirme süreçleri arasında karşılıklı olarak hassas bir denge vardır. Bu dengede, kurumsal yönetim ilkeleri özelleştirme sürecini daha şeffaf, güvenilir ve verimli kılmaktadır. Diğer yandan, özelleştirilen kurumlarda yürütülecek olan uygulamalar sayesinde de kurumsal yönetim giderek daha geniş bir uygulama alanı bulacaktır (Eroğlu, 2006:20). Kurumsal yönetim ihtiyacının vurgulanmasında özelleştirme kritik bir rol oynamıştır. Örneğin, İngiltere'deki özelleştirme uygulamaları sadece özel ve ticari amaçlı sektördeki Jaguar gibi işletmelerin özelleştirilmesini beraberinde getirmemiştir. Ayrıca telekomünikasyon, gaz, elektrik ve demiryolları gibi çoğu kamu sektörünün doğal koruması olarak görülen kamu hizmetlerinin satışı da tartışmalı olarak gündeme gelmiştir. Diğer yandan kamu hizmetleri Fransa'da da özel bir anlam ifade etmektedir. Yoğun özelleştirme akımına rağmen Fransız kamu sektörü uzun süre Avrupa'daki en büyüklerden biri olarak kalmıştır. 1997 yılında Fransa Telekom'un azınlık paylarının satışı ise bu tabuyu yıkmıştır. Maclean, Kay ve Silberston'un belirttiklerine de dikkat çekerek geleneksel kamu-özel ayrımındaki bulanıklığın kurumsal yönetimin ortaya çıkışında etkili olduğunu ifade etmektedir (Maclean, 1999:93).

Birçok ülkede uygulanan özelleştirme programları ile birlikte gelişen rekabet politikası ve sermaye liberalizasyonu çalışmaları özel sektörün global ekonomik büyümenin temel unsuru olmasında rol oynamıştır. Başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı özel sektörü, dolayısıyla işletme ortaklıklarının performansını etkiler ve bunlar sonucunda da iktisadi kalkınmayı sağlar. Dünyada özel sektöre duyulan güvenin artmasıyla birlikte kurumsal

yönetim konusu da kanunlara uygunluk ile kamu güveninin oluşturulması ve sürdürülmesi açısından giderek daha da önem kazanmaktadır (Şehirli, 1999:13). Türkiye’de de siyasi ve ekonomik istikrarın sağlanması ve kamuda yeniden yapılanmanın tamamlanmasının ardından ülkenin rekabet gücünün daha da artırılmasının ise, özel sektörün etkinliğinin artırılmasına bağlı olduğu ifade edilebilir (Özilhan, 2002-b:2). Sonuçta, kurumsal yönetim üründen hizmete ve sermayeden insan kaynaklarına kadar tüm işletme pazarlarında rekabetçi performans açısından kritik öneme sahip olduğundan özel sektörün dinamizmini de etkilemektedir (Clarke, 2007:243).

#### **1.2.1.6. Yatırımcıların Talepleri**

Kurumsal yönetim, bir işletmeyi kimse kontrol etmiyorken işletmenin nasıl iş yaptığını göstermektedir. Bu nedenle, yerleşmiş bir kurumsal yönetim anlayışı olmayan işletmeler için “güvenilir” ifadesini kullanmak da doğru olmayacaktır (Akgerman, 2008:1). Kuruluşların yatırımcıları finansal sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermaye gibi konulardaki iştiraklerinin bir getiri oluşturması yönünde güven istemektedir. Kurumsal yönetim de, yönetim kurullarından hukuki çerçevelere ve finansal pazarlara ve hatta kuruluşların toplum içindeki yeri konusunda daha geniş kültürel anlayışlara kadar bu yatırımların gerçekleştirilmesini sağlamakla ilgilenmektedir. Böylece kurumsal yönetim kuruluşların nasıl ticaret yapacağı, bunu kimin kontrol edeceği, kontrolün nasıl uygulanacağı ve üstlenilen faaliyetlerin riskleri ve getirilerinin nasıl paylaştırılacağını açıklayan bir dizi hukuki, kültürel ve kurumsal düzenlemeden oluşmaktadır (Davis, 2005:143).

Dünyanın birçok ülkesinden bireysel ve kurumsal yatırımcıların katıldığı ve McKinsey tarafından hazırlanan araştırma raporunda, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun etkin bir kurumsal yönetime sahip işletmelere daha fazla para ödemeye hazır olduğu sonucu vurgulanmaktadır (Eroğlu, 2003:4). Kurumsal yönetim uygulamaları yatırımcıların kararlarının şekillenmesinde rol oynayacaktır. Diğer taraftan kurumsal yönetimin temel nitelikleri uygulandığında yatırımcı işletmelerin optimal olup olmadığı ayrımı da daha doğru yapılabilir (Gugler, 2003:284). Kurumsal yatırımcılar; yatırım yaptıkları işletmelerin yönetimlerinin gelişmesi için baskı unsuru oluşturmakta, işletmelerin kontrol sürecini daha etkin hale getirmekte, işletme yönetim ve denetim kurullarında çoğunluğun bağımsız yöneticilerde olmasını istemekte, yöneticilerin performansa dayalı

olarak ücretlendirilmesi konusunda baskı yapabilmekte ve hissedarların haklarını ilgilendiren önemli kararlar alınırken hissedarların onayına başvurulmasını istemektedirler. Tüm bu istekleri ve faaliyetleri ile kurumsal yatırımcılar, kurumsal yönetimin gelişim sürecine önemli katkı sağlamaktadır (Impavido ve Musalem, 2000:6; akt. Kandır, 2009:75).

İşletmeler açısından ise kurumsal yönetim sistemi kuruluşlarda yatırım kararlarını kimlerin alacağını, ne tür yatırımlar yapılacağını ve yatırımlardan elde edilen karların nasıl dağıtılacağını şekillendirmektedir (O’Sullivan, 2003:24). Eğer bir işletmede azınlık pay sahiplerinin hakları yetersiz düzeyde korunuyorsa işletmeyi kontrol edenler işletmenin kaynaklarını kendi amaçları peşinde koşmak için kullanabilirler (Dahlquis, 2003:90). Bu durumun engellenmesinde ve işletmelerin yatırım stratejilerinin şekillenmesinde ise kurumsal yönetim ilkeleri düzenleyici bir rol üstlenecektir.

İşletmelerin hissedarlık yapısı, yönetimi, bilgiyi paylaşması ve kurumsallık stratejisi gibi birçok değişken yatırımcıların kararlarında özellikle işletmelere yönelik algılamalarında belirleyicidir, diğer bir ifadeyle, kurumsal yönetimin gelişimiyle, yatırımcılar ekonomik faktörlerin yanı sıra başka faktörleri de değerlendirerek işletmelere değer biçmeye başlamıştır (Koç, 2006:46). Bu durum kurumsal yönetim anlayışının gelişimine daha da ivme kazandırmıştır. Bununla birlikte borsadaki gelişme ve yabancı yatırımcıların büyüyen hisse senetlerinin, kurumsal yönetim standartlarını geliştirdiği de birçok çalışmada belirtilmektedir (Kowalewski, 2008:205). Kurumsal yatırımcılar işletmelerin evrensel sahibi olarak işletmelerdeki kurumsal yönetim yapısının kalitesini geliştirecek teşviklere de sahiptirler, çünkü portföylerinin getirisi tüm ekonominin ortalama getirisine eşdeğerdir (Aglietta, 2008:426). Küreselleşmeyle birlikte ise yatırımcılar yönetimden kurumsal yapıyı yalınlaştırmasını, holdingleşmeyi dağıtmasını ve işletmenin ilgisiz olduğu ya da düşük performans gösterdiği alandan uzaklaşarak kendi uzmanlık alanına sahip olduğu en iyi performansa odaklanmasını istemektedir (Börsch, 2004:598).

### **1.2.2. Dünyada Kurumsal Yönetime İlişkin Gelişmeler**

Kurumsal yönetim kavramı büyük sermayeli ve karmaşık yapıları işletmelerin oldukça fazla olduğu Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkmıştır. 1930’lu yıllarda yaşanan ekonomik buhranın ardından işletme teorilerine yönelik araştırmalar başlamış ve “kurumsal

yönetim” kavramı kullanılmasa da kurumsal yönetim ile oldukça ilgili temsil sorununu ele alan çalışmalar yapılmıştır. 1932 yılında Berle ve Means tarafından yazılan “*The Modern Corporation and Private Property*” adlı kitap “kurumsal yönetim” kavramını kullanan ilk eser olarak kabul görmektedir (Doğan, 2007-a:55). Peter Drucker’a göre Amerikan işletme tarihinin tartışmasız en etkili kitabı olan eserin temel konusu modern kuruluşlarda sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrılmasıdır (Weidenbaum ve Jensen, 2003:ix).

Günümüzde kurumsal yönetim hakkındaki tartışmaların çoğu Berle ve Means’in kitabındaki “kontrol” sorularını yansıtıyor gibi görünmektedir. Ira Millstein da bu görüşe katılırken, yazarların bu konuyu açıkladığını belirtmiştir. Yazarlar kitaplarında, sahipliğin dağılımının pay sahiplerinin korunması ihtiyacına yol gösterdiğini çünkü kendilerini korumak için gereğinden çok dağıldıklarını ifade etmiştir. Bu durum 1933 ve 1934 yılında Menkul Değerler Kanunu da doğrudan etkilemiştir. Kanun, soygunculuk ve savunmasızlığa karşı müdafaa için oluşturulan bir pay sahiplerini koruma modelidir ve pay sahiplerine hiçbir güç vermemiş sadece koruyucu olmuştur. Bununla birlikte sahiplik dağıldığında yönetim kurulu da önemli bir hale gelmiştir. Ancak yönetim kurulu gerçekten bir yönetim aracıdır. Pay sahiplerinin yönetim kuruluyla ilgili herhangi bir şey yapabilme yetkisi yoktur ve başlangıçta bu konuyu sadece bir kişi düşünmüştür; William Douglas. Daha sonraları Amerika Anayasa Mahkemesi Başkanı olan Douglas 1934’te Harvard Law Review’da yazdığı “*Directors Who Do Not Direct*” başlıklı makalesiyle “Bu, bir işletmeyi yönetmek için doğru yol mudur?” sorusuna işaret etmiş ancak kimse farkına varmamıştır. Daha sonraları özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra rahatlamaya başlayan dünyada Almanya, Japonya ve diğer ülkeler arasındaki rekabetçi tehditlerle ortaya çıkan parçalanmayla her şey değişmeye başlamıştır. Bu noktada Amerika başlıca tüketici pazarı olmuş, böylece Amerikan işletmeleri 1970 ve 1980’li yılların sonlarında temel rekabetin odak noktası haline almıştır (Millstein, 2007:27).

1970’li yıllarda petrol krizi ve ardından ABD’de ortaya çıkan yolsuzluklar ile birlikte kurumsal yönetim tekrar gündeme gelmeye başlamıştır. 1976 yılında Jensen ve Meckling tarafından yazılan “*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*” başlıklı makale de kurumsal yönetim alanındaki çalışmalarda önemli bir yere sahiptir (Doğan, 2007-a:55). Makale işletmenin sahiplik yapısı teorisini geliştirmek üzere vekalet teorisi, mülkiyet hakları teorisi ve finans teorisinin temel ilkelerinin birleştirilmesini ele almaktadır. Bu çerçevede temsil maliyetleri tanımlanmakta, “sahiplik ve

kontrol” ile ilişkisi gösterilmekte, temsil maliyetlerinin doğası incelenerek, bu maliyetleri kimlerin ve niçin karşılayacağı üzerinde durulmakta, işletme yöneticilerinin başkalarının paraları için kendilerinininki ile aynı endişeyi duymayacağı ve bu nedenle de bunun olduğu bir işletmede her zaman az ya da çok ihmalkarlık veya savurganlığın hakim olacağı vurgulanmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976:305).

1980’li yıllarda ise kurumsal yönetimle ilgili tartışmalar ABD’den İngiltere’ye geçmiştir. İngiltere’de 1980’li yılların sonundan itibaren ortaya çıkan iflaslar ve ekonomik yolsuzluklarla birlikte kurumsal yönetimle ilgili standart geliştirme çalışmaları başlamıştır. Böylece kurumsal yönetim alanındaki ilk geniş kapsamlı düzenleme olan “*Cadbury Raporu*” olarak anılan “Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu” başlıklı rapor 1992 yılında yayımlanmıştır. Daha sonra bu raporu 1995 yılında “*Greenbury Raporu*” olarak anılan “Yöneticilerin Hakkının Verilmesi” konusundaki rapor takip etmiştir. 1998 yılında ise Cadbury Raporu’nun içeriğini “iç denetimi” de ele alacak biçimde genişleten ve “*Hampel Raporu*” olarak anılan “Kurumsal Yönetim Raporu” başlıklı rapor yayımlanmıştır. Bu üç rapor temel olmakla birlikte İngiltere’de kurumsal yönetim çalışmaları sonucunda günümüze kadar 25’ten fazla rapor yayımlanmıştır. 1999 yılında hazırlanan “İç Denetim: Yöneticiler İçin Birleşik Yasaya İlişkin Rehber”, 2000 yılındaki “Birleştirilmiş Kod: İyi Yönetimin Prensipleri ve En İyi Uygulama Kodu” adlı rapor ve 2003 yılındaki “Kurumsal Yönetim Birleştirilmiş Kodu” bu raporlardan bazıları olarak sayılabilir. (Doğan, 2007-a:56). İngiltere’deki raporların pay sahiplerinin oy kullanımlarını ve eylemlerini teşvik ettiği ifade edilebilir (Elst, 2004:504).

1990’lı yıllarda kurumsal yönetimle ilgili tartışmalar kıta Avrupa’sını takiben tüm dünyada ve özellikle Asya’da gündeme gelmeye başlamıştır. 1997 yılı ortalarında başlayan Asya finansal krizinin nedenleri arasında kurumsal yönetim zayıflıklarının düşünülmesi de bu tartışmaların gelişimini etkilemiştir. 1990’lı yıllarda Almanya, Fransa ve Çin gibi çeşitli ülkelerde kurumsal yönetimle ilgili yasal düzenlemeler ortaya çıkmıştır. OECD Bakanlar Konseyi ise 1997 yılında Uzak Doğu’da başlayarak dünyaya yayılan ekonomik bunalımın nedenlerini ve sonrasında yaşanan gelişmeleri izleyerek 27-28 Nisan 1998’deki toplantısında, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin tespit edilmesi ve bir uygulama kılavuzunun geliştirilmesini kararlaştırmıştır. Böylece konseyin çalışmalarıyla 1999 yılında OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ortaya çıkmış ve üye olan ve olmayan

seçilmiş ülkelere sunulmuştur. İlkeler çeşitli ülkelerdeki birbirine çok benzer uygulama kurallarına daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşılmasını sağlamıştır (Aysan, 2007:130).

2000'li yıllara gelindiğinde, ABD'de 2002'de kabul edilen Sarbanes-Oxley Yasası dikkat çekmektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006:124). OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri de, 1999 yılında ortaya çıkarılan ilkelerin ülkelerdeki uygulama durumu değerlendirilerek 2004 yılında yeniden yayınlanmıştır. Çok sayıda ülkenin ekonomik koşullarını ve işletmelerin ihtiyaçlarını dikkate alarak hazırlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004 Kılavuzu üye ülkelere tavsiye edilirken üye olmayan ülkelerde de geniş düzeyde kabul görmüştür (Aysan, 2007:130). Günümüzde ise birçok ülke OECD'nin yayınladığı ilkeleri gözönünde bulundurarak kendi kurumsal yönetim çalışmalarını düzenlemektedir.

Kurumsal yönetimle ilgili raporlar öncelikle yapı, örgüt ve yönetim kurullarının karar alma süreçleri ile ilişkili olan ve bunların yanında üst yönetimin ücretlendirilmesi, bilginin şeffaflığı ve yatırımcı ilişkileriyle de ilgili olan iyi kurumsal yönetime yönelik öneriler dizisidir (Thomsen, 2006:847). Kurumsal yönetim raporları farklı düzeyde öneriler ve hükümlerle yaptırım mekanizmalarına rağmen fonksiyonel yapı olarak oldukça benzerdir. Genellikle pay sahiplerinin haklarının korunması, yönetim kurullarının oluşumu, sorumlulukları, gücü ve işlevleri, kurumsal şeffaflık ile ücretlendirme ve vekalet gibi yönetsel konulara odaklanmaktadır. Raporlar; genellikle bağımsız yönetim kurulu üyeleri, yükümlülüklerin ayrılması, çıkar çatışmalarından dolayı kendine hakim olma, şeffaflık, işgören rotasyonu ve raporlamayı içeren unsurların ve araçların benzer bileşimine dayanmaktadır (Dzierzanowski ve Tamowicz, 2003:285). Kurumsal yönetimin dünyadaki gelişimine ilişkin bu çalışmalar aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmektedir.

### **1.2.2.1. Cadbury Raporu**

Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki komite 1992 yılında yayınladığı Cadbury Raporu-Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu (Cadbury Report-The Financial Aspects of Corporate Governance) ile kurumsal yönetimin finansal yönünü ortaya koymuştur. Komitenin çalışmaları İngiltere'deki büyük işletmelerin yönetim kurullarının yapısına ve faaliyetlerine odaklanmaktadır. Komite raporla ilgili çalışmaları yapmak üzere öncelikle özel sektörün baskı gruplarının üçlü otoritesi olan Finansal Raporlama Kurulu, Londra Borsası ve



muhasebe uzmanları tarafından Mayıs 1991’de oluşturulmuştur. İngiltere’de 1990/1991 kış döneminde finansal raporlama ve yönetim kurulu tarafından üst yönetimin denetim uygulamalarında fark edilen bir güven eksikliği belirmiş ve Polly Peck, Exco ile Coloroll gibi herkes tarafından bilinen çok sayıda işletmede kurumsal çöküşler yaşanmıştır. Raporun bitirilmesine yakın ortaya çıkan Maxwell ve BCCI’nın başarısızlığı gibi yıkılmalar da rapora çarpıcı deliller sunmuştur. Bu nedenle komitenin çalışmalarına ve rapora azımsanmayacak ölçüde kamuoyu ilgisi gösterilmiştir. Cadbury, esasında, kurumsal yönetimin rehberliği ve etkinliği konusunda İngiltere’de kamuoyunun tedirginliğine politik bir karşılık olmuştur. Cadbury Raporu İngiltere’deki işletmelerin yönetim biçimini geliştirmek üzere tasarlanmıştır. Rapor kurumsal yönetimin tüm alanlarıyla ilgilenmektedir. Rapora göre kurumsal yönetim, organizasyonların yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir. Rapor sistemlere ve süreçlere odaklanmakta ve her organizasyonun kalbinde yatan hesap verebilirlik ve karar almayı denetlemektedir (Hopt ve Wymeersch, 1997:23).

Cadbury Raporu hesap verebilirliği sağlamak için ödüllendirme komiteleri aracılığıyla yönetsel özendiriciler ile performans arasındaki bağlantının güçlendirilmesi ihtiyacını vurgulamıştır (Toms ve Wright, 2002:108). Raporun temel aldığı ilkeler açıklık, doğruluk ve hesap verebilirliktir (Cadbury Report, 1992:15). Raporu hazırlayan komitenin önerileri kurumsal davranış için gerekli yüksek standartlara ulaşmak üzere tasarlanmış “en iyi uygulama kodu”dur. Londra Borsası İngiltere’deki işletmelerden koda uyup uymadıklarını ve eğer uymuyorlarsa da bunun nedenlerini belirtmelerini istemiştir. Bu istek pay sahiplerinin yatırım yaptıkları işletmelerin koda iştirak etmedeki konumunu bilmelerini de sağlamıştır. Raporda koda bağlı kalan işletmelerin hem faaliyetleri ve hem de kamuya hesap verebilirlikleri üzerindeki kontrollerinin güçleneceği belirtilmektedir. Böylece bu işletmelerin kendilerinden beklenen kurumsal yönetim standartlarını karşılama ile kuruluşları için gerekli ruhu muhafaza etme arasındaki doğru dengeyi kuracağı da vurgulanmaktadır (Cadbury Report, 1992:10).

Raporda yönetim kurulu, pay sahipleri ve denetim konusundaki çalışmalar ele alınmaktadır. Yönetim kurulu işletmelerinin yönetiminden sorumludur. Pay sahiplerinin yönetimdeki rolü idarecileri ve denetçileri tespit etmek ve kendilerini uygun bir yönetim yapısının olmasıyla memnun etmektir. Yönetim kurulunun sorumlulukları; işletmenin stratejik amaçlarının oluşturulmasını, onları uygulamaya koymak için liderlik sağlamayı, faaliyetlerin yönetimini kontrol etmeyi ve yönetimleri konusunda pay sahiplerini

bilgilendirmeyi içermektedir. Yönetim kurulunun faaliyetleri genel kurul toplantısında hukuka, düzenlemelere ve pay sahiplerine bağlıdır. Denetçilerin rolü ise bu raporlama sisteminin temelini oluşturan idarecilerin finansal beyanları konusunda pay sahiplerine dıştan ve tarafsız bir kontrol sağlamaktır (Cadbury Report, 1992:14). Raporun hazırlanmasının altında yatan nedenler arasında öncelikle hesap verebilirlik standartlarındaki boşluklar ile işletmeler ve denetçiler üzerindeki rekabetçi baskılar, daha sonra ise İngiltere’deki başlıca işletmelerin beklenmeyen çöküşleri ve yönetim kurulu üyelerinin gerçek kurumsal performanslarından bağlantısız olarak aşırı ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesine yönelik eleştiriler görülmektedir (Godbole, 2002:3094).

Raporda *yönetim kuruluyla ilgili başlıklar* şunlardır; yönetim kurulunun etkililiği, yönetim kurulu başkanı, icrada görev almayan yönetim kurulu üyeleri, bağımsız danışmanlık kuruluşlarından yardım alma, yönetim kurulu üyelerinin eğitimi, yönetim kurulunun yapısı ve işleyiş kuralları, işletme sekreteryası, yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları, tüm çalışanlar için etik davranış kurallarının belirlenmesi, öneri komitesi, iç kontrol, denetim komitesi, yönetim kurulunun ödüllendirilmesi, finansal raporlama, raporlama uygulaması ve emekliliğin yönetimi. *Denetim konusundaki başlıklar*; denetimin önemi, objektiflik, denetçilerin rotasyonu, denetimin etkililiği ve değerini arttırmanın yolları ile denetimin gizliliği ve güvenilirliği olarak sıralanırken *pay sahipleri ile ilgili başlıklar* ise yönetim kurulunun pay sahiplerine karşı hesap verebilirliği, kurumsal pay sahipleri, pay sahipleri ile iletişim ve pay sahiplerinin etkisidir (Cadbury Report, 1992:19-51).

### **1.2.2.2. Halka Açık Şirketler Gözetim Raporu**

Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu (Public Oversight Board-POB) 1993 yılında “In The Public Interest-A Special Report” ve 1995 yılında da “Directors, Management and Auditors-Allies in Protecting Shareholder Interests” olmak üzere iki adet rapor yayınlamıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006:119).

Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu “In The Public Interest-A Special Report (Kamu Yararına-Özel Rapor)” başlıklı raporda yer alan önerilerin uygulanmasının finansal beyanların kullanılabilirliği ile güvenilirliğini iyileştireceğine ve sahtekarlık ile yasadışılığı ortaya çıkarmada denetçilerin yeteneğini geliştireceğine inanmaktadır. Rapor beş bölümden

oluşmaktadır. *Birinci bölüm*; hukuki krizlerin boyutu, nedenleri, muhasebecilik mesleği üzerinde şu anki ve potansiyel etkileri ile çareleri konusunda kurulun araştırmasına odaklanmaktadır. *İkinci bölümde* kurul dikkatini; muhasebe işletmeleri için muhasebecilik mesleğinin şu anki öz denetimli programına, oluşumuna, oluşturan faaliyetlere ve belgelenmiş başarıya yöneltmektedir. *Üçüncü bölümde* kurul öz denetimi daha etkili hale getirmek için birtakım öneriler ileri sürmektedir. *Dördüncü bölüm*; finansal beyanlar ve denetim raporlarını daha anlaşılır ve kullanışlı yapmak üzere standartlarda değişiklikler için öneriler içermektedir. *Beşinci bölüm*; sahtekarlığı ortaya çıkarmada yeterliliği ve isteği arttırarak, uzmanlık ile bağımsızlığı güçlendirerek ve finansal raporlamayı iyileştirerek meslektekilerin performansını geliştirmek ve güçlendirmek için birtakım öneriler ileri sürmektedir (In The Public Interest-A Special Report, 1993:2-3).

“Directors, Management and Auditors-Allies in Protecting Shareholder Interests (Pay Sahiplerinin Menfaatlerinin Korunmasında Yönetici, Yönetim ve Denetçilerin İşbirliği)” başlıklı raporda Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu, kurumsal yönetim ve yatırımcılara sağlanan finansal bilgiyi geliştirmek üzere gerekli bir sonraki adımı atmak için finansal raporlama sürecine yönelik eyleme geçme çağrısı yapmaktadır. Raporda finansal yöneticiler, bağımsız denetçiler, yönetim kurulu üyeleri ve denetim komitesine sunulan önerilerin gerekçeleri ve yasal boyutları üzerinde durulmaktadır. Raporun sonucunda finansal raporlamanın güvenilirliğini geliştirmek için üç adıma ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Bunlar; yönetim kurulu üyeleri pay sahiplerine hesap verebilirliğin önceliğini kabul etmelidir, denetçi yönetim kurulu üyelerine müşteri gözüyle bakmalıdır ve işletmenin finansal raporlamasının kalitesi konusunda yönetim kurulu ve denetim komitesi açık iletişim beklemeli ve denetçi de bunu sağlamalıdır. Ayrıca, verimli çalışmaya ulaşmak için destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak tüm yönetim kurulu üyelerinin görevidir (Directors, Management and Auditors-Allies in Protecting Shareholder Interests, 1995:3-7).

### 1.2.2.3. Greenbury Raporu

İngiltere’de yöneticilerin geliri sorunu 1990’lı yıllarda yatırımcılar ve kamuoyu için temel sorun haline almıştı. Yöneticilerin gelir düzeyi özellikle özelleştirilmiş endüstrilerde artıyordu ve bu durumun yöneticilerin daha iyi performans göstermesine bir etkisi olmuyordu (Karayel, 2006:41). Son yıllarda üst yönetimin aşırı ücretlendirilmesiyle ilgili

bitmek bilmeyen olaylar yaşanmıştı. Bu nedenle kamuoyu ve pay sahiplerinin yöneticilerin ücretlendirilmesi konusundaki endişelerine yanıt vermek üzere bir komite oluşturuldu (Solomon, 2007:54-55).

Sir Richard Greenbury başkanlığında “Yöneticilere Yapılan Ödemeler Çalışma Grubu (The Study Group on Directors’ Remuneration)” adıyla Ocak 1995’te toplanan komite, İngiltere’deki işletmelerde yöneticilere ödenen maaş ve sağlanan diğer menfaatler konusunda düzenlemeler yapmayı hedefliyordu. Komite’nin yaptığı çalışmalar 17 Temmuz 1995’te “Directors’ Remuneration (Yöneticilerin Hakkının Verilmesi)” başlığını taşıyan raporla yayınlanmıştır (Doğan, 2007-a:60). Yayınlanan rapordaki ana konular; hesap verebilirlik, sorumluluk, tam şeffaflık, yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının denkleştirilmesi ile geliştirilmiş işletme performansından oluşmaktadır. Raporun hükümlerinin kabul edilmesinin geliştirilmiş kurumsal ücretlendirme uygulamalarına yol göstereceği de raporda belirtilmektedir (Greenbury Report, 1995:4).

#### **1.2.2.4. Millstein Raporu**

OECD tarafından hazırlanan ve “Millstein Raporu” olarak da bilinen “Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets (Kurumsal Yönetim: Küresel Piyasalarda Rekabetin ve Sermayeye Erişimin Geliştirilmesi)” başlıklı rapor Ira M. Millstein başkanlığında 2 Nisan 1998 yılında yayınlanmıştır (Sağlam, 2006:12).

OECD’de yürütülen çalışmalar sonucunda 1996 yılında uluslararası kurumsal yönetim konularını incelemek ve OECD’nin bu alandaki çalışmalarında öncelikli öneriler getirmek amacıyla “The Business Sector Advisory Group on Corporate Governance (İşletmecilik Sektörü Kurumsal Yönetim Danışma Grubu)” kurulmuştur. Bu çalışma grubu faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak OECD’ye üye ülkelerden işletmecilik sektörü uygulayıcılarıyla bir araya gelerek Haziran 1997 yılında “İşletmecilik Sektörü Kolokyumu”nu düzenlemiştir. Millstein Raporu’nda aktarılanlar bu kolokyumdan elde edilen bilgilerdir ve kolokyum raporun oluşumu için zengin bir kaynak sağlamıştır. Kolokyumdaki tartışmaların bir özeti ile katılımcıların bir listesi Millstein Raporu’nun sonuna eklenmiştir. Böylece çalışma grubu kolokyumun da desteği ile raporda bazı temel konuları tanımlamıştır. Bunlar; kurumsal yönetim uygulamalarının değişen koşulları

karşılama için sürekli gelişmesi, yürütülen süreç içinde tek bir evrensel kurumsal yönetim modelinin olmadığı ile deneyim ve farklılığın beklenmesi ve teşvik edilmesi olarak sıralanabilir (Millstein Report, 1998:8).

Raporda, kurumsal yönetim iş dünyasının temel unsuru olma yolunda ilerledikçe hükümetlerin; kurumsal yönetimin gelişimi ve var olan şartların değiştirilmesi için gerekli yasal düzenlemeleri yapma sorumluluğu olduğu üzerinde de durulmaktadır. Kurumsal yönetimin statik bir yapısı olmadığı için, her ülkenin dürüstlük, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk anlayışı çerçevesinde kendi iktisadi ve sosyal yapılarına uygun düzenlemelere yönelmesi gereği de ön plana çıkarılmaktadır. Ayrıca özel sektörün gönüllü desteğiyle rapordaki tavsiyelere uyulmasının bu süreçte önemli katkılar sağlayacağı da belirtilmiştir (Altan, 2007:13).

#### **1.2.2.5. Hampel Raporu**

Hampel raporunu hazırlayan Sir Ronald Hampel başkanlığındaki kurumsal yönetim komitesi Cadbury ve Greenbury raporlarından sonra neler olduğunu incelemek ve başka değişikliklere ihtiyaç duyulup duyulmadığını değerlendirmek üzere kurulmuştur (Owen ve Kirchmaier, 2008:189). 1995 yılında Cadbury ve Greenbury raporlarının hükümlerinin gerçekleştirilmesini gözden geçirmek üzere oluşturulmuş olan bu komite 1998 yılında da raporunu yayınlamıştır (Wearing, 2005:19). Komite ön raporunu Ağustos 1997’de ve son raporunu 28 Ocak 1998’de yayınlamıştır. Komitenin temel amaçları Cadbury kodunun yenilenmesi, karara varılamamış Greenbury meselelerinin çözülmesi ve İngiltere’deki en iyi uygulama kodları ve diğer rehberlere ilişkin karışıklıklara son vermek amacıyla evrensel bir kod oluşturmaktır (Kahraman, 2008:28).

“Committee on Corporate Governance: Final Report” başlığıyla yayınlanan Hampel raporu öncelikle kurumsal yönetim konusunu ele almaktadır. Raporun daha sonraki bölümlerinde yöneticiler, yöneticilerin ücretlendirilmesi, pay sahipleri, hesap verebilirlik ve denetim konularıyla *kurumsal yönetim ilkeleri*, yöneticiler, yönetim kurulu, kurulun ücretlendirilmesi, başkan ve kurul üyeliği konularıyla *yöneticilerin rolü*, ücretlendirme düzeyleri ve oluşumu, sözleşmeler ve ücretlendirmeler, ücretlendirme komitesi, şeffaflık ve ücretlendirmede pay sahiplerinin iştiraki konularıyla *yöneticilerin ücretlendirilmesi*,

kurumsal pay sahipleri oylaması, işletmeler ve yatırımcılar arasında diyalog, yıllık genel toplantı ve özel pay sahipleri konularıyla *pay sahiplerinin rolü*, denetim komitesi, dış denetçiler, iç denetim, muhasebe standartları ve denetçilerin yükümlülükleri konularıyla ise *hesap verebilirlik ve denetim* başlıkları yer almaktadır. Son bölümde ise sonuçların özeti ve öneriler sunulmaktadır (Hampel Report, 1998:7-57).

Hampel Raporu pay sahipleri ve paydaşlar arasındaki dengeyi düzeltme ihtiyacını vurgulamakta ve bu konularda güçlü beyanlarda bulunmaktadır (Solomon, 2007:56). Raporda, bir işletmenin, pay sahiplerinin menfaatlerini düşündüğü kadar işgörenler, müşteriler, tedarikçiler ve kredi sağlayanlar gibi çeşitli paydaşları da dikkate alması gerektiği tartışılmaktadır. Raporda kurul olarak yöneticilerin paydaşlarla ilişkilerden sorumlu olduğu ancak pay sahiplerine karşı da hesap verme sorumluluğu olduğu belirtilmekte ve yöneticilerin ancak paydaşlarla ilişkileri geliştirerek ve sürdürerek pay sahiplerine karşı yasal görevleri yerine getirebileceği ve uzun dönemli pay sahibi değerine ilişkin amacı başarılı biçimde sürdürebileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca raporda kurumsal yatırımcıların yatırım yaptıkları işletme üzerindeki önemli rolü de ele alınmaktadır (Mallin, 2007:25).

#### 1.2.2.6. Sarbanes-Oxley Yasası

Sarbanes-Oxley Yasası 1933 ve 1934'teki Menkul Kıymetler ve Sermaye Piyasası Kanunları'ndan sonra kurumsal yönetimi etkileyen en geniş kapsamlı değişiklikleri yapan kanun olarak değerlendirilmektedir (Valenti, 2007:401). İşletmelere yatırım yapacak olanların daha doğru bilgilenmesini sağlamak, işletme yönetiminin yatırımcıların haklarının korunması yönündeki sorumluluğu ile denetim komitesinin gözetim sorumluluğunu arttırmak ve denetçilerin bağımsızlığını sağlamak bu yasanın temel amaçları arasında ele alınabilir (Demirbaş ve Uyar, 2006:124). Bu yasa ile oluşturulan standartlar Enron gibi kurumsal işletme skandallarını önlemek üzere tasarlanmıştır ve denetçinin bağımsızlığı, işletme bilançosunda gereğince belirtilmeyen mali işlerin şeffaflığı, hesap verebilirlik ve çıkar çatışmaları ile ilgili maddeleri içermektedir (Caton ve Goh, 2008:381).

Sarbanes-Oxley Yasası; Menkul Kıymetler Kanunu ve diğer amaçlara uygun biçimde kurumsal açıklamaların doğruluk ve güvenilirliğini geliştirerek yatırımcıları korumak üzere oluşturulan bir yasadır. Amerika Millet Meclisi'ndeki Senato ve Temsilciler

Meclisi (Senate and House of Representatives of the United States of America in Congress) tarafından 2002 yılında kanunlaştırılmıştır. “One Hundred Seventh Congress of the United States of America” başlığıyla yayınlanan yasa, kısaca, “Sarbanes-Oxley Act of 2002” başlığıyla da anılmaktadır. Sarbanes-Oxley Yasası; Halka Açık İşletmeler Muhasebe Gözetim Kurulu’nun kuruluşu ve işleyişi, denetçilerin bağımsızlığı, kurumsal sorumluluk, finansal açıklamaların geliştirilmesi, çıkar çatışmalarının analizi, komisyon kaynakları ve yetkisi, çalışmalar ve raporlar, kurumsal ve suç unsuru taşıyan sahtekarlığın hesap verebilirliği, beyaz yakalıların suçlarıyla ilgili cezaların arttırılması, kurumsal vergilerin geri dönüşleri ile kurumsal suistimal ve hesap verebilirlik olmak üzere 11 temel başlıktan oluşmaktadır (Sarbanes-Oxley Act, 2002:1-2).

Özellikle ABD’de denetim komitelerine ilişkin özel hükümler getiren ilk kanun olma niteliğini taşıyan Sarbanes-Oxley Yasası ile yönetim düzeyinde yaşanan çıkar çatışmalarının önüne geçilmesine dönük önemli adımlar atılmıştır. Yasayla getirilen düzenlemeler doğrultusunda etkin bir denetim komitesinin başta gelen vasıfları, “bağımsız” ve “finans uzmanı” üyelerden oluşmasıdır. “Bağımsız” sayılmak için denetim komitesi üyesi, denetim komitesi, yönetim kurulu veya diğer herhangi bir kurul komitesi üyesi görevinden ayrı olarak, işletmeden danışmanlık veya diğer bir iş için ücret kabul etmeden ve işletmeye bağlı bir kimse veya onun kontrolünde olmadan çalışmak gerekmektedir. “Finans uzmanı” ise; eğitim ve deneyim altyapısıyla genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve mali tablolara aşina olan ve mali tablo hazırlanması ve denetimi ile iç kontrol sistemi ve denetim komitesi görevleri konularında tecrübeli olan kişidir. Ayrıca bu yasayla birlikte, işletmenin finansal raporlama politikalarını gözetmesi ve bağımsız denetimin yürütülmesinde karşılaşılan zorluklar, iç denetim sisteminin tasarlanmasındaki veya uygulamadaki eksiklikler ile yönetimle yaşanan anlaşmazlıklar gibi konuların tartışılması için de ortam sağlanmıştır (Pirgaip, 2004:7). Sarbanes-Oxley Yasası ile kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler oldukça hızlı uygulamaya konulmuştur ve yasa halka açık şirketlerdeki iş görme yöntemlerini ve politikaları da değiştirmiştir (Grunewald, 2008:399). Menkul Kıymetler ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun daha önceki düzenlemelerdeki sınırlı muafiyetlerin kaldırılarak 2008’de tüm halka açık şirketlerden yasaya tam uygunluğun isteneceğini duyurmasıyla birlikte Sarbanes-Oxley Yasası’nın nasıl işlediği ve işletmelerden taleplerinin neler olduğunun anlaşılması özellikle küçük ölçekli halka açık şirketlerin yöneticileri için kritik bir önem kazanmıştır (Bainbridge, 2007:iv).

### 1.2.2.7. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD ekonomik yönden NATO'yu tamamlayıcı bir kuruluş olarak 1961 yılında kurulmuştur. O zamandan bugüne misyonu; finansal istikrarı oluşturarak sürdürülebilir ekonomik büyüme ve istihdam ile üye ülkelerin yükselen yaşam standartlarına ulaşmaları için ülkelere yardımcı olmak, böylece dünya ekonomisinin gelişimine katkıda bulunmaktır (OECD Brochure, 2008:9). *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanmış olup, bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, işletmeler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Bu ilkeler, kurumsal yönetim gündemini geliştirmiş ve hem OECD'ye üye olan hem de üye olmayan ülkelerdeki yasama ve düzenleme girişimleri için özel bir rehber olmuştur (OECD Principles, 2004:3).

OECD'nin 1999 yılında yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilkeler yer alırken ikinci bölümde ise ilkelerin her biri daha ayrıntılı açıklanmaktadır. Beş alanı içeren ilkeler ise şunlardır; hissedarların hakları, hissedarların adil muamele görmesi, doğrudan menfaat sahibi olan kesimlerin rolü, kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık, yönetim kurulunun sorumlulukları (OECD Principles, 1999:4).

Günümüzde OECD ilkeleri; OECD'ye üye ve üye olmayan ülkelerdeki son gelişmeleri ve deneyimleri dikkate almak üzere en ince ayrıntısına kadar gözden geçirilmiştir. İlkelerin gözden geçirilmesi 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu kontrolünde "OECD Steering Group on Corporate Governance (OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu)" tarafından gerçekleştirilmiş ve 2004 yılında ise ilkelerin revize edilmiş hali yayınlanmıştır. Gözden geçirilmiş ilkeler, önümüzdeki yıllarda dünya genelindeki kurumsal yönetim sistemi yapısının güçlendirilmesine yönelik kolektif çabalar için OECD'nin desteği ve sorumluluklarını da geliştirecektir (OECD Principles, 2004:3-4).

İlkeler gözden geçirilirken yürütülen çalışmalara birçok kesimden destek gelmiştir. Dünya Bankası, Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gözlemci sıfatıyla çalışmalarda yer alırken; Yönlendirme Grubu değerlendirmeler için de Mali İstikrar Forumu'nu, Basel Komitesi'ni ve Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları



Örgütü'nü (IOSCO) geçici gözlemci olarak davet etmiştir. İlkelerin gözden geçirilmesinde Yönlendirme Grubu kapsamlı istişarelerde bulunmuş ve üyelerin desteği ile “OECD Ülkelerindeki Gelişmeler” başlıklı bir inceleme çalışması hazırlayarak üye ülkelerin kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunlara ne şekilde çözüm getirdiklerini değerlendirmiştir. Yapılan istişare toplantılarında, OECD'nin, Global Kurumsal Yönetim Forumu'nun, Dünya Bankası ve diğer OECD üyesi olmayan ülkelerin işbirliğiyle, Rusya, Asya, Güney Doğu Avrupa, Latin Amerika ve Avrasya'da düzenlenen Bölgesel Kurumsal Yönetim Yuvarlak Masa Toplantıları'na katılmış olan çok sayıda ülkeden gelen uzmanlar yer almıştır. Böylece OECD üyesi olmayan ülke ekonomilerindeki deneyimlere de başvurulmuştur. Diğer yandan, Yönlendirme Grubu, iş dünyası, yatırımcılar, ulusal ve uluslararası düzeyde profesyonel gruplar, sendikalar, sivil toplum örgütleri ve uluslararası standart belirleyici kurullar gibi ilgili birçok tarafın görüşüne başvurmuştur (OECD Principles, 2004:9).

*Günümüzde siyasi aktörler, sağlıklı bir kurumsal yönetimin mali istikrara, yatırıma ve ekonomik büyümeye olan katkısı konusunda daha çok bilinç sahibidir. İşletmeler, sağlıklı kurumsal yönetimin, rekabet gücüne nasıl katkı sağladığını daha iyi anlamıştır. Yatırımcılar, özellikle de yed-i adil sıfatıyla hareket eden müşterek yatırım kuruluşları ile emekli sandıkları, bu ilkelerin, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının tesisinde ve yatırımlarının değerinin güçlendirilmesinde önemli bir rol oynadığının farkına varmıştır. Günümüz ekonomilerinde, hissedarların çıkarı da bu yöndedir. İşletmelerin ekonomilerimizde daha önemli bir role sahip olmasından ve bireysel tasarruflarımızın yönetiminde ve emeklilik gelirlerimizin güvence altına alınmasında özel sektör kuruluşlarına giderek daha çok başvurmamızdan dolayı, sağlıklı kurumsal yönetim, geniş ve büyüyen nüfus açısından giderek önem kazanmaktadır (TKYD: OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005:4).*

OECD'nin gözden geçirerek 2004 yılında yeniden yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri 1999'daki beş alanı en başa yeni bir alan daha ekleyerek altıya çıkarmıştır. Böylece revize edilmiş 2004 yılı kurumsal yönetim ilkeleri altı ana başlık çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu ilkeler de 1999 yılında olduğu gibi iki bölümde ele alınmaktadır. Birinci bölümde her ana başlıkta kalın harflerle yazılmış bir ilke yer almakta ve bunu destekleyici bir dizi alt tavsiye sunulmaktadır. İkinci bölümde ise, ilkelerin hemen altında, ilkelerin genel mantığının anlaşılmasına yardımcı olma amacı taşıyan açıklayıcı notlar bulunmaktadır. Notlar, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni daha işlevsel kılmak açısından yararlı olabilecek temel eğilimlere yönelik açıklamaları içermekte ve alternatif uygulama yöntemleri

ile örnekler sunmaktadır. OECD 2004 yılı kurumsal yönetim ilkeleri EK-1 yardımıyla ayrıntılı olarak incelenebilir. İlkeleri oluşturan ana başlıklar diğer bir ifadeyle temel alanlar ise şunlardır (TKYD: OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005:11-20):

- *Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi:* Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.
- *Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri:* Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır. OECD kurumsal yönetim ilkelerine göre; işletmeler pay sahiplerinin menfaatleri çerçevesinde çalışmalıdır (Lazonick ve O'Sullivan, 2000:14).
- *Hissedarların Adil Muamele Görmesi:* Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır.
- *Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü:* Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada işletmeler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.
- *Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık:* Kurumsal yönetim çerçevesi, işletmenin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere işletmeyle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.
- *Yönetim Kurulunun Sorumlulukları:* Kurumsal yönetim çerçevesi, işletmenin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, işletmeye ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır. Yönetim kurulu; özellikle üst yöneticilerin davranışlarını izlemek açısından kurumsal yönetimin temel bir bileşeni olarak nitelendirilmektedir ve işletmenin kendi içindeki sahipleri ile potansiyel yatırımcıları arasındaki uyumsuzlukların sınırlandırılması açısından da önemli bir mekanizmayı temsil etmektedir (Yu, 2005:854).

OECD kurumsal yönetim ilkelerinin gözden geçirilmiş hali Sarbanes-Oxley Yasası tarafından zorunlu kılınan uyum gösterme yerine iyi standartlara dayanarak kurumsal yönetime ilke tabanlı bir yaklaşım getirmiştir. OECD kurumsal yönetim ilkelerinin yararları

ise şöyle sıralanabilir; 1999 yılından beri ulusal raporların ve ilkelerin gelişiminde önemli rol oynamıştır, bir dünya standardı haline gelmiştir, birçok gelişmekte olan piyasa ekonomilerini içeren geniş bir yelpazedeki ülkelerde kurumsal yönetimle ilgili tartışmayı harekete geçirmek ve düzenlemek için etkili bir çerçeve sunmuştur (Tarantino, 2006:92).

### **1.2.3. Kurumsal Yönetime İlişkin Uluslararası Çalışmalar**

Kurumsal yönetimin gelişim sürecinde pek çok uluslararası kuruluşun aktif olarak faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir. Bu kuruluşlar arasında özellikle Avrupa Birliği (European Union-EU), Devletler Topluluğu Kurumsal Yönetim Birliği (The Commonwealth Association for Corporate Governance-CACG), Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (The International Corporate Governance Network-ICGN) ve Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum-GCGF) çalışmaları dikkat çekmektedir.

#### **1.2.3.1. Avrupa Birliği (European Union-EU) Çalışmaları**

Amerika'da yaşanan kurumsal skandallar Avrupa'da kurumsal yönetim konusundaki tartışmaları etkilemiş ve oldukça kısa bir süre içinde kurumsal yönetim standartlarına uyum sağlamak özellikle yatırımcıların güvenini yeniden yapılandırmak ve işletmenin rekabet edebilirliği ile etkinliğini güçlendirmek açısından Avrupa'da da gerekli görülmeye başlanmıştır (Lannoo ve Khachaturyan, 2004:38). Enron sonrası Amerika'da piyasa güveninin yeniden yapılandırılmasına yönelik kamuoyu beklentisi, var olan kurumsal yönetim sistemlerini değiştirmelerini etkilemek için düzenleyici faaliyetleri sürdürmek üzere, benzer biçimde Avrupa ve üye ülkelere de uzanmıştır (Raaijmakers, 2004:161). Avrupa'daki kurumsal yönetim araştırmalarının kalitesini ve sayısını arttırmak üzere 2002 yılında Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü (European Corporate Governance Institute-ECGI) kurulmuştur (Cheffins, 2003:28).

*ECGI uluslararası bilimsel kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Kurumsal yönetimin temel konularına odaklanan ve böylece en iyi uygulamayı teşvik eden akademisyenler, kanun koyucular ve uygulayıcılar arasında diyalog oluşturmak için bir tartışma ortamı sağlamaktadır. Birincil rolü kurumsal yönetim araştırmaları için bir görevlendirme yapmayı ve araştırmaların yayılmasını üstlenmektir. Nesnel araştırmalara, kolektif bilgiye ve üyelerin ilmi görüşlerine dayanarak kurumsal yönetim*

*politikası oluşumu, en iyi uygulamanın gelişimi ile kurumsal yönetimin anlaşılmasını ve uygulanmasını geliştirecek diğer faaliyetlerin üstlenilmesinde önerilerde bulunmaktadır. Kurumsal yönetimi geliştirme amacını başarmaya çabalarken, ekonomik, hukuk, finans ve yönetim gibi farklı disiplinler arasındaki etkileşimi de cesaretlendirerek Avrupa veya herhangi bir yerde kurumsal yönetim üzerine çalışan akademisyenler için de odak noktası olarak hareket etmektedir. ECGI araştırma sonuçları ve ilgili diğer araçların web sitesinde yayılmasını sağlayarak Avrupa Kurumsal Yönetim Ağı (European Corporate Governance Network) tarafından yürütülen faaliyetleri de daha ayrıntılı biçimde ele almakta ve çalışmalarını açık biçimde ifade etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim alanında aktif olan tüm kurumsal üyeleriyle ve Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı ile Global Kurumsal Yönetim Forumu gibi diğer organizasyonlarla yakın bağlarını sürdürmektedir (ECGI, 2009-a).*

Avrupa Birliği'nin desteği ile yürütülen çalışmalar ele alındığında Haziran 1995'te "Corporate Governance in Europe", Eylül 1997'de "Sound Business Standards and Corporate Practices: A Set of Guidelines", Şubat 2000'de "Corporate Governance Guidelines 2000", Mayıs 2000'de "EASD Principles and Recommendations", Şubat 2002'de "Euroshareholders Corporate Governance Guidelines 2000" ve Haziran 2005'te "EVCA Corporate Governance Guidelines" başlıklı çalışmaların yayınlandığı görülmektedir (ECGI, 2009-b). AB Komisyonu 25 Temmuz 2001'de "Avrupa Yönetişimi: Beyaz Kitap (European Governance: A White Paper)" adlı çalışmayı ortaya çıkarmıştır. Komisyon'un bu çalışması dört ana bölümden oluşmaktadır. *İlk bölümde* Avrupa yönetişiminin neden bir reforma ihtiyaç duyduğu sorusu yanıtlanmaya çalışılmakta, *ikinci bölümde* "İyi Yönetişim" ilkeleri ele alınmakta, izleyen bölüm Avrupa haklarının yönetime daha iyi katılması, daha iyi politikaların ortaya çıkarılması ve halka sunulması, AB'nin küresel yönetişime katkısının artırılması ve yeniden odaklanılan politika ve kurumlar çerçevesinde "değişim önerileri"ni vurgulamakta ve *son bölüm* ise AB yönetişimi ile Avrupa'nın geleceği arasındaki ilişkileri irdelemektedir (Okçu, 2007:300-301).

Bu çalışmaların yanısıra AB'de Şirketler Kanunu kurumsal sektörün yeniden yapılandırılması amacıyla ele alınmış ve Avrupa Bakanlar Konseyi ile Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu (High Level Group of Company Law Experts) tarafından kurumsal yönetimin geliştirilmesini içeren bir dizi değişiklik üzerinde çalışmalara başlanmıştır. Sarbanes-Oxley Yasası'nın getirdiği düzenlemeler de dikkate alarak sürdürülen çalışmalar sonucunda 4 Kasım 2002'de "Avrupa'da Şirketler Hukuku için Modern Düzenleyici Çerçeve Hakkında Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu'nun Raporu"

(A Report of The High Level Group of Company Law Experts on Modern Regulatory Framework For Company Law in Europe) başlıklı rapor AB Komisyonu'na sunulmuştur. Bu rapora cevaben 21 Mayıs 2003'te AB Komisyonu, Avrupa şirketler hukuku ve kurumsal yönetim konusunda neden revizyon yapılma gereksinimi duyulduğunu belirten "Eylem Planı (Action Plan)"ni açıklamıştır. Plan'da AB'de bu alanda gelecekte gerçekleştirilecek eylemlere ilişkin kısa (2003-2005), orta (2006-2008) ve uzun dönemli (2009 ve sonrası) temel politika ve hedefler yer almıştır (Erdönmez, 2003:44).

Eylem Planı'nda temel amaçlardan birinin pay sahiplerinin haklarının ve çalışanlar, kredi sağlayanlar ile diğer tarafların korunmasının güçlendirilmesi olduğu vurgulanmaktadır. AB, çalışanları da içeren paydaşların çıkarlarının korunması çabasında oldukça aktif davranmaktadır. Dolayısıyla AB'nin kurumsal yönetim açısından paydaş modelini benimsediği ifade edilebilir (Rose, 2008:222). Diğer yandan AB Komisyonu kurumsal yönetim reformunu Mayıs 2003'teki Şirket Hukuku Eylem Planı (Company Law Action Plan)'na yerleştirerek kurumsal yönetim ilkelerini ve raporlarını benimseme hareketini uluslararası düzeyde sürdürmeye de devam etmiştir (Moloney, 2004:207).

### **1.2.3.2. Devletler Topluluğu Kurumsal Yönetim Birliği (The Commonwealth Association for Corporate Governance-CACG) Çalışmaları**

Commonwealth, görevleri; sivil toplumu, demokrasiyi ve kurumsal yönetimi güçlendirmek, insan haklarına ve cinsiyet eşitliğine saygı duyulmasını sağlamak, yoksulluğu ortadan kaldırmak, insan odaklı gelişimi sürdürmek ve sanat ile kültürü geliştirmek olarak sıralanabilen bir kuruluştur (CACG, 2009-a). Commonwealth bünyesinde birçok alt kuruluş faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu kuruluşlardan biri olarak, *Devletler Topluluğu Kurumsal Yönetim Birliği*, iş etkinliğinde evrensel standartlara, mesleki ahlaka ve etkin ekonomik ve sosyal gelişmeye ulaşmak için üye ülkelerde eğitim, danışmanlık ve bilgilendirme yoluyla en iyi uluslararası kurumsal yönetim standartlarını geliştirmek amacıyla 1998 yılında kurulmuştur. Aynı zamanda kuruluşa üye olan tüm ülkelerde eğitim, danışmanlık ve bilgilendirme yoluyla iyi kurumsal yönetimi teşvik eden kurumsal kapasitenin gelişimini kolaylaştırmayı da amaçlamaktadır (CACG, 2009-b). Devletler Topluluğu Kurumsal Yönetim Birliği, Kasım 1999'da "CACG Guidelines Principles for Corporate Governance in the Commonwealth: Towards Global Competitiveness and Economic Accountability"

başlıklı çalışmayı yayınlıyarak kurumsal yönetim uygulamalarının her ülke ve her işletme girişimi için bir gereklilik haline geldiği gerçeğini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu çalışmada, ulusal ekonomiler arasındaki düzenleyici engeller kalkınca ve sermaye için küresel rekabet artınca, yatırım sermayesinin etkin kurumsal yönetim standartlarına uyum sağlamış ülkelere ve işletmelere doğru bir yol izleyeceği belirtilmektedir (CACG Guidelines, 1999:1).

### **1.2.3.3. Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (The International Corporate Governance Network-ICGN) Çalışmaları**

*Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı* kar amacı gütmeyen bir organizasyon olarak 1995 yılında kurulmuştur. 45 ülkede 450 kurumsal yönetim liderinin yer aldığı evrensel bir üyelik organizasyonudur. Kurumsal yatırımcılar, iş adamları siyasi aktörler ve profesyonel danışmanlardan oluşan ve dünya genelinden kuruluşa katılan üyelerin karşılıklı çıkarı kurumsal yönetimi güçlendirmektir. ICGN'nin misyonu, dünya genelinde kurumsal yönetim standartlarını yükseltmektir. Bunu yaparken, konferanslarda sınır ötesi diyalogu teşvik eder ve ICGN Komiteleri aracılığıyla kurumsal yönetime ilişkin kamuoyu politikalarını da etkiler. Bunların yanı sıra ortaya çıkmış kurumsal yönetim konularıyla ilgili olarak internet sitesi ve yayınları desteğiyle üyelerini bilgilendirmektedir (ICGN, 2009).

Uluslararası diyalogu ilgili olduğu konularda kolaylaştırmayı amaçlayan ICGN, bu süreçte, işletmelerin daha etkili rekabet edebileceğini ve ekonomilerin en iyi refah düzeyine erişebileceğini savunmaktadır. Organizasyonlar ise bu amaçları gerçekleştireceğine inanılan ilkelere uyum sağlamaya çabalamaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri de bu noktada dikkat çekmektedir. ICGN, özellikle, dünya genelindeki işletmelerin OECD ilkelerinin en iyi nasıl uygulanacağına dair açık ve belirli bir rehberi hak ettiğine inanmakta ve OECD ilkelerini destekleyerek çalışmalarını sürdürmektedir (Monks, 2004:299-300).

ICGN 1999 yılında yayınladığı “ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles” başlıklı çalışmayla da OECD'nin 1999 yılında yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerini desteklediğini açıklamıştır. Bu çalışma ICGN'nin OECD ilkelerine yaklaşımını ele almakta ve işletmelerin yönetim kurullarından diğer paydaşlarla ilişkilerini başarılı biçimde yönetmesinin beklendiğini vurgulayarak, OECD ilkelerine çeşitli eklemeler yapmaktadır (ICGN Principles, 1999:1-9). OECD kurumsal yönetim ilkelerini revize ederek 2004 yılında

yeniden yayınlamıştır. ICGN de küresel kurumsal yönetimin gelişimine yardımcı olacağı düşünülen birkaç ilke ekleyip çalışmasının OECD'yi destekleyen ve revize edilmiş halini 2005 yılında yayınlarak bu sürece katılmıştır (ICGN Principles, 2005:1).

#### **1.2.3.4. Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum-GCGF) Çalışmaları**

*Global Kurumsal Yönetim Forumu*, Dünya Bankası ve OECD'nin işbirliğiyle 1999 yılında kurulmuştur. Gerçekleştirdiği faaliyetler çerçevesinde Forum, büyümenin itici gücü olarak özel sektörü teşvik etmek, finansal krizler karşısında gelişmekte olan ve geçiş ekonomilerindeki savunmasızlığı azaltmak ile sosyal sorumluluk anlayışıyla etkin yatırım yapmaları ve performans göstermeleri için işletmelere teşvikler sağlamak gibi amaçları taşımaktadır. Forum, özellikle, 1956 yılında Dünya Bankası'nın bir üyesi olarak kurulmuş olan "Uluslararası Finans Kuruluşu (International Finance Corporation-IFC)" tarafından finanse edilmektedir. Bunların yanısıra, forum, düşük ve orta gelirli ülkelerde kurumsal yönetimin zayıflıklarını tanımlamaya çalışan bölgesel ve yerel girişimlere, daha geniş ulusal ve bölgesel reform programları kapsamında, destek olmaktadır (GCGF, 2009).

Uluslararası alanda kurumsal yönetimin geliştirilmesinde etkin rol oynayan GCGF; girişimcilik ve hesap verebilirlik ruhunun yerleşmesini güçlendirerek, adil olmayı, şeffaflığı ve sorumluluğu teşvik ederek, ülkelere, işletmeleri için kurumsal yönetim standartları geliştirmelerinde yardımcı olmaktadır (Value Based Management, 2009). GCGF, Dünya Bankası ve OECD'nin kurumsal yönetim işbirliğinin merkezidir. Adından da belli olduğu gibi, GCGF; bankalar, organizasyonlar, gruplanmış ülkeler ve özel sektör gibi yönetimde öncü grupları biraraya getirmeyi amaçlayan uluslararası bir girişimdir. Gelişmekte olan geçiş ekonomilerine destek sağlamayı planlamaktadır ve üç temel fonksiyonu; kurumsal yönetim diyalogunu genişletmek, deneyimler ve iyi uygulamaların karşılıklı alış verişini sağlamak ile faaliyetleri koordine etmek ve teknik desteğin hazırlanmasına destek olarak eksiklikleri tamamlamak şeklinde sıralanabilir. Ayrıca GCGF'nin iş programı; konuları tartışmak, değişiklikler için öncelikleri tanımlamak ile eylem planları ve onları başarmak üzere girişimler geliştirmek üzere ilgili tarafların biraraya gelmesi aracılığıyla bilginin ulusal ve bölgesel düzeylerde yayılmasını içermektedir (Mallin, 2007:33).

### 1.2.3.5. Asya Yatırım Kuruluşu CLSA Asya Pasifik Piyasaları (Credit Lyonnais Securities Asia-CLSA Asia-Pacific Markets) Çalışmaları

CLSA Asya Pasifik Piyasaları, Asya'nın lider bir bağımsız yatırım grubudur. 1986'da merkezi Hong Kong olmak üzere kurulan CLSA'nın on beş Asya şehri ile Dubai, Londra, Port Louis (Mauritius) ve New York'ta yerleşmiş 1350'den fazla uzmanı bulunmaktadır. CLSA'nın başlıca pay sahibi 2003'te Credit Lyonnais ile birleşen ve Fransa'nın önde gelen uluslararası yatırım bankası Credit Agricole'dir. CLSA bankaların evrensel müşterilerine Asya hisse senetleri için aracılık hizmetleri ile portföy yönetimi hizmetleri sunmaktadır (CLSA, 2010).

CLSA 2001'de yayınladığı kurumsal yönetim araştırmasıyla Türkiye'nin de bulunduğu 25 gelişmekte olan ülkede 495 işletmeye sorulan 57 tane evet-hayır şeklindeki soru ile işletmelerin kurumsal yönetim derecesini belirlemeyi amaçlamıştır. Böylece yönetim disiplini, şeffaflık, yönetim kurulu bağımsızlığı, yönetim kurulunun hesap verebilirliği, sorumluluk, adillik ve sosyal farkındalık olmak üzere yedi alt boyuttan oluşan CLSA Kurumsal Yönetim Ölçeği geliştirilmiştir (İsmayilov, 2007:88). CLSA'nın araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeyde kurumsal yönetim derecesine sahip olunması yüksek işletme performansını ve yüksek getiriye sağlamaktadır (Abdioğlu, 2007:182). Daha sonra birçok araştırmacı tarafından kullanılan CLSA ölçeği Türkiye'de Kula tarafından da ele alınmıştır (Kula, 2006:190-192).

CLSA Kurumsal Yönetim Ölçeği gibi birçok araştırmada kullanılan diğer bir ölçek de 1996 yılında Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer ve Robert W. Vishny tarafından geliştirilerek soyadlarının ilk harfleriyle anılmaya başlanan LLSV Kurumsal Yönetim Ölçeği'dir. Bu ölçek ile kurumsal yönetimle ilgili çeşitli bağımsız değişkenlere verilen puanlar doğrultusunda işletmelerin kurumsal yönetim düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır (La Porta ve diğ., 1996:48-49). 49 ülkenin hukuk sisteminde pay sahipleri ve alacaklılar ile yatırımcıların haklarının incelendiği araştırmada, yatırımcıyı koruma konusunda Fransız hukuk sisteminin en zayıf, İngiliz hukukunun en güçlü, Alman ve İskandinav kaynaklı hukuk sistemlerinin ise bu iki uç arasında bulunduğu sonucu vurgulanmıştır (La Porta ve diğ., 1996:1).



### 1.2.3.6. Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (The European Bank For Reconstruction and Development-EBRD) Çalışmaları

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası 1991 yılında kurulmuş olup, Orta Avrupa'dan Orta Asya'ya kadar uzanan 29 ülkede özel sektörün geliştirilmesi amacıyla projeler yürütmektedir. Kendi finansal desteğini ise 61 ülke ile iki devletlerarası kuruluş olarak Avrupa Birliği ve Avrupa Yatırım Bankası'ndan (European Investment Bank) almaktadır (EBRD, 2010). EBRD; bankalar, sektörler ve ticari girişimler için proje finansmanı sağlamaktadır. Ayrıca kamu işletmeleriyle birlikte çalışarak, özelleştirmelere, bu işletmelerin yeniden yapılandırılmasına ve hizmetlerin geliştirilmesine destek vermektedir (DEİK, 2010).

EBRD, "Sound Business Standards and Corporate Practices-A Set of Guidelines" başlıklı çalışmasıyla, "herhangi bir işletme için başarının hissedarlarla, müşterilerle, çalışanlarla, tedarikçilerle, hükümetle, yerel yetkililerle ve genel olarak toplumla sağlıklı ilişkiler kurulmasına bağlı olduğunu" belirtmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim açısından ele alındığında, faaliyet gösterdiği ülkelerdeki kurumsal yönetim mevzuatının gelişmesine büyük önem veren EBRD, finansman alan işletmelerin ve finansal kurumların detaylı olarak tabi tutulduğu kurumsal yönetim incelemelerini değerlendirmektedir. EBRD tarafından 2005 yılında "Hukuki Gösterge Anketi" yapılarak, bankanın faaliyet gösterdiği ülkelerde kurumsal yönetimin etkinliği konusu çerçevesinde, kanunun kalitesi yerine uygulamada nasıl işlediği incelenmiştir. Araştırma kapsamında azınlık hissedarlarının, kontrolü elinde bulunduran hissedarın gücünü kötüye kullanıp kullanmadığını ne kadar iyi anlayabildiklerini bulmak adına bir vaka çalışması da hazırlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarında; ilk olarak, sağlam bir kurumsal ortam geliştirmiş olan ülkelerin genellikle etkili bir yasal sistem sunabildiği, ikinci olarak, AB üye ülkeleri ve üyeliğe aday ülkelerin daha iyi bir kurumsal ortam sergilerken, kamuoyu açıklamaları ve tazmin mekanizmaları konusunda geçiş aşamasındaki ülkelerin üzerine çıkabilecek bir performans gösteremediği ve son olarak ise mükemmel kanunların bile zayıf uygulamalardan muzdarip olabileceği ve geçiş aşamasında bulunan birçok ülkenin ticaret kanunlarını uluslararası seviyede kabul edilebilir bir hale getirebilmeye ve yargı sistemlerini güçlendirmeye ihtiyaç duyduğu vurgulanmıştır (Cigna, 2007).

#### 1.2.4. Dünyada Kurumsal Yönetimin Temel Modelleri ve Mekanizmaları

Bir ülkenin kurumsal yönetim ortamını, ülkenin içinde olduğu genel koşullar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve işletme uygulamaları belirlemektedir. Ülke ile ilgili ortam genel açıdan; ekonomik durum, rekabetin yoğunluğu, finansal ortam, bankacılık sistemi ve mülkiyet haklarının gelişmişliği gibi faktörlerden oluşmaktadır. Sermaye piyasası ile ilgili faktörleri ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın alt yapısı, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulanma düzeyi oluşturmaktadır. İşletme uygulamalarında ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, işletmenin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi gibi konular ön plana çıkmaktadır (SPK, 2005:2). Sonuçta, ülkelerin toplumsal ve ekonomik düzeydeki farklılıklarıyla birlikte kurumsal yönetim uygulamaları ile modelleri ve mekanizmaları da farklılık göstermektedir (İsmayilov, 2007:40).

Kurumsal yönetim uygulama sistematigi açısından Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası modelleri biçiminde ele alınırken üzerinde temellendiği kaynak açısından ise “işletme içi” ve “işletme dışı” mekanizmalar ayrımıyla değerlendirilmektedir (Kula, 2006:32).

##### 1.2.4.1. Kurumsal Yönetimin Temel Modelleri

Kurumsal yönetim uygulamalarındaki farklılık genellikle hukuksal sistemdeki farklılıklar ele alınarak paralel biçimde açıklanmaktadır. Ancak hukuki altyapılardaki farklılıklar kadar hukuk sistemlerinin etkinliği yani yasaların uygulanabilirliği ve diğer yandan piyasaların yapılarındaki farklılıkların da kurumsal yönetim modellerinin farklılaşması üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır (Topcu, 2007:8).

Dünya genelinde hukuk sisteminde kabul edilen en önemli iki farklı kültür “Anglo Sakson (Common Law) Hukuk Sistemi” ve “Kıta Avrupası (Civil Law) Hukuk Sistemi” kültürleridir (Demirbaş ve Uyar, 2006:125). Bu noktadan hareketle kurumsal yönetime ilişkin iki temel model bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hisse senedi kültürünün yoğun

olarak gelişmiş olduğu piyasa temelli Amerikan sistemi veya daha geniş tanımıyla “Anglo-Sakson Modeli”, diğeri ise esas olarak bankaların egemenliğinde olan ve ortaklıkların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Alman sistemi olarak da bilinen “Kıta Avrupası Modeli”dir. (Şehirli 1999:2).

#### **1.2.4.1.1. Anglo-Sakson Modeli (Hissedar Yaklaşımı)**

Anglo Sakson (Common Law) Hukuk Sistemi çerçevesinde oluşturulan kurumsal yönetim modeli; “Hissedar Modeli”, “Anglo-Sakson Modeli” veya “Outsider Modeli” olarak isimlendirilmektedir ve “Dış Sistem (external)” gibi gösterilmektedir (İsmayilov, 2007:41). Anglo-Sakson Modeli “Piyasa Temelli Sistem” olarak da ifade edilmekte olup, daha çok sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere’nin öncülüğünü yaptığı bir sistemdir. Bununla birlikte, mülkiyet yapıları Amerikan ve İngiliz piyasalarından farklı olmasına rağmen, Avustralya, Yeni Zelanda ve Kanada gibi İngilizce konuşulan ülkeler, pay sahipleri haklarına verilen önem, kurumsal yatırımcıların hakimiyeti ve kamuyu aydınlatma konusundaki etkinlikleri nedeniyle, Anglo-Sakson Modeli içinde kabul edilmektedir. Ayrıca, Brezilya, Hindistan, Kırgız Cumhuriyeti ve Malezya’da da modelin etkileri görülmektedir (Atamer, 2006:18).

Modelde işletme yönetiminde öncelik işletmeye sahiplik hakkıyla bağlı olan hissedarlara verilmektedir. Dolayısıyla bu modele “hissedarlara dayalı kurumsal yönetim” de denilebilir. Bu anlayışta, hissedarların beklentileri dışında işletmeyle ilgili olan diğer grupların taleplerinin dikkate alınmadığı görülmektedir. İşletme üst yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkilere dayalı olan model kurumsal yönetimi; işletmenin kontrol ve idaresini belirleyen ve işletmenin öncelikli katılımcıları arasındaki ilişkileri açıklayan kurallar olarak ele almaktadır (Çelik, 2007:21-22). Bu model çoğu zaman “outsider system” olarak da ifade edilmektedir. Çünkü işletmenin denetimi, işletmenin dışında olan ve ne işletme yönetiminde ne de yönetim kurulunda bir pozisyonu olmayan, işletme sahiplerinin ellerinden sağlanmaktadır (Mueller, 2006:628).

Anglo-Sakson Modeli’nde işletme yöneticileri, yönetim kurulu ve temsil sorunu önem verilen üç temel bileşendir ve kurumsal yönetim bu bileşenlerle ilgili düzenlemeleri içermektedir (Doğan, 2007-a:84). İşletme üst yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkiler

çerçevesinde yönetim kurulu, pay sahiplerinin vekili olarak, onların çıkarları ve amaçları doğrultusunda işletmenin yönetilmesini sağlamak üzere görevlendirilmiştir. Yöneticiler yönetim kuruluna, yönetim kurulu da pay sahiplerine karşı sorumludur. Hissedarlar işletmeden her ne sebepten dolayı memnun değilirse ya hissedarların genel kurulunda ya da hisselerini satarak “ayaklarıyla oy verme” yoluyla kendi görüşlerini ifade edebilirler. Memnun olmayan hissedarlar kendi paylarını sattığında rakiplerin eline geçmesi de mümkün olacak ve bu durum yöneticiler üzerinde baskı oluşturacaktır. Bu nedenle model, rekabet ve piyasa sisteminin işletmeyi pay sahiplerinin çıkarları doğrultusunda davranmaya zorlayacağı varsayımıyla pazara dayalı anlayışı benimsemektedir (İsmayilov, 2007:42-43). Modelde hissedarlara önem verilerek beklentilerinin karşılanması ve korunması amaçlanmaktadır.

#### **1.2.4.1.2. Kıta Avrupası Modeli (Paylaşımçı Yaklaşım)**

Kıta Avrupası Modeli’nde, işletme yönetiminde hissedarlar kadar diğer grupların talepleri de dikkate alınmakta ve model “kurumsal yönetimin paylaşımçı modeli-paydaş modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Modelde hissedarların korunmasının yanı sıra işletmenin faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaşların beklentilerinin karşılanması ve işletme ile tüm paydaşları arasında karşılıklı iletişimin sağlanması göz önünde bulundurulmaktadır. Böylece, işletme faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı bir şekilde ilişki içerisinde olan paydaşlar (işletmenin sahipleri, yöneticiler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, finans kurumları, rakipler ve devlet gibi) kurumsal yönetim anlayışı içerisinde önem kazanmaktadır. Modelde, işletmenin, iç ve dış paydaşlarını dikkate alarak faaliyetlerini sürdürmesiyle, toplumun çıkarlarını korumak ve topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmek de kurumsal yönetimin temel amaçları arasında ele alınmaktadır (Çelik, 2007:22-23).

Kıta Avrupası (Civil Law) Hukuk Sistemi çerçevesinde geliştirilen bu model “dahili sistem (insider system)” olarak nitelendirilmekte ve iç (internal) kontrol mekanizmasına dayanmaktadır. Böylece işletmenin organizasyonel yapısında yönetim kurulu için sorumluluk taşıyan denetim şubesi ve bu şube kapsamında kurulan komitelerin tespit ettiği yerlerde dahili kontrol bulunmaktadır (İsmayilov, 2007:44).

Almanya’da görülen bu model, Japonya’daki kurumsal yönetim anlayışıyla oldukça benzerlik taşımakta ve bu nedenle de “Alman-Japon Sistemi” olarak da ifade edilmektedir. Ancak, Japonya’daki anlayış yönetim kurulu yapılanması ve pay sahipliği gibi bazı yönlerden farklılıklar da göstermektedir. Bununla birlikte, Avusturya, İsviçre, Hollanda, Fransa ve İskandinav ülkelerinin ortaklık içi denetim mekanizmalarının ağırlığı ve banka hakimiyeti gibi nedenlerle bu modele daha yakın olduğu söylenebilir (Atamer, 2006:18).

#### 1.2.4.1.3. Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Modellerinin Karşılaştırılması

Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası modelleri arasında belirgin farklılıklar olduğu birçok çalışmada vurgulanmaktadır. Cuervo’ya göre; *hissedar yaklaşımını ifade eden Anglo-Sakson Modeli* kurumsal yatırımcılar dışında ortaklığın dağınık olduğu, işletme kontrolünün bağımsız üyelerin önemli rol oynadığı yönetim kurullarında bulunduğu bir piyasa kontrol sistemi iken, *paylaşımçı yaklaşımı ifade eden Kıta Avrupası Modeli* ise yoğunlaşmış ortaklık olarak işletme kontrolünün büyük hissedarların elinde olduğu büyük bir hissedar kontrol sistemidir (Kula, 2006:40). Bu durum kurumsal yönetim anlayışında oldukça sık vurgulanan “yönetim ve mülkiyetin belirgin şekilde ayrılması” olgusu açısından da önem taşımaktadır.

Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası modelleri temelde yönetim kurulu yapıları, mülkiyet yapıları ve anonim ortaklığa yaklaşımları açısından farklılık göstermektedir. *Yönetim kurulu açısından* iki model karşılaştırıldığında, Anglo-Sakson modelde yönetim kurulunun hem yönetim hem de denetim fonksiyonlarını üstlendiği tekli yönetim kurulu yapısı görülmekteyken, Kıta Avrupası modelinde ise, ikili bir yapı bulunmakta ve yönetim kurulu yapısı içerisinde bir “yürütme kurulu (management board)” bir de denetim rolünü üstlenen “gözetim kurulu (supervisory board)” bulunmaktadır. *Mülkiyet yapıları incelendiğinde*, Anglo-Sakson modelde pay sahipliği geniş bir alana yayılmış durumda iken, Kıta Avrupası modelinde daha yoğunlaştırılmış, toplu bir mülkiyet yapısı bulunmakta ve işletmelerin yapılanmasında bankaların egemenliği görülmektedir. *Anonim ortaklığa yaklaşımları ele alındığında*, Anglo-Sakson yapıda kurumsal yönetim, hissedarların kazançları için yöneticilerin pay sahipleri tarafından denetlenmesi üzerinde yoğunluk kazanmaktadır. Kıta Avrupası modelinde ise kurumsal yönetim, toplumun refahını yükseltmek üzere işletmelerin toplum tarafından denetlenmesine odaklanmaktadır (Atamer, 2006:19-21).

Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası modelleri işgücü ve sermaye ile olan ilişkileri açısından da farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar aşağıdaki tablo yardımıyla karşılaştırılarak da değerlendirilebilir (Cernat, 2004:150):

**Tablo 2.** Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Modellerinin İşgücü ve Sermaye ile İlişkileri Açısından Karşılaştırılması

Kriter	Anglo-Sakson Modeli	Kıta Avrupası Modeli
<b>İşgücü açısından</b>		
Sosyal paydaşlar arasındaki işbirliği	Çatışma ve asgari düzeyde ilişki	Ulusal düzeyde ve kapsamlı
İşgücü organizasyonları	Parçalanmış ve zayıf	Güçlü, merkezileşmiş birlikler
İşgücü piyasası esnekliği	Zayıf içsel esneklik, yüksek dışsal esneklik	Yüksek içsel esneklik, düşük dışsal esneklik
İşgücü etkisi	Sınırlı	Yönetim kurulları ve yönetime katılmayla geniş kapsamlı
<b>Sermaye açısından</b>		
Ortaklık yapısı	Geniş alana yayılmış ortaklık, kar paylarının önceliği	Bankalar ve diğer kuruluşlar temel pay sahipleridir, kar paylarının önceliği düşüktür
Bankaların etkisi	Kurumsal ortaklık üzerinde bankaların asgari düzeyde rolü	Hem kurumsal finans hem de kurumsal kontrolde önemli
Aile kontrollü işletmeler	Hisse senetleri ortaklığı ve yönetimin genel olarak ayrılması	Aile ortaklığı sadece küçük ve orta ölçekli kuruluşlar için önemli
Yönetim kurulları	Tekli yönetim kurulu yapısı	İkili yönetim kurulu yapısı; idare ve denetim sorumluluğu ayrılmış
Kurumsal kontrol için piyasa	Hileli satın almalar yönetim başarıları için “düzeltme mekanizması”	Ele geçirmeler sınırlandırılmış
Borsanın rolü	Kurumsal finansa rolü güçlü	Rolü azaltılmış

**Kaynak:** CERNAT, Lucian (2004), “The Emerging European Corporate Governance Model: Anglo-Saxon, Continental, or Still the Century of Diversity?”, Journal of European Public Policy, C. 11, S. 1, s. 150.

Piyasa yönelimli kurumsal yönetim sistemleri Anglo-Sakson sınıfında uygulanmaktadır ve aşağıdaki ilkelerle karakterize edilmektedir (Baran, 2008:413):

- Pay sahipleri için değer teorisine verilen öncelik (shareholders value theory),
- Kurumsal faaliyette dış denetimin uygulanması (outsider system),
- Kural olarak, çok sayıda sıralanmış işletme,
- Finansmanın temel kaynağı sermaye piyasasıdır,

- Kuruluşların kontrolü için karakteristik bir iç piyasa denetimi,
- Öncelikli sahipler kurumsal yatırımcılardır (emeklilik fonları, sigorta işletmeleri, vb...),
- Yönetici makamın tek düzeyli yapısı,
- Bu sistem bankaların uzun vadeli finansmanı hibe etmesine izin vermemektedir ve mülkiyet bakış açısıyla bankalar pasiftir,
- Son olarak ise temel problem hissedarlar ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarıdır.

Avrupa kıtası için ise banka yönelimli kurumsal yönetim sistemleri daha karakteristik özellikler taşımaktadır. Günümüz döneminde bu teorinin temel dayanaklarından biri menfaat grupları yani paydaşlardır (stakeholders theory). Bu teori aşağıdaki özelliklerle nitelendirilebilir (Baran, 2008:413):

- İç denetim ve kurumsal faaliyetlerin düzenlenmesi (insider system),
- Bankaların sermaye paylarını doğrudan kontrolü,
- Kuruluşun ortak mülkiyeti ve bankalarla uzun dönemli ilişkiler,
- Kuruluşun kontrolü için piyasaların eksikliği,
- Kuruluşun kontrolüne çalışanların katılımı,
- Yönetici makamın iki düzeyli yapısı,
- Hakim olan sahipler olarak stratejik yatırımcılardır,
- Pay sahibi için değer maksimizasyonu olmadan ödünç alınan para,
- Son olarak ise temel problem çoğunluk ve azınlık hissedarları arasındaki çıkar çatışmalarıdır.

Piyasa kontrollü bir anlayışla hissedar yaklaşımını ele alan Anglo-Sakson Modeli ile paylaşımcı yaklaşımı savunan Kıta Avrupası Modeli yukarıda açıklanan çeşitli özellikler açısından aşağıdaki Tablo 3 yardımı ile de karşılaştırılabilir (Atamer, 2006:19-21, İsmayilov, 2007:52, Kula, 2006:44, Çelik, 2007:24). Her iki sistem yatırımcılara sağladıkları güçlü koruma ile ortak noktada buluşmaktadır. Ancak Anglo-Sakson Modeli hissedarlar üzerinde odaklanırken Kıta Avrupası Modeli ise tüm paydaşlar üzerinde odaklanmaktadır. Ayrıca her iki sistemde de finansal raporlama bilgilendirme açısından önem taşımaktadır. Anglo-Sakson Modeli'nde finansal raporlama *hissedarların yönetimi denetleyebilmesi* için işletmede olup

bitenler hakkında gerçek bilgileri hissedarlara ulaştırmada kullanılmaktadır. Diğer yandan Kıta Avrupası Modeli'nde ise, özellikle *toplum tarafından şletmelerin denetlenebilmesi* için toplumun şletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve paydaşların şletme hakkında karar vermesi kamuoyuna sunulan finansal raporlarla sağlanmaktadır (Arı, 2008:49).

**Tablo 3.** Kurumsal Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması

Özellik	Anglo-Sakson Modeli (outsider system – shareholders theory)	Kıta Avrupası Modeli (insider system – stakeholders theory)
Ortaklık yapısı	Dağılmış	Yoğunlaşmış
Ortak kimliği	Kurumsal yatırımcılar	Aileler, özel şirketler ve finansal kurumlar
Kontrol	Yönetim kurulunda	Büyük hissedarlarda
Yönetim kurulu	Dış üyeler etkin	İç üyeler ve büyük ortaklarla bağlantılı dış üyeler
Bankalarla ilişkiler	Mesafeli ve önemsiz	Uzun vadeli ve önemli
Yönetim	Tek kademeli (one-tier) yönetim kurulu	Genellikle iki kademeli (two-tier) yönetim kurulu ve gözetim (supervisory) kurulu
Yönetimin nüfuzu	Güçlü	Zayıf
Küçük hissedarların korunması	Önemli	Önemsiz
Muhasebe standartları	Sert	Az sert
Karşılıklı hissedarlık	Kısıtlı	Yaygın
Koteli şletme sayısı	Çok	Az
Kurumsal kontrol piyasası	Gelişmiş	Kısıtlı
Yatırımcı ilişkisi	Yaygın	Yaygın değil
Şletme sahipleri ile grup içi şletmelerin uzun süreli ilişkisi	Yaygın değil	Yaygın
Yönetim faaliyetinin açıklanması	Yaygın	Yaygın değil
Hissedar aktivizmi	Yaygın	Yaygın değil
İflas veya iflasla ilgilenen yasama	Yatırımcıların güçlü korunması	Yatırımcıların güçlü korunması
Şletmenin pazar kontrolü	Aktif	Önemsiz

Tüm özellikler değerlendirilecek olursa; Anglo-Sakson Modeli'nde şletmelerin pay sahiplerine bir getiri sağlamak için var olduğu, Kıta Avrupası Modeli'nde ise şletmenin amacının toplum için değer, yeni ürünler ve işler ile hizmetler sağlamak olduğuna inanıldığı ifade edilebilir (Fliaster ve Marr, 2000:242).



#### 1.2.4.2. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Kurumsal yönetim mekanizmaları, işletmenin etkin biçimde faaliyet göstermesini sağlamak amacıyla tasarlanan çeşitli kontrol araçlarını ifade etmektedir ve yönetim üzerindeki kontrol, hem içsel kurumsal yönetim mekanizmalarını belirten işletme içindeki düzenlemelerle hem de dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarını belirten çeşitli piyasa güçleri tarafından sağlanabilmektedir (İsmayilov, 2007:31). Dolayısıyla, kurumsal yönetim üzerinde temellendiği kaynak açısından “işletme içi” ve “işletme dışı” mekanizmalar ayrımıyla değerlendirilebilir (Kula, 2006:32).

Gillan kurumsal yönetim üzerindeki son gelişmeleri değerlendirdiği çalışmasında kurumsal yönetim mekanizmalarını “işletme içi” ve “işletme dışı” mekanizmalar olarak ele alırken bunları kendi içinde de beşer grupta incelemektedir. Gillan’ın çalışmasında işletme içi mekanizmalar; (1) yönetim kurulları, (2) yönetsel teşvikler, (3) sermaye yapısı, (4) yönetmelik ve devretme koşulları ile (5) işletme içi kontrol sistemleri olarak ele alınırken, işletme dışı mekanizmalar ise; (1) yasa ve düzenlemeler, (2) sermaye, kurumsal denetim, iş gücü ve ürün piyasası, (3) sermaye piyasası bilgi sağlayıcıları, (4) işletme dışı, muhasebe, finans ve yasal hizmet piyasası, (5) özellikle medya ve dış davalar olmak üzere farkına varılmayan özel dış kaynaklar olarak değerlendirilmektedir (Gillan, 2006:384).

**Tablo 4.** Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

<b>İşletme İçi Mekanizmalar</b>	<b>İşletme Dışı Mekanizmalar</b>
Yönetim kurulu	İşletme kontrolünü ele geçirme piyasası
Sermaye Yapısı	Yasa ve düzenlemeler
Yönetsel teşvikler	Yönetici iş gücü piyasası
Ücret politikaları	Ürün piyasası
En iyi uygulama kodları	Sermaye piyasaları
Yönetmelik ve devretme koşulları	İşletme dışı, muhasebe, finans ve yasal hizmet piyasası
İşletme içi kontrol sistemleri	Aktif hissedarlık

Kula, Gillan ile benzer bir sınıflandırma yaparken, işletme içi mekanizmaları yönetim kurulu, ortaklık yapısı, yöneticilerin ücreti, yatırımcı ilişkileri ve en iyi uygulama kodları olarak, işletme dışı mekanizmaları ise; işletme satın alımları, yönetici piyasası, ürün piyasası, aktif hissedarlık ve yasal sistem olarak incelemektedir (Kula, 2006:34). İsmayilov

ise Gillan ve Kula'nın sınıflandırmasını dikkate alarak kurumsal yönetim mekanizmalarını değerlendirmiştir. Buna göre işletme içi ve işletme dışı mekanizmaları yukarıdaki Tablo 4'teki gibi sınıflandırarak kendi içinde gruplandırmak mümkündür (İsmayilov, 2007:32).

#### 1.2.4.2.1. İşletme İçi Mekanizmalar

İşletme içi mekanizmalarda yönetim kurulu, ortaklık yapısı, yönetsel teşvikler, ücret politikaları, yatırımcı ilişkileri ve en iyi uygulama kodları ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler ile hissedarlar arasındaki vekalet problemlerinin çözümüne yönelik olarak yöneticilere; hissedarlık, hisse senedi opsiyonları, uzun vadeli teşvik sözleşmeleri ve işletme içi mekanizmalara dönük uygulamalar geliştirilmiştir (Topcu, 2007:7). *Yönetim kurulu* açısından mülkiyet ve kontrol ayrımının belirginleştiği işletme yapısında profesyonel yönetim ve işletme sahipleri arasında bir işbölümü bulunmakta ve sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmedikçe, karar verme gücü ile kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalmaktadır. Mülkiyet ve kontrol ayrımının getirdiği işbölümünde, üst yönetim "karar yönetimi", yönetim kurulu ise "karar kontrolü" sorumluluğunu üstlenmektedir. Karar yönetimi, kararların alınması ve yürütülmesi, karar kontrolü ise uygulamanın izlenmesi ve denetlenmesini içermektedir. Böylece yönetim kurulu üyeleri denetleme rolüyle birlikte üst yönetimin karar yönetimi sürecinde hissedar çıkarlarına ters düşen faaliyetlerden kaçınmasını sağlamak için oluşturulan bir kurumsal yönetim mekanizması işlevini taşımaktadır. Diğer yandan yönetim kuruluyla ilgili alınan kurumsal yönetim önlemleri temelde çeşitli ülkelerde tek-kademeli (one-tier) veya çift kademeli (two-tier) olarak ortaya çıkan yönetim kurulu yapısı ile ilgili olacaktır (İsmayilov, 2007:33).

Sermaye yapısı veya sahiplik yapısı olarak da adlandırılabilen *ortaklık yapısı* açısından, halka açık veya kapalı, kamu veya özel sahiplik, yerli veya yabancı sahiplik, yönetsel sahiplik, kurumsal sahiplik ve blok sahiplik gibi konular dikkat çekmektedir. İyi kurumsal yönetim sistemlerinin, yatırımcıların yasal korunması ve sahiplik yoğunlaşmasının uygun birleşiminden geliştiği üzerinde durulmakta ve bu durum işletme içi mekanizmalar arasında ortaklık yapısının önemini arttırmaktadır. *Yöneticilerin ücreti* açısından, ücret ve teşvik sistemleri aracılığıyla paydaşlar yönetimi kontrol edebilir ve onları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler. Eğer, yöneticilerin ücret ve teşvik sistemleri paydaşların çıkarlarına ve amaçlarına uygun olan faaliyetlerle ilgili olabilirse, bu durumda üst yönetim

kendi çıkarlarını da gerçekleştirmeye neden olabilecek bu faaliyetlere dönük kararları kolaylıkla verebilecek ve böylece hak sahibi paydaşların çıkarına uygun yönetim gerçekleştirilebilecektir. Böylece ücret ve teşvik sistemleri yöneticilerin performansları doğrultusunda kullanılarak etkin bir işletme içi kurumsal yönetim mekanizması olacaktır (İsmayilov, 2007:35-36). İşletme içi mekanizmalardan *yatırımcı ilişkileri* ve *en iyi uygulama kodları* günümüzde hem yeni hem de uygulamalarının getirdiği önem açısından dikkat çekmektedir. Halka açık şirketler, hissedar ve potansiyel hissedarlara yönelik olarak bilgilendirme çalışmalarını yürütme birimi olarak yatırımcı ilişkilerini kurmuşlardır ve bu birim hissedarlar ile yönetim arasında bir köprü vazifesi görerek, işletmeye ait bilgilerin kamuya açıklanması anlamında şeffaflığı sağlayarak yatırımcı bilgilendirmesini ve korunmasını sağlamaktadır. En iyi uygulama kodları ise, OECD'yi takiben çeşitli ülkelerde yayınlanarak kurumsal yönetim uygulamalarının temel ilkelerinin o ülkenin yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda yazılı hale getirilmesini sağlamaktadır (Topcu, 2007:7).

#### 1.2.4.2.2. İşletme Dışı Mekanizmalar

İşletme dışı mekanizmalarda işletme kontrolünü ele geçirme, yasa ve düzenlemeler, yönetici işgücü piyasası, sermaye piyasaları ve aktif hissedarlık ön plana çıkmaktadır. *İşletme kontrolünü ele geçirme açısından*, başarılı işletmelerin kötü yönetilen işletmeleri satın alarak ekonomik olarak etkin hale getireceği düşünülmektedir. *Yasa ve düzenlemeler açısından*, bir ülkenin yasalarının yatırımcı haklarını ne kadar koruduğu ve bu yasaların ne kadar güçlendirildiği kurumsal yönetim uygulamaları için belirleyici olmaktadır. *Yönetici işgücü piyasası açısından*, yöneticiler de çalışanların hizmetlerini arz ettikleri ve işletmelerin de işgücü talebinde buldukları emek piyasasında yer almaktadır. Bu piyasada başarılı yöneticilere talep varken, başarısız olan yöneticilerin ise talebi yoktur ve yöneticiler başarılı olmak ve kendileri için oluşabilecek talebi canlı tutmak isterler. Dolayısıyla yönetici emek piyasası üst yönetimi faaliyet sonuçlarına yönelik olarak kontrol edebilen ve pay sahipleri ile diğer paydaşların çıkarlarıyla uyumlu olan etkin bir kurumsal yönetim mekanizmasıdır (İsmayilov, 2007:38-39).

*Sermaye piyasaları açısından*, işletmelerin finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla başvurdukları sermaye piyasalarının etkin kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin beklentileri, işletmeleri bu yönde teşvik edecektir. Diğer yandan kurumsal yönetim anlayışını

benimseyen işletmeler sermaye piyasalarında güvenilirliklerinin artmasıyla finansal kaynaklara daha kolay ulaşabilecektir. Böylece sermaye piyasaları dışsal bir kurumsal yönetim mekanizması olarak işletmelerin faaliyetlerinin denetlenmesine hizmet etmektedir (İsmayilov, 2007:40). *Aktif hissedarlık açısından*, aktif hissedarların portföylerindeki performansı düşük olan işletmelere odaklanıp işletmeler üzerinde baskı kurarak işletme değerini arttırabilmesi ve yönetici ile hissedar arasındaki vekalet çatışmalarını azaltabilmesi kurumsal yönetim için önemlidir. Ancak aktif hissedarlık “yönetim miyopluğu” sakıncasını da beraberinde taşımaktadır. Bu sakınca ise, aktif hissedarların kendi çıkarlarını maksimize edecek kısa vadeli çözümlere ilişkin olarak yönetim kurulunda baskı yapmaları durumunda geçerlidir (Topcu, 2007:7-8).

### 1.3. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Kurumsal yönetim sistemleri ülkelere göre farklılık göstermektedir. Sahiplik ve yönetim kurulu yapısı, yönetsel özendiriciler, bankaların ve büyük finansal kuruluşların rolü, hisse senedi pazarının büyüklüğü ve gelişimi, şirket hukuku, devlet iştiraki ve kurumsal yönetimin diğer önemli birçok yönünün ülkeler arasında değiştiği görülmektedir (Thomsen, 2003:34). Diğer bir ifadeyle, kurumsal yönetim uygulamaları her ülkede o ülkenin koşullarına, kültürel yapısına, hukuksal altyapısına, işletme yapılanmalarına ve insan faktörüne bağlı olarak şekillenmektedir. Ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, finansal piyasaların gelişmişlik düzeyi ve işletme uygulamalarının da ülkenin kurumsal yönetim düzeyi üzerinde belirleyici olduğu ifade edilebilir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008:397). Kurumsal yönetimin farklı ulusal sistemlerinin özel niteliklerini tanımlayabilmek için ulusal değişkenliğe katkıda bulunan tarihsel, sosyo-ekonomik ve yasal gelişmeleri de aydınlatmak gerekmektedir (Zumbansen, 2007:474).

Dünya genelinde özellikle 1990’lı yıllardan sonra yoğun bir şekilde gündemde yer almaya başlayan kurumsal yönetimin günümüze kadar geçirdiği gelişim sürecinde kurumsal yönetim konusunda uluslararası alanda kod (code), kodex (codex), rehber (guidelines) gibi çeşitli isimler altında ilkeler ve prensipler oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim uygulamasının dünya üzerinde her ülke için uygulanabilir standart tek bir modeli yoktur. Bu nedenle her ülke kurumsal yönetimin temel ilkeleri çerçevesinde kendi özelliklerine göre kurumsal yönetim uygulamaları geliştirmiştir (Demirbaş ve Uyar, 2006:39).

Ulusal hükümetler ve ülkelerin düzenleyici otoriteleri, OECD, Dünya Bankası ve AB gibi uluslararası örgütler ve hukukçular uygulamaya dair yeni kodlar oluşturmakta ve yeni kanunlar tasarlamaktadır (Taylor, 2001:130). Ancak tüm ülkelerdeki uygulamalar birbirine benzerlik göstermektedir ve bir ülkedeki uygulamanın diğerinden daha iyi veya kötü olduğuna ilişkin sonuçlar da ortaya konulmamıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006:39). Her ülkenin kendi uygulamalarını geliştirmek üzere yürüttüğü çalışmalarla birlikte dünya genelinde 100'den fazla kurumsal yönetim düzenlemesi bulunmakta ve bu düzenlemelerin sayısı her geçen gün eklenen yenileriyle birlikte daha da artmaktadır (ECGI, 2009-b). Çeşitli ülkelerin kurumsal yönetim uygulamaları aşağıdaki başlıklar altında ele alınmaktadır.

### 1.3.1. ABD'de Kurumsal Yönetim

Amerikan işletmelerinin tarihinin ortaya konulmasında Adolf Berle ve Gardiner Means'in "The Modern Corporation and Private Property" adlı çalışması günümüzde kabul görmektedir. Bu çalışmada 19. yy. sonlarında ve 20. yy. başlarındaki yasal, örgütsel ve teknolojik gelişmelerin işletmelerdeki pay sahiplerinin gücünü ve etkisini sarsarak profesyonel yöneticiler tarafından kontrol edilen büyük ve dağınık işletmelerin oluşumuna neden olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca yaşanan gelişmelerin işletmelerde sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrılmasına yol gösterdiği üzerinde de durulmaktadır (Hilt, 2008:645-646). İncelediği konular çerçevesinde bu çalışma kurumsal yönetim kavramını kullanan ilk eser olarak da ele alınmaktadır. ABD'de kurumsal yönetim alanında yapılan başlıca düzenlemeler Treadway Raporu, Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu, Blue Ribbon Komitesi Önerileri ve Sarbanes Oxley Kanunu'dur (Demirbaş ve Uyar, 2006:41).

ABD'de yedinci en büyük enerji işletmesi Enron'un Aralık 2001'deki iflası, Haziran ayında telekom işletmesi Worldcom skandalı ve ardından diğer bir telekom işletmesi Global Crossing'in iflası kurumsal sektöre ilişkin düzenlemelerin yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu amaçla söz konusu olayların ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek ve yatırımcıların tekrar güvenini kazanmak üzere Menkul Kıymet ve Döviz Komisyonu (Securities and Exchange Commission-SEC)'na kayıtlı tüm işletmeleri kapsayan Sarbenas-Oxley Kanunu 2002 yılında çıkarılmıştır (Erdönmez, 2003:44).

Sarbenas-Oxley Kanunu kurumsal yönetime ilişkin en kapsamlı kanunlardan biri olarak dikkat çekmektedir. ABD’de kurumsal yönetime ilişkin yapılan diğer çalışmalar ise tarih sırasıyla şöyledir (ECGI, 2009-b):

- **16 Ekim 2008**, Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies
- **13 Mart 2007**, TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance (2007)
- **Kasım 2004**, Asset Manager Code of Professional Conduct
- **3 Kasım 2003**, Final NYSE Corporate Governance Rules
- **Ağustos 2003**, Restoring Trust - The Breeden Report on Corporate Governance for the future of MCI, Inc.
- **9 Ocak 2003**, Commission on Public Trust and Private Enterprise Findings and Recommendations: Part 2: Corporate Governance
- **1 Ağustos 2002**, Corporate Governance Rule Proposals
- **Mayıs 2002**, Principles of Corporate Governance
- **25 Mart 2002**, Core Policies, General Principles, Positions & Explanatory Notes
- **2002**, Principles of Corporate Governance: Analysis & Recommendations
- **2001**, Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism
- **1999**, Global Corporate Governance Principles
- **Eylül 1997**, Statement on Corporate Governance

### 1.3.2. Brezilya’da Kurumsal Yönetim

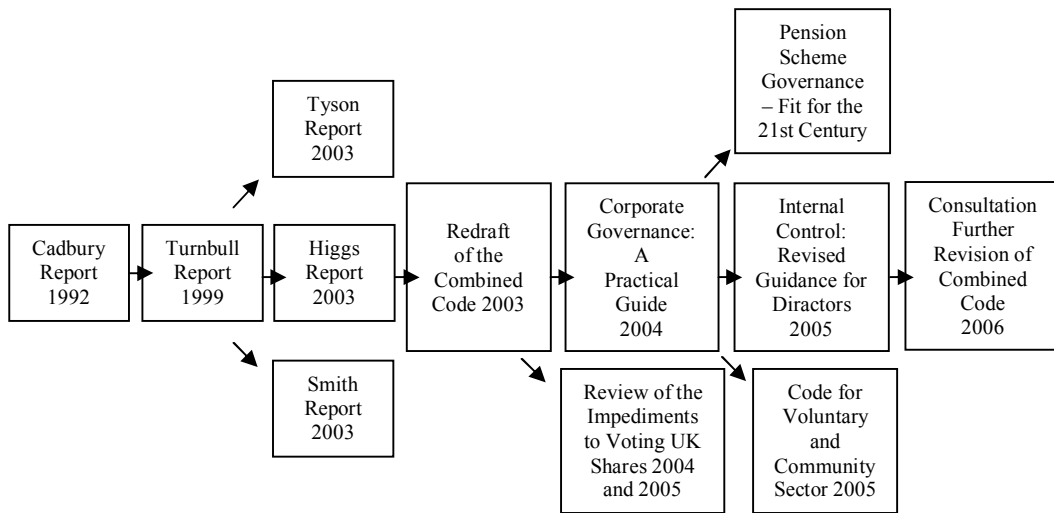
Brezilya gibi gelişmekte olan ülkelerin en temel problemi uzun vadeli sermayeyi çekebilmektir. Uzun vadeli sermaye olanağından yoksun kalınması bu tür ülkelerde engeller ortaya çıkarmaktadır. Brezilya’da da bu durumun bilinciyle hareket edilerek sermayenin kalıcılığı sağlanmaya çalışılmakta ve bu amaçla kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler de yapılmaktadır (Metiner, 2006:29). Brezilya’da kurumsal yönetime ilişkin yapılan çalışmalar tarih sırasıyla şöyledir (ECGI, 2009-b):

- **Eylül 2009**, Code of Best Practice of Corporate Governance (4th edition)
- **30 Mart 2004**, Code of Best Practice of Corporate Governance (3rd edition)
- **Haziran 2002**, Recomendações sobre Governança Corporativa

- **Ekim 2001**, Panorama de Governança Corporativa no Brasil: Report by McKinsey & Company and Korn/Ferry International

### 1.3.3. İngiltere’de Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetimin İngiltere’deki gelişimi diğer ülkelerde olduğu gibi kurumsal iflaslar ve finansal skandallarla ortaya çıkmaya başlamıştır. İngiltere’de 1992 yılındaki Cadbury Raporu dünya genelinde kurumsal yönetime ilişkin birçok kodun oluşumunu etkilemiştir. Cadbury Raporu’ndan sonra İngiltere’de 1995’te Greenbury Raporu, 1998’de Hampel Raporu ve yine 1998’de bu üç kodun sonuçlarından oluşarak uygulanabilir ya da açıklanabilir ilkesine dayanan “Combined Code” dikkat çekmektedir (Mallin, 2007:22-25). Çoğu İngiliz işletmesinde örtülü olan kurumsal yönetim sistemini açık hale getirmek üzere oluşturulan Cadbury Raporu’nun İngiltere’de kurumsal yönetim uygulama kodları ve önerileri üzerindeki etkisi bir zaman çizelgesi ile aşağıdaki şekil yardımıyla da değerlendirilebilir (Solomon, 2007:50-53).



Şekil 3. İngiltere’de Kurumsal Yönetim Deneyimine İlişkin Gelişmeler

**Kaynak:** SOLOMON, Jill (2007), *Corporate Governance and Accountability*, Second Edition, England: John Wiley & Sons, s. 53.

Ocak 2001'den beri Londra Borsası'nda yer alan tüm işletmeler için risk yönetimi beklenen kurumsal yönetim süreçlerinin tamamlayıcı ve vazgeçilemez bir parçasıdır. 1999 yılında Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW) tarafından yayınlanan Turnbull Raporu da buna dikkat çekmektedir. Risk yönetimi politikalarıyla yöneticiler uzun dönemli kurumsal risk yönetimi stratejilerini ve acil eylem planlarını tasarlamalıdır (McCrae ve Balthazor, 2000:38). İngiltere'de Cadbury Raporu'ndan Turnbull Raporu'na kadar geçen sürecin başlangıcı oluşturduğu kurumsal yönetim çalışmaları tarih sırasıyla şöyledir (ECGI, 2009-b):

- **9 Ocak 2010**, A Stewardship Code for Institutional Investors
- **Ocak 2010**, The Audit Firm Governance Code
- **1 Aralık 2009**, 2009 Review of the Combined Code: Final Report
- **26 Kasım 2009**, A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities: Final recommendations (The Walker Review)
- **16 Temmuz 2009**, A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities (The Walker Review)
- **Haziran 2008**, The Combined Code on Corporate Governance (Revised June 2008)
- **20 Kasım 2007**, Guidelines for Disclosure and Transparency in Private Equity
- **Haziran 2006**, The Combined Code on Corporate Governance
- **Haziran 2006**, Good practice suggestions from the Higgs Report
- **Ekim 2005**, Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code
- **Temmuz 2005**, Corporate governance in central government departments: Code of good practice
- **Temmuz 2005**, Pension Scheme Governance - Fit for the 21st century: A Discussion Paper from the NAPF
- **30 Haziran 2005**, Good Governance: The Code of Governance for the Voluntary and Community Sector
- **24 Ağustos 2004**, Corporate Governance: A Practical Guide
- **23 Temmuz 2003**, The Combined Code on Corporate Governance
- **Ocak 2003**, Audit Committees - Combined Code Guidance (the Smith Report)
- **Ocak 2003**, The Higgs Report: Review of the role and effectiveness of non-executive directors



- **21 Ekim 2002**, The Responsibilities of Institutional Shareholders and Agents - Statement of Principles
- **21 Ekim 2002**, The Hermes Principles
- **7 Temmuz 2002**, Review of the role and effectiveness of non-executive directors (Consultation Paper)
- **Ocak 2001**, Code of Good Practice
- **Mayıs 2000**, The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice
- **13 Aralık 1999**, Hermes Statement on International Voting Principles
- **Ekim 1999**, The KPMG Review Internal Control: A Practical Guide
- **Eylül, 1999**, Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (Turnbull Report)
- **1998**, Combined Code
- **Ocak 1998**, Hampel Report (Final)
- **15 Temmuz 1995**, Greenbury Report (Study Group on Directors' Remuneration)
- **1 Aralık 1992**, Cadbury Report (The Financial Aspects of Corporate Governance)

Kurumsal yönetim kodlarının gelişimi; hesap verebilirliği destekleyen bir taslak içerisinde yöneticilerin değer yaratmasını sağlamak üzere pay sahiplerine hesap verebilirliğin vurgulanmasından kaynaklanmaktadır (Toms ve Wright, 2002:108). İngiliz kurumsal yönetim sisteminin ayırt edici özelliği güçlü bir biçimde ABD'ye benzemesidir. Örneğin, her iki ülke de iyi gelişmiş hisse senetleri piyasasına sahiptir ve önemli işletmelerin çoğu bir borsaya kote edilmiştir. Her iki ülkede de yatırımcılar uzaktan mesafelerini koruma ve uzmanlara yönetimi bırakma eğilimindedir ve işletme sahipliği çok sayıda kurumsal ve bireysel yatırımcı arasında dağılmıştır (Cheffins, 2001:88).

#### **1.3.4. Fransa'da Kurumsal Yönetim**

Fransa'da kurumsal yönetim çalışmaları, 1. Vienot Raporu (1995), 2. Vienot Raporu (1999) ve 2002'de özel sektördeki önemli işletmelerin oluşturduğu AFEP-AGREF (Association of French Private-Sector Companies and Association of Major French Corporations) tarafından yapılan çalışmalar temelinde ele alınmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006:47). Fransa'da bu çalışmalar doğrultusunda şekillenen kurumsal yönetim çalışmaları tarih sırasıyla şöyledir (ECGI, 2009-b):

- **Ocak 2010**, Recommendations on Corporate Governance
- **Aralık 2008**, Corporate Governance Code of Listed Corporations
- **Ocak 2008**, AFG - Recommandations sur le gouvernement d'entreprise - Version 2008
- **Mart 2004**, Recommandations sur le gouvernement d'entreprise
- **Ekim 2003**, The Corporate Governance of Listed Corporations
- **23 Eylül 2002**, Promoting Better Corporate Governance In Listed Companies
- **Temmuz 1999**, Vienot II Report
- **9 Haziran 1998**, Recommendations on Corporate Governance
- **Hairan 1995**, Vienot I Report

### 1.3.5. Almanya’da Kurumsal Yönetim

Alman kurumsal yönetim sistemi, Kıta Avrupası kurumsal yönetim modelinin en temel örneğini oluşturmaktadır. Alman işletmeleri yüksek fiyatların hakim olduğu farklılaştırılmış, teknolojik düzeyde gelişmiş pazarlarda ve gedik pazarlarda rekabet etme eğilimindedir (Börsch, 2005:35). Ülkede, bankalar işletmelerin kontrolünde önemli rol oynamaktadır (Edwards ve Nibler, 2000:240). Almanya’da kurumsal yönetim açısından öncelikle işgücüne ilişkin konular ele alınırken daha sonraları 1970’li yıllarda çevresel konular ele alınmış ve 1990’lı yıllarda ise kontrol ve şeffaflık konuları üzerinde durulmuştur (Donnelly, 2000:179). Almanya’da kurumsal yönetime ilişkin üzerinde durulan ilk temel düzenleme 1998 yılında uygulamaya konulan ve “KonTraG” olarak anılan “İşletmelerde Şeffaflık ve Kontrolün İyileştirilmesine İlişkin Kanun”dur. Söz konusu Kanun ile temel olarak şeffaflığın teşvik edilmesi, işletmelerdeki kontrol ve gözetim sistemlerinin iyileştirilmesi, risk yönetimi mekanizmalarının yerleştirilmesi, işletmenin yönetimindeki kurulların (yürütme ve gözetim kurulları) görevlerinin net olarak ayrıştırılması ve bu kurulların görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi amaçlanarak, bu doğrultuda kurallar ortaya konulmuştur (Derin, 2006:44). Almanya’da kurumsal yönetime ilişkin diğer çalışmalar ise tarih sırasıyla şöyledir (ECGI, 2009-b):

- **18 Haziran 2009**, German Corporate Governance Code as amended on 18.06.2009
- **6 Haziran 2008**, German Corporate Governance Code as amended on 06.06.2008

- **14 Haziran 2007**, German Corporate Governance Code as amended 14.06.2007
- **12 Haziran 2006**, Amendment to the German Corporate Governance Code - The Cromme Code (June 2006)
- **2 Haziran 2005**, Amendment to the German Corporate Governance Code - The Cromme Code (June 2005)
- **27 Nisan 2005**, Corporate Governance Code for Asset Management Companies
- **21 Mayıs 2003**, Amendment to the German Corporate Governance Code - The Cromme Code (May 2003)
- **26 Şubat 2002**, The German Corporate Governance Code (The Cromme Code)
- **10 Temmuz 2001**, Baums Commission Report (Bericht der Regierungskommission Corporate Governance)
- **6 Haziran 2000**, German Code of Corporate Governance (GCCG)
- **Ocak 2000**, Corporate Governance Rules for German Quoted Companies
- **Haziran 1998**, DSW Guidelines
- **5 Mart 1998**, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)

### 1.3.6. İtalya'da Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim İtalya'da 1998 yılı öncesinde üzerinde çalışılan bir konu olsa da 1998'den sonra dikkat çekmeye başlamıştır (Lener, 2005:270). 1998 yılında kurumsal yönetim reform çalışmaları başlatılmış ve çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler İtalyan şirket hukukunda pay sahipliği sözleşmelerinin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin oy kullanımı ve denetim sistemi gibi konulara ilişkin esaslı reformların sunulduğu 1998 Draghi Yasası ile gerçekleştirilmiştir. Böylece Draghi Yasası yasaların kurumsal değişimi getirebileceğini, taşıdığı içerikle birlikte göstermiştir (Culpepper, 2007:790). İtalya'da Draghi Yasası'nın temelinde şekillenen kurumsal yönetim çalışmaları tarih sırasıyla şöyledir (ECGI, 2009-b):

- **4 Mart 2008**, New Regulation on Banks' Organisation and Corporate Governance
- **14 Mart 2006**, Corporate Governance Code (Codice di Autodisciplina)
- **Şubat 2004**, Handbook on Corporate Governance Reports

- **Temmuz 2002**, Corporate Governance Code (il Codice di Autodisciplina delle società quotate rivisitato)
- **Ekim 1999**, Report & Code of Conduct (The Preda Code)
- **Şubat 1998**, Testo Unico sulle disposizioni in materia di intermediazione

### 1.3.7. Avustralya’da Kurumsal Yönetim

Avustralya Ulusal Denetim Dairesi (The Australian National Audit Office-ANAO) raporuna göre; kurumsal yönetim, bir örgütün içindeki ve dışındaki hesap verebilirliğe ve sorumluluğa ilişkin yetki vermeye ve karar almaya yardımcı olacak süreçler ve yapılardan oluşmaktadır (Susanty, 2007:1728).

Avustralya’da kurumsal yönetim ilkelerini belirlemek üzere “Kurumsal Yönetim Konseyi” (ASX Corporate Governance Council) oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim konseyi 2003 yılında yayınladığı “Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations” adlı çalışma ile işletmelerin kurumsal yönetim anlayışına ilişkin yapması gereken önerilerde bulunmuş ve bu önerileri temel kurumsal yönetim ilkeleri olarak kabul etmiştir (Demirbaş ve Uyar, 2006:48). Avustralya’da kurumsal yönetime ilişkin diğer çalışmalar ise tarih sırasıyla şöyledir (ECGI, 2009-b):

- **2 Ağustos 2007**, Revised Corporate Governance Principles and Recommendations
- **Mart 2003**, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations
- **1 Aralık 2002**, Corporate Governance: A guide for fund managers and corporations
- **2002**, Horwath 2002 Corporate Governance Report
- **Temmuz 1999**, Corporate Governance: A Guide for Investment Managers and Corporations
- **Haziran 1997**, Corporate Governance - Volume One: in Principle
- **Haziran 1997**, Corporate Governance - Volume Two: In Practice
- **Haziran 1995**, AIMA Guide & Statement of Recommended Practice (Corporate Governance Statements by Major ASX Listed Companies)
- **1995**, Bosch Report

### 1.3.8. Rusya’da Kurumsal Yönetim

Rusya’da işletmelere ilişkin yapılan reform hareketleri arasında devlet kuruluşlarının hızlı biçimde özelleştirilmesi önemli yer tutmaktadır. 1994 yılı ortalarında kamu sektörü kuruluşları toplam işgücünün yaklaşık %48’ini çalıştırmakta (1993’ün ilk çeyreğinden itibaren %60) ve ülkenin toplam sanayi çıktılarının yaklaşık %35’ini (1993’ün ilk çeyreğinde neredeyse %75) üretmektedir. 1993 yılında ülkedeki özelleştirilmiş kuruluş sayısı yaklaşık 43000 iken 1994’ün ilk altı ayında yaklaşık 12000 kuruluş özelleştirilmiştir. Bununla birlikte 1994 yılı itibariyle özellikle kamu sektöründe olmak üzere kurumsal yönetim konusuna daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Starodubrovskaya, 1996:58).

Rusya’daki kurumsal yönetim çalışmaları 1990’lı yılların başlarında Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası finansal kuruluşlardan alınan güçlü destekle Rusya hükümeti tarafından gerçekleştirilen büyük ölçekli kurumsal deneyimler olması nedeniyle dikkat çekmektedir (Yakovlev, 2004:387). Rusya’da 1995 yılında hissedarların hakları ile ilgili “Federal Kanun”da değişiklikler yapılmıştır. Bu konuda 1996 yılında bir düzenlemeye daha gidilmiş olunmasına rağmen en kapsamlı değişiklik 1998 Rusya krizinden sonra 1999 yılında “Yatırımcı Koruma Kanunu”nda ve 2001 yılında “Federal Kanun”da yapılmıştır. Ayrıca 1998 yılında “Rusya Muhasebe Reform Programı” gerçekleştirilmiş ve Anonim Şirketler Kanunu’nda da 15 Mart 2004 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere özellikle yönetim kurulu oluşumu ve seçimine yönelik yeni düzenlemeler yürürlüğe girmiştir (Taş, 2006:47). Rusya’da kurumsal yönetime ilişkin en önemli düzenleme ise Kurumsal Yönetim Koordinasyon Kurulu tarafından 4 Nisan 2002’de “The Russian Code of Corporate Conduct” adı altında yayınlanan Rus Kurumsal Yönetim Kuralları’dır (ECGI, 2009-b).

### 1.3.9. Çin’de Kurumsal Yönetim

Çin’de kurumsal yönetim yapılarının gelişmesinde Shanghai ve Shenzen borsalarının hızlı gelişimi, Çin ekonomisinin büyümesi ve yabancı yatırımcıların artan önemi etkili olmuştur (Mallin ve Rong, 1998:33). Çin hükümeti gelişmiş ekonomilerle karşılaştırılabilir bir kurumsal yönetim yapısını ortaya çıkarabilmek için çok çalışmaktadır (Lan ve Li, 2007:1301).

Kurumsal yönetimle ilgili olan şirket hukuku, menkul kıymet hukuku ve ceza hukuku gibi önemli yasalar yatırımcının korunmasına dair artan talebi karşılamak üzere gözden geçirilmiştir. Kurumsal yönetimin temel özelliklerinin oluşturulmasına yönelik çok şey başarılmıştır ancak yapılacak birçok şey olduğuna inanılmaktadır (Xin, 2007:618-619).

Çin'in kurumsal yönetim yolculuğunda önünde uzun bir yol vardır. Yasaların, ticari faaliyetleri yöneten düzenlemelerin eksikliği ve kurumsal faktörlere ilişkin batı ile arasındaki farklılıklar ve yönetim yapısının farklılığı batı tarzı kurumsal yönetim uygulamalarını adapte etme girişimlerini zorlaştırmaktadır (Wei, 2007:542). Kurumsal yönetim uygulamalarının işletmeler üzerindeki etkisine yönelik göze çarpan örnekler de bulunmaktadır. Örneğin, Sun yaptığı araştırmasında Çin'deki Shanghai Baosteel Group'un çelik sanayisinde evrensel düzeyde rekabetçi bir işletme haline gelmesinde kurumsal yönetimin önemini vurgulamaktadır (Sun, 2005:173). Çin'de kurumsal yönetime ilişkin en önemli düzenlemeler ise 7 Ocak 2001'de "The Code of Corporate Governance for Listed Companies in China" ve 15 Ocak 2004'te "Provisional Code of Corporate Governance for Securities Companies" başlıklı çalışmaların yapılmasıdır (ECGI, 2009-b).

### **1.3.10. Japonya'da Kurumsal Yönetim**

Japonya 1868 öncesi dönemde dünyadan kendini çeken muhafazakar bir ülkeydi ve aile işletmeleri kast sisteminin en altında yer alırken, onların üstünde rahipler, savaşçılar, köylüler ve zanaatçılar bulunmaktadır. Bu ahlaki yapılanma ülkede durgunluğa yol açmış ve Japon feodal beyleri durgunluktan çıkmak için girişimci ailelere önem ve itibar kazandırmaya çalışmıştır. Meiji hükümeti sırasında hükümdarın başlattığı geniş özelleştirme hareketiyle birçok işletme Mitsui ve Sumitomo ailelerine satılmış ve bu dönemde Mitsubishi gibi birçok aile kontrolündeki işletme grupları ün kazanmaya başlamıştır. Bu aile kontrolündeki işletme grupları "zaibatsu" olarak adlandırılmaktadır. Daha sonraları 1920 ve 1930'lu yıllar ülkenin depresyon dönemleridir, 1930 yılında iktidara ordu gelmiş ve 1945'te Amerikan işgal gücü ekonomiyi kontrolü altına almıştır. 1950 ve 1960'lı yıllarda ise birkaç işletmenin birbiri arasında hisse değişimi yaparak oluşturdukları "kairesu" işletmeleri ortaya çıkmıştır. Ülkede kurumsal yönetim sisteminin en belirgin özelliği "kairesu" türünde yapılanmada ortaya çıkmıştır. Kairesu, "büyük bir ticari bankanın çevresinde örgütlenmiş olan işletmeler, finansal kuruluşlar ve genel ticaret işletmeleri grubu"dur. Bu yapılanmada

merkezde bulunan ana banka grup içinde kontrata bağı olarak işletmeleri denetlemekte ve finansal sıkıntı durumlarında müdahale ederek ahlaki tehlikeleri azaltmaktadır (Karayel, 2006:53-54). Japonya’da kurumsal yönetimin gelişiminde 1945 yılını takiben “zaibatsu” olarak adlandırılan işletme gruplarının dağılımıyla sanayi hükümet tarafından düzenlenmeye başlanmış ve yeni bir dizi “kairesu” oluşumu yaratmak üzere eski ilişkiler yıllar içinde yeniden yapılandırılmıştır (Davies, 2006:20).

Japonya’da işletmeler, kendi çıkarları, birçok grubun, yatırımcıların, çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin ve yöneticilerin çıkarları ile bağı olan kurumlardır ve tüm paydaşlarla, onların isteklerini dikkate alarak, iyi ilişkiler geliştirmektedirler. Ayrıca insan sermayesi ve çalışanların işletmenin faaliyetlerine katılımına da önem verilmektedir (İsmayilov, 2007:45). Bu yapı ülkede kurumsal yönetimi de etkilemektedir. Japonya’da kurumsal yönetim çalışmaları açısından ticaret ve şirketler hukuku gözden geçirilmiş ve küresel değişimler doğrultusunda, özellikle anonim şirketlerin, toplumun ve sivil toplum örgütlerinin çalışmalarına, açıklık getirilmeye çalışılmıştır (Abdioğlu, 2007:60). Kurumsal yönetime ilişkin diğer çalışmalar ise tarih sırasıyla şöyledir (ECGI, 2009-b):

- **16 Nisan 2004**, Principles of Corporate Governance for Listed Companies
- **26 Ekim 2001**, Revised Corporate Governance Principles
- **Haziran 1998**, Report of the Pension Fund Corporate Governance Research Committee, Action Guidelines for Exercising Voting Rights
- **30 Ekim 1997**, Corporate Governance Principles: A Japanese View
- **Eylül 1997**, Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance

## **1.4. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM**

### **1.4.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Anlayışı**

Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışı Türk sermaye piyasasının özelliklerine göre şekillenmektedir. Sermaye piyasalarını etkileyen en önemli faktörlerin başında ise hukuk sistemi yer almakta ve hukuk sistemleri kendi aralarında Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadır. Türkiye bu sınıflandırma içinde bir Kıta Avrupası hukuk sistemi ülkesidir. Türkiye’nin de içinde bulunduğu hukuk sistemi yatırımcıların

korunması konusunda zayıf kalmakta ve bu durum işletmelerin sahiplik ve kontrol yapılarında belirleyici olmaktadır. Çünkü yasal koruma küçük yatırımcılara yeteri düzeyde kontrol hakkı sağlamadığında, kontrol hakkını elde etmek isteyen yatırımcılar daha çok hisse senedi satın alarak mülkiyet yoğunlaşmasına yönelecektir. Türk işletmelerinde mülkiyet yoğunluğu etkin biçimde bulunmakta ve böylece kurumsal yönetim açısından yoğunlaşmış sahiplik ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2007:64). Sermaye sahipliği açısından Türkiye’de yaygın olan yoğun sahiplikle birlikte işletmeyi kontrol gücü olan sahiplerin izni ticari anlaşmalarda engelleyici olabilmektedir (Dirim, 2008:22). Yönetim kurullarında bağımsız üye sayısının yetersizliği ele alındığında özellikle işletmelerin % 51 hissesine sahip olan kişi veya gruplar işletmeleri istedikleri gibi yönetebilmektedir (Yıldırım, 2007:65).

Türk işletmelerinin yapıları değerlendirildiğinde; işletmelerin çoğunluk hisselerinin az sayıda ortağın elinde yoğunlaştığı, genellikle aile denetiminde bulunduğu, içlerinde sanayi ve finans işletmeleri bulunan holdingler şeklinde örgütlendiği, örgütlenme biçiminin genellikle piramit şeklinde yapılandığı, grup işletmeleri arasında karşılıklı sahiplik derecesinin yüksek olduğu ve işletme hisselerinin serbestçe el değiştirmesinin yaygın bir uygulama olarak kullanılmadığı görülmektedir (Emek, 2007:67). Türkiye’de aile işletmelerinin yoğunluğu göz önüne alındığında bu işletmelerin geleneksel ve muhafazakar yapıları, profesyonel yönetimin bağımsız hareket edememesi ve kurumsallaşamama gibi özellikleri “iyi yönetimi” de olumsuz etkilemektedir (Topaç, 2002:19; akt. Topçu, 2006:27). Bunun yanı sıra derinliği olmayan piyasalar, az sayıdaki aktif kurumsal yatırımcı ve belirsizlikler içeren makroekonomik ortam da işletmelerin kurumsal yönetimi benimsemelerine engel oluşturmuştur. Ancak, artan yabancı sermaye girişleri, Türk işletmelerinin yurt dışında faaliyet göstermeye başlamaları ve yabancı sermayeyi çekmek için artan rekabet, daha çok sayıda işletmeyi, rekabetçi üstünlük olarak başarılı kurumsal yönetimi kullanmaya yöneltmiştir (Emek, 2007:67). Diğer bir ifadeyle, kurumsal yönetimin somut faydalarının farkına varılmaya başlanmıştır (Samı, 2006:6).

Dünya genelinde kurumsal yönetimin doğuşuna zemin hazırlayan nedenler Türkiye’de de kurumsal yönetimin gelişimine katkıda bulunmuştur. Bu süreçte ekonomiler üzerindeki önemli etkileriyle finansal krizler dikkat çekmektedir. Türkiye de tarihsel süreçte en çok üzerinde durulan krizler, 1994 finansal krizi ile Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleridir. Bu krizler Türkiye ekonomisi ile sermaye piyasalarını oldukça güçlü biçimde etkilemiş ve yüksek enflasyon oranlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Dirim, 2008:21).



*Türkiye’de 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan büyük krizler ve batan bankalar, işletme yönetimlerinin ciddi olarak sorgulanması gereğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle 1998-2000 arasında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)’na devredilen birçok bankanın büyük holdinglerin elinde olması dikkat çekmektedir. Bu banka yönetimlerinin, banka sahiplerinin işletmelerini finanse etmeleri ve verdikleri kredilerin geri alınamaması batık kredileri beraberinde getirmiş ve bu durum likit sıkıntısı çeken bankaların iflaslarıyla sonuçlanmıştır. Ayrıca kriz dönemiyle birlikte bankalarda yaşanan açık döviz pozisyonları da devalüasyonla beraber büyük bir açığın doğmasına neden olmuştur. Çünkü bankalar, yurtdışından aldıkları döviz cinsinden kredileri TL’ye çevirip iç piyasaya ve kamuya kredi olarak vermiş ancak artan döviz kuruyla beraber açık pozisyonlarını kapatamadıklarından bu bankalar batmıştır. Batan bankalarla birlikte büyük bir mevduat alacaklısı ortaya çıkmış ve bu bankalar TMSF’ye devredilmiştir. Batık bankaların borçları yapılandırılarak ödemeleri başlamış ve bu borçlar için IMF ile stand-by anlaşmaları yapılarak 50 milyar dolarlık bir kredi sağlanmıştır. Bu durum devletin büyük bir yük altına girmesi demektir. Kötü yönetilmiş bir sektörün Türkiye’ye maliyeti milyarlarca dolarlarla ifade edilmektedir. Bu kadar büyük bir skandal gelişmiş piyasalarda çok daha vahim sonuçlar verebilirdi. Türkiye’de yönetici suistimallerinden kaynaklanan bu büyük skandallar beraberinde sermaye piyasalarında düzenlemelerin yapılmasını gündeme getirmiştir. Öncelikle piyasaların düzene girmesi için yeni kanunlar çıkarılmış veya var olan kanunlarda değişiklik yapılmıştır. Kurulan BDDK ve EPDK gibi üst kurullarla denetimler yapılmaya başlanmıştır (Polat, 2006:31-32). Bankaların ekonomideki finansal aracılık rolünün önemi, yetersiz kurumsal yönetimden kaynaklanabilecek güçlükler karşısında yüksek derecedeki hassasiyetleri ve mudilerin mevduatının korunması gerekmesi nedeniyle, kurumsal yönetim bankalar açısından uluslararası mali sistem için büyük önem taşımaktadır (Tuna, 2007:209).*

Türkiye’de özellikle son kriz döneminin ardından işletmelerin pek çoğu yeni ortak arayışlarına girmiş ve yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi için yapılan faaliyetler, işletme evliliklerini beraberinde getirmiştir. İşletmelerin birbirleriyle işbirliği yapma kararlarında kurumsal yönetim anlayışının önem kazanmasıyla birlikte Türk işletmeleri de politikalarını bu doğrultuda şekillendirmeye başlamıştır (Baskan, 2006:7).

Türkiye’de, borsaya kayıtlı olan ve ticaret yapan işletmelerin sayısının artması da Türk kurumsal yönetim rejiminin geliştiğinin bir göstergesidir. (Dirim, 2008:22). Türk işletmelerinin rekabet gücü kazanarak dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirebilmelerinin ancak geleneksel ahbap-çavuş yönetim anlayışının terk edilerek kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla sağlanacağı açıktır (Özdemir, 2005:740). Robert Monks’un da belirttiği gibi; “İş dünyası soluduğumuz havayı, içtiğimiz suyu etkilemektedir” (Taş, 2006:11).

### 1.4.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetime İlişkin Çalışmalar

Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişiminde SPK, İMKB, TÜSİAD ve TKYD başta olmak üzere çeşitli kuruluşların süreç içinde yer aldıkları ve çalışmalarlarıyla kurumsal yönetimin gelişimini destekledikleri görülmektedir. Sürecin gelişiminde hükümet ve kamu kurumları etkin rol oynarken özel sektör ise özellikle TKYD’nin çalışmaları ile bu sürecin gelişimini desteklemiştir (Kurt ve Kayacan, 2007:55).

**Tablo 5.** Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişim Süreci

Tarih	Olay
<b>Aralık 2002</b>	: TÜSİAD “Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu” hazırlandı.
<b>Şubat 2003</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayımlandı.
<b>Aralık 2003</b>	: Kurumsal yönetim derecelendirmesi ile ilgili düzenleme yayımlandı.
<b>Kasım 2004</b>	: SPK, İMKB’de işlem gören işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen araştırma sonuçları yayımlandı.
<b>Aralık 2004</b>	: SPK, İMKB’de işlem gören işletmelerin kurumsal yönetim uyum raporlarının faaliyet raporları içerisinde yer almasını ve internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasını zorunlu hale getirdi.
<b>Şubat 2005</b>	: İMKB, Kurumsal Yönetim Endeksi ile ilgili kuralları belirledi.
<b>Şubat 2005</b>	: SPK, OECD kurumsal yönetim ilkelerinde oluşan değişikliklerin ardından Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde düzenlemeler yaptı.
<b>Mayıs 2005</b>	: TKYD ve Boston Consulting Group (BCG) “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırmasını tamamladı.
<b>Kasım 2005</b>	: Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Meclis’e sunuldu.
<b>Kasım 2005</b>	: Kurumsal yönetim ilkelerini içeren Bankacılık Kanunu BDDK tarafından yayımlandı.
<b>Ocak 2006</b>	: İyi Kurumsal Yönetim ve sürdürülebilir büyüme “GOOD” projesi bir yıl süre ile hayata geçirildi.
<b>Haziran 2006</b>	: SPK bağımsız denetim standartları ile ilgili düzenlemeleri hazırladı.
<b>Ekim 2006</b>	: OECD “Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study” araştırma sonuçlarını açıkladı.
<b>Temmuz 2007</b>	: SPK, “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği”ni güncelleyerek yayımladı.
<b>Ağustos 2007</b>	: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplanmaya başlandı.
<b>Kasım 2008</b>	: GFK Türkiye ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği işbirliğinde “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu” hazırlandı.
<b>Şubat 2009</b>	: SPK, “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği”ni yayımladı.
<b>Temmuz 2010</b>	: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde 25 işletme yer almaktadır.

**Kaynak:** TKYD (2009), *Adillik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk*, İstanbul: TKYD Yayını, s. 4.

TÜSİAD'ın çalışmalarıyla başlayıp Kurumsal Yönetim Endeksi'nin oluşumuna kadar uzanan ve devam eden süreçte Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişimine ilişkin gerçekleşen olaylar yukarıdaki Tablo 5'teki gibi değerlendirilebilir (TKYD, 2009:4).

#### 1.4.2.1. TÜSİAD ve Kurumsal Yönetim Kodu

Türkiye'de kurumsal yönetime ilişkin çalışmaların başlamasında ilk adımı Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) atmıştır. TÜSİAD öncelikle 1999 tarihli "Ad Hoc Task Force on Corporate Governance" başlıklı raporu Türkçe'ye çevirip Haziran 2000'de "Kurumsal Yönetim İlkeleri" adı altında yayınlamıştır. Bununla birlikte dünya piyasalarında rekabet koşullarının oluşturulması açısından özel sektör işletmelerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yapılanmalarının önemini ele almak amacıyla TÜSİAD İşletme İşleri Komisyonu adı altında faaliyet gösteren "Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu"nda bir çalışma başlatmıştır (Erdoğan, 2009:37).

Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" başlıklı rapor 2002 yılında yayınlanmıştır. TÜSİAD, bu Kurumsal Yönetim Kodu'nu Türk işletmelerinin, uluslararası rekabet koşullarına ve Türkiye'nin değişen ekonomik yapısına daha iyi uyum göstermelerini sağlamak amacıyla, işletme yönetim prensiplerini yeniden gözden geçirmelerine yardımcı olmak üzere hazırlamıştır. Rapor, özel sektör işletmelerinin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri almaları amacıyla kurumsal yönetimin dört temel ilkesi (şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk) çerçevesinde yapılanmaları üzerinde durmaktadır. Rapor, kurumsal yönetimin bir işletmede oluşması, yerleşmesi ve iyi uygulanması açısından stratejik öneme ve en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı ve gündemleri gibi konular üzerine odaklanmıştır (TÜSİAD-BÜLTEN, 2002). Rapor şu bölümlerden oluşmaktadır (TÜSİAD, 2002:5-6).

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

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

Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik dönüşüm sürecinin, kamu kesiminde olduğu kadar işletmeler için de köklü değişikliklere yol açacağı ve Türk işletmelerinin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri almalarında “kurumsal yönetim” ilkelerinin hayata geçirilmesinin büyük rol oynayacağı düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanan Kurumsal Yönetim Kodu, Türk özel sektörünün yeniden yapılanma çalışmalarına katkıda bulunmayı ve Türkiye’de kurumsal yönetimin en iyi uygulamaları için bir başlangıç oluşturmayı hedeflemiştir (TÜSİAD-BÜLTEN, 2002).

#### **1.4.2.2. SPK ve Kurumsal Yönetim İlkeleri**

SPK, kurumsal yönetime ilişkin dünyadaki gelişmeleri dikkate alarak öncelikle Temmuz 2003’te “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni ve daha sonra da Şubat 2005’te bu ilkelerin revize edilmiş halini yayınlamıştır. Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar Dünya Bankası, OECD ve Global Kurumsal Yönetim Forumu öncülüğünde ilerlemektedir. Bunun yanı sıra birçok ülke yürürlükte olan mevzuatını, en iyi kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmekte ve yayınlamaktadır. SPK da dünyadaki uygulamalara paralel olarak ve dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esasları değerlendirerek kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmak amacıyla bir komite kurmuştur. SPK tarafından kurulan komiteye SPK’nın, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu’nun değerli uzmanları ve temsilcileri iştirak etmiş; ayrıca bir çok değerli akademisyenin, özel sektör temsilcisinin, kamu kuruluşları ile çeşitli meslek örgütlerinin görüş ve önerileri dikkate alınmış, değerlendirilerek İlkelere dahil edilmiş ve İlkelerin en üst

seviyede tüm kesimlerin katkısı olan ortak bir ürün olarak ortaya çıkmasına özen gösterilmiştir (SPK, 2005:3). SPK kurumsal yönetim ilkeleri OECD kurumsal yönetim ilkeleri temelinde oluşturulmuş olsa da Türk işletme yapılarının özel ihtiyaçlarını, Türk şirket hukukunu ve uygulamaları dikkate alarak “uygula, uygulamıyorsan açıkla” esasına dayanmaktadır (Nilsson, 2007:196).

İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu İlkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir. İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte işletmenin yönetim uygulamalarında İlkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir (SPK, 2005:4).

Kurumsal yönetim konusuna yönelik tartışmalar genellikle pay sahiplerinin rolü, işletmelerin yönetim kurullarının yapısı ve fonksiyonu, yatırımcıların yasal düzeyde korunması ve sahiplik yoğunluğu üzerine odaklanmaktadır (Kirkowa, 1999:253). SPK kurumsal yönetim ilkeleri de bu doğrultuda; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. *İlk bölümde*, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte; ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır. *İkinci bölümde*, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmiş, ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmıştır. *Üçüncü bölüm*, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletmeyle ilgili

menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir. Bu bölümde işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır. *Dördüncü bölümde ise*, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerine yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler bulunmaktadır (SPK, 2005:5). SPK kurumsal yönetim ilkelerinin genel bir çerçevesi EK-2’de de yer almaktadır (SPK, 2005).

İlkeler, ülkemizdeki kurumsal yönetim ortamının iyileştirilmesinde öncü rolü oynamaktadır. Bu ilkeler, başta özelleştirme kapsamındaki işletmeler olmak üzere, kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler tarafından harfîyen uygulandığında, kötü yönetim ve haksız kazanç nedeniyle ortaya çıkan verimsizlik ve zararlar ortadan kalkacak ve ekonomi yeni bir dinamizm kazanacaktır. Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinin ve uygulamanın izlenmesinin, Türk sermaye piyasalarının küresel finansal sistemin bir parçası olarak yapılandırılmasında ve uluslararası finansal piyasalardan fon sağlama olanaklarının artırılmasında büyük önem arz ettiği ve ülkemiz ekonomisine büyük katkı sağlayacağı da ifade edilebilir (Cansızlar, 2003:9-10).

SPK, Türk işletmelerinin kurumsal yönetim ilkelerinden haberdar olmalarını sağlamak ve kurumsal yönetimin neresinde olduklarını anlayabilmek amacıyla hisse senetleri İMKB’de işlem gören işletmelere yönelik olarak Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi yapmıştır. 26.07.2004 tarihinde e-mail aracılığı ile hisse senetleri İMKB’de işlem gören 303 işletmeye gönderilen ankete 249 işletme cevap vermiş ve bu cevapların 248’i değerlendirmelerde kullanılmıştır. İMKB-30 endeksindeki işletmelerin ise 26’sı ankete cevap vermiştir. Anket sonuçları değerlendirildiğinde öne çıkan konular şöyle sıralanabilir (SPK, 2004:ii-iv):

- **Pay Sahipleri:** “Pay sahipleri ile ilişkiler birimi”nin işletmelerin %50’si tarafından oluşturulduğu görülmektedir, işletmelerin genel olarak pay devrini kısıtlayıcı uygulamalara gitmedikleri ve esas sözleşmede pay devrine çeşitli şartlar getirilmesinin işletmelerin %23’ünde sözkonusu olduğu anlaşılmaktadır, işletmelerin

çoğunluğunun kamuya açıklanmış bir kar dağıtım politikası olmadığı (%75) görülmektedir, işletmelerde en yaygın ortaya çıkan imtiyaz şeklinin yönetim kurulu üyeliğine aday gösterme imtiyazı (%42) olduğu ve bunu oy hakkında imtiyaz (%21) ve denetim kuruluna aday göstermede imtiyazın (%18) takip ettiği görülmektedir.

- **Kamuyu Aydınlatma Esasları:** İşletmelerin büyük oranda kamuyu aydınlatmadan sorumlu ve imza yetkisini haiz iki yöneticisi bulunmaktadır, işletmelerin %77'si yönetim kurulu tarafından hazırlanarak genel kurulda pay sahiplerinin onayına sunulan "bilgilendirme politikası"na sahip değildir, işletmelerin sadece %31'i faaliyet raporlarında Kurumsal Yönetim İlkelerine uyup uymadıkları konusunda bir bilgi vermektedir, işletmelerin önemli bir kısmı kendilerine ait internet sitelerine sahiptir ancak internet sitesinin kamuyu aydınlatma konusunda kullanımında büyük eksikliklere rastlanılmaktadır, işletmelerin sadece %36'sı dolaylı ortaklıktan arındırılmış gerçek kişi nihai ortaklarını kamuya açıklamaktadır, kilit yöneticiler ile önemli ortakların hisse senetleri ile ilgili yapmış oldukları işlemleri kamuya açıklayan işletmelerin oranı %71, grup içi ticari-ticari olmayan ilişkileri kamuya duyuran işletmelerin oranı ise %68 olarak belirlenmiştir, faaliyet raporlarında istenilen standarda ulaşamamıştır. Genel olarak işletmelerin faaliyet raporlarında yer alması gereken bilgilerin yarısından fazlası pek çok işletmenin faaliyet raporunda yer almamaktadır.
- **Menfaat Sahipleri:** İşletmelerin menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına ilişkin olarak politika ve prosedür belirleme konusunda genel olarak iyi düzeyde olduğu ve özellikle; çalışanlar, müşteriler, pay sahipleri ve alacaklılar konusunda işletmelerin yaklaşık yarısının belirlenmiş politika ve prosedürleri olduğu görülmektedir, çalışanlarının işletme yönetimine katılmasını destekleyici mekanizmalar oluşturulması sorusuna, işletmelerin yarısından fazlasının (%56) evet cevabı verdiği görülmektedir, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim planları ve politikaları oluşturma konusunda işletmelerin neredeyse tamamının (%82) büyük önem verdiği görülmektedir, işletmelerin henüz sosyal sorumluluk kavramının bilincinde olmadıkları dikkat çekmektedir.
- **Yönetim Kurulu:** Hisse senetleri İMKB'de işlem gören işletmelerin yalnız %50'si yönetim kurulu tarafından kamuya açıklanmış misyon ve vizyona sahiptir, yönetim kurulu tarafından oluşturulan risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmasına tüm işletmelerin %52'si sahiptir, işletme ve çalışanları için etik kurallar oluşturan işletmelerin oranı tüm işletmelerde %56, ancak bu kuralları açıklayan işletmelerin

oranı tüm işletmelerde %11'dir, işletmelerin yaklaşık %50'si yöneticilerine işletme ile rekabet etme konusunda yasak getirmiştir ve yalnızca %15'i yönetim kurulu üyelerinde bilgi, beceri, tecrübe ve eğitim bakımından bulunması gereken niteliklere esas sözleşmelerinde yer vermektedir, işletmelerin önemli çoğunluğu (İMKB-Tüm %78, İMKB-30 %88) yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeye sahiptir, tüm işletmelerin %26'sında yönetim kurulunda bağımsız üye bulunduğu ifade edilmektedir ancak, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan bağımsızlık kavramı ile ankete cevap veren işletmelerin bağımsızlık kavramı arasında farklılık olabileceği hususu dikkate alınmalıdır. İşletmelerin büyük çoğunluğu yönetim kuruluna sağlanacak mali hakların tespitinde performansla göre ödüllendirme uygulamamaktadır (İMKB-Tüm %96) ve işletmelerin yalnızca %9'u kurumsal yönetim komitesinin faaliyetlerini yerine getirirken takip edeceği prosedüre sahiptir.

SPK, kurumsal yönetim ilkelerini Temmuz 2003'te yayınladıktan sonra 04.12.2003'te çıkardığı ve daha sonra çeşitli değişiklikler de yapılan "Seri:VIII, No:40 sayılı, Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" ile de "kurumsal yönetim derecelendirmesi" uygulamasını mevzuata getirmiştir. Tebliğin amacı derecelendirme faaliyetine ve bu faaliyette bulunmak üzere Kurulca yetkilendirilecek derecelendirme kuruluşlarına ilişkin esasları düzenlemektir. Tebliğ'de derecelendirme faaliyetinin kapsamı; kredi derecelendirmesi ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, derecelendirme yaptırılmasının ihtiyari olduğu ancak, Kurul tarafından gerekli görülen durumlarda derecelendirme yaptırılmasının zorunlu tutulabileceği belirtilmektedir (SPK-TEBLİĞ, 2003).

İşletmeler kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin yaptıkları faaliyetlerini "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu" ile açıklamaktadırlar. SPK, 07.02.2005 tarihli 4/100 sayılı Kurul Kararı ile Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ne kadar uyulduğuna ilişkin derecelendirme sistemini açıklamıştır. Bu derecelendirme sisteminde pay sahipleri bölümü %25, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık bölümü %35, menfaat sahipleri bölümü %15 ve yönetim kurulu bölümü %25 oranında ağırlığa sahiptir. SPK'nın bu kararı doğrultusunda işletmelerin kamuya açıkladığı "kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporu" ile derecelendirme sonuçları dört ana bölüm itibarıyla ayrı ayrı ağırlıkları ile değerlendirilebileceği gibi bir bütün olarak tüm ilkelere uyum açısından da değerlendirilebilir (Erdoğan, 2009:40).



### 1.4.2.3. İMKB ve Kurumsal Yönetim Endeksi

Uluslararası alanda kurumsal yönetim kavramının öneminin giderek artmasıyla birlikte farklı işletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları arasında karşılaştırma yapılmasını sağlayacak karşılaştırılabilir, kolay anlaşılabilir ve standart, ölçütlere ihtiyaç duyulmuş ve “kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi” kavramı gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi, işletmelerin yönetim kalitelerini sorgulayan ve ortakların haklarını gözetilen bir bakış açısına sahip derecelendirme faaliyeti olarak nitelendirilebilir (Sandıkcıoğlu, 2005:1). Kurumsal yönetim uygulamalarının ve kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi faaliyetinin yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmelere yönelik olarak İMKB bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi adıyla bir endeks oluşturulmuştur (Kemahlı, 2006-a:7).

İMKB Yönetim Kurulu'nun 23.02.2005 tarihli toplantısında, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan işletmelerin dahil olacağı Kurumsal Yönetim Endeksi'nin (XKURY), kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 işletmenin İMKB'ye bildirilmesi halinde İMKB Günlük Bülteni'nde yapılan duyurudan 1 hafta sonra hesaplanmaya başlanmasına karar verilmiştir. Ayrıca işletmelerin bu yönde teşvik edilmesi amacıyla İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alacak işletmelere “kotta kalma” veya “kayıtta kalma” ücretlerinde indirim yapılacağı belirtilmiştir (İMKB-XKURY, 2005). Kurumsal Yönetim Endeksi'ne ilişkin değişiklikler ise 12.04.2007'de 263 sayılı, 27.09.2007'de 269 sayılı ve 30.10.2008'de de 292 sayılı genelgeler ile düzenlenmiştir (İMKB-XKURY, 2007-a, İMKB-XKURY, 2007-b ve İMKB-XKURY, 2008).

Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan işletmelerin dahil edildiği İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, hisse senetleri İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 6 olan işletmelerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarının, işletmenin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir (İMKB, 2010).

**Tablo 6.** Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler ve Derecelendirme Notları

	İşletme Adı	Derecelendirme Notu ve Derecelendirme Kuruluşu				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	---	---	8.10 SAHA	8.27 SAHA	---
2	Arçelik A.Ş.	---	---		8.21 SAHA	---
3	Asya Katılım Bankası A.Ş.	---	---	7.56 SAHA	7.82 SAHA	---
4	Coca Cola İçecek A.Ş.	---	---		8.30 SAHA	---
5	Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.	---	---	7.08 SAHA	7.82 SAHA	---
6	Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	---	---		8.26 SAHA	---
7	Doğan Yayın Holding	8.0-ISS	8.5-ISS	9.0-ISS	9.0-ISS	---
8	Hürriyet Gazetesi	---	8.0-ISS	8.5-ISS	---	---
9	İş Genel Finansal Kiralama A.Ş.	---	---	---	8.02 SAHA	---
10	Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	---	---	---	8.05 SAHA	---
11	Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.	---	---	7.94 SAHA	8.12 SAHA	---
12	Park Elektrik A.Ş.	---	---	---	---	8.65 SAHA
13	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	---	---	---	7.71 TCR	---
14	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	---	---	---	7.76 SAHA	---
15	Şekerbank	---	---	7.0-ISS	8.0-ISS	8.5-ISS
16	Tav Airports Holding Co.	---	---	---	8.5-ISS	---
17	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	---	7.57-7.74 SAHA	7.74-8.16 SAHA	8.24 SAHA	---
18	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	---	---	---	8.77 SAHA	---
19	Turcas Petrol A.Ş.	---	---	---	---	7.52 Kobirate
20	Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	---	7.91 SAHA	8.20 SAHA	8.34 SAHA	---
21	Türk Telekomünikasyon A.Ş.	---	---	---	8.01 SAHA	---
22	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	---	7.57 SAHA	7.83 SAHA	8.12 SAHA	---
23	Vakıf Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklığı A.Ş.	---	---	---	7.81 TCR	8.23 Kobirate
24	Vestel Elektronik A.Ş.	---	7.5-ISS	8.5-ISS	8.5-ISS	---
25	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	---	---	8.02 SAHA	8.44 SAHA	---
26	Y ve Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	---	7.88 SAHA	8.16 SAHA	8.16 SAHA	---

\*Bu tablo 25 Haziran 2010 tarihindeki veriler çerçevesinde hazırlanmıştır.

**Kaynak:** TKYD (2010-a), “Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi”, <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={A1F2B135-4F80-49FA-85C5-01FB00593720}>, Erişim Tarihi: 25.06.2010.

SPK tarafından yetki verilmiş derecelendirme kuruluşları kurumsal yönetim derecelendirme sürecini SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni temel alarak yürütmektedir (İpek, 2009:103). Kurumsal yönetim derecelendirme kuruluşlarının bilgi toplama yöntemleri birbirine benzemektedir. Derecelendirme kuruluşları, esas olarak işletmelerin kamuya açıklanmış bilgilerini (özel durum açıklamaları, periyodik mali tablo ve faaliyet raporları, izahnameler, basın bültenleri, internet siteleri) analizlerinde veri olarak kullanmaktadır. Bunun yanında pek çok derecelendirme kuruluşu, işletme yetkilileri ile de görüşme yapmakta, yapılan görüşmelerden elde edinilen bilgileri ve genelde işletme yetkililerine yönelik yaptıkları anket sonuçlarını analizlerinde kullanmaktadır (Keküllüoğlu, 2008:55). Kurumsal yönetim ve kredi derecelendirme hizmetleri anonim şirketleri olarak; Saha, ISS, Türk-Kredi Rating (TCR) ve Kobirate Türkiye'de "Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi" konusunda SPK tarafından yetkilendirilmiş kuruluşlardır.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, Kurumsal Yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 işletmenin Borsa'ya bildirilmesini takiben 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır (İMKB, 2010). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki işletmelerin derecelendirme notlarına, işletmelerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki ve kendi internet sitelerindeki açıklamalarından ulaşılabileceği gibi TKYD'nin konuyla ilgili verilerinden de ulaşılabilmektedir. Haziran 2010 tarihi itibarıyla, Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil olan 26 işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler, aldıkları "kurumsal yönetim derecelendirme notları" ve derecelendirmeyi yapan kuruluşlar yukarıdaki Tablo 6 ile değerlendirilebilir (TKYD, 2010-a).

Kurumsal yönetim endeksi, işletmeleri değerlendirme sürecinde yatırımcılar açısından oldukça önem taşımaktadır. Endekse dahil olmayan bir işletmenin, potansiyel yatırımcı gözünde değer kaybedeceği açıktır (Uzun, 2006:56). Çünkü yatırımcılar, tasarruflarını yönlendirecekleri işletmelerin mali raporları kadar, iyi yönetilip yönetilmediğini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Kurumsal Yönetim Endeksi uygulaması geliştikçe, yatırımcılar da daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip işletmeleri seçme şansına sahip olacaklardır (Keküllüoğlu, 2008:61).

#### 1.4.2.4. TKYD ve Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Kurumsal Yönetim anlayışının Türkiye’de tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir (TKYD, 2010-b). Derneğin tüzüğünde amacı, “Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın ve ilgili kanunların öngördüğü esaslara uygun olarak, kamu ve özel kurum ve kuruluşlara Kurumsal Yönetim konusundaki çalışmalarını aktararak, ülkemiz kurumlarının adil, şeffaf, sorumlu ve hesap verebilir biçimde yönetilmelerini ve bu ilkeleri uygulayarak kar etme, yüksek performans gösterme ve rekabet etme güçleriyle daha fazla istihdam sağlayıp ülke ekonomisinin gelişmesine, kamu yararının elde edilmesine ve ülkenin sosyo-ekonomik düzeyinin geliştirilmesine katkıda bulunmak” olarak yer almaktadır. Bununla birlikte, tüzükte, derneğin bu amacın gerçekleştirilip kamu yararı elde edilmesi amacıyla aşağıdaki ve benzeri konularda çalıştığı belirtilmektedir (TKYD-TÜZÜK, 2010:2-3):

- Kurumsal Yönetimin çağdaş ilkelerini araştırarak ülkemizde uygulanmalarını sağlayacak eğitim ve tanıtma çalışmaları yapmak ve yapılmalarına destek olmak,
- Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin bireysel etkinliklerini geliştirmek amacıyla eğitim, tartışma ve bilgi ya da deneyim paylaşımı için ortam sağlamak,
- SPK, İMKB, TOBB, TUSİAD gibi kurum, dernek ve kuruluşlarla işbirliği yaparak en iyi uygulamaların bu kurumlara bağlı gerçek ve tüzel kişilerce benimsenmesini ve anlaşılmasını sağlamak, kurumsal yönetimle ilgili düzenleyici roldeki kurumlarla işbirliğinde olmak ve gerekli düzenlemelerle ilgili bilgi alışverişinde bulunmak,
- Dünya Bankası, OECD, Avrupa Birliği gibi dünyada kurumsal yönetimin demokratik serbest piyasa ortamlarında yayılıp benimsenmesini ve o ülkelerde kurumların performanslarının gelişmesini hedefleyen kuruluşlarla bilgi, birikim, program ve destek işbirliği yaparak Kurumsal Yönetim’de en iyi uygulamaların ülkemize kazandırılmasını sağlamak,
- Konuya katkıda bulunup destek verecek her türlü danışmanlık, eğitim, denetim ve muhasebe kurumları ve “sponsorlarla” programlar düzenleyip bu tip kuruluşların Türkiye’de yaygınlaşmasını sağlamak ve Kurumsal Yönetim’in Türkiye’deki gelişim derecesini öğrenmek için bu kurumlara genel araştırmalar yaptırıp kendileri ile birebir görüşmeler yapmak,

- Kurumsal Yönetim uygulamalarını geliştirmek arzusunda olan kurumlara bilgi aktarımında bulunmak, eğitim vermek ve bu kurumları yönlendirmek.

TKYD, Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişimine katkıda bulunmak üzere araştırma çalışmaları yürütmektedir. Bu çerçevede, TKYD, uluslararası saygın danışmanlık kuruluşu The Boston Consulting Group ile işbirliği içinde “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırma projesini gerçekleştirmiş ve araştırma sonuçlarını 2005 yılında yayınlamıştır. Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırması, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin bir durum tespiti yapmayı, mevcut uygulamaları etkileyen çevresel koşulları belirlemeyi ve bu çevresel koşullar itibarıyla Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin işletmelerin uzun vadeli performansı üzerindeki olası etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçları genel olarak kurumsal yönetimin kavram bilinirliğinin olduğunu, öneminin anlaşıldığını, ancak uygulamada iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda belirlenen öncelikler ise yönetim kurullarının icradan öte gözetim rollerine alışması, doğru yönetim için yapısal planlama ve şeffaflığın sağlanması olarak vurgulanmaktadır (TKYD ve BCG, 2005:3-4).

### **1.4.3. Türk Hukuk Sistemi ve Kurumsal Yönetim**

Kurumsal yönetim sistemleri toplumlar arasında değişkenlik göstermektedir ve bu farklılıkların birçoğu toplumların ulusal, politik, sosyal ve kültürel düzeyde izlediği yolu yansıtmakta ve kurumsal yönetimi tanımlayan hukuk kurallarını oluşturmakta ve sürekli olarak şekillendirmektedir (Fligstein ve Choo, 2005:62).

Kurumsal yönetim, temelde “gönüllülük” esasına dayanan bir süreçtir. Dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerinin, ne TÜSİAD’ın çıkarmış olduğu “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu” ne de “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri” çerçevesinde herhangi bir hukuki bağlayıcılığı bulunmamakta ve bunlar tamamen birer “kaynak” rolünü üstlenmektedir. Diğer yandan, TÜSİAD ve SPK’nın çalışmalarının hukuki bağlayıcılığı olmaması, bunların içerdiği kuralların yerine getirilmemesinin bir yaptırım olmadığı şeklinde anlaşılmalıdır. Çünkü, buna ilişkin yaptırım uygulayacak olanlar potansiyel yatırımcılar ile işletmenin diğer muhtemel menfaat sahipleri olacaktır. Yaptırım ise, kurumsal yönetimin sağladığı avantajlardan yararlanamamak olarak ifade edilebilir (Uzun, 2006:56).

### 1.4.3.1. Türk Hukuk Sistemi ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ve hukuk ilişkisinin değerlendirilmesinde kurumsal yönetimin şirketler hukuku, finansal piyasalara yönelik düzenlemeler ve iş hukuku üzerinde etkili olacağı ifade edilebilir (Cioffi, 2000:572).

Türk hukuk sistemi, Türkiye'deki işletmelerin kurumsal yönetime ilişkin mevcut uygulamalarının Türk mevzuatındaki yeri incelenerek ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda “*hissedarların adil muamele görmesi*”, “*hissedarların hakları ve temel sahiplik işlevleri*”, “*kurumsal yönetimde paydaşların rolü*”, “*kamuya açıklama yapma ve şeffaflık*” ile “*yönetim kurulunun sorumlulukları*” olarak sıralanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Türk hukuk sisteminde yer alan hükümler çerçevesinde ayrı ayrı irdelenebilir.

OECD'nin “*hissedarların adil muamele görmesi*” ilkesi açısından “*aynı grup içerisinde yer alan pay sahiplerinin eşit muameleye tabi tutulması*” önem kazanmaktadır. Bu ifade ile amaçlanan “bir pay bir oy hakkı” prensibini savunmak değil, esas sözleşme ile farklı haklara sahip çeşitli pay grupları oluşturulmuş olsa da aynı grupta yer alan pay sahiplerine eşit muamele edilmesi ve aynı oy haklarına sahip olmalarıdır. “Hakların ihlali halinde ise uygun bir tazminat verilmelidir. Aynı grup içinde ya da gruplar arasında oy haklarında değişiklik yapılacak ise tüm pay sahiplerinin bilgisi dahilinde ve onların oyu ile olmalıdır. Tüm yatırımcılar gruplara tanınan oy hakları hakkında hisse senetleri satın almadan önce bilgilendirilmelidir. Aynı grupta yer alan pay sahipleri aynı oy hakkına sahip olmalıdır.” Buna ilişkin düzenlemeler; TTK'nın 373., 401., 388., 281., 300. ve 390. maddeleri ile Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn) kapsamında 6. ve 12. maddelerde yer almaktadır. *Genel kurul toplantılarının yöntem ve süreci*, hissedarların adil muamele görmesi açısından ele alındığında mevzuatta eksikliklerin olduğu ve TTK'nın 371. maddesinin bu konuya yönelik olarak gözden geçirilebileceği belirtilebilir. “*Oy haklarının pay sahibinin yararına olacak şekilde saklama kuruluşları ya da vekiller aracılığı ile kullanılabilmesi*”ne ilişkin düzenlemeler; TTK'nın 360. maddesinde ve SPKn kapsamında Seri IV, No:8 sayılı Tebliğ'de yer almaktadır. Hissedarların adil muamele görmesi ilkesi *yabancı yatırımcılar* açısından incelendiğinde, yabancıların Türk ortaklıklarında pay sahibi olmaları ve bu ortaklıkların hisse senetleri üzerinde işlem yapmaları hususlarının esas olarak Türk Parasının

Kıymetini Koruma Hakkındaki 32 Sayılı Karar, Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı ve bunlara ilişkin çıkarılan tebliğler ile düzenlenmiş olduğu görülmektedir. “Azınlık pay sahiplerinin hakları”na ilişkin düzenlemeler ise TTK’nın 310., 341., 348., 356., 366. ve 377. maddelerinde yer almaktadır (Şehirli, 1999:27-30).

OECD’nin “hissedarların hakları ve temel sahiplik işlevleri” ilkesi çerçevesinde “pay sahipliği hakları”na ilişkin düzenlemeler; TTK’nın 415., 416., 417., 336. ve 325. maddelerinde yer almaktadır. “Hisse senetlerinin serbest olarak tedavülünün sağlanması”na ilişkin düzenlemeler; SPKn kapsamında Seri:I, No:26 sayılı Tebliğ’in 5. maddesi ve İMKB Kotasyon Yönetmeliği’nde yer almaktadır. Ancak, TTK’da ortaklığa karşı ancak pay defterine kayıtlı bulunan kimsenin pay sahibi sıfatına sahip olduğuna ilişkin açık hükmün yer alması halka açık anonim ortaklıklar açısından sorun yaratmaktadır. “Küçük hissedarların daha etkin olabilmesini sağlayan birikimli oy kullanma hakkı”na ilişkin düzenlemeler; SPKn kapsamında Seri:IV, No:29 sayılı “Sermaye Piyasası Kanunu’na Tabi Anonim Ortaklıkların Genel Kurullarında Birikimli Oy Kullanımına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ”de yer almaktadır. “Pay sahiplerinin etkin olarak genel kurula katılmalarının ve oy kullanmalarının sağlanması ile pay sahiplerine oy kullanma yöntemlerini de içeren genel kurul toplantı kuralları hakkında bilgi verilmesi gereği”ne ilişkin düzenlemeler; TTK’nın 360., 363., 366., 368., 369., 375. maddelerinde yer almaktadır. Ayrıca SPKn kapsamında Seri:IV, No:8 sayılı “Halka Açık Anonim Ortaklık Genel Kurullarında Vekaleten Oy Kullanılmasına ve Çağrı Yoluyla Vekalet veya Hisse Senedi Toplanmasına İlişkin Esaslar Tebliği”nde de konu ile ilgili hükümler bulunmaktadır. “Ortaklık kontrolünün el değiştirmesi ile sonuçlanan işlemlerin adil ve şeffaf olmasının gerekli olduğuna” ilişkin düzenlemeler; SPKn kapsamında Seri:IV, No:8 sayılı Tebliğ’de yer almakta ve Seri:VIII, No:20 sayılı “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ” ile de desteklenmektedir. “Pay sahiplerinin esas sözleşme değişiklikleri, sermaye artırımı, birleşme veya önemli tutarda duran varlık satımı gibi olağan dışı işlemlerde bilgi sahibi olmalarının yanı sıra kararlarda da etkili olmaları”na ilişkin düzenlemeler; TTK’nın 388., 389. ve 390. maddelerinde bulunmakta ve SPKn kapsamında Seri:VIII, No:20 sayılı Tebliğ ve Seri:I, No:26 sayılı “Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği” hükümlerinde de yer almaktadır. “Önemli tutarda duran varlık satımına ilişkin bilgilendirme esasları”na ilişkin düzenlemeler; SPKn kapsamında Seri:VIII, No:20 sayılı Tebliğ’de yer almaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004:24-28):

OECD'nin “kurumsal yönetimde paydaşların rolü” ilkesi çerçevesinde “alacaklı haklarına ve sermayenin korunması”na ilişkin düzenlemeler; TTK'nın 269., 286., 289., 293., 298., 302., 469., 470. ve 324. maddelerinde yer almaktadır. Alacaklılar açısından önem taşıyan bir konu olarak “anonim ortaklığın hesaplarının kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olması”na ilişkin düzenlemeler; TTK hükümleri yanında SPKn kapsamında da bulunmaktadır. Özellikle Seri: XI, No:1 sayılı tebliğ ve Seri:VIII, No:20 sayılı tebliğ sırasıyla, muhasebe standartları ile özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin boşluğu doldurmaktadır. “Kuruculara karşı yanıtılmış ve zarara uğramış pay sahibi ile alacaklıları korumak” açısından kuruluş işlemlerindeki eksiklik veya yanlıştan doğan sorumluluk anlamına gelen “kurulustan doğan sorumluluk” önem kazanmaktadır. Buna ilişkin düzenlemeler TTK'nın 305. ve devamı maddelerinde yer almaktadır. “Pay sahipleri ve alacaklıların zararının tazmini” açısından “faaliyetleri sırasında yönetim kurulunun hukuki ve cezai sorumluluğuna ilişkin kurallar” önem kazanmaktadır. Buna ilişkin düzenlemeler; TTK'nın 336. ve devamı maddelerinde düzenlenen yönetim kurulu üyelerinin ortaklığın faaliyetleri esnasında icra ettikleri karar ve işlemler dolayısıyla oluşan hukuki sorumluluğu kapsamında ele alınabilir. TTK'nın 340. ve 309. maddelerinde de bu sorumluluğa ilişkin hükümler yer almaktadır. “Menfaat sahipleri aracılığı ile ortaklık performansını artırma” açısından OECD ilkelerinde “menfaat sahiplerinin yönetime katılımı”na ilişkin vurgulanan, esas itibariyle işçilerin yönetime katılımı modelleri ve bunun teşvik edilmesidir. İşçilerin yönetime katılımı hisse senetlerinin bir kısmının işçilere dağıtılması ile yönetim ve denetim kurullarında işçi temsilcilerinin bulunması şeklinde olmaktadır. Türk mevzuatında işçilerin ortaklık pay sahibi olmalarına ve yönetim ve denetim kurulunda temsilci bulundurmalarına ilişkin bir düzenleme bulunmamakla birlikte, esas sözleşmede hüküm bulunması kaydıyla işçiler ortaklığa ortak olabilir (Şehirli, 1999:40-42):

OECD'nin “kamuya açıklama yapma ve şeffaflık” ilkesi de Türk hukukunda TTK ve SPKn'nda yer almaktadır. TTK'nın; anonim ortaklıkların tedrici kuruluşlarında izahname ve sirküler yayınlama zorunluluğuna ilişkin 281. maddesi, ortakların ortaklık hakkında bilgi edinme haklarına ilişkin 362. ve 363. maddeleri, sermaye artırımlarında da tedrici kuruluştaki prosedürü gerektiren ve izahname yayınlanması gereğini içeren 392. ve 393. maddeleri kamuya açıklama yapma ve şeffaflık ile ilgili hükümler içermektedir. Kamunun aydınlatılması, sermaye piyasasında yatırım yapacak yatırımcılar için ortaklıkların ekonomik durumları hakkında gerçek, yeterli ve doğru bilgi edinebilmeleri ve bu bilgiler çerçevesinde



yatırım tercihlerini kendilerinin yapabilmeleri bakımından da önem taşımaktadır. Kamuya açıklama yapma ve şeffaflık ilkesi SPKn'nun ise 6, 16/A ve 22/e maddelerinde düzenlenmiştir. Ayrıca SPKn'nun XI seri no'lu tebliğlerinde ortaklıkların mali tablolarının hazırlanması sırasında esas alacakları standartlar ve mali tablo kalemlerinin değerlemesi ve ilgililere sunulması, kamuya açıklanacak olan mali tabloların bağımsız denetimden geçirilmesi gerekliliği yer almaktadır. SPKn'nun Seri: VIII, No:20 sayılı Tebliği'nde de kamuyu aydınlatmaya ilişkin açıklanması gereken hususlar düzenlenmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004:29-30).

OECD'nin "*yönetim kurulunun sorumlulukları*" ilkesi ise Türk hukukunda TTK hükümlerinde görülmektedir. OECD'nin bu ilkesi çerçevesinde; "*yönetim kurulu üyelerinin bütün işlemlerinde ortaklık menfaatini ön planda tutma yükümlülüğü*"ne ilişkin düzenlemeler, TTK'nın 332., 335. ve 344. maddelerinde, "*kanun veya esas sözleşme ile kendilerine yüklenilen görevlerin bir kısmını esas sözleşmede hüküm olmak şartıyla, müdür veya murahhas üyelere bırakabilmeleri*"ne ilişkin düzenlemeler, TTK'nın 342. maddesinde ve "*kanunda belirtilen defterlerin gerektiği şekilde tutulması*"na ilişkin düzenlemeler, TTK'nın 36., 67., 325. ve 327. maddelerinde yer almaktadır (Abdioğlu, 2007:94).

#### **1.4.3.2. Türk Hukuk Sisteminde Kurumsal Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Yapılması Gereken Düzenlemeler**

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı; anonim ortaklıklar, KOBİ'ler ve şirketler topluluğu için birçok yeniliği beraberinde getirmiştir (Deloitte, 2006-a; Deloitte, 2006-b ve Deloitte, 2006-c). Türk Ticaret Kanunu (TTK) açısından kurumsal yönetim anlayışına ilişkin yapılması gereken düzenlemeler ise şöyle sıralanabilir:

- Şeffaflık ilkesine mevzuatta daha etkin bir şekilde yer vermek için tüzel kişilerin kamuya açıklaması gereken bilgilerin kapsamı arttırılabilir. Bu durum hem hissedarların hem de menfaat sahiplerinin sağlıklı bilgiye ulaşmalarını sağlar (Büyük, 2003).
- Kurumsal yönetimin önemli unsurlarından biri olan yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığının sağlanması için bazı değişiklikler yapılabilir. Bu amaçla TTK'daki

yönetim kurulu üyelerinin ilgili anonim şirkette hissedar olması yükümlülüğü kaldırılabilir (Büyük, 2003).

- Azınlık haklarının daha etkin kullanımının sağlanması anlamında bir takım değişiklikler yapılabilir, “sorumluluk” ve “hesap verebilirlik” ilkeleri yeniden değerlendirilerek yoruma açık olmayacak bir şekilde tüzel kişi ile hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya konabilir (Büyük, 2003).
- TTK'nın 362. maddesi, kar-zarar hesabı, bilanço, yıllık rapor ve kar dağıtım teklifinin olağan genel kurul toplantısından en az on beş gün önce işletmenin merkez ve şubelerinde pay sahiplerinin incelemesi için hazır tutulmasını öngörmektedir. Bu hükmün tek başına kurumsal yönetim anlamında şeffaflığı sağlamasını beklemek gerçekçi değildir (Özeke, 2004:11).
- TTK'nın 363. maddesi, “iş sırları” kavramını ortaya atarak, pay sahiplerinin yönetim kurulu üyelerinden bilgi alabilmelerine bir engel koymaktadır. Bu bağlamda, hisse sahiplerinin, işletmenin işlerini daha verimli bir biçimde takip etmelerini sağlayacak bir düzenlemenin yerleştirilmesi düşünülebilir (Özeke, 2004:11).
- TTK'nın 312. maddesi, Türk işletmelerinde bağımsızlık unsurunu ortadan kaldırmaktadır. Bu düzenlemeye bir değişiklik getirmek, kurumsal yönetimin hukuksal anlamda da desteklenmesi için atılacak ilk adımlardan biridir (Özeke, 2004:12).
- TTK'nın 372. maddesi uyarınca gereken ortaklık sermayesinin en az 1/4'ünü temsil eden pay sahiplerinin katılımı ile gerçekleştirilecek toplantıda salt çoğunluk ve ilk toplantıda sağlanamayan toplantı nisabı üzerine ikinci toplantıda katılım nisabına bakılmaksızın, toplantıya katılanların salt çoğunluğu şeklinde düzenlenmiş bulunan karar nisabı, küçük pay sahiplerini yeterince korumamaktadır. Birikimli oy kullanımını, sadece halka açık şirketlerin hissedarlarının değil, halka açık olmayan anonim şirketlerin hissedarlarının da kullanabilmesine olanak sağlanmalıdır (Özeke, 2004:12).
- Halka açık anonim ortaklıklarda potansiyel çıkar çatışmalarına karşı bağımsız karar alma gücüne sahip yönetim kurulu üyelerinin bulunmasını sağlayacak düzenlemeler yapılmalı ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun halka açık anonim ortaklıklara ilişkin olarak, yetki alanı genişletilmelidir. Halka açık anonim ortaklığın mali durumunun bozulması halinde alacaklıların korunması için etkin bir sistemin oluşturulması gerekmektedir (Şehirli, 1999:3).

- Halka açık anonim ortaklık pay sahiplerinin teknolojik olanaklardan yararlanarak oy kullanabilmelerinin sağlanması amacıyla düzenlemelerin yapılması, ortaklıkların da fiziki alt yapıya hazırlanmaları için önlem alması gerekir. Yönetim kurullarının seçiminde birikimli oy kullanma sistemi uygulanarak, küçük pay sahiplerinin daha etkin olmaları ve kendilerini en iyi şekilde temsil edeceğine inandıkları yöneticileri seçebilmeleri sağlanmalıdır (Şehirli, 1999:3).
- Halka açık anonim ortaklık denetçilerinin, TTK'da yer alan görevleri yerine getirebilmeleri ve yetkileri kullanabilmeleri amacıyla mesleki yeterliliğe sahip olmalarını sağlayacak düzenlemelere ihtiyaç vardır. Kurumsal yönetim anlayışının, genele yayılması için halka açık olmayan anonim ortaklıklara da belli sınırlar içinde uygulanması gerekmektedir (Şehirli, 1999:4).

#### **1.4.3.3. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı**

1 Ocak 1957 tarihinde yürürlüğe giren, tasarısı Prof. Dr. Ernst E. Hirsch tarafından kaleme alınmış olan ve günümüze kadar uygulanan 29/6/1956 tarihli ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu, Türk hukukuna ve Türk ticaret hayatına büyük hizmetlerde bulunmuş bir kanundur. Bu kanunda uygulama süreci boyunca çok az değişiklikler yapılmış ve bu değişiklikler de reform niteliği taşımamıştır. Oysa gelişen ekonomik, ticari ve siyasi dünya koşulları çerçevesinde yeni bir Türk Ticaret Kanunu'na ihtiyaç duyulmaktadır. T.C. Adalet Bakanlığı, yeni bir Türk Ticaret Kanunu hazırlanabilmesi için, üniversite öğretim üyeleri, Yargıtay üyeleri, Sermaye Piyasası Kurulu, Türkiye Noterler Birliği, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı ve Türkiye Odalar Birliği mensuplarından oluşan bir komisyonu 08/12/1999 tarihli Bakan oluruyla oluşturmuştur. Komisyon, 10/02/2000 tarihli ilk toplantıda başkan olarak seçilen Prof. Dr. Ünal Tekinalp başkanlığında çalışmalarını yürütmüştür (Tekinalp, 2005:Sunuş). Uzun ve özenli bir çalışma sonucunda hazırlanan "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı" 2005 yılında TBMM'ye sunulmuştur. Tasarıyla; Dünyada ve Türkiye'deki ekonomik ve ticari hayatta meydana gelen gelişim ve değişimlere paralel hükümler içeren yeni bir Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yürürlüğe konulması amaçlanmıştır (TTK-Tasarı, 2005).

TTK Tasarı'sında temel olarak vurgulanan düşünce; kurumsal yönetimin, genel olarak borsa işletmeleri için öngörülen kurallar bütünü olarak kabul edilmesine rağmen, esasında tüm işletmeler tarafından uygulanması ve önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğudur. Bu nedenle tasarı, tüm sermaye işletmelerindeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin somut düzenlemeler ortaya koymuştur. Tasarının temel amacı, son yıllarda dünyada yaygınlaşan ancak ülkelerin ekonomik finansal, siyasal ve kültürel yapılarındaki farklılıklar nedeniyle değişiklik gösteren bu açılımı, Türk hukukuna uygun biçimde yansıtabilmektir. İnceleme tarihi itibarıyla T.B.M.M. Genel Kurulu'nda bulunan ve halen tartışılan Tasarı'da kurumsal yönetimle ilgili vurgulanan noktalar şöyle özetlenebilir (PwC Türkiye, 2009:4):

- Tasarı, kurumsal yönetim yaklaşımını konunun dört evrensel ilkesi olarak kabul edilen şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ana temelleri üzerine oturtmuştur.
- Şeffaflık, münferit işletmenin ve işletmeler topluluğunun finansal tablolarında, yıllık faaliyet raporunda, bağımsız denetiminde, işlem denetçisinde ve tüm denetleme raporlarında aranan bir özellik olarak değerlendirilmiştir.
- Adillik, menfaatler dengesi kurularak ve nesnel adalet ile sağlanmıştır.
- Hesap verebilirlik, yönetim kurulu raporlarında, bilgi akışında, geniş bilgi ve inceleme haklarında somutlaştırılmıştır.
- Sorumluluk, hesap verebilirliğe paralel olarak düzenlenmiştir.
- Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde tüm işletmeler için iç denetim fonksiyonunun kurulması gerekliliği vurgulanmıştır (Memiş, 2007:476).
- Pay sahiplerine tanınan dava, aktif ya da pasif bilgi alma ve inceleme hakları kolay işleyen hukuki mekanizmalar temelinde oluşturulmuştur.
- Azınlık hakları zenginleştirilmiştir.
- İmtiyazlı paylar sınırlandırılmıştır.
- Yönetim kurullarında pay sahipleri grupları ile azınlığın temsil edilmesi olanakları artırılmıştır.
- Sermaye Piyasası Kurulu'na "kurumsal yönetim kodu" yapma tekeli verilmiştir.
- Halka açık şirketlerdeki yönetim kurullarına kurumsal yönetim raporu yayımlama zorunluluğu getirilmiştir.
- İşletmelerdeki faaliyet birimlerinde profesyonellik ve uzmanlaşma vurgulanmıştır.

#### 1.4.4. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişmesi İçin Yapılması Gerekenler

Kurumsal yönetim, yakın geçmişte gözlemlenen ve dünyanın en gelişmiş piyasalarındaki büyük sermayeli işletmelerin yaşattığı küresel skandallara, uluslararası borsaların düşen getirilerine, AB’nin bir parçası olma konusunda Türkiye’nin gösterdiği çabalara ve doğrudan yabancı sermayeyi çekme konusundaki rekabete bağlı olarak birçok işletme için fark yaratma faktörlerinden biri olduğu gibi; Türk iş dünyasında son dönemin en sıcak gündem başlıklarının arasında yer almaktadır. Ancak kavram ve uygulama açısından Türkiye’de oldukça yenidir. Doğrudan ve dolaylı olarak, kurumsal yönetim ile ilgili ilkelerin kabulü ve bunların uygulanması, Türk iş dünyasını geliştireceği gibi, sermaye sahiplerinin getirilerini de ciddi anlamda arttıracaktır (TKYD ve BCG, 2005:3). Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişim sürecinde dikkat çeken konular ve atılması gereken adımlar aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

- Kurumsal yönetime ilişkin yasal çerçevedeki eksiklikler Yeni Türk Ticaret Kanunu ile büyük ölçüde giderilecektir. Bu nedenle öncelikle bu kanunun yasallaşması Türkiye’deki iş organizasyonu yapısının içselleştirilmesini sağlayacak ve işletmeler için “uygula ya da açıkla” yaklaşımının işlevsellik kazanmasında bir yaptırım unsuru olacaktır (Ararat, 2009:27).
- Türkiye’de küçük işletmelerin, devlet ve aile işletmelerinin yoğunluğu, kurumsal yönetim sistem ve uygulamalarının gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmasına neden olmuştur. Bununla birlikte iletişim çağında hızla büyüyen ve dışa açılan Türk işletmeleri için kurumsal yönetim sistem ve tekniklerinin geliştirilmesine büyük ihtiyaç duyulmaktadır (Aysan, 2007:53).
- İş dünyasının günlük faaliyetlerinde etik davranış ve ahlaka değer verilen bir kültür oluşturmak sivil toplumun, işletmelerin ve uzman kuruluşların odaklanması gereken bir konudur. Türkiye’de işletme okulları iş etiği ve kurumsal yönetimi programlarına dahil ederek bu konuda önemli rol oynayabilirken sivil toplum kuruluşları ise sorumlu işletmeleri iyi uygulamaları tanımları yönünde cesaretlendirebilir (Ararat ve Uğur, 2003:72).
- Yapılan araştırmalar özel işletmeleri ve ülkedeki serbest rekabet ortamını kurumsal yönetim ilkelerini kurmaya özendirmenin en etkili yolunun, hukuk sisteminde ve ekonomik yapıda gerekli reformların yapılması olduğunu göstermiştir. Türkiye’de de

çeşitli düzenlemeler yapılmaktadır ve bunlar gelecekte de devam edecektir (Aysan, 2007:276).

- Ekonomide yer alan tüm kuruluşların SPK'nın halka açık şirketler için oluşturduğu kamuya açıklama yapma sistemine uyumları sağlanmalı ve yapılan açıklamalara toplum güveninin oluşturulması için önlemler alınmalıdır (Aysan, 2007:277).
- SPK ve adalet sisteminin güçlendirilmesi, SPK'nın mali olanakları ile kaynaklarının artırılması ve hem SPK'nın hem de İMKB'nin bağımsızlığının özenle gözetilmesi ilerideki kurumsal yönetim süreci için önem taşımaktadır (Ararat, 2009:27).
- İşletme yönetim kurulları işletme büyüdükçe "kurumsal yönetim komitesi", "yönetim değerlendirme ve ücretlendirme komitesi" ve "denetim komitesi" gibi alt komiteleri kurumsal yönetim amaçları doğrultusunda örgütlemelidir. Bazı ülkelerde borsaya kayıtlı işletmeler için bu alt komite üyelerinin bağımsız üyeler arasından seçilmesi yönünde zorunlu kurallar bulunmaktadır. Türkiye'de ise yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurulması henüz bir zorunluluk haline getirilmemiştir. Ancak işletmeler kendi kararları ve düzenlemeleriyle yasal zorunluluk olmasa da bu yönde gelişme sağlayabilir (Aysan, 2007:286).
- Kurumsal yönetim, işletmelerin güçlenmesine, tek lidere dayanma alışkanlığının giderilmesine, işletmelerin ömrünün uzamasına, uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazanmasına yardım eden bir yönetim yaklaşımı ve modelidir. Türkiye'de ekonomide çoğunluğu oluşturan aile işletmelerinin zayıf yönleri de bu alanlardadır ve kurumsal yönetime ilişkin uygulamalar aile işletmelerine ömür, kar ve huzur sağlayacaktır (Aysan, 2007:290-293).
- Halka açık olmayan işletmelerin kurumsal yönetim yapısını geliştirmek için TBMM gündeminde bulunan Ticaret Kanunu Tasarısı'nın bir an önce yasalaşması gerekmektedir (Emek, 2007:69).
- Türk Ticaret Kanunu'nda tasarlanan değişiklikler, kurumsal yönetim ilkelerinden çok ortaklı olmayan işletmelerin yapılarında da uygulanabilir nitelikte olanlarını zorunlu hale getirmek suretiyle, işletmelerin yönetim anlayışının iyileşmesinde önemli rol oynayacaktır (Kemahlı, 2006-b:22).
- Sivil toplum kuruluşları kurumsal yönetim anlayışının KOBİ'lerde uygulanmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yürütebilir ve aile işletmelerine kuşaklar arasındaki geçişlerde işletme sağlığını koruyucu destekler sunabilir (Aysan, 2007:283).
- İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nin halka açık şirketler için kurumsal yönetim çalışmalarının yansıtılacağı bir fırsat ve farkındalık olarak ele alınabileceği bir

platforma dönüşmesine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. Endeks, yeterince karşılaştırılabilir olması ve yeterli derinliğe ulaştığına dair kriterlerin oluşması durumunda, kurumsal yönetim gelişim sürecinin önemli bir mekanizması haline gelecektir. Bu noktada uluslararası örneklerin incelenmesi yerinde olacaktır (Salepçioğlu, 2009:28).

- Devlet işletmeleri açısından; sermayesinin önemli bir bölümü halka açık ve hisseleri borsalara kayıtlı olan devlet işletmelerinde SPK ilkeleri daha kolay uygulanabilmektedir. Ancak bu konuda asıl güçlüğü görüldüğü KİT'ler ile KHK-233 anlamında tanımlanan İktisadi Devlet Teşekkülü (İDT) ve Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) yapısında bulunan devlet işletmelerinde de kurumsal yönetim ilkelerine yönelik uygulamalar yapıldıkça devlet işletmelerinin yönetim sorunları da çözümlenmeye başlayacaktır (Aysan, 2007:295).
- Türkiye'deki mevcut ortaklık yapıları kurumsal yönetim uygulamalarının geri kalmasında en önemli etkenlerdendir. Gelecek yıllarda Türkiye ekonomisi ve finans sektörü büyüdükçe tek bir hakim ortağın kontrolünde olan işletmelerin yanı sıra birden fazla önemli ortağı olan ya da halka açılma oranı daha fazla olan işletmeler artacak ve piyasa kontrol mekanizmaları bu işletmeler üzerinde daha etkin olmaya başlayacaktır. Böylece “başkasının parası”nı kullanma oranı arttıkça, o “başkaları” şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk bekleyecektir. Birden fazla çıkar grubu bir işletmenin kontrolünü elinde tuttuğunda ise “birbirlerini dürüst tutacaklar” ve kurumsal yönetim işlev kazanacaktır (Ararat, 2009:27).

Türk ekonomisinin güçlenmesi, Türk işletmelerinin uluslararası piyasalarda rekabet gücünün artması için kurumsal yönetim uygulamaları ele alınmalıdır. Türk işletmelerinin dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirebilmeleri, yabancı işletmelerin Türkiye yatırımlarının önünün açılması, Avrupa Birliği'ne girmeye hazırlanan Türkiye'nin Avrupalı işletmeler karşısında rekabetçi olabilmesini sağlamak kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla mümkün olacaktır (Özilhan, 2002-a:1).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DEĞERLER

#### 2.1. DEĞER KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

##### 2.1.1. Değer Kavramı

Değer kavramı tanımlanmaya çalışılırken birçok soruda cevaplanmayı beklemektedir. Değer denildiğinde ne anlaşılmalıdır? Değerlerin somut bir varlığı var mıdır? Gerçeklikte, doğada değer diye bir şey var mıdır? Nietzsche, “değerler yaratan, değerler koyan insan” ifadesiyle insanın nesnelere ya da kavramlara değer yüklediğini ve bu değerlere göre de estetik değerler, etik değerler, bilimsel değerler ve teknik değerler gibi gelişmiş çeşitli değerlerin ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bunun aksine 20. yüzyıl filozoflarından ünlü alman filozofu S. Hartmann ise değerlerin kendi başına var olduğunu belirterek insanın bunları keşfettiği görüşünü savunmakta ve Platon’un kavram gerçekliği gibi bir “değerler alanı” üzerinde durarak bu değerlerin başlı başına var olduklarını kabul etmektedir. Bu bakış açısıyla, insan, genelde değer körüdür ve ancak zamanla var olan değerleri algılar. Diğer bir ifadeyle, insan değer yaratmaz var olan değerleri bulgular (Akarsu, 2006:21-22). O halde değerlerin insanın nesnelere ya da kavramlara anlam yüklemesiyle ortaya çıktığını savunanlar olduğu gibi kendi başına var olduğu ve sonradan keşfedildiğini savunanlar da bulunduğu ifade edilebilir.

Değerler uygun davranış standartlarına dayanarak davranışı etkileyen nelerin arzu edildiğine dair açık ya da örtülü düşünceler olarak tanımlanabilir (Fierro ve diğ., 2008:158). Değerler; iyi ve kötü, güzel ve çirkin, normal ve anormal ile rasyonel ile irrasyonelliğin genel duygularıdır (Campbell, 2004:42). Değerler konusunda çeşitli disiplinlere uzanan zengin bir alanyazın bulunmaktadır. Felsefede değerler, tercihler çatıştığı zaman karar almaya yardımcı olan göreceli olarak istikrarlı ilkelerdir ve böylece neyin iyi olarak düşünüldüğü hissi olarak iletilebilir. Ekonomide değerler ise, genel olarak, çeşitli alternatiflerin sosyal değerinin değerlendirilmesinin faydacı etik kapsamında en iyi seçim için rehber olarak hizmet ettiği, sosyal seçim tartışmalarında kullanılmaktadır (Dietz ve diğ., 2005:335).



Değerler, araştırmacılar tarafından, amaçların taşıdığı nitelikler ve bireylerin sahip olduğu düşünceler olarak da değerlendirilmektedir. Bireylerin düşünceleri olarak tanımlandığında, değerler, bireyi bir sonuca ulaştıran araçlar (instrumental values) ve sonuçların kendisi (terminal values) şeklinde incelenebilir (Scott, 2000:406). Değerler; açık ya da örtülü, arzu edilen, bireye ya da bir grubun niteliğine özgü, uygun tavırlar ve hareketin sonuçlarından yapılan seçimleri etkileyen bir kavramdır (Hitlin ve Piliavin, 2004:362).

Değer, davranışın belirli bir biçimi veya varlığın nihai durumunun bireysel ya da sosyal olarak karşısındakine ya da karşısındaki davranışın belirli bir biçimine veya varlığın nihai durumuna tercih edilebilirliğine dair sürekli bir inançtır (Fritzsche ve Oz, 2007:335). Değerler bireyler tarafından neyin doğru olarak görüldüğü ya da tercihlerin öneminin belirlendiği iş ya da iş çevresiyle ilgili değerlendirmeli standartlardır (Finegan, 2000:149).

Değerler özgürlük, eşitlik ve sürdürülebilirlik gibi özet amaçlardır. Genellikle duygusal tepkilerdir ve iyi ya da kötü, en iyi ya da en kötü ile arzu edilen ya da kaçınılan gibi ifadelerle açıklanmaktadır. Değerler amaçları tanımlamakta ve onları yönlendirmekte, tutumları şekillendirmekte ve bireylerin ya da toplulukların davranışlarının yargılanabileceği standartlar oluşturmaktadır (Leiserowitz ve diğ., 2006:414).

Oxford İngilizce Sözlüğü'nde değer; (a) bir şeyin kıymeti, yararlılığı ya da önemi, bir şeyin tahmini çekiciliği ya da faydasına göre göreceli olarak hak ettiği ya da konumu (b) bir şeye ya da bir kişiye karşı saygı ya da beğenme düşüncesi (c) bir kişi ya da sosyal grubun ilkeleri ya da ahlaki ölçütleri, yaşamda neyin kıymetli ve önemli olduğuna dair genel kabul gören ya da kişisel olarak savunulan yargılar şeklinde tanımlanmaktadır. Günlük dilde ise değer neyin kıymetli olduğu, kıymetli olanla ilgili düşünceler ve ahlaki ilkeler olmak üzere üç anlamda kullanılmaktadır (Dietz ve diğ., 2005:339).

Schwartz değerlerin evrensel insan gereksinimlerinin üç bilişsel ifadesi olduğunu vurgulamaktadır ki bunlar; biyolojik temelde organizmanın ihtiyaçları, kişilerarası eşgüdüm için sosyal açıdan etkileşimsel gereklilikler ile grubun refahı ve varlığını sürdürmesi için sosyal kurumsal talepler olarak sıralanabilir (Hitlin ve Piliavin, 2004:362). Schwartz'a göre değerler, "bir kişinin ya da diğer sosyal oluşumların yaşamında yol gösterici ilkeler olarak

hizmet eden, önemi değişken, durumsallık ötesi arzu edilen davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Coolen ve diğ., 2002:220).

Rokeach’a göre değerler, bireylerin ideal davranış tarzları veya yaşam amaçları hakkındaki inançları olup, davranışa farklı tarzlarda rehberlik eden çok yönlü standartlardır. Hofstede’e göre değer, belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimidir (Saraç ve Kılıçgil, 2004:82). Feather değerleri, neyin istenebilir ve kabul edilebilir olduğu ile ilgili bir dizi sarsılmaz ve genel inançlar olarak tanımlanmaktadır ki bu inançlar hem toplumun normlarından hem de bireyin temel psikolojik ihtiyaçları ve benlik bilincinden oluşmaktadır (Eccles ve Wigfield, 2002:121).

Kluckhohn’a göre değer, “eldeki eylem şekilleri, araçları ve amaçları arasından yapılan seçimi etkileyen arzu edilen durumun açık veya örtülü ve bireye veya grubun özelliğine ilişkin yönü” olarak açıklanmaktadır. Bu şekilde tanımlanan değerler politik, ahlaki, dini, estetik ve ekonomik gibi birçok şekilde tanımlanabilir (Hodgkinson, 2008:138).

Değerler, insanların yaşadıkları dünyaya uyum sağlamaları için duyuşsal ve bilişsel ilkeleri sentezleyen değerlendirmeli inançlardır (Hitlin ve Piliavin, 2004:362). Agle ve Caldwell, Schwartz ve Bilsky’nin değer kavramına ilişkin çalışmalarını dikkate alarak değer kavramına yönelik tanımlarda yer alan bazı ortak noktaların bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu ortak noktalar açısından değerler; kavramlar ya da inançlardır, arzu edilen son durumlar ve davranışlarla ilgilidir, özel durumlardan daha üstündür, davranış ya da olayların seçilmesine ya da değerlendirilmesine rehberlik etmektedir ve göreceli önemine göre sıralanmaktadır (Agle ve Caldwell, 1999: 359; akt. Hemingway ve Maclagan, 2004:36).

### **2.1.2. Farklı Disiplinlerde Değer Kavramı**

Değerler insanlık tarihi boyunca üzerinde durulan kavramlardan biri olmuştur. Toplumsal yaşamın var olduğu dönemlerden bu yana filozoflar, din adamları ve günümüzde farklı disiplinlerde çalışmakta olan araştırmacı ve yazarlar değer konusunda fikir yürütmüşler ve değerlerin birey ve toplum yaşamındaki önemini vurgulamışlardır (Atay, 2003:87). Bu noktadan hareketle değer kavramı aşağıdaki başlıklar altında farklı disiplinler açısından ele alınmaktadır.

### 2.1.2.1. Sosyal Bilimlerde Değer Kavramı

Değerler hemen hemen tüm sosyal bilimler disiplinlerinin belirgin bir odak noktasıdır (Hitlin ve Piliavin, 2004:362). Sosyal bilimlerde değerlerle ilgili çeşitli engellerden bahsedilebilir. Bunlar; değerlerin gözle görülür olmaması, var olan alanyazının değerlerin davranışı nasıl şekillendirdiğine ilişkin çok az bilgi vermesi, değerleri oluşturan süreçler bilinmediğinde davranışsal açıklamaların yetersiz kalması, değerlerin genellikle diğer sosyo-psikolojik olaylarla birleştirilmesi, değerlerin ölçülmesinde problemlerle karşılaşılması ve değerlerin kendi içinde tarihsel ve kültürel değişkenliği olması şeklinde sıralanabilir. Ampirik düzeyde var olan çalışmalar bu açıklamalarla tatmin edici derecede ilgili olsa da bu engeller listesi yapılacak araştırmalar için yararlı bir başlangıç noktası sağlayabilir (Hitlin ve Piliavin, 2004:360). Diğer bir ifadeyle sosyal bilimlerde değerler konusunda yürütülecek araştırmaların bu açıklamalar ışığında şekillenebileceği ifade edilebilir.

### 2.1.2.2. Ahlak Felsefesinde Değer Kavramı

Ahlaki davranışın en ayırdedici özelliği birtakım insanların ve düşüncelerin iyi ve kötü hükümleri çerçevesinde ele alınmasıdır ve bu tür hükümler “değer hükümleri” olarak adlandırılabilir. Değer hükümleri bir şeyin “arzu edilebilir-iyi” veya “edilemez-kötü” olduğunu belirten ifadelerdir. İnsanların davranış ve niyetleri hakkında değer hükümleri verilir; çalışkanlık iyi bir vasıftır, filan marka arabalar çok güzeldir gibi. Ahlaki hükümler böyle birer değer hükmüdür, ama değer hükümlerinin hepsi ahlakla ilgili değildir. O halde ahlaki hüküm denildiğinde, ahlakla ilgili değer hükümleri belirtilmektedir. Ahlaki hükümler iki açıdan ele alınabilir. Birincisi ahlaki mecburiyet veya mükellefiyet (yükümlülük) hükümleridir. Bu tür hükümler “şu hareket veya şu cins hareket ahlaki bakımdan doğru, yanlış, yapılması gerekir veya yapılmaması gerekir” şeklinde verilen hükümlerdir. Dolayısıyla bir eylemin ahlaki niteliği söz konusudur. İkincisi ise “ailenize yardım etmelisiniz, Ahmet iyi çocuktur, dedikoduculuk çirkindir” gibi hükümlerdir. Bu tür hükümlerde şahısların, şahsiyet vasıflarının niyet ve isteklerinin ahlaki niteliği söz konusudur (Güngör, 1998:27).

Değer hükmü birşeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğunu belirten ifade ise, “değer” de birşeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inanç olarak nitelendirilebilir. Ancak, değer, acaba sadece bir inançtan, yani subjektif bir yakıştırmadan mı ibaret olduğu ve inançlar dışında objektif bir gerçeği temsil edip etmediği sorusu da ele alınmalıdır. Ahlak felsefesinin en eski, en çözülmez görünen problemi de bu sorunun altında yatmaktadır. Eğer bu soru cevaplınsaydı ve ahlaki değer objektif bir temeli bulunabilseydi anlaşmazlıklar çözümlenerek ahlaki davranış ve düşünce konusundaki şüpheler de ortadan kalkabilirdi (Güngör, 1998:27).

Ahlaki boyuttaki değerler birçok alandaki değerlerle sıkı ve yaygın ilişki içindedir. Çünkü insanın iyi ve kötü kategorilerine sokmadığı düşünce ve davranış çok azdır (Güngör, 1998:77). Ahlak felsefecileri değerleri “zarar”, “yarar”, “adalet”, “rasyonellik” ve “aldatma” gibi kavramlarla açıklayarak yorumlamakta ve geliştirmektedir (Töremen ve Akdemir, 2007:356). Ahlak ise değerlerin bireysel davranış ve harekete uygulanmasıdır. Meslek ahlakı, siyasal ahlak veya evlilik ahlakı gibi kavramlardan bahsedilebilir. Örneğin, meslek ahlakı bir mesleği icra eden kişilerin, örneğin, yöneticilerin, başta yanında çalışan astları olmak üzere onların ailelerine, kendi meslektaşlarına karşı davranışlarını düzenleyen ve onlara rehberlik eden ilke ve kurallar bütünüdür. Ahlak ilkeler bütünü olarak profesyonel standartlarda, davranış kurallarında, tüzüklerde ve kanunlarda belirtilmiştir. Ancak bunun sağlanmadığı durumlarda bireyler ahlak ve değerler ile ilgili doğru ve yanlışları, iyiyi veya kötüyü kendi değerlendirmeleri ile bulmak durumunda kalabilir (Uçar, 2005:184-185).

### **2.1.2.3. Sosyoloji Disiplininde Değer Kavramı**

Değer kavramı sosyoloji alt disiplinlerinde dağınık biçimde kullanılmaktadır. Değerlerin bu şekilde incelenmesi kültür, sosyal yapı ve bireysel davranışla değerleri ilişkilendiren farklı yaklaşımların çerçevesini planlamaktadır. Sosyologların, değerleri çok fazla bireysel ve öznel görerek, genellikle yüzeysel algılanmasını kullandığı ifade edilebilir (Hitlin ve Piliavin, 2004:359). Değerler uzun yıllar boyunca pozitivist anlayışın etkisinde salt bireysel gerçekliği açıkladığı ve öznel bir karaktere sahip olduğu gerekçesiyle sosyolojik incelemelerin kapsamı dışında tutulmuştur. Fakat son yıllarda “değer” konusu sosyolojinin temel inceleme alanı içine girmiştir. Sosyoloji açısından ele alındığında, toplumsal yapıyı oluşturan temel toplumsal kurumların tümünün kendine ait değerler içerdiği belirtilebilir. Bir

toplumdaki değerlerin kaynağı kişinin dışındadır ve bireylerin çeşitli ideallere, inançlara sahip olmaları toplumda çeşitli normların oluşumunu da şekillendirmektedir. Bununla birlikte değerler, hiçbir zaman kendi başlarına bir bilişsel kategori oluşturmazlar ve başka alanlardaki değerlerle ilişkilidirler. Çoğu zaman da değerler, kişilerin davranışlarında birer bağımsız değişken rolü oynamaktadır (Özensel, 2003:217). Toplumsal kişi ve bu kişinin davranış örüntüleri ise sosyolojik incelemelerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Diğer yandan kültürel öğeleri göz ardı eden her model ve yaklaşım, yaşanmakta olan toplumsal süreçleri açıklamaktan da uzak olacaktır. Sosyoloji ve değer ilişkisinde önemli olan nokta ise kültürün temel ögesi olarak değerlerin toplumun sosyo-kültürel içeriğine anlam veren en önemli ölçütler olmasıdır (Özensel, 2003:220).

#### **2.1.2.4. Psikoloji Disiplininde Değer Kavramı**

Psikoloji disiplininde değer kavramının önemi insan davranışlarının yol göstericisi olarak oynadığı rollerdir. Değerin objektif bir esasa dayanıp dayanmaması ve özellikle ahlaki davranışta değer bir kimsenin çeşitli insanları, insanlara ait nitelikleri, davranışları, istek ve niyetleri, değerlendirirken başvurduğu kriter olması (örneğin; “Ahmet iyi insandır.”, “Niçin?”, “İnsanlara elinden geldiğince yardım etmektedir.”, “Çünkü insanlara yardım etmek iyidir.”) gibi konular ahlak felsefesinde önemli kabul edilirken psikolojide anlamını kaybetmektedir. Bu açıdan insan davranışları üzerindeki etkisi çerçevesinde bir psikolog değeri sadece inanç olarak ele almakta ve bu onun için yeterli olmaktadır (Güngör, 1998:28). Psikolojide değer, kişilerin ölçülebilir özellikleri olarak görülmektedir (Hitlin ve Piliavin, 2004:362).

#### **2.1.2.5. Kültürel Antropolojide Değer Kavramı**

Antropoloji, biyolojik yapısı ile insanı ve insan davranışlarını, tarihsel süreç içindeki ortamsal ve kültürel etmenleri ile çağımıza dek inceleyen gözlemsel-analitik bir temel bilim dalı olup, genellikle fiziksel ve kültürel antropoloji olarak ikiye ayrılır (Kaya, 2005:45). Fiziksel antropoloji insanoğlunun fiziksel gelişimini ve evrimini inceleyerek kültürün maddi yönü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kültürel antropoloji ise daha geniş bir alanı kapsayarak sosyal antropoloji, dil, etnoloji ve arkeolojiyi içermekte olup insanın nesilden nesile aktarılan manevi yönü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kültürel antropolojinin ilgilendiği alanlar; geniş

bir toplum tarafından paylaşılan davranışlar, düşünme ve duygu tarzlarını yönlendiren kültürel etkiler, sosyal etkileşme ve bağımlılık, yazılı ve sözlü anlatım biçimleri gibi konularla bunların karşılıklı etkilenmeleri olarak ifade edilebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:34-35).

Kültür, antropologlar tarafından toplumların ilerledikleri tarih boyunca geliştirdikleri adetleri ve gelenekleri açıklamak için kullanılmaktadır (Schein, 2004:7). Hofstede, kültürün değer sistemlerini içerdiğini ve değerlerin de kültürü yapılandıran bloklar arasında olduğunu vurgulamaktadır (Bansal, 2003:520). Kültürel değerleri anlamak insan hareketini ayrıntılarıyla planlamak ve değişen çıkarlar ile öncelikleri fark edebilmek için güçlü bir mekanizma sağlayacaktır (Ali ve Amirshahi, 2002:134). Değerler, bir kültür içinde önem verilen, tercih edilen, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenenleri ifade etmektedir (Turan ve diğ., 2005:181). Değer kavramı bu yönüyle kültürün bir unsuru olarak kültürel antropolojinin inceleme alanında bulunmaktadır.

#### **2.1.2.6. Örgütsel Davranış Alanında Değer Kavramı**

Toplumlar durmadan ilerleyen yaşama ayak uydurabilmek için sürekli yeni kılıklara girmektedir. Bu değişim sürecinde bir toplumun bir zamanlar sahip çıktığı değerler, içinde yaşanılan zamanın getirdikleriyle birlikte ayıklanacaktır. Böylece zamana uygun olanlar kalacak uygun olmayanlar ise kaybolacaktır. Yaşayan hiçbir toplum gününü doldurmuş değerlerin yükünü sonuna dek taşımayacaktır çünkü bu değerler belli bir ağırlık kazanınca yaşanılan zamanla çatışmaya başlayacaktır (Akarsu, 2006:27). Küçük birer toplum gibi düşünülebilecek olan işletmeler için de durum böyledir. Onlar da yeni yönetim anlayışlarını benimsedikçe bu anlayışların taşıdığı değerlere olan inançları artacaktır. Bu süreçte geride bıraktıkları yönetim felsefelerindeki değerler arasından yaşadıkları zamana ayak uyduranlar önemini korumaya devam ederken diğer değerler ise örgüt için taşıdıkları anlamı yavaş yavaş kaybedecektir.

Değerler, yönetim felsefesinin amacı için harekete geçirici güce sahip arzulanan kavramlardır ve yönetim felsefesinin bu açıdan görevi değer kavramını açıklamak ve aydınlatmaktır. Bununla birlikte örgütsel davranışla ilişkileri de dikkate alınarak yönetimin dil oyununa giren tesir, saik, tavır, inanış, norm, değer, etik, ahlak, irade, bağlılık, tercih,

sorumluluk ve görev gibi terimlerin tümü açıklığa kavuşturulmalıdır. Hükmetmek seçim yapmayı gerekli kıldığına göre yöneticiler sürekli değer seçenekleriyle karşı karşıya kalmaktadır ve değerler yönetimde önceliğe sahiptir (Hodgkinson, 2008:137-138).

Değerler, örgütsel davranış alanında ve işgören davranışlarının tahmin edilmesinde oldukça önemli görülmektedir (Andrews ve Rogelberg, 2001:121). Değerler ne söylediğimizle değil fakat ne yaptığımızla açıklanır. Bir örgüt değerlerini oluşturduğu ya da değiştirdiği zaman o değerlere açık davranışsal tanımlamalar vermek oldukça önemlidir, böylece çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilecektir (RODP, 2005:35). Alanyazının kapsamlı bir incelemesi göstermektedir ki örgütsel oluşumda değerler; karar biçimi, stratejik hareket, yenilikçilik, yaratıcılık, bağlılık, yönetsel memnuniyet ve örgütsel rekabet gibi konularla ilgilidir (Ali ve Amirshahi, 2002:134).

Değerler bir örgütün kültürünün en temel parçasıdır ve neyin ideal olarak düşünüldüğüne dair örgütün isteklerini vurgular (Chen ve Tjosvold, 2008:94). Değerler kişi örgüt uyumu aracılığıyla örgütsel davranışı etkileyebilir. Aslında kişi örgüt uyumu belirtmektedir ki örgütlerinin değer yönelimleriyle benzer değer tercihleri sergileyen çalışanlar daha uygun iş tutumları göstermektedir (Vandenberghe ve Peiro, 1999:570). Örneğin, kendine güven ve motivasyon başarısıyla ilgili belirgin değerler, bu değerlere bağlı olan gruba uygun kaynakların artan düzeydeki paylaşımını kontrol etme ve böylece de kendi hakim oldukları konulara katkıda bulunma olanağı sağlamaktadır (Sartorius, 2002:168).

### **2.1.3. Değerlerin Özellikleri**

Değerler gerçek olmalarına rağmen, çok belirgin olarak görülemedikleri için ortaya konulmaları zor olmaktadır. Bu durum algılama ile ilgili olarak da değerlendirilebilir (Bono, 2007:123). İnsanın değer sistemi ahlaki değerler gibi birçok değerden oluşur ve her tür değer aynı bütünün bir parçası olarak birbirleriyle ilişki içindedir. Diğer bir ifadeyle değerler birbirinden bağımsız değildir, çünkü, insan intibakının en önemli problemlerinden biri gerek davranışlar, gerekse düşünce unsurları (değerler, tutumlar, vb.) arasında uyum sağlayabilmektir. Uyuşmazlık düşünce ve davranışlar arasında olabileceği gibi, düşünce muhtevasının çeşitli unsurları (değerler, tutumlar, bilgiler, vb.) arasında da olabilir. Örneğin, bir kişi yağmur yağacağını bilerek şemsiye almadan çıkarsa düşünce ve davranışı

uyuşmayacaktır. Kişi içine düştüğü mantıksızlığı tutarlı hale getirebilmek için çeşitli mazeretler uydurabilir; “Ben ahmağın biriyim, yağmur yağacağını bildiğim halde şemsiyemi almadım. Zaten ne zaman tedbirli davrandım ki.”, “İki dakika yağmurda kalmak iki saat şemsiye aramaktan iyidir.”, “Yağmur o kadar şiddetli değildi, üstelik yağmurda kaldıktan sonra sıcak bir yere kavuşup bir fincan çay içmenin zevki bu sıkıntıya kat kat değer.”, vb. Bu düşünceler aslında başkalarına karşı mazeret göstermek amacıyla uydurulmayıp samimi bir zihnin kendi içinde tutarlı olma çabasını yansıtır. Dışarıdan bakıldığında bir kimsenin tutarsız görünen düşünce ve davranışlarının onu hiç de rahatsız etmiyor görünmesinin temel nedeni de budur. İşte değerler de zihni (kognitiv) muhtevanın başlıca unsurlarıdır. Onlar arasında yüksek düzeyde bir uyumun kurulması ve ortaya çıkabilecek uyumsuzlukların hemen giderilmesi insan intibaki için zorunlu olacaktır. (Güngör, 1998:73-76).

Değerler onları muhafaza eden gruplarda yer almaktadır (Sartorius, 2002:170). Değerler sosyal bir kurumun en ayırt edici özellikleri ve en tanımlayıcı nitelikleridir (Fairbank, 2006:18). Değerlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal yönleri vardır (Coolen ve diğ., 2002:220).

Değerler kelimeler ve eylemlerle açıklanmakta ve ifade edilmektedir (Anderson, 1998:23). Değerler bilinçli veya bilinçsiz motivasyonel dinamiklerden doğabilir ve harekete geçmede belirleyici olabilir (Hodgkinson, 2008:138). Profesyonel kişileri (örneğin, avukat doktor, öğretmen, vb.) iyiyi yapmaya zorlayan değerler amaçlar kadar yükümlülüklerin de dayanağı olabilir (Carr, 2006:177).

Değerler öğrenilebilir ve bundan dolayı eğitici programlarla planlı olarak öğretilir (Hendel ve Steinman, 2002:660). Değerler, kavram oldukları için öznelirler, arzu ile ilişkilidirler (Hodgkinson, 2008:142). Değerlerin temel bir niteliği kutuplaşmadır (Bourne ve Jenkins, 2005:413). Değerler örgütü derin bir düzeyde yansıtmaktadır ve bu nedenle oldukça zor değişmektedir (Levey ve Silver, 2006:661). Değişim süreci zor da olsa çağdan çağa, toplumdaki topluma, bireyden bireye değerler değişebilmektedir (Pelin, 1994:66). Değerlerin gelişiminde teknoloji gibi farklı unsurlar da rol oynayabilir. Teknoloji insan ihtiyaçlarına hizmet ettiği sürece anlamlıdır ve teknoloji geliştikçe değerler de değişmektedir. Diğer yandan teknoloji kritik önemdeki değerlere göre yönetilmektedir (Han, 2000:104). Her kültürde çevresel faktörlere bağlı olarak birtakım değerler zamanla gelişirler



ancak sürekli olarak muhafaza edilirler (Deniz, 2005:298). Örgütsel değerlerdeki değişimler tüm örgütteki değişen süreçleri de etkilemektedir (Gimzauskiene ve Kloviene, 2007:36). Aynı zamanda örgüt içinde gelişen süreçler de değerlerdeki değişim üzerinde etkili olabilir.

Değerler ile örgütsel performans değerlendirmeleri arasında da ilişki bulunmaktadır (Wang, 2009:3). Teorik ve uygulamalı birçok çalışma paylaşılan değerlerin örgütsel performansa katkıda bulunduğunu göstermektedir (Chu, 2001:87). Örgütsel değerler, iş deneyimleri ve memnuniyetleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, iş ve özel yaşam dengesini destekleyen örgütsel değerlerin daha fazla iş ve kariyer memnuniyeti, daha az iş stresi, işten ayrılma niyetinde azalma, daha fazla aile memnuniyeti, daha az psikomatik belirtiler ve daha olumlu duygusal ve fiziksel mutluluk sağladığı sonucu vurgulanmaktadır. Ayrıca çalışmada örgütsel değerlerin iş ve özel yaşam dengesi üzerindeki etkisinin erkeklerde bayanlardan daha fazla olduğu belirtilmektedir (Burke, 2001:228). Defoe'ye göre de, ailesinden memnun olmayan bir kişi işinden de asla uzun süreli zevk almayacaktır (Creed, 2000:329). Dolayısıyla değerlerin iş ve özel yaşam dengesinin sağlanmasında da etkili olduğu ifade edilebilir.

#### **2.1.4. Değerlerin İşlevleri**

Değerleri açıklamaya çalışırken insanın düşünen bir varlık olduğuna ve toplum içinde diğer bireylerle birlikte hareket ettiğine dikkat edilmelidir. Toplumsal özellikler taşıyan ve düşünen bir varlık olarak insan yaptığı hareketlerin nedenlerini de düşünmektedir. Yapılan bir seçimin ardından belirli seçeneğin gerekliliğini haklı çıkarabilmek “neden” sorusunu cevaplayabilmek ile sağlanabilir. Kişiler karar verirken bir nedenle hareket ederek diğer seçenekleri saf dışı bırakırlar ve yapılan hareketin gerekliliğini geçerli kılmamanın yolu onun nedenini topluma kabul ettirmektedir. Dolayısıyla değerler ve ortak inançlar doğrultusunda rutin sosyal uygulamaların bu gerekliliği geçerli kıldığı ve değerlerin bu işlevsel boyutunun da değerlerin ne olduğunu anlamada yardımcı olduğu ifade edilebilir (Sevinç, 2006:212-213). Bireysel, örgütsel ve toplumsal davranışları belirlemede değerler oldukça önemli bir role sahiptir (Töremen ve Akdemir, 2007:357).

Değerlerin; kişilerin ve birlikteliklerin sosyal değerinin yargılanmasında hazır birer araç olarak kullanılması, kişilerin dikkatini istenilir, yararlı ve önemli olarak görülen maddi

kültür nesnelere üzerinde odaklanması, kişilerin sosyal rollerini seçmesinde ve gerçekleştirilmesinde rehberlik etmesi, sosyal kontrol aracı olarak doğru şeyleri yapmaya yönlendirip onaylanmayan davranışları engellemesi ve dayanışma aracı olması sosyal yönden işlevlerini ortaya koymaktadır (Lalek, 2007:44). Değerin; fonksiyonunun, bireyin etrafını saran çevresine uyumuna yol gösteren sosyal bilişselliğin en öz biçimi olduğuna inanılmaktadır. Böylece değerler bireyin toplumla kesiştiği noktadır (Hood, 2003:263).

Değerler bir örgütün kalbini ve ruhunu şekillendirmektedir. Değerler örgütün arzu düzeyini ve amaçlarını başarmada örgüte olan bağlılığı tanımlamaktadır (Anderson, 1998:23). Deal ve Kennedy'e göre bir işletmenin başarıya ulaşma felsefesinin temeli olarak değerler, tüm çalışanlar için ortak bir yön duygusu sağlamakta ve günlük davranışlara yol göstermektedir. Ayrıca çalışanlar örgütün değerlerini benimsedikçe ve onlara göre hareket ettikçe şirketler başarılı olmaktadır (Fairbank, 2006:20). Levi Strauss CEO'su Robert Hass, bir işletmenin değerlerinin, diğer bir ifadeyle işletmenin neyi simgelediği ya da çalışanlarının neye inandığının, işletmenin rekabetçi başarısı için çok önemli olduğunu belirtmekte ve gerçekten de değerlerin işletmeyi yürüttüğünü ifade etmektedir (Fairbank, 2006:20).

Bireylerin kısmen birbiriyle örtüşen kendi amaçları vardır. Ancak örgüt, üyelerini bir dizi ortak değerler ve amaçlara sahip olmaları için sosyalleştirerek farklı çıkarlarını minimize edebilir. Böylece örgüt, üyelerinin çabalarının kendi istedikleri için harcanmasını sağlayabilir. Örgütsel açıdan kontrol probleminin bir çözümü de örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler yaratmak diğer bir ifadeyle sosyalizasyon süreci aracılığıyla örgütsel amaçları bireylerin değer sistemlerine özümsetebilmektir. Bireylerin ihtiyaçları örgütsel amaçlarla uyumlu olursa bireyler örgütün beklediği gibi hareket edecektir (Chu, 2001:86).

Değerler hem bireysel olarak hem de örgütsel düzeyde iki amaca hizmet etmektedir. Birincisi, değerler motivasyonun temel güçlendirici faktörüdür. İkincisi, değerler hangi faaliyetlerin değerlendirildiğine dair standartlar sağlamaktadır (Sullivan ve diğ., 2002:248). Değer seçimleri etik ilkelerin öznel yorumlamalarıdır ve değerler bireylerin ne yaptığını ve nasıl yapacağını etkilemektedir (Gimzauskiene ve Kloviene, 2007:32). Değerler inançlara, tutumlara ve davranışlara rehberlik eden temel ilkelere (Hood, 2003:263).

Değerler örgütün amacının sağlamaştırılmasına ve örgüt içinde farklı kişiler arasındaki güven ve ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Chen ve Tjosvold, 2008:95). Örgütsel değerler bireylerin işteki tepkilerini doğrudan etkilemektedir (Vandenbergh ve Peiro, 1999:570). Örgütsel değerler bir örgütün müşteriler, çalışanlar ve toplum gibi çeşitli paydaşlarına karşı belirttiği sorumluluklarının nitelendirilmesi için kullanılmaktadır (Somers, 2001:188). Örgüt kültüründeki nicel değerlerin ele alındığı bir araştırmada, Deming'in yönetim teorisinin değerlerin yönetsel felsefeler tarafından ortaya konulan örgüt kültürlerinin (örneğin, Deming kültürü) birbirleriyle karşılaştırılmasını sağladığı üzerinde durulmaktadır (Polito ve diğ., 2003:51). Kişiler liderlerin değerleri, kendi değerleri ve paylaşılan değerler konusunda emin olunca kendilerinden ne beklendiğini bilecek ve çelişen iş talepleri ile kişisel ilişkilerin üstesinden gelebilecektir (Green, 2007:8).

### 2.1.5. Değerlerin Önemi

Değerler niçin vardır? Değerler olmadan sosyal yaşam imkansızdır, sosyal sistemin grup amaçlarına erişme görevi devam etmeyecektir, bireyler diğer bireylerden istediklerini ve ihtiyaç duyduklarını elde edemeyecektir. Herşeyden önemlisi değerler sosyal yaşama bir öngörülebilirlik bileşeni ekler (Hopper, 1991:19). Günümüz insanı dünya üzerinde uyum içinde yaşama çabasıyla, bulunduğu çevrenin dengesini etkilerken miras aldığı dünyayı korumakla da sorumludur. Bu görevin yerine getirilmesinde küreselleşmenin temelini oluşturan ekonomik değerlerin yanı sıra küreselleşmeyi daha insancıl bir hale getirecek değerler de önem kazanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, artık kültürel evrim çerçevesinde insanın insan olma yolunda çalışması ve çağdaş kültürün tüm insanlığa açılarak paylaşılması için gerekli değerler yani insanoğlunun bugünü ile geleceği arasında köprü oluşturacak bilimsel, estetik ve etik değerler üzerinde durulmaya başlanmalıdır (Akarsu, 2006:20).

İş ve yönetim dünyasının en önemli dinamiği insanların neye değer verdiğidir. İnsanların değer verdikleri; davranışlarını ortaya çıkarmakta, faaliyetlerini oluşturmakta ve her iş örgütünün stratejisinin temel bir bileşeni olarak görülmektedir. İnsanların değer verdikleri tüm dünya üzerinde serbest piyasaları yürütmektedir ve tüm bunlara rağmen örgütlerdeki problemlerin de temel nedenidir (Pohlman ve diğ., 2000:23). Değerleri inceleme ihtiyacı zorunluluk haline gelmiştir çünkü küreselleşme örgütleri güçlü kuruluşlar haline getirmiştir ve bu kuruluşların kararları ise herkesi etkilemektedir (RODP, 2005:33).

Değerlerin önemli olduğunu herkes bilir ancak sadece bazı kişiler değerlerin daha önce olduklarından çok daha önemli hale geleceklerinin farkındadır. Zorlu rekabet koşullarının çevrelediği dünyada yetkinlik, bilgi ve teknoloji gibi kavramlar artık meta haline gelmeye başlamıştır. Ancak bu kavramların kendisi kadar önemli olan diğer bir konu ise bunlara sahip olmak kadar bunların nasıl kullanıldığı ve bunlarla ne yapıldığıdır. İşte bu noktada projelerin, ürünlerin ve hizmetlerin tasarımı değere odaklanan yaratıcı düşünmenin parçası olacaktır. Yeni bir proje ya da ürünle ileri doğru adım atma ya da atmama kararı sahip olunan değerlere değer biçmeye bağlıdır. İş dünyasının paralelinde özel yaşamda da karşılaşılan farklı alternatifler ve fırsatlar arasından yapılacak seçimler de değerlere değer biçmeye bağlıdır. Değerlere değer biçmek düşünme ve davranışın oluşumunda çok büyük önem taşır. Bu nedenle yaşamın her alanında sahip olunan değerleri anlamak ve bilincine varmak gerekmektedir (Bono, 2007:123). Deepak Chopra da değerlerin yaşam içindeki önemini şu deyişle vurgulamaktadır (Smith, 2007:93):

*Değerler olmazsa, ortaya kaos ve karışıklık çıkar. Değerler parçalandığında, her şey gibi sağlık da parçalanır. Sefalet, zenginliğin önüne geçer. Toplumlar ve medeniyetler, harap olurlar. Değerlere dikkat ettiğimizde ise, toplumlar kutsallıklarını ve bütünlüklerini korurlar ve kaos, yerini düzene bırakır. İçimizdeki o büyük potansiyel açığa çıkar ve istediğimiz ve arzu ettiğimiz her şeyi, onu kullanarak elde edebileceğimiz bir güce dönüşür.*

Bireylerin bir grup halinde birlikte yaşadığı toplum içinde değerler nasıl kargaşayı ortadan kaldırıyor ve düzenin sağlanmasına yardımcı oluyorsa küçük toplumlar olarak nitelendirilebilecek olan işletmelerde de ortak amaç doğrultusunda ve işbirliği ile uyum içinde hareket edilmesinde önemli rol oynayacaktır. Değerleri incelemek oldukça önemlidir, çünkü kararlar, öncelikler, stratejiler, planlar ve davranış üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi vardır ve değer gibi tarafsız etkisi olan başka hiçbir şey yoktur (RODP, 2005:33).

Örgütler de, bir ailenin temel değerleri üzerinde derince düşünmesinden yarar sağlaması gibi, değerlerini düşünmekten yarar sağlayacaktır (Groat ve Stern, 2002:42). Değer yaratmak bir örgütün rekabetçi stratejisinin kalbinde yatmaktadır (Alwis ve diğ., 2003:411). Diğer bir ifadeyle örgütler için değer yaratmak ve stratejik boyutta ele alındığında değer yaratan faaliyetlere odaklanmak da önemlidir. Değer oluşturan faaliyetlerin rakiplerden daha etkin düzeyde yürütülmesinin örgüt için rekabet üstünlüğü elde edilmesinde etkili olacağı ifade edilebilir. Porter'ın değer zinciri çalışması işletme düzeyinde

değer yaratılmasını incelemektedir. Değer zinciri analizleri öncelikle işletmenin faaliyetlerini tanımlamakta ve sonrada bu faaliyetlerin ekonomik yönünü ele almaktadır. Değer zincirindeki dört aşama; stratejik iş biriminin tanımlanması, kritik önemdeki faaliyetlerin tanımlanması, ürünlerin tanımlanması ve faaliyetin değerinin tanımlanmasından oluşmaktadır. Bir işletmenin hangi faaliyetleri nasıl gerçekleştirmesi gerektiği ile ürüne değer eklemeyi ve sektörde rekabet etmeyi sağlayan işletme faaliyetlerinin yapılandırılmasının nasıl olduğu ise değer zinciri analizinin işaret ettiği temel sorulardır. Değer zinciri analizleri değer yaratmada doğrudan etkisi olan temel faaliyetleri ve temel faaliyetlerin performansını etkileyerek değer yaratmayı etkileyen destek faaliyetleri incelemektedir. Porter'a göre değer, müşterilerin işletmenin kendilerine sağladığı ürün ve hizmetlere ödemeyi kabul ettikleri miktardır (Amit ve Zott, 2001:496). Özgen, örgütlerin paydaşları için değer yarattıkları zaman başarılı olduklarını ve bunun için de fırsatlara sahip olduklarını vurgulamaktadır. Örgütler değer yaratma çabası içinde faaliyetlerini gerçekleştirmede stratejik kaynakları kullanırken örgütsel yapı ve örgütsel kültürden de etkilenecektir. Böylece örgütsel kültür boyutunda örgüt içinde paylaşılan varsayımlar, değerler ve normların da değer yaratma sürecinde yer aldığı belirtilebilir (Özgen, 2009:45-46). Diğer bir ifadeyle, değer yaratmak için değerlere de odaklanmak gerektiği söylenebilir.

Değer herhangi bir şeyin bir amaç için hizmet edebilme ya da bir etkiye neden olabilme yeteneğidir. Değer kişisel ihtiyaçlar ile bu ihtiyaçları karşılayacak olan unsurlar arasındaki karşılıklı etkileşimdir. Çünkü, bireyler zamanla değişen istek ve ihtiyaçlara sahiptir ve örgütler ekonomik, fiziksel, duygusal, sosyal, bilişsel ve politik boyutlar gibi birçok boyutla birlikte değer yaratmaya çabalamaktadır. Örgütler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ürünler ve hizmetler sağladıkları zaman değer yaratmış olacaklardır (Alwis ve diğ., 2003:412-413).

Şirketler çalışanları için değerler oluşturmalıdır, böylece çalışanlar o örgüt için beklentilerin neler olduğunu bilecektir (Green, 2007:8). Hem özel sektördeki hem de artan biçimde kamu sektöründeki çoğu örgüt, örgütsel değerlerin dağılımını paydaşların temel ihtiyacı olarak kabul etmektedir. Bu nedenle örgütsel değer “en etkili ve en etkin anlamda, tüm paydaşların ihtiyacını göz önünde bulundurarak hareket merkezinin optimizasyonu” olarak düşünülebilir. Bu tanımdan hareketle örgütsel değer araştırmaları örgütün mükemmellik araştırması ile benzer biçimde kıyaslanabilir (Bowden, 2000:636).

Örgütsel değerler pasif işgücünün daha aktif bir hale geçmesini sağlayan temel araçtır (Brudney ve diğ., 2000:495-496). Yapıcı örgütsel değerler örgüt içindeki tüm kişileri kendilerini ortak vizyonun bir parçası olarak hissetmeye yönelterek sinerji oluşumunu kolaylaştırabilir (Chen ve Tjosvold, 2008:94). Örgütsel sadakat bir örgütün değerlerine bağlıdır (Vitell ve Hidalgo, 2006:34). Modern motivasyon teorileri de daha belirgin biçimde inançlar, değerler ve amaçlar ile eylem arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Eccles ve Wigfield, 2002:110). Örgütsel değerler yönetimin, diğerlerinin üstünde emin olunan davranışları ve çıktıları tercih etmesini sağlar (Lankau ve diğ., 2007:31). Örgütsel değerlerin iş tatmini, yönetime duyulan güven ve örgütsel bağlılıkla da ilgili olduğu ifade edilebilir (Shepherd, 1996:7). Kişiler arasında var olan iletişim sürecinde de bir örgütün değerleri çok önemlidir ve bu durum sosyal sermaye ifadesiyle kavramlaştırılabilir (Brown, 2001:166).

Bireylerin ve örgütlerin değerlerini açıklamak tüm ilgililer için bir kazan-kazan çıktısı oluşturulmasına destek olmaktadır. Böylece bireyler yaptıkları işlerin anlamını bulabilecek ve örgütler de değişim dönemleri boyunca iyi çalışabilecek sadık bir işgücü geliştirebilecektir. Değerler amaçların takip edilmesinde çalışanların kalplerinin ve zihinlerinin birleştirilmesi için örgüte yardımcı olacaktır (Sullivan ve diğ., 2002:247).

### 2.1.6. Değerlerin Oluşumu

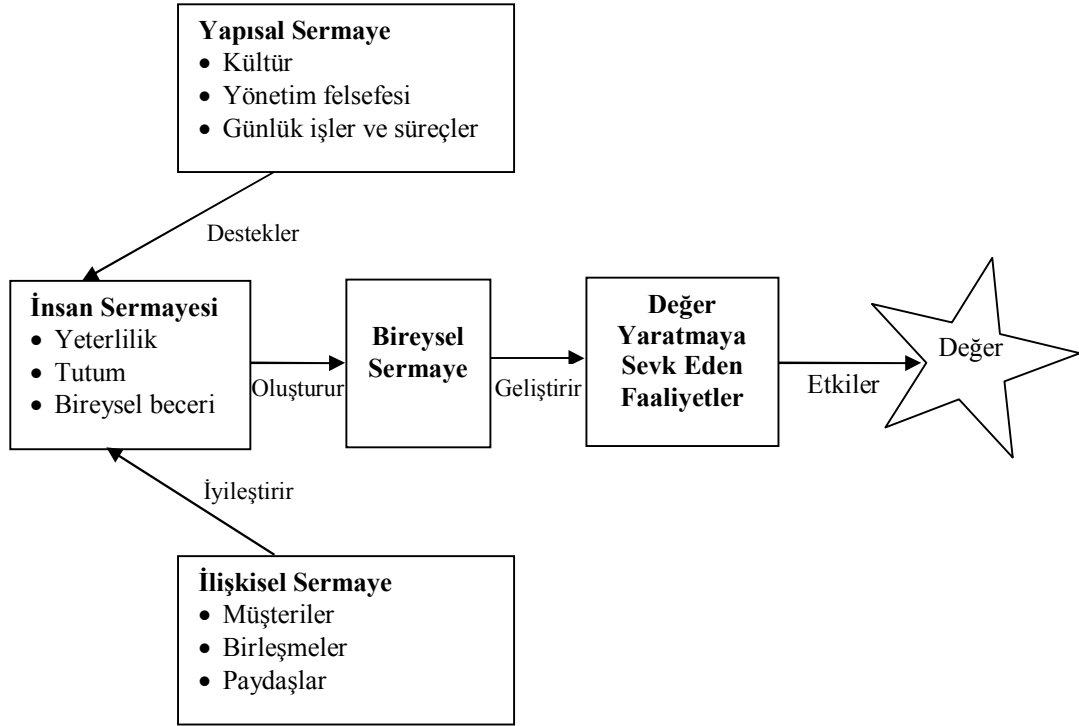
Sosyal bir çevrede yaşayabilmek ve yükümlülüğünü yerine getirebilmek için bireyler ve gruplar insan varlığının doğasında olan ihtiyaçları belirli değerlere dönüştürmüştür. İnsanın bilişsel sistemindeki değerlerin merkezi rolü; biyolojik bir sistem olarak bireyin ihtiyaçlarından, koordine edilmiş sosyal etkileşim tarafından oluşturulan taleplerden, grupların fonksiyonunu yerine getirmesi ve hayatta kalabilmesinden kaynaklanan taleplerden olmak üzere üç tür insan ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Coolen ve diğ., 2002:220).

Değerlerin oluşumu örgütsel açıdan değerlendirilecek olursa öncelikle örgüt için değer yaratan unsurların değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütler için değer yaratan unsurlar, yöneticilere fırsatları gösteren ve gelişme potansiyelini ortaya koyan araçlar olarak aynı zamanda örgütün finansal performansı, mal ve hizmet üretimi ile piyasa ve tüketici tatmin düzeyini de olumlu yönde etkilemektedir. Değer yaratan unsurlar, *işletme içi ve işletme dışı finansal unsurlar olabilecekleri gibi finansal olmayan unsurlar da*

olabilmektedir. Finansal değer yaratan unsurlar, finansal tabloları doğrudan etkilerken, finansal olmayan değer yaratan unsurlar ise finansal tabloların yanı sıra faaliyetler üzerinde de etkili olmaktadır. Bununla birlikte değer yaratan her unsur işletmeleri faaliyet alanları, yapıları ve sektördeki konumları gibi değişkenlere bağlı olarak farklı düzeylerde etkileyecektir. Bu noktada işletmeler için önemli olan ise kendileri için değer yaratacak unsurların neler olduğunu gerçek anlamda belirlemeleri ve onlar doğrultusunda stratejilerini ortaya koyarak uygulamalarıdır (Ercan ve diğ., 2003:33-34).

Değer yaratan unsurlar finansal yönü ile ele alındığında, bir işletmede işletme faaliyetleri ile ilgili değer yaratan temel unsur, yatırılan sermaye üzerinden elde edilen getiridir. Diğer alt unsurlar ise bu temel unsuru etkilemektedir. Bu kapsamda *işletme içi değer yaratan unsurlar* finansal ve operasyonel unsurlar olarak incelenebilir. Finansal değer yaratan unsurlar; işletmenin satışları, kar marjı, işletme sermayesi yönetimi, sabit sermaye yatırımları, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ve vergi oranları olarak sıralanabilmektedir. Operasyonel değer yaratan unsurlar da; işletme birimlerinin satış hacimleri, fiyatlar, ürün karışımı, işçi ücretleri, genel giderler, üretim, verimlilik, çalışma saatleri, izin saatleri, satış ve tedarik koşulları, satın alma politikaları, ödeme şartları, kaynak sağlama stratejileri, yerleşim kararları, sermaye bütçelemesi, yeni yatırım stratejileri ile fon yaratma ve yönetme seçenekleri olarak sıralanabilmektedir. *İşletme dışı değer yaratan unsurların* en önemlileri ise birleşme, satın alma ve satma işlemleridir (Ercan ve diğ., 2003:35-36).

Örgütlerde değer yaratma sürecinde somut varlıkların yanı sıra soyut varlıklar da önem kazanmaya başlamıştır. *Finansal olmayan değer yaratan unsurlar* incelendiğinde ise entelektüel sermaye kavramı ile karşılaşılmaktadır. Entelektüel sermaye, “işletmenin pazar değeri ile defter değeri arasındaki farktır” ve işletmelerin piyasa değerlerinin, defter değerlerinden daha yüksek olmasını sağlayan en önemli faktör, sahip olunan entelektüel sermaye olarak nitelendirilebilir. “Değere dönüştürülebilen bilgi” olarak da ifade edilebilen entelektüel sermaye, “işletmelerde, kara dönüştürülebilen fikirlerin, yeniliklerin, dizaynların, yönetim şekli, ilişkiler, süreçler, müşteriler, insan kaynakları ve yayınların oluşturulduğu bir bütün” şeklinde de açıklanabilir (Özevren, 2008:52). Entelektüel sermaye kavramı işletmelerin sahip olduğu maddi-finansal olmayan diğer bir ifadeyle soyut değerler üzerinde de durulması gereğine dikkat çekmektedir.



**Şekil 4.** Entelektüel Sermaye Bileşenleri ile Değer Yaratma Modeli

**Kaynak:** ALWIS, Dee, HLUPIC, Vlatka, FITZGERALD, Guy (2003), “Intellectual Capital Factors that Impact of Value Creation”, *25th Int. Conf. Information Technology Interfaces ITI 2003*, s. 414.

Değer yaratma sürecinde yer alan entelektüel sermayenin temel bileşenleri yukarıdaki Şekil 4’te de görüldüğü gibi; insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermayeden oluşmaktadır (Alwis ve diğ., 2003:414). İnsan sermayesi bilgi ve görev gibi unsurları ilişkisel sermaye de müşteri ve yatırımcı ilişkileri gibi unsurları sermaye boyutuyla ele almaktadır. Yapısal sermaye ise işletmelerin müşterileri için mal ve hizmet üretmesi ve dağıtmasını sağlayan strateji, yapı, sistem ve süreçlerin tümü üzerindedir. Yapısal sermaye “insan varlığı işten ayrılrsa bile kurumda kalan, kurumun sahip olduğu değerler” olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda yapısal sermayenin en temel unsurlarından biri “çalışanların davranış ve tutumlarını yönlendiren ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklar bütünü, diğer bir ifadeyle kurumda iş yapma biçimi” olarak nitelendirilen “kurum kültürü” olarak değerlendirilebilir. İş yapma biçimini ortaya koyan kurum kültürü kurumun piyasa değerinin belirlenmesinin en önemli özelliği olacaktır (Özevren, 2008:57-58). Örgütsel değerler ise kurum kültürünün en temel bileşeni olarak dikkat çekmektedir. Diğer yandan Pasquale Galgardi de örgütsel değerlerin oluşumunu dört aşamada ele almaktadır (Erdem, 2003:57-58):



- *Birinci aşama:* Örgüt kurucuları örgütün kuruluş aşamasında bir vizyona sahiptirler. Örgüt üyelerinin görevlerini tanımlarken birtakım değerlendirme kriterleri ve öznel inançlar vardır. Kurucular rakiplerinden önce daha iyi ve daha yeni bir ürün üreteceklerine ve iyi bir geleceğe inanırlar. Bu inanç onların eğitimlerine, tecrübelerine ve çevre hakkındaki bilgilerine dayalıdır.
- *İkinci aşama:* Liderin temel inançlarına dayalı davranış, arzulan sonuca verdiğinde, tecrübeyle kanıtlanmış olur ve diğer eylemler için bir referans noktası olarak kullanılır.
- *Üçüncü aşama:* İstenilen sonuçlar başarıyla devam ettiğinde örgüt dikkatini sonuçlardan uzaklaştırarak harekete geçirici unsurları tanımlamaya daha çok odaklanır. Sonuç örgütün tarihinde ve yaşamında geçici izler taşırken, harekete geçirici unsur esas kalarak idealleşir. Örgüt sonuçlar için değil, harekete geçirici unsurlar için mücadele eder.
- *Dördüncü aşama:* Paylaşılmış değer tüm işgörenlerce sorgusuz bir biçimde kanıksanır ve otomatik olarak davranışı etkiler. Örgüt kültürü içerisindeki örgütsel değerler, “Biz kimiz?”, “Neyi temsil ediyoruz?”, “Ulaşılmak istenilen hedeflerin neresindeyiz?” sorularının cevaplandırılmasının yanı sıra örgütün amaçlarına ulaşması için önemli olan ilkeleri ortaya koymasına yardım etmektedir.

#### **2.1.6.1. Değerlerin Oluşumunda Kültürün Rolü**

Toplumsal açıdan ele alındığında, değerler kendiliğinden oluşmaz, kültürden ve geleneklerden kaynaklanır (Saraç ve Kılıçgil, 2004:82). Araştırmacılar örgütsel açıdan da genel olarak değerlerin örgüt kültürünün temel ve ölçülebilir bir bileşeni olduğunu kabul etmektedir (Chu, 2001:91). Dolayısıyla değer, toplumsal kültürün önemli bir bileşeni olduğu gibi örgütsel kültürün de önemli bir bileşenidir (Deniz, 2005:295).

Örgüt kültürü ile ilgili bütün tanımlar bir kurumda bireyler tarafından sahiplenilen değerlere vurgu yapmaktadır (Turan ve diğ., 2005:182). Örgüt kültürü sosyal sistemi destekleyen paylaşılan değerler olarak açıklanabilir (Bansal, 2003:519). Örgüt kültürü sembolik ifadeler doğrultusunda istekleri, değerleri ve davranışları geliştiren doğru tasvir ve iş düzenlemeleridir (Groat ve Stern, 2002:41). Örgüt kültürü, örgütün temel değerleriyle birlikte amaçlarını vurgulamaktadır (Little, 2004:4051).

Örgüt kültürü değerler ile çalışabilir hale gelmektedir. Gerçekten de örgüt kültürü örgüt üyelerinin faaliyetlerini devam ettiren değerler sistemi olarak görülmektedir (Vandenbergh ve Peiro, 1999:569). Paylaşılan değerler kurumsal kültürün temel konusudur. Üst yönetimin değerleri ve inançları doğrultusunda iyi tanımlanmış bir örgüt misyonu güçlü bir kurumsal kültüre yol gösterecektir (Flaherty ve diğ., 1999:3).

Örgüt kültürü ile ilgili geniş alanyazında süren tartışma alanlarından biri de değerlerin bir örgütteki yetenek ve güç ile şekillendiğidir (Brown, 2001:166). Değerler örgüt üyelerinin kültürünü yansıtmaktadır ve büyük ölçüde örgütteki sosyalizasyon sürecinin çıktılarınıdır (Chu, 2001:83). Sosyalizasyon, içinde bulunulan kültürün davranış biçimlerinin benimsenmesi veya kültürün iletilmesi sürecidir (Balazs, 1991:56). Örgüt çalışanları tarafından oluşturulan örgüt kültürü gelecek kuşaklara iletilen, örgüte, örgütün amaçlarına ve işlevlerine ilişkin değerler ve normlardan oluşan bir örüntüdür (Nartgün, 2006:130).

Örgütsel değerler örgüt kültürü, kimliği ve sosyal sistemin diğer yapısal özelliklerini açıklayan birinci dereceden koşullardır. Örgütsel değerler bir sonuca ulaşmanın kabul edilebilir yollarını ve sonuçların kendilerini tanımlayarak örgütün yapısını etkilemektedir (Bansal, 2003:519-520). Değerler örgüt kültürü için bireylerin tercihlerini tanımlamanın da anlamlı bir yolunu göstermektedir (Vandenbergh ve Peiro, 1999:570).

#### **2.1.6.2. Değerlerin Oluşumunda Liderlerin Rolü**

İnsanların yaklaşımları değerlerin etkisi altında nasıl kişiden kişiye değişebiliyorsa, örgütlerin faaliyetlerini belirleyen değerler de o örgütün çekirdeğinde bulunan kişilere göre değişiklik gösterecektir. İş hayatında bazı örgütler kurallarını hiç değiştirmeden ve kendileri de hiç değişmeden yaşamayı seçerler. Fakat bazıları ise riske girmeyi ve yenilik peşinde koşmayı tercih ederler. Bazı örgütler fedakarlık ve başkalarına hizmet anlayışına dayalı olarak çalışırlar; diğer bazıları bencil bir tavır içinde ve sadece kendi çıkarlarını düşünerek yaşarlar. Örgütlerin değerleri ve bu değerlerden doğan tercihleri çok farklı olabilir. Diğer bir ifadeyle örgütler de aynı insanlar gibi, ortaya farklı değerler ve eylemler koyarlar (Smith, 2007:247). Örgütlerin faaliyetlerinin düzenlenmesinde ve değerlerinin ortaya konulmasında öncü konumda bulunan örgüt liderleri bu durumu etkileyebilir. Liderler davranışları model haline getirmekte ve işgörenlerin seçimi, günlük denetim, eğitim ve performans

değerlendirmesi gibi yönetim sistemlerinin içine yerleştirmektedir. Değerleri gerçek kılan ise bu çabalardır (RODP, 2005:35).

Liderliğin gerçek görevinin paylaşılan değerlere yönelik sosyal bir yapı yaratmak olduğu ifade edilebilir. Bu yapı kurulduktan sonra örgüt, çevresel kavramlar değıştikçe önde gelen değerleri sürdürmeye çalışabilir (Hood, 2003:264). Liderlerin görevi değerleri kurumsal kültür yönünde bir araya toplamak iken yönetimin rolü ise kurumsal değerlerin diğerlerine iletilmesi ile iş çevresinin her yönündeki uygun performans davranışının ölçülmesi, ödüllendirilmesi ve fark edilmesine yardımcı olmaktır (Anderson, 1998:24).

Örgütsel değerler liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkiler (Tjosvold ve diğ., 2003:154). Bir örgütün değerlerinin ödüllendirme sisteminin desteğiyle değıştirilmesi, daha yüksek düzeyde güçlendirilmiş bir işgücünün geliştirilmesinde izlenebilecek yararlı bir yoldur (Tjosvold ve diğ., 2003:154). Örgütsel değerler ile ödüllendirme arasındaki ilişkide transaksiyonel ve transformasyonel liderlik arasındaki farklılıklar dikkat çekmektedir. Transaksiyonel liderlik örgüt içindeki bürokratik yetkiye ve yasal güce dayanmaktadır. Transaksiyonel liderler görevler, iş standartları ile işgücü uygunluğunu vurgulamakta ve işgücü performansını etkilemek için ödül ve cezaya inanmaktadır. Transformasyonel liderlik yüksek idealleri ve ahlaki değerleri isteyerek takipçileri motive etme sürecidir. Transformasyonel liderler örgüt için bir vizyon tanımlamaya ve sonra da izleyicileri onu hayata geçirmeleri için teşvik etmeye çalışmaktadır (Hood, 2003:264).

### **2.1.7. Değerler ile İlgili Kavramsal İlişkiler**

Değerleri açıklamak onları ilgili kavramlardan ayırt edebilmektir (Hopper, 1991:16). Değerler ile çeşitli kavramlar arasındaki ilişkiler değer kavramının incelenmesindeki temel konular arasında yer almaktadır. Çünkü bu ilişkilerin ortaya konulması değer kavramının neyi ifade ettiğinin anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır. Değer bir inanç mı yoksa bir tutum ifadesi midir? Normlar ya da davranışlar değerleri mi yansıtır? Bu soruların cevapları aşağıdaki başlıklarda değer ile ilgili kavramsal ilişkiler çerçevesinde açıklanmaya çalışılmaktadır.

### **2.1.7.1. Norm-Değer İlişkisi**

Örgütsel değerler; örgütsel amaçlar ve elde edilmeleri için gerekli araçları yansıtan örgüt içindeki arzu edilen faaliyetler olarak örgüt üyeleri tarafından inanılan genelleştirilmiş inançlardır. Normlar; işlerin nasıl yapılacağını ortaya koyan gereklilikler ve zorunluluklar olarak örgüt tarafından onaylanan ve yapılması beklenen davranışlardır. Örgütsel değerler normların içine iyice yerleşmiş durumdadır (Kwon, 2000:404-405).

Normlar durum temelli iken değerler durumsallığın ötesindedir. Normlar bir gereklilik ya da zorunluluk hissi iken değerler ise bireysel ya da kültürel bir amaç olarak ele alınabilir. Değerlerle uyum içinde hareket eden bireyler normatif baskı altında hareket ettikleri zaman kendilerini beklenen davranışta bulunmaya zorlanmış hissetmeyeceklerdir (Hitlin ve Piliavin, 2004:361).

### **2.1.7.2. İnanç-Değer İlişkisi**

Değer bir inanç olması açısından ele alındığında, dünyanın belli bir kısmıyla ilgili idrak, duygu ve bilgilerin bir terkibi olarak ifade edilebilir. Ancak değer, inancın spesifik bir şekli olarak onun daha üstünde bir zihin organizasyonudur. Böylece değer bir tek inanca değil, bir arada organize olmuş bir grup inanca eşdeğer niteliktedir. Örneğin; insanlara yardımcı olmanın iyiliği şeklindeki bir değerın kabul görmesi bireylerin insan ilişkileriyle ilgili çeşitli hayat tecrübelerinden doğmuştur ve bunun içinde insanın kıymetine olan inanç, iyilik yapmanın vicdan huzuru vereceğine olan inanç, yardımseverliğin barışa yol açacağına olan inanç gibi birden fazla inancın katkısı bulunmaktadır (Güngör, 1998:28).

### **2.1.7.3. Tutum-Değer İlişkisi**

Tutum ile değer kavramlarını eş anlamda kullanan psikologlar bulunmaktadır ve onlara göre değerler tutumlara ait bazı özel durumları belirtmek üzere kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, değer konusunu sistemli biçimde araştıran Rokeach gibi, tutum ile değerın ayrı kavramlar olduğunu ifade edenler de vardır. Güngör ise tutum ve değer arasındaki farklılıkları şöyle açıklamaktadır (Güngör, 1998:29-30).

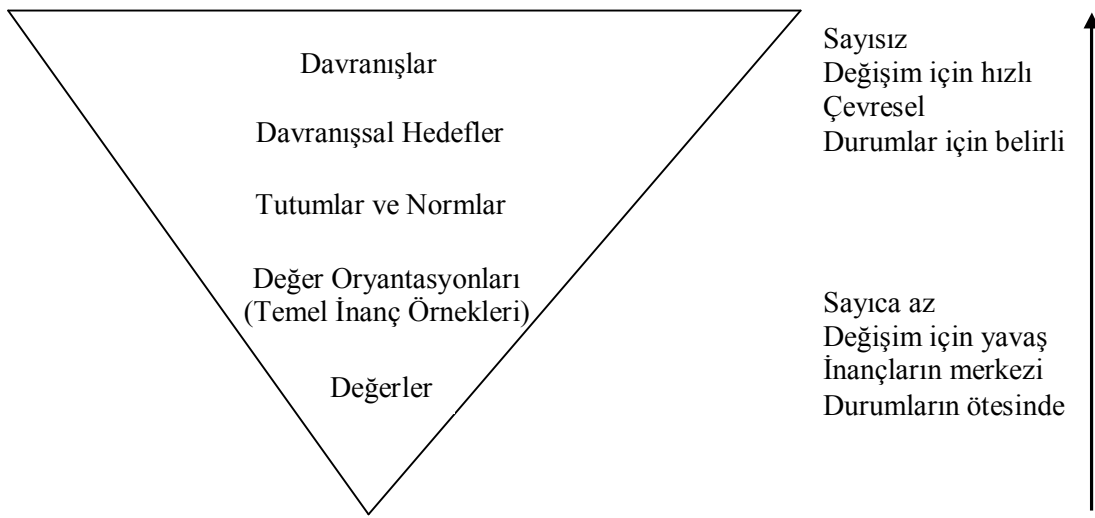
*Rokeach'a göre tutum bir inançlar organizasyonu iken değer ise tek bir inanca işaret etmektedir. Bu durum birçok kişi tarafından kabul edilir, ancak değerlerin çok özel biçimde tek bir inanca işaret etmesi hatalı bir görüş olarak da değerlendirilebilir. Rokeach bu görüşüyle tutum ve değerlerin ifade ediliş şekillerindeki farkı göstermektedir; örneğin bir tutum ölçüğünde bulunan pek çok maddenin hepsi de şahsın bir konudaki tutumunun tek bir indeksini verir, yani bir tutum içinde pek çok inanç bulunduğu açıkça görülebilir. Ancak değerlerin tek bir inanç ifadesi halinde belirtilmiş olması, Rokeach'ın görüşünün aksine, onun tek bir inançtan ibaret olduğunu göstermez. Bunun en sağlam kanıtı, değerlerin tutumlar için de bir rehber rolünü üstlenmesidir. Şahıs öyle bir zihin organizasyonuna sahip olacaktır ki, daha sonra insanlar, objeler ve davranışlar hakkındaki görüşleri bu temel atf noktasına göre şekillenebilir. Böyle bir atf noktası ancak pek çok inancın tek bir esas çerçevesinde billurlaşmasıyla oluşabilir. Rokeach'ın iki kavram arasında ele aldığı diğer bir farklılık da buna işaret etmektedir. Bu diğer farklılığa göre; bir tutum belirli bir obje üzerinde odaklandığı halde, değer objeleri aşar. Dolayısıyla tutumlara oranla değerlerin durumu, özel hallerle oranla genel prensiplerin durumuna kıyaslanabilir (Güngör, 1998:29-30).*

Değerler, tutumların herhangi bir şeyin oldukça özel olmasıyla ilgili pozitif ya da negatif değerlendirmeler olması yönüyle, tutumlardan farklılık göstermektedir. Örneğin, el değmemiş doğaya değer verilebilir ve vahşi yaşam korunağındaki petrolün işlenmesine karşı koymak için bir plan oluşturulabilir. Birincisi daha geneldir ve bir değer olarak düşünülebilir, ikincisi ise daha özeldir ve bir tutum olarak görülebilir (Dietz ve diğ., 2005:346). Değerler tutumlarla benzeşmektedir ancak değerler tutumlardan daha yerleşmiş, daha sürekli ve daha istikrarlıdır (Oliver, 1999:147). Bir amacın olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerini içeren değerler, tutumlardan daha özeldir ve daha kalıcıdır. Değerler amaçlara odaklanırken, tutumlar daha çok somutlaşmış sosyal amaçlara uygulanmaktadır. Tutumlar ya değerleri açıklamakta ya da değerlerin algılanmasını etkilemektedir. Tutumlarla karşılaştırıldığında değerler, kişilikle ilgili konuların daha merkezindedir ve genel kabul gören görüş değerlerin kişinin içsel değerlendirme hiyerarşisinde tutumlardan daha yüksek bir konumda olduğudur (Hitlin ve Piliavin, 2004:361). Tutumların değerlerden türetildiği ve değerleri yansıtmakta olduğu ifade edilebilir (Leiserowitz ve diğ., 2006:414).

#### **2.1.7.4. Davranış-Değer İlişkisi**

Değer kavramına ilişkin birçok farklı tanım yapılsa da değerlerin davranışı etkilediği yönünde genel bir anlaşma görülmektedir (Fritzsche ve Oz, 2007:335). Değerler davranışın seçilmesinde ölçüt olarak görev yapmaktadır (Hopper, 1991:18). Davranışın amacı

ihtiyaçları karşılamaktır ve değerler insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere tercih edilen yollardır. İnsanların çeşitli ihtiyaçları olmakla birlikte, örneğin, işyerindeki davranış üzerinde büyük etkisi olan psikolojik ve sosyal ihtiyaçları tanımlamak için değerleri seçerler (RODP, 2005:33). Değerler insan davranışının belirlenmesinde merkezi bir konumda bulunmaktadır (Han, 2000:97). Değerler, davranışın oluşumunda birer bağımsız değişken rolü oynayabilir. Örneğin; bir kişinin resim sergileri gezmesi, prestij kazanmak gibi bir sosyal değer kazanmak isteği ya da onun estetik değeri hakkında fikir verebilir (Güngör, 1998:74).



**Şekil 5.** İnsan Davranışlarının Bilişsel Hiyerarşi Modeli

**Kaynak:** CHOI, Andy S., PAPANDREA, Franco, BENNETT, Jeff (2007), “Assessing Cultural Values: Developing an Attitudinal Scale”, *Journal of Cultural Economics*, C. 31, S. 4, s. 314.

Fulton, değer ve davranış ilişkisini göstermek için ters piramit şeklini kullanmıştır. Değer oryantasyonları temel inanç örnekleri olarak açıklanmaktadır ve bireylerin değerlerini yansıtmaktadır. Değer oryantasyonları sırayla davranışsal hedefler ve asıl davranışlara rehberlik eden tutumlar ve normlar için altyapılar sağlamaktadır. Değerler sayıca sınırlıdır, değişmesi zaman alır, inançların temelidir ve belirli durumlarla doğrudan ilgili değildir. Ters piramitte yukarı ilerledikçe tutumlar ve normlar sayısız olmakta, hızlıca gelişmekte, inançlar için sınırlı önem taşımakta ve belirli davranışlar olmaktadır. Davranışsal hedefler asıl davranışın doğrudan örnekleri ya da “en doğrudan öngörücüsü” olarak bilinmektedir (Choi, 2007:314). Örgütsel değerler de aslında normları etkilemekte ve daha sonraki aşamada da çalışanların davranışlarına rehberlik etmektedir. Bu ilişkinin şematize edildiği bir çalışmada da “Örgütsel Değer Etki Modeli” araştırılarak elde edilen sonuçlar “İnsan Davranışlarının

Bilişsel Hiyerarşi Modeli”ne benzer biçimde normların değerler ve çalışanların davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini vurgulamaktadır (Kwon, 2000:411).

Davranış ve değer arasındaki uyum dört açıdan incelenebilir. İlk olarak, değerler, sosyal çevrenin bazı bileşenlerinin çıkarlarını destekleyen bilişsel yapılardır. İkincisi, değerler, eyleme yön vererek ve duygusal yoğunluk sağlayarak davranışı harekete geçirir. Üçüncüsü, değerler, eylemi yargılayan ve gerekçelerini ortaya koyan standartlardır. Son olarak ise, değerler, hem sosyalizasyon faaliyetleri hem de bir bireyin eşsiz deneyimleri doğrultusunda kazanılmaktadır (Grojean, 2004:226). Değer ve davranış arasındaki ilişkinin incelenen değere bağlı olduğu ifade edilebilir (Dietz ve diğ., 2005:338). Tüm insan eylemlerinin altında yatan, bazı şeylerin yapılması gerektiği bazılarının ise gerekmediği kanısıyla, değerlerdir (Hopper, 1991:15). İnsanlar her gün değerlerle ilgili olarak konuşmazlar ancak temelde savundukları değerlere uygun hareket ederler (Tolmats, 2004:11).

## 2.2. DEĞERLERİN SINIFLANDIRILMASINDAKİ YAKLAŞIMLAR

Değerler çok açık seçik olmadıklarından yeterince sık kontrol edilemezler. Şu ya da bu biçimde ne oldukları ve önemli oldukları bilinir ancak onlara daha dikkatli bakmak ve odaklanmak oldukça zordur (Bono, 2007:23). Birçok sosyo-psikolojik kavramın olduğu gibi değerlerin de ölçülmesinde eksiklikler vardır ve çoğu araştırmacı tutumları, inançları ya da düşünceleri inceleyerek çalışmalarını değerler çalışması olarak sınıflandırmıştır (Hitlin ve Piliavin, 2004:365).

Rokeach ve Schwartz’ın çalışmalarıyla başlayan süreçte değerleri anlamak üzere çok sayıda sistematik araştırma yürütülmüştür. Değerlere odaklanmaya dönük bu araştırmalar sonucunda değerler sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Değerleri sınıflandırmaya ilişkin yaklaşımların genel olarak, değerleri evrensel düzeyde ilgili oldukları alana göre sınıflandırmaya yönelik yaklaşımlar ve değerleri kültür boyutlarını esas alarak sınıflandırmaya yönelik yaklaşımlar olmak üzere iki grup altında toplandığı ifade edilebilir (Doğan, 2007-b:vi).

### 2.2.1. Değerleri Evrensel Düzeyde İlgili Oldukları Alana Göre Sınıflandırmaya Yönelik Yaklaşımlar

Değerleri evrensel düzeyde ilgili oldukları alana göre sınıflandırmaya yönelik yaklaşımlar, genel bir çerçevede, kültürel farklılıkların ötesinde, bütün kültürler için geçerli olabilecek evrensel nitelikte ve toplumsal yaşamın farklı alanlarını esas alarak değerleri tanımlamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımlarda ortak bir özellik olarak kuram oluşturmaktan ziyade belli bir toplumda yaşayan bireylerin hangi değerlere sahip olduğu ve bunların hangi boyutlar itibari ile gruplandırılacağı çabasının önde geldiği görülmektedir (Doğan ve diğ., 2007:20-21). Bu yaklaşımların başlıcaları; Allport, Vernon ve Lindzey, Graves, Kahle, Kluckhohn ve Strodtbeck ile Milton Rokeach'ın değer sınıflamaları olarak ele alınabilir.

#### 2.2.1.1. Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Sınıflaması

Allport, Vernon ve Lindzey, değerler sisteminin her biri kendine özgü değerler içeren altı boyutunun olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; estetik, teorik, ekonomik, siyasi, sosyal ve dini değerlerdir (Turan ve Aktan, 2008:229). Allport, Vernon ve Lindzey'in değer sınıflaması Spranger'in değer teorisine dayanmaktadır. Spranger psikolojide ilk kez değer testini uygulamış ve uygulamayı yürüttüğü deneklerini her birinde hakim olan değere göre kişilik tiplerine ayırmaya çalışmış ve herkesin altı temel değer tipinden birine girebileceği görüşünü savunmuştur. Allport, Vernon ve Lindzey ise bireylerin kişilik yapılarındaki görece önemleri açısından değer sistemlerine eğilimlerini ölçmek üzere Spranger'in değer teorisini bir ölçüm aracına dönüştürmüş ve altılı sınıflandırmayı ortaya koymuştur. Bu sınıflandırmadaki değer boyutlarının özellikleri şöyledir (Lalek, 2007:28-29).

- *Teorik Değer:* Gerçeğe, bilgiye muhakemeye ve eleştirici düşünceye önem verir. Teorik insanın hakim olan ilgisi gerçeğin keşfidir ve bu amacın izlenmesinde kişi, karakteristik olarak zihni bir tutum takınır, benzerlikleri ve farklılıkları araştırır. Kendisini, objelerin güzelliği veya yararlılığına ilişkin yargılardan arındırarak yalnız gözlemeyi ve muhakemede bulunmayı arar.
- *Ekonomik Değer:* Yararlı ve pratik olana önem verir, herhangi bir faaliyeti öder ve ödetir. Ekonomik insan, karakteristik olarak, yararlı olanla ilgilidir.



- *Estetik Değer:* Estetik insan, en yüksek değeri form ve ahenkte görür. Her bir tecrübe zarafet, simetri veya uygunluk açısından değerlendirilir. Birey yaratıcı bir artist olmak ihtiyacında değildir; geçmişe, eskiye bağlanmak ihtiyacında da değildir. Başlıca ilgisini, hayatın artistik olaylarında bulur.
- *Sosyal Değer:* Başkalarını sevmeye, yardım ve bencil olmama esastır. Bu tip insan için en yüksek değer insan sevgisidir. Bu sevgi, bir veya birçok kişiye ait olabilir. Sosyal insan bencil değildir, başka insanları araç olarak değil amaç olarak değerlendirir ve bu nedenle nazik ve sempattir, bencil değildir.
- *Politik Değer:* Politik insan, esas itibarıyla kuvvetle ilgilidir. Faaliyetleri zorunlu olarak, politikanın dar alanı içinde değildir. O, her şeyin üstünde kişisel güç, etki ve şöhret arar.
- *Dini Değer:* Bir insanın en yüksek değeri “birlik” olarak ifade edilebilir. Evreni bir bütün olarak kavramayı arar ve kendisini onun bu bütünlüğüne bağlar. Onun zihni yapısı devamlı olarak mutlak şekilde doyurucu en yüksek değer tecrübelerini yaratmaya yönelmiştir.

Allport, Vernon ve Lindzey’in değer sınıflamasının alt boyutları, insanın varlık alanları olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısına göre, her insanın kendine özgü kabul ettiği, önemseydiği bir veya birden çok değer vardır ve bu değerler insanın yaşamını belirler. Bir birey için önemli olan değer, bir diğeri için aynı derecede önem arz etmeyebilir (Turan ve Aktan, 2008:229).

### 2.2.1.2. Graves’in Değer Sınıflaması

Graves, insanın değerlerini ve yaşam biçimlerini varoluşçu bir yaklaşımla ele alarak hiyerarşik bir düzenlemeye indirgemıştır. İnsanın doğasını açık bir sistem olarak değerlendiren Graves’e göre, insanın yapısı sabit bir düzeyden diğerine sıçrayarak gelişir ve insanın bütün psikolojisi yeni bir sabit düzeye her geçişinde yeni bir biçim alır, bu nedenle değerler sistemden sisteme farklılık göstermektedir. Graves, hiyerarşik sistemdeki her başarı durumunu, bir denge durumu olarak açıklamakta ve denge durumuna ulaşan bireyin, hiyerarşinin bir üst basamağına geçeceğini savunmaktadır. Her denge durumunun kendine özgü psikolojik nitelikleri bulunmakta, diğer bir ifadeyle, her denge durumuna ait duygulanım, güdü, değerler, düşünce ve tercihler görülmektedir. Düzey değiştiğinde ise

bireyin karşılaştığı yeni düzeye ait olma aşaması, bireyin yeni duruma uyumunu ve yeni değerleri edinmesini sağlamaktadır. Graves'in denge durumları olarak ortaya koyduğu var olma düzeyleri şunlardır (Turan ve Aktan, 2008:228-229):

- *I. Düzey-Tepkisel Var Olma:* İnsanların temel fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığı düzeydir. Değerlerin tepkilerle belirlendiği düzeydir.
- *II. Düzey-Geleneksel Var Olma:* İnsanların sadece var olma ihtiyacı duydukları düzeydir. Tek ihtiyaç, nesli devam ettirmektir.
- *III. Düzey-Ben-merkezli Olma:* İnsan olma olgusunun belirdiği düzeydir. Birey olma ve başkaları üzerinde baskı kurma güdüleri çok güçlüdür. Değerler de bu amaca hizmet edecek biçimde şekillenir.
- *IC. Düzey-Özverili Var Olma:* Acı ve ölümden sonraki yaşam için var olma ağırlıklı olan duygudur. Tanrı'nın koyduğu değerlere yönelme söz konusudur.
- *C. Düzey-Materyalist Var Olma:* Dünyanın sırlarını keşfetme ve dünyayı yönetme duygusu egemendir. Bu durum, materyalist bir yaşam ve değerlerin öne çıkmasına neden olur.
- *VI. Düzey-Toplumsal Var Olma:* Çağcıl yaşam biçiminin sunmuş olduğu rasyonel değerlerden çok insani değerler öne çıkar. Diğer insanlar önemli hale gelmiştir ve toplum bir bütün olarak değerlidir.
- *VII. Düzey-Varoluş:* Değer sisteminin temeli bilgiye ve evrenle ilgili gerçekliğe dayalıdır. İnsan, kendine güvenir; hayata, bağımsızlığa ve toplumun çıkarlarına değer verir. Farklı değerlere hoşgörü vardır, otoritenin kontrolsüz kullanımına karşıdır.

### 2.2.1.3. Kahle'nin Değer Sınıflaması

Kahle'nin değer sınıflandırması çerçevesinde geliştirdiği "list of values (LOV)" ölçeği dokuz maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan ve bireylerin yaşamdan istediği ve aradığı değerleri gösteren maddeler; heyecan, diğerleriyle yakın ilişkiler, saygı duyulmak, güvenlik, ait olma hissi, yaşamdaki eğlence ve zevk, otokontrol, başarı hissi ve özsaygı olarak sıralanabilir (Rallapalli ve diğ., 2000:74).

#### 2.2.1.4. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Sınıflaması

Kluckhohn ve Strodtbeck, değerlerin tüm insanların ilgilenmek durumunda olduğu ortak sorunlara aranan çözümlerde yattığını ve bu çözümlerin kültürden kültüre değişeceğini ileri sürmektedir. Ayrıca, bireyin kişiliğinin ve içinde yaşadığı kültürün, kabul edilen değerlerin bir yansıması olduğunu, diğer bir ifadeyle, her grubun sahip olduğu yaşam tarzının bir değer sistemi tarafından şekillendiğini belirtmektedir. Belirli birkaç evrensel insan sorunu olduğuna işaret eden Kluckhohn ve Strodtbeck bu sorunlara önerilen çözümleri değer yönelimleri olarak açıklamaktadır (Lalek, 2007:27). İnsanların evrensel sorunları çerçevesinde, bu değer sınıflamasında yer alan değer boyutları şöyle sıralanabilir (Doğan ve diğ., 2007:21):

- İnsan doğasına ilişkin; iyi ve kötü
- İnsan faaliyetlerinin niteliğine ilişkin; boyun eğme ve hakimiyet
- Zamana ilişkin; geçmiş ve gelecek
- Eylemlere ilişkin; ne olma ve ne yapma
- İlişkilere ilişkin; uyma ve bireysel doğrultu

Kluckhohn ve Strodtbeck'in değer sınıflaması bazı varsayımlara bağlı olarak ortaya çıkmıştır. İlk olarak, hangi zaman sürecinde ve toplumda olursa olsun bütün insanların çözümünü bulması gerektiği ortak sınırlı sayıda insan sorunları vardır. İkincisi, bütün sorunların çözümünde bir değişkenlik olduğu halde, bu değişkenlik ne sınırsız ne de tesadüfi olup belirli olası çözümler aralığındadır. Üçüncüsü, her toplumda bu sorunların çözüm alternatifleri farklı tercihler olarak vardır ve değer yönelim tercihlerinin öncelik sırası bulunmaktadır (Lalek, 2007:27).

#### 2.2.1.5. Milton Rokeach'ın Değer Sınıflaması

Rokeach'a göre değerler; davranışın özel biçimi ya da varlığın nihai durumunun bireysel ya da sosyal olarak karşıt veya zıt bir davranışın özel biçimi ya da varlığın nihai durumuna tercih edilebildiği sürekli inançlardır (Shepherd, 1996:1). Rokeach bireysel değerleri sınıflandırmış ve 36 temel değeri iki gruba ayırmıştır. Bunlardan 18'i insan varlığının amaçları ya da arzu edilen nihai durumlar için geçerli olan amaçsal değerler

(terminal values) iken 18'i ise davranışa ilişkin yöntemler ya da arzu edilenleri başarmak için geçerli olan araçsal değerler (instrumental values) olarak açıklanmaktadır (Hendel ve Steinman, 2002:652).

**Tablo 7.** Rokeach'ın Değer Sınıflaması

Amaçsal Değerler	Araçsal Değerler
1. Rahat bir yaşam Refah içinde bir yaşam	1. Hırs Sıkı çalışma, istekli olma
2. Heyecan verici bir yaşam Harekete geçiren, aktif bir yaşam	2. Açık fikirlilik Geniş fikirli-açık fikirli olma
3. Başarma duygusu Sürekli destek	3. Kabiliyetlilik Yetenekli, etkili olma
4. Barış içinde bir dünya Savaş ve çatışmalardan kurtulmak	4. Neşelilik Kaygısız, sevinçli olma
5. Güzellikler dünyası Doğanın güzelliği	5. Temiz olmak Tertipli, düzenli olma
6. Eşitlik Birlik, herkese eşit fırsatlar	6. Cesur olmak İnandıklarının arkasında yer alma
7. Aile güvenliği Sevilen kişileri korumak	7. Hoşgörülülük Affedici olma
8. Özgürlük Özgür seçimler	8. Yardımcı olmak Başkalarının refahı için çalışma
9. Mutluluk Memnuniyet	9. Dürüstlük İçten, doğru sözlü olma
10. İçsel huzur İçsel çatışmalarda serbestlik	10. Hayalperestlik Serüvenci, yaratıcı olma
11. Olgunluk tutkusu Cinsi ve ruhi içtenlik	11. Bağımsızlık Özgüven, kendi kendine yetme
12. Ulusal güvenlik Saldırılarından korunma	12. Entelektüellik Zeki, anlayışlı olma
13. Zevk Eğlenceli ve acelesiz bir yaşam	13. Mantıklı olmak Tutarlı, rasyonel olma
14. Kurtuluş Korunan ebedi bir hayat	14. Müşfiklik Sevecen, şefkatli olma
15. Özsaygı Kendini gerçekleştirme	15. İtaatkarlık Görevine bağlı, saygılı olma
16. Sosyal tanınma Saygı, itibar görme	16. Terbiye Kibar, görgülü olma
17. Doğru arkadaşlık Yakın dostluk	17. Sağduyu Güvenilir olma
18. Bilgelik Yaşamı olgunca anlama	18. Kendine hakim olmak Kendini disipline etme

**Kaynak:** ROKEACH, Milton, REGAN, John F. (1980), "The Role of Values in the Counseling Situation", *The Personnel and Guidance Journal*, S. May, s. 578.

Amaçsal değerler sosyal veya bireysel değerler olarak ve araçsal değerler de ahlaki temelli veya güç temelli değerler olarak ayrılabilir. *Sosyal değerler*; özgürlük, eşitlik ve dünyada barış gibi öğeleri ve *ahlaki temelli değerler*; nezaket, yardımseverlik, şefkat ve bağışlayıcılık gibi öğeleri içermektedir. Bu tür değerler diğerleriyle karşılıklı bir etkileşim ya da sosyal bir altyapı anlamına gelmektedir. *Bireysel değerler*; özsaygı, geniş fikirlilik ve cesaret gibi faktörleri ve *güç temelli değerler*; mantık ve yeterlik gibi faktörleri içermektedir. Bu tür değerler ise bireysel merkezlidir ve ister istemez sosyal bir bakış açısı da bulunmamaktadır (Hood, 2003:263-264). Rokeach'ın değer sınıflamasında yer alan amaçsal ve araçsal değerleri yukarıdaki Tablo 7 yardımıyla değerlendirmek mümkündür (Rokeach ve Regan, 1980:578).

Amaçsal değerler misyon ve vizyonu belirtirken araçsal değerler de bu amaçlara ulaşmak için standartları belirtmektedir (RODP, 2005:34). Birçok çalışma bireysel değerleri Rokeach'ın değer sınıflamasını dikkate alarak ölçmektedir (Rallapalli ve diğ., 2000:67). Rokeach'ın geliştirdiği değer ölçeği sosyo-psikolojik literatürdeki popülaritesine rağmen örgütsel araştırmalarda genellikle kullanılmamaktadır çünkü ölçeğin iş dünyası ile ilgili olmayan değerleri içerdiği ifade edilebilir (Finegan, 2000:155).

### **2.2.2. Değerleri Kültür Boyutlarını Esas Alarak Sınıflandırmaya Yönelik Yaklaşımlar**

Değerleri kültür boyutlarını esas alarak sınıflandırmaya yönelik çalışmalar diğer bir açıdan da değerlerin incelenmesi ve tanımlanmasını kuramsal bir temele dayandırma çabası içinde olan çalışmalardır (Doğan ve diğ., 2007:21). Bu yaklaşımların başlıcaları; Schwartz, Elizur, O'Reilly ve Hofstede'in değer sınıflamaları olarak ele alınabilir.

#### **2.2.2.1. Schwartz'ın Değer Sınıflaması**

Schwartz birtakım farklı değer yapıları tanımlamıştır. Değer yapısını da kendi aralarında hem uygunluk hem de çatışmaların unsurlarını içeren bir dizi değerler arasındaki ilişkilerin tüm örnekleri olarak ifade etmektedir (Kabanoff ve Daly, 2002:91). Schwartz'ın değer araştırmasında yaptığı analizler 56 değerden oluşan bir değerler dizisi kullanılarak 44 ülkedeki 97 örneklemeden elde edilen verilere dayanmaktadır. Araştırmada yapılandırılan

değerler diğer araştırmacıların değer yapılarıyla oldukça benzerlik göstermektedir (Fritzsche ve Oz, 2007:336). Schwartz'ın araştırmasındaki 56 değer; eşitlik, içsel uyum, sosyal güç, memnuniyet, özgürlük, manevi yaşam, ait olma hissi, sosyal konum, heyecan verici yaşam, yaşamın anlamı, nezaket, zenginlik, ulusal güvenlik, özsaygı, karşılıklı ilişkilerde teveccüh, yaratıcılık, barış olan bir dünya, geleneklere saygı, olgun sevgi, özdisiplin, yansızlık, aile güvenliği, sosyal tanınma, doğada birlik, çeşitlenmiş yaşam, bilgelik, otorite, doğru arkadaşlık, güzellik dünyası, sosyal adalet, bağımsızlık, ılımlılık, sadakat, hırslılık, hoşgörülülük, alçakgönüllülük, cesaret, çevreyi koruma, itibarlılık, aileyi ve büyükleri onurlandırma, kendi amaçlarını seçme, sağlıklı olma, kabiliyetli olma, yaşamdaki payını kabul etme, dürüstlük, görünen yüzünü koruma, itaatkarlık, zekilik, yardımseverlik, yaşamdan hoşlanma, dine yakınlık, sorumluluk, meraklılık, affetme, başarılı ve düzenli olma şeklinde sıralanabilir (Dietz ve diğ., 2005:348-349).

**Tablo 8.** Schwartz'ın Değer Çeşitlerinin Amaçları Açısından Tanımları

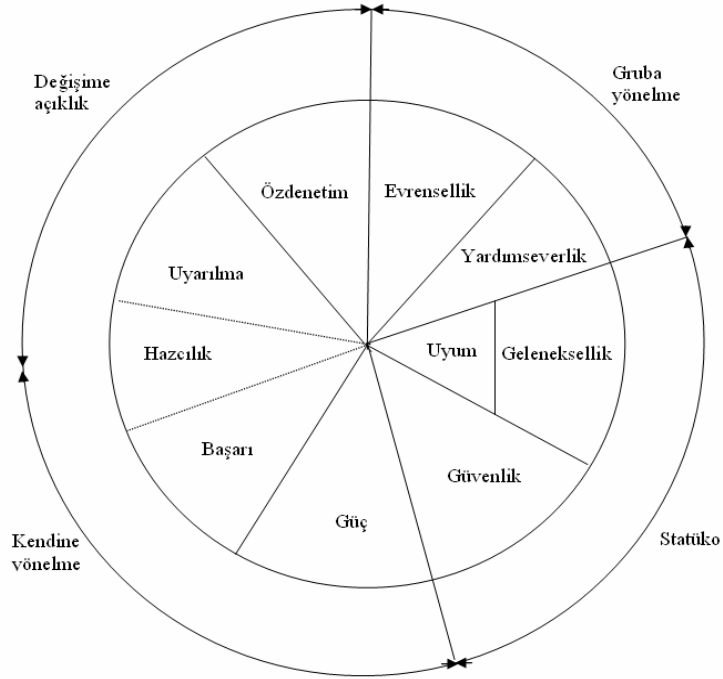
Amaç	Tanım
Başarı	Sosyal standartlara göre yeterlilik göstermede bireysel başarı
Yardımseverlik	İnsanların refahını koruma ve iyileştirme
Uyum	Diğerlerini üzme ya da zarar verme ve sosyal beklentileri ya da normları ihlal etme gibi eylemlerde, isteklerde ve dürtülerde sınırlama
Hazcılık	Hoşnutluk ve kendi kendine duyusal memnuniyet
Güç	Sosyal statü ve prestij, kontrol ya da insanlar ve kaynaklar üzerinde baskı
Güvenlik	Toplumun, ilişkilerin ve benliğin emniyeti, düzeni ve istikrarı,
Özdenetim	Bağımsız düşünce ve eylem: seçme, yaratma ve keşfetme
Uyarılma	Yaşamda; yenilik, heyecan ve mücadele
Geleneksellik	Geleneksel kültür ya da dinin benliğe sağladığı adetler ya da düşüncelerin saygı, bağlılık ve kabulü
Evrensellik	Tüm insanların ve doğanın refahı için anlayış, takdir ve koruma

**Kaynak:** LYONS, Sean T., DUXBURY, Linda E., HIGGINS, Christopher A. (2006), "A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees", *Public Administration Review*, July/August, s. 607.

Schwartz'a göre değerler bireyler için sosyal şartlarının gerçekliği altında üç ihtiyacın üstesinden gelme gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar; biyolojik organizmalar olarak bireylerin ihtiyaçları, eşgüdümlü sosyal etkileşimin gerekleri ile grupların düzgün biçimde işlevini yerine getirebilme ve hayatta kalabilme ihtiyaçları olarak

sıralanabilir. Bu üç ihtiyaç, on değer türü arasında ayırım yapan evrensel değerler sınıflandırmasına yol göstermektedir. Schwartz'ın 56 değerden elde ettiği bulgulara dayandırarak ortaya çıkardığı bu onlu sınıflandırma yukarıdaki Tablo 8 yardımıyla incelenebilir (Clercq ve diğ., 2008:282).

Schwartz değerlerin ilgili güdülerin sürekliliğini şekillendirdiğini varsaymakta ve bu durumu dairesel bir yapıyla da açıklamaktadır. Bu yapıda komşu değer yapıları birbirleriyle yakından ilgilidir. Yapıdaki karşıt değerler ise rekabet etmektedir ve birbirleriyle bağdaşmazlar (Clercq ve diğ., 2008:282-283).



**Şekil 6.** Değer Çeşitleri Arasındaki İlişkiler Sistemi

**Kaynak:** STACKMAN, Richard W., PINDER, Craig C., CONNOR, Patrick E. (2000), "Values Lost: Redirecting Research on Values in the Workplace", Neal M. Ashkanasy, Celeste S. M. Wilderom, Mark F. Peterson (ed.) (2000), *Handbook of Organizational Culture Climate*, USA: Sage Publications, s. 42.

Schwartz dairesel yapıda ele aldığı on değer türünün iki boyutlu değerler alanına yerleştiğini ortaya koymuştur. Bu on değer türü iki boyutlu değerler alanının eksenleri boyunca dört kümeye gruplanmaktadır. Schwartz değerler alanının bir boyutunu eksenin bir ucundan diğerine statüko ve değişime açıklık olarak adlandırırken, diğer boyutunu ise

eksenin bir ucundan diğere kendine yönelme ve gruba yönelme olarak adlandırmıştır (Fritzsche ve Oz, 2007:336). İki boyutlu değerler alanındaki dört grup on değeri içermektedir. Kendine yönelme, güç ve başarıyı; gruba yönelme, evrensellik ve yardımseverliği; statüko, güvenlik, uygunluk ve geleneği içerirken değişime açıklık ise uyarı ve kendi kendini yönetmeyi içermektedir. Hazcılık ise iki farklı eksenin sınırları olan değişime açıklık ve kendine yönelme ile kesişmektedir ve her ikisiyle de ilgilidir (Clercq ve diğ., 2008:284).

#### 2.2.2.2. Elizur ve Sagie'nin Değer Sınıflaması

Elizur ve Sagie değerlerin sınıflandırılmasında genel bir çerçeve oluşturmak amacıyla bireysel değerlerin temel unsurları ile bunların ilgili olduğu yönlerin belirlenmesi ve yaşam değerleri (bireysel değerler) ile çalışma değerleri ilişkisinin kurulması üzerinde durmuştur. Elizur ve Sagie'ye göre değerlerin incelenmesinde üç farklı yön bulunmaktadır. Bunlar; değer şekillenmeleri, odaklanma derecesi ve ilgili yaşam alanıdır. *Değer şekillenmelerinin* üç biçimi vardır. Bazı değerler, sağlık, güvenlik ve ekonomik düzey gibi somut maddi sonuçlara ilişkin olup araçsal nitelik taşımaktadır; bazı değerler, insanlar arasındaki ilişkilere ilişkin olup duygusal nitelik taşımaktadır; diğer bazı değerler ise, inanç ve düşüncelere ilişkin olup bilişsel nitelik taşımaktadır. Değerlerin ikinci yönü *odaklanma derecesi* ile ilgilidir. Bir kısım değerler, anlam itibarı ile oldukça açıktır. Bu değerler, iyi arkadaş, para ve çalışma performansı gibi belli bir sonuca yönelik olup hangi davranış veya tutuma odaklandığı bellidir. Diğer bir kısım değerler ise, hayatın anlamı, topluma katkı ve itibar gibi soyut olup sınırları belli olmayan sonuçlara yöneliktir ve bu nedenle de hangi davranış veya tutumu işaret ettikleri kolayca belirlenemez. Değerlerin üçüncü yönü ise *değerlerin yaşamın hangi alanı ile ilgili olduğuna* ilişkindir. Yaşam alanları daha özel bir nitelik taşıyan iş yaşamı ve iş yaşamı dışında kalan ev ve aile yaşamını da kapsayan genel yaşam alanıdır (Doğan ve diğ., 2007:22).

Elizur ve Sagie'ye göre değerlerin incelenmesinde değerlerin bu üç yönünün birlikte ele alınması gerekmektedir ve değerlerin her bir yönünün çeşitli öğeleri diğer yönlerin öğeleri ile birlikte bulunmaktadır. Örneğin, "iyi arkadaşlara sahip olmak" şeklindeki bir değer; şekillenme açısından duygusal, odaklanma açısından odaklanmış ve yaşam alanı açısından genel yaşam alanı değeri olarak ifade edilebilir (Doğan ve diğ., 2007:22).



### 2.2.2.3. O'Reilly'nin Değer Sınıflaması

O'Reilly'nin değer sınıflaması örgütsel değerler konusundaki alanyazında çoğu araştırmaya temel teşkil eden ve genel kabul gören değer sınıflamasıdır (Sığırı, 2007:51). O'Reilly bu sınıflamayı yaptığı araştırmasında örgüt kültürünü değerler üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Araştırmada katılımcılar, kendilerine yöneltilen 54 değer ifadesinin, çalıştıkları örgütteki önem düzeyini değerlendirmişler (O'Reilly ve diğ., 1991:496).

**Tablo 9.** Örgüt Kültürü Profilini Oluşturan Değerler

Örgütsel Değerler	Örgütsel Değerler
1. Esneklik	28. İşe Uyumluluk
2. Adapte olabilirlik	29. İnisiyatif kullanabilmek
3. Tutarlılık	30. Düşünceleri yansıtabilmek
4. Öngörülebilirlik	31. Başarı azmi ve tutkusu
5. Yenilikçi olmak	32. Talepkar olmak
6. Fırsatları avantaja dönüştürme	33. Bireysel sorumluluk almak
7. Deneyime istekli olmak	34. Performans için yüksek beklentiler
8. Risk almak	35. Profesyonel gelişim olanakları
9. Dikkatli olmak	36. İyi performans için yüksek ödeme
10. Otokontrol	37. İstihdamın güvenliği
11. Kural odaklı olmak	38. İyi performans için övgü
12. Analitik olmak	39. Düşük düzey çatışma
13. Ayrıntılara önem vermek	40. Çatışmayla doğrudan yüzleşmek
14. Titiz olmak	41. İş ortamında arkadaşlık kurmak
15. Takım odaklı olmak	42. Diğerleri tarafından kabul edilmek
16. Bilgiyi özgürce paylaşmak	43. Diğerleriyle işbirliği içinde çalışmak
17. Örgüt kültürünü vurgulamak	44. İşe duyulan heyecan
18. İnsan odaklı olmak	45. Uzun saatlerce çalışma
19. Adil olmak	46. Çoğu kural tarafından engellenmeme
20. Birey haklarına saygı duymak	47. Kaliteyi önemseme
21. Hoşgörülü olmak	48. Ayırt edici bir özelliği olmak
22. İnformal olmak	49. İyi bir itibara sahip olmak
23. Kaygısız olmak	50. Sosyal sorumluluk sahibi olmak
24. Serinkanlı olmak	51. Sonuç odaklı olmak
25. Destekleyici olmak	52. Açık rehberlik felsefesine sahip olma
26. Atılgan olmak	53. Rekabetçi olma
27. Kararlılık	54. Yüksek düzeyde örgütlenmiş olma

**Kaynak:** O'REILLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer, CALDWELL, David F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, C. 34, S. 3, s. 516.

O'Reilly'nin değer sınıflamasında yer alan 54 değer ifadesi yukarıdaki Tablo 9 yardımıyla incelenebilir. O'Reilly'nin yukarıdaki tabloda yer alan 54 değerden oluşan ve Örgüt Kültürü Profili (Organizational Culture Profile-OCP) olarak adlandırılan özgün ölçme aracı, özgün çalışmada Q-sort tekniği ile uygulanarak değerlendirilmiştir. Bu teknik değerlerin önem derecesine göre kategorik olarak sıralanmasını içermektedir. Q-sort tekniğine göre katılımcılar değerleri, işletmelerindeki önem düzeylerine göre en çok önem verilen iki değeri en başa yazmak koşuluyla giderek azalan önem sırasına göre belirlenen kategorilere (2-4-6-9-12-9-6-4-2) yerleştirmektedir (Tepeci, 2001:12). Q-sort tekniği ile elde edilen verilerin analizi istatistiksel açıdan sorgulanmakta olup, bu uygulama (bir kişinin bir konunun unsurlarını göreceli, ancak zorunlu olarak çeşitli skalalar, kategoriler arasında sıralamasını esas alan ölçüm tekniği) "ipsative" teknik olarak adlandırılmakta ve "normatif" tekniği kullanan (Likert tipi) ölçme araçlarının daha nesnel sonuçlar vereceği ileri sürülmektedir (Yahyagil, 2005:138). Nitekim, O'Reilly'nin bu sınıflaması birey-örgüt uyumunu örgüt kültürü çerçevesinde değerlendirmek amacıyla da çeşitli araştırmalarda kullanılmış ancak bu araştırmalarda özgün çalışmadaki değerlerin Q-sort tekniği yerine 7'li likert tipi ölçek hazırlanarak incelenmesi tercih edilmiştir (Finegan, 2000; Tepeci, 2001; Sarros, 2001:6; Yahyagil, 2005; Sığrı, 2007).

#### 2.2.2.4. Hofstede'in Değer Sınıflaması

Hollandalı Geert Hofstede ulusların kültürel değerlerini değişik boyutlarda ele alarak örgütlerle ilişkilendirdiği çalışmasında 40 farklı ülkeden 100000'in üzerinde IBM çalışanının işteki değerlerini faktör analizi ile incelemiş ve kültürel değerler doğrultusunda farklı ülkelerin çalışanlarının belirgin değerlerini karşılaştırma olanağı bulmuştur. Çalışma sonucunda ortaya çıkan boyutlar ise güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve toplumsallık ile erkeksilik ve kadınsılık olmak üzere dört boyuta indirgenmiştir (Yalçın ve Erçen, 2004:203-208).

*Güç mesafesi*, toplumlarda ve işletmelerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne düzeyde kabul edilebilir olduğunu açıklamaktadır. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici nitelikteki unsurlara fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere

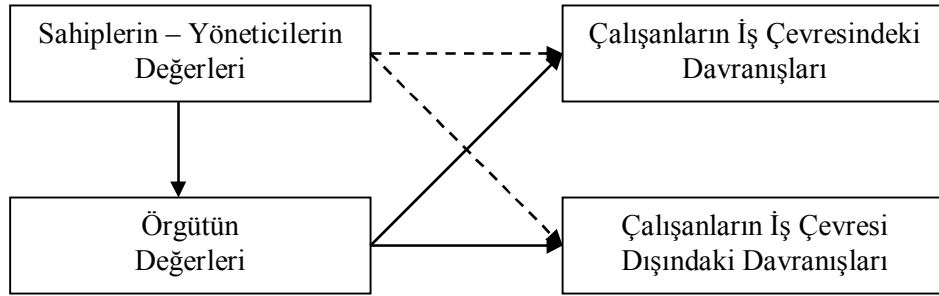
yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceğinde, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Ay, 2005:37). *Belirsizlikten kaçınma boyutu*, toplumların belirsizlik karşısındaki tolerans derecesinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Belirsiz durum ve koşullar karşısında bireylerin çeşitli duygu ve buna bağlı davranışlara yöneldiği görülmektedir. Bu davranışlar, endişe duyma, saldırgan ve sınırlı olma, rahat olma ve soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabilmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008:153).

*Bireysellik ve toplumsallık boyutunun* bireysellik yönü kişilerin kendilerine ve yakınlarına bakmakla yükümlü olduğunu, toplumsallık yönü ise, sıkı örülmüş bir toplumsal yapıda belirli grupların (akraba, örgüt) kendilerine bakmakla yükümlü olduğu ve karşılığında bağlılığın belirlendiği bir düşünceyi yansıtmaktadır. Bireyci düşüncede ben bilincinin; toplumcu düşüncede biz bilincinin egemen olduğu söylenebilir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:91). *Erkekçilik ve kadınsılık boyutunda* ise erkekçilik, bir kültürdeki baskın değerlerin kararlılık ile para ve maddeciliğin kazanılmasını vurguladığını gösterirken, kadınsılık bir kültürdeki baskın değerlerin insanlar arasındaki ilişkileri, diğerleri için kaygılanmayı ve yaşamın genel kalitesini vurguladığını göstermektedir (Aygün ve diğ., 2008:208).

### 2.3. DEĞER SİSTEMLERİ

Değer sistemi insanlara alternatifler arasından yapacakları seçimlerde, çatışmaları çözümlenmede ve kararlar almada yardımcı olan ilkeler ve kuralların öğrenilmiş ve organize edilmiş bir oluşumdur (Coolen ve diğ., 2002:220). Değerler özel durumlar için değerlerin önemi doğrultusunda ilgili tercihleri açıklayan bir değer sistemi içinde sıralanmaktadır (Pfister, 2009:40). Değer kavramına olan ilgi bireysel değerlerle ilgili olarak yapılan çalışmalarla başlamış fakat bireysel değer analizlerinin ardında kolektif ve örgütsel düzeyi içine alan çalışmalara doğru gelişme göstermiştir (Fitzgerald ve Desjardins, 2004:123). Bu nedenle değerleri, bireylerin kişisel olarak savunduğu ve örgüt gibi bir ortaklık adına benimsedikleri şeklinde birbirinden ayırarak değerlendirmek anlamlı olacaktır (Kabanoff ve Daly, 2002:90). Dolayısıyla değerler; bireysel düzey ile belirli grupların, örgütlerin ve birey etkileşimlerinin yer aldığı topluluk düzeyinde olmak üzere farklı açılardan incelenebilir (Fierro ve diğ., 2008:158).

Çalışanların bireysel değerleri ve örgütsel değerler arasında uygunluğun sağlanması konusu, uygunluk açısından, hissedilen ve amaçlanan uygunluk kavramlarını ortaya çıkarmaktadır. Hissedilen uygunluk çalışanların değerleri ile örgütsel değerleri algulamaları arasındaki benzerliktir. Amaçlanan uygunluk ise çalışanların değerleri ile diğer bir grubun (örneğin, denetçi ya da CEO) örgütsel değerleri tanımlaması arasındaki uygunluğu incelemektedir (Lankau ve diğ., 2007:16). İş hayatında bireysel ve örgütsel değerler arasında uyumun sağlanması oldukça önemli bir konudur. Örneğin, bireysel açıdan sahtekarlığa önem veren kişi, sahtekarlığı daha etkin biçimde uygulayabilmek için, dürüstlüğü değerli görüldüğü bir örgütte çalışmak isteyecektir. Benzer biçimde istikrarı önemli kabul eden bir örgüt, değişen çevrede istikrarı sürdüren bir örgüt sağlamak için, çalıştırmak üzere esnek işgörenleri arayacaktır (Scott, 2000:406). Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki tutarlılığı arttırmak yüksek düzeyde moral ve verimlilik ile sonuçlanmaktadır (RODP, 2005:42).



Şekil 7. Değerlerin Etkileşim Sistemi

**Kaynak:** FIERRO, Jesus Cambra, REDONDO, Yolanda Polo, WILSON, Alan (2007), “The Influence of an Organisation’s Corporate Values on Employees Personal Buying Behaviour”, *Journal of Business Ethics*, C. 81, s. 160.

Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki etkileşimin incelendiği bir çalışmada yukarıdaki Şekil 7’deki değerler etkileşimi sistemi oluşturulmakta ve yürütülen uygulamalı araştırmada değerler arasındaki etkileşim irdelenmektedir. Çalışmanın bulgularında şekildeki ilişkiler doğrultusunda örgütün sahiplerinin ve yöneticilerinin bireysel değerlerinin örgütün değerlerini etkilediği, örgütün değerlerinin çalışanların iş çevresindeki ve iş dışındaki davranışlarını doğrudan etkilediği ve buradan hareketle örgütün sahiplerinin ve yöneticilerinin bireysel değerlerinin çalışanların iş çevresindeki ve iş dışındaki davranışlarını dolaylı olarak etkilediği sonuçları vurgulanmaktadır (Fierro ve diğ., 2008:160-164).

Bireyler, örgütler ve ülkelerin sahip olduğu değerler birbirine göre farklılık gösterir. Bu farklılığın neden kaynaklandığı ele alınacak olursa, kişilerin ve grupların farklı değerlere verdikleri önem farklıdır ve bu farklılık değer yapısı ile açıklanabilir. Değer yapısı bir dizi değer arasındaki ilişkiler modelidir ve değer yapısına ilişkin modeller değerler arasındaki uygunluklar ve çatışmalar açısından farklılık göstermektedir (Kabanoff ve Daly, 2000:287).

### 2.3.1. Bireysel Değerler

Bireyin değer sistemi her bireyin onlar için belirlediği göreceli önem temelinde hiyerarşik olarak düzenlenmiş bireysel değerler grubudur. Diğer bir ifadeyle bireysel değer sistemi, bir bireyin kararlarını, eylemlerini, çatışmaları çözümlenmelerini ve sosyal ödüller ile cezalara başvurularını etkileyen düzenlenmiş tercihler ve standartlar grubu olarak açıklanabilir (Fierro ve diğ., 2008:158).

Değer, nesne ve olayların, insan açısından önemini belirleyen niteliği olarak ele alınabilir. Bu açıdan bakıldığında doğada saf olarak hiçbir değer yoktur ve doğaya değer yükleyen insandır. İnsan yaşadığı dünyaya amaçlar koyar, onu insanlaştırır ve bir “değerler evreni” oluşturur (Pelin, 1994:65). Başta insan olmak üzere bütün canlılar, özünde bulunan değerler, nitelikler, özellikler doğrultusunda oluşur, gelişir, yaşamını sürdürür. İnsanın değerini, özünü beden yapısı ya da görünümü değil, ruhsal yapısı, bu yapının başkalarıyla; canlı ve cansız varlıklarla bağlantısı, ilişkisi belirler. Mevlana Celaleddin-i Rumi (1207-1273) de şu dizelerle bu durumu anlatmıştır: Madde bizim manamızda var oldu. / Biz ondan değil. / Şarap bizden mest oldu. / Biz ondan değil. (Köknel, 2007:18).

Bireysel değerler kültürün bir ürünü olarak sosyal ortamda gelişmektedir. Birey, doğumundan ölümüne kadar, ebeveynlerinin, arkadaşlarının, önemli gördüğü ve sevdiği kişilerin, yaşamındaki önemli değişikliklerin ve deneyime dayalı öğrenmenin, yasaların, gelenek ve göreneklerin, dinin, eğitimin ve medyanın etkisiyle birlikte toplumun içinde sürekli sosyalizasyon sürecini yaşayarak değerleri öğrenmektedir (Uyguç, 2003:93).

Hakim değerler bireylerin kim olduğuyla yakından ilgilidir. Sahip olunan kimliğin kalbinde de, bu değerler yer alır ve onları tanımlamak oldukça zordur. Bu değerlerin bazıları; dürüstlük, kararlılık, merhamet ve cömertlik gibi kişisel özellikler olabilirken, bazıları ise

bireylerin diğer insanlar ve hayatın diğer yönleriyle ilgili tutumlarını yansıtır. Bunlar, bireylerin, eşlerine karşı duydukları sevgi, çocuklarına karşı tutumları, arkadaşlarına karşı olan sadakatleri ile düşünce ve davranışlarında özgür olmaları gibi durumları içerir. Değerlerin en iyi tanımı belki de hayatta en önemli olduğuna ve en önde gelmesi gerektiğine inanılan kavramlar ortaya konulmaya çalışılırken yapılır. Öncelikleri değerlendirilen bu kavramlar ise, her birey için farklıdır. Diğer yandan bireylerin hakim değerlerini tam olarak tanımlamaları, kendi kişiliklerini ve gerçekten kim olduklarını anlamalarına yönelik başarı düzeyini de doğrudan etkileyecektir (Smith, 2007:94).

Değer ifadelerinin yorumlanmasıyla ilgili araştırmalar değerlerin farklı bireyler için farklı anlamlar ifade ettiğini göstermektedir (Bourne ve Jenkins, 2005:415). Bazıları için birbiriyle tutarsız hatta tam zıt görünen değerler, diğer bazılarının zihninde özel bir yorumla bağdaştırılmış ve önem kazanmış olabilir (Güngör, 1998:76). İnsanı değerli kılan içinde taşıdığı değerlerdir. İnsanı geliştiren, yetiştiren, yükseltip yücelten öz budur (Köknel, 2007:20).

Bireysel değerler konusunda bilgi sahibi olmak, bireyleri yetiştirme ve yönlendirme görevi üstlenmiş kişiler (örneğin, ailede ebeveynler, okulda eğitimciler, çalışma hayatında yöneticiler, vb.) açısından oldukça önem taşımaktadır. Çünkü, bireylerin bireysel değer sistemlerindeki farklılıkları bilmek; bireylerin ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve algılamalarının anlaşılmasına ve böylece bireylerarası iletişimin etkin biçimde yürütülmesine yardımcı olur (Uyguç, 2003:95-96). Bireysel değerler stratejik ve yönetsel kararlar ile iş memnuniyeti ve iş bağlılığını etkilemektedir. Ayrıca, kariyer seçimlerinde ve iş yerindeki etik davranışın algılanmasında da rol oynamaktadır (Finegan, 2000:152).

### 2.3.2. Örgütsel Değerler

Bireyler sahip oldukları değerleri inceleyip bunlar arasından ön plana çıkanları ortaya koyarak kendilerini tanımaya çalışırlar. Yaşamda üstlendikleri rolleri yerine getirme ve farkında olsalar da olmasalar da kendilerini etkileyen ve kendilerine rehberlik eden değerleri taşıma çabası içindedirler. Örgütler de onlardan farklı değildir. Çünkü örgütleri oluşturan en önemli yapıtaşları bireylerdir. Örgütler de örgütü oluşturan, idare eden ve örgüt için çalışan yapıtaşlarının, yani bireylerin özelliklerine göre şekillenir ve onlara benzerler.

Böylece bireyler gibi örgütlerin de yaşamda üstlendikleri roller ve onlara yol gösteren değerler anlam kazanacaktır. James C.Collins ve Jerry I. Pocras da örgütler için değerlerin taşıdığı önemi şu sözlerle ifade etmeye çalışmıştır (Smith, 2007:245-246):

*Geleceğe dair vizyonu olan şirketlerin sağlam ilkeleri vardır. Bu ilkeler toprağa sağlam kazıklar gibi çakılmışlardır. Bizim kimler olduğumuzu, neleri temsil ettiğimizi ve bizi oluşturan şeyleri gösteren ilkeler de bunlardır.*

Örgütlerin üstlendikleri roller öncelikle, içinde buldukları insan topluluğunun ekonomik ve politik yapısında ortaya koydukları işlevleri yansıtabilir. Bu noktada farklı örgütsel rollerden örnekler verilebilir; hükümetler yasaları yapar, daha küçük topluluklar bu yasalarla birlikte üyeleriyle aralarındaki karmaşık ilişkileri düzenler, ticari kurumlar malların veya hizmetlerin parayla veya diğer unsurlarla mübadelesini sağlayarak paydaşlarına getiri sağlamaya çalışır, eğitim kurumları insanlara eğitim olanakları sunar, güvenlik örgütleri vatandaşların güvenliğini sağlamaya çalışır, sosyal organizasyonlar sosyal ilişkileri arttırmayı ve insanlara sosyal anlamda yeni fırsatlar sunmayı amaçlar, vb. Diğer bir ifadeyle, her örgüt üstlendiği rolü yerine getirme çabasıyla aslında içinde bulunduğu sosyal yapıya bir şekilde hizmet eder. Örgütlerin üstlendikleri rollerle birlikte sahip oldukları değerler de ortaya çıkmaya ve onlar için bir anlam ifade etmeye başlar. Örgütlerin sahip olduğu değerler vardır ancak bazen bunların farkındadırlar bazen de değillerdir. Bireylerin yaşamlarında olduğu gibi örgütlerde de alınan kararlar, yapılan tercihler ve ortaya konulan tüm eylemlerin merkezinde sahip olunan değerler yer almaktadır (Smith, 2007:246-247).

Örgütsel değerler bir işletmenin faaliyetlerindeki arzu edilen amaçlarla ilgili inançlardır (Lankau ve diğ., 2007:12). Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler örgütsel değer sistemini oluşturur ve örgüt açısından değerler, sistemin fonksiyonları ve faaliyetleri ile üyelerin uygun davranışları için özenle oluşturulmuş ve genelleştirilmiş gerekçelerdir (Sağnak, 2005). Örgütsel değerler bir kuruluşu en iyi tanımlayan özellikler olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte örgütsel değerler örgütün misyonu, stratejileri, rekabetçi amaçları ya da sloganları, deyişleri veya görsel şekilli yönlendiricileri değildir. Örgütsel değerler tüm örgütün neye ilgi duyduğu, neden gurur duyduğu ve neye öz servet olarak sahip olduğu konusundaki ortak inançlardır (Williams, 2002:220).

Örgütsel değerler; örgütlerin özelliklerini tanımlayan, eyleme ve davranışa rehberlik eden ve örgütlerin ayırt edilmesine hizmet eden sosyal yönelimli ve benzersiz düşüncelerdir (Lankau ve diğ., 2007:15). Değerlerin günlük faaliyetler ve kişisel ilişkilerle ilgili çalışanların tüm düzeylerdeki kararlarını etkilediği düşünülmektedir (Lankau ve diğ., 2007:16). Örgütsel faaliyetler her düzeydeki bireysel değerlerden de etkilenmektedir (Han, 2000:99).

Örgüt kültürünün ilk araştırmacılarından biri olan Schein örgütsel değerleri örgütün derinliklerine açılan pencere olarak kavramlaştırmıştır. Örgütsel değerlere ilişkin tanımlar incelendiğinde örgütsel değerlerin arzu edilen davranışlar (işbirliği, etkinlik, vb.) ya da örgütsel çıktılar (kar, başarı, vb.) ile ilgili tercihler olarak kavramlaştırıldığı dikkat çekmektedir (Hoerber, 2008:60).

Örgütsel değerler çalışanlar arasındaki birleştirici güçtür (Williams, 2002:217). Örgütler tarafından desteklenen değerler örgütlerin bireysel üyelerinin değerlerinden farklıdır. (Kabanoff ve Daly, 2000:285). Örgütsel değerler kurumsal amaçların ya da taleplerin toplumsal olarak paylaşılan bilişsel ifadeleridir. Bir örgütün değerleri hangi konuların açıklandığı, örgütsel gündemde yer aldığı ve örgütsel sorumlulukla ilişkili olduğunu etkileyerek örgütün sorumluluklarını şekillendirmektedir (Bansal, 2003:519). Örgütsel değer sistemi örgütsel amaçlar, politikalar ve stratejilere yol göstermektedir (Fairbank, 2006:21).

Bir örgütsel değerın gücü; çalışanların değerın bilincinde olma düzeyi olarak ifade edilebilen “anlaşma” ve çalışanların değeri önemseme düzeyi olarak ifade edilebilen “yoğunluk” ile ilgili olup bunların fonksiyonudur. Güçlü örgütsel değerler birtakım paylaşılan anlamlı amaçlar etrafında toplayarak çalışanları motive edebilir. Güçlü örgütsel değerler, değerlerle ilgili olarak çalışanların davranışının tutarlılığına da dikkat çekmektedir. İnsanlar, diğerlerine itibar etmenin değerlerine olan bağlılıklarına dikkat edilmesini sağladığını hissederse, kabul edilen standartlara uymak için kendi davranışlarını daha fazla kontrol etmek isteyecektir. Güçlü örgütsel değerler ayrıca örgütsel performansı da desteklemektedir (Cha, 2004:5-6).



Başarılı olan kişilerin, yaşamda üstlendikleri rollerin ve kendi içlerindeki hakim değerlerin az da olsa farkına varmış olan insanlar oldukları ifade edilebilir. Benzer biçimde örgütler de insanlar gibi içlerinde besledikleri hakim değerlere ve yol haritasına olan sadakatleri derecesinde başarıyı ve tatmini yakalayacaklardır (Smith, 2007:246-248). Birey ve örgüt uyumu çerçevesinde ele alındığında değerler bireylerin, arzu edileni açıklayan, sürekli, yapısal ve diğerlerine göre istikrarlı nitelikleridir. Örgüt bilimciler değerlerle ilgili uzun süreli ilgileri doğrultusunda genellikle değerlerin davranışların temelini oluşturduğunu ve iş yerindeki tutumları yapılandırdığını ileri sürmektedir (Watson ve diğ., 2004:337).

Yıllar içinde yönetim alanyazını ve örgütsel deneyimler örgütsel değerlerin iki temel oluşumunun organik örgütler ve mekanik örgütler olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Organik çevrede yöneticiler örgütü açıkça işbirlikçi, yaratıcı, teşvik edici, sosyal, ilişki yönelimli, adil, güçlendirici ve güvenilir olarak algılıyor gibidir. Bu değerlerin genellikle, demokratik bir toplumda sürdürülen ideal sosyal bir norm olarak kabul edildiği farz edilmektedir. Mekanik çevrede yöneticiler örgütü merkezileşme, baskı, güç ve prosedürlere yönelen dikkatli, görev yönelimli, esnek olmayan biçimde yapılandırılmış ve hiyerarşik değerlere sahip olarak algılıyor gibidir (Jin ve diğ., 2007:150). Örgütsel değerler örgütlerin desteklediği ya da daha doğrusu örgütler adına kıdemli yöneticilerin desteklediği değerlerdir. Örgütsel değerler örgütsel uygulamaları yansıtmaktadır ve çoğu durumda ya da her durumda örgütlerinin nasıl olacağı konusunda kıdemli yöneticilerin gerçekten neye inandıklarını, örgütlerinin nasıl olacağı konusunda neyi istediklerini veya tercih ettiklerini ve örgütlerinin nasıl olacağına dönük inançlarında önemli paydaşlardan ne istediklerini yansıtmaktadır. Bununla birlikte değerler, bir örgütün misyonu, stratejileri ya da rekabetçi amaçları ve sloganları veya paylaşılan tabirleri değildir. Örgütsel değerler, tüm kuruluşun neyi savunduğu, ne ile gurur duyduğu ve kıymetli biçimde kendine özgü neleri elinde tuttuğu konusundaki kolektif inanışlardır (Fitzgerald ve Desjardins, 2004:124).

Bir örgütün değerleri çalışanlara iletildiği zaman davranışla ilgili değerlendirmeler yapmak ve çalışanların kendilerini diğerleriyle karşılaştırmaları için de bir dizi standartlar sağlanacaktır (Fairbank, 2006:21). Bireyler, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak açıklanan, örgütsel sosyalleşme süreci ile iş ortamının kültürünü ve bu kültür içinde kendi rollerini öğreneceklerdir. Diğer bir ifadeyle, örgüte özgü kalıplar olan değer, tutum ve normlar örgütsel sosyalleşme süreci ile örgüt üyeleri tarafından öğrenilecek ve uygulanmaya başlanacaktır. Böylece, örgütsel

kültürün bu öğelerinin ortaya koyduğu davranış kalıpları doğrultusunda üstlendikleri rolün sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan örgüt üyeleri örgüt amaçlarının geliştirilmesine de katkıda bulunacaktır (Memduhoğlu, 2008:138-139).

Her işletme sürekliliği yakalamak ve gelişim ihtiyacını karşılayabilmek için nelerin önemli olduğunu ve işgörenlerin davranış kalıplarını belirlemek zorundadır. Belirlenen bu olumlu veya olumsuz, yazılı veya yazısız olan değerler, işgörenlerin davranışlarını sınırlandıracak ve şekillendirecektir. Bununla birlikte sözü edilen değerler, işletmenin logo, slogan ve sembollerinde yer alabilir (Çırpan ve Koyuncu, 1998:226). Diğer bir ifadeyle, örgütsel politikalar, dokümanlar ve açıklamalar temel değerleri yansıtmakta ve mükemmellik, rekabet, karlılık, risk alma, müşteri çıkarları ve yenilikçilik gibi örgütsel değerleri ifade etmektedir (Hendel ve Steinman, 2002:654). Böylece değerlerin örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirildiği ifade edilebilir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:43-44). Bir örgütsel değer sisteminin devam etmesi üç temel fonksiyonu gerektirmektedir. Bunlar; yeni üyelerin örgüt kültürüne önceden hazırlanması, temel örgütsel değerlerin yeni üyelere aktarılması ile var olan örgütsel sistemin devamının sağlanması ve desteklenmesi olarak sıralanabilir (Sağnak, 2005).

Bireyler örgütsel değerleri birleşme, ayrışma ve dağılma olmak üzere en azından üç farklı bakış açısından yorumlamaktadır. Birleşme bakış açısı, anlayıştaki fikir birliği, açıklık ve tutarlılık varsayımlarıyla nitelendirilmektedir. Bu bakış açısına göre, değerlerin geniş ölçüde paylaşıldığı ya da çoğunlukla örgütün genelinde muhafaza edildiği ve sonuç olarak tüm örgüt üyeleri tarafından açıkça anlaşıldığı ve benimsendiği farz edilmektedir. Diğer yandan paylaşılan bir kültür örgütteki kaçınılmaz farklılığı gözden kaçırabilir. Oysa karmaşık kültürler geniş sosyal kültürleri yansıtmakta ve meslek, hiyerarşi, sınıf, ırk, cinsiyet ve etnik köken bakımından farklı kimliklerin bileşenlerini içermektedir. Ayrışma bakış açısı, bir örgütteki, genellikle sosyal nitelikler ya da meslekler tarafından tanımlanan, küçük alt kültür gruplarının anahtar örgütsel değerlerin çelişen anlamlarına sahip olabileceğini kabul etmektedir. Hem birleşme hem de ayrışma bakış açılarını destekleyen paylaşılan fikirler görüşünü reddederek çoğu örgütte ise bireyler bazı bakış açılarını paylaşmakta, bazılarında katılmamakta ve diğerleri hakkında ise bilgisi olmamakta ya da kayıtsız kalmaktadır. Dağılma bakış açısı ise örgütsel değerlerin anlamlarında genellikle gerilimler, çelişkiler ile

bahsedilmezlikler ve yatırımlar olduğu için örgütlerdeki ve alt kültürlerdeki belirsizliğin kaçınılmaz olduğunu ileri sürerek bu sınırlandırmayı açıklamaktadır (Hoerber, 2008:61).

### 2.3.3. İş Değerleri

İş değerleri temel iş nitelikleri, çıktıları ya da iş çevrelerinin özelliklerini tercih etmedeki genel eğilimler olarak açıklanmaktadır (Zhang ve diğ., 2007:1282). Meglino ve Ravlin iş değerlerini tüm düzenlemelerde görülen ve sosyal olarak arzu edilen çeşitli iş davranışı biçimlerinin tercihleri olarak tanımlamıştır (Nwadei, 2003:45). İş değeri kavramı kişisel değerlerin iş ortamına uyarlanmasını açıklamakta ve bireylerin iş ortamında ulaşmak istedikleri ve arzuladıkları durumları temsil etmektedir. Böylece iş değerleri, iş ortamında karşılaşılan durumlar ve uygulamalar karşısında “iyi veya kötü”, “doğru veya yanlış” gibi yargılara varılması konusunda birey için kriter teşkil etmektedir (Sığırı, 2007:59).

İş değerleri günümüz dünyasında bireyin davranışlarının anlaşılmasında ek bir anlam yüklenmiştir (Ali ve Kazemi, 2005:64). İş değerlerinin iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi işle ilgili temel süreçler ve çıktılarda fonksiyonel bir rol oynadığı düşünülmektedir (Zhang ve diğ., 2007:1281).

İş değerleri, bireylerin, neyin iyi olduğunu ya da yapılması gerektiğini düşüncülerinden ziyade bireylerin bir işte neden hoşlandıkları ya da tercih ettikleridir (Zhang ve diğ., 2007:1282). İş değerleri tanımlanmasındaki anlaşmazlıklar nedeniyle bazen örgütsel değer bazen de bireysel değer gibi düşünülmektedir (Furnham ve diğ., 2005:7).

İş değerleri genellikle içsel ve dışsal iş değerleri olarak ayrılmaktadır. İçsel iş değerleri çalışanların işlerinin maddi olmayan yönüne verdikleri değer düzeyini açıklarken, dışsal iş değerleri ise çalışanların işlerinin maddi ya da araçsal yönüne verdikleri değer düzeyini açıklamaktadır. İçsel iş değerlerine iş çeşitliliği ve kendi kendini yönetme örnek verilebilirken dışsal iş değerlerine de ücret ve terfi fırsatı örnek verilebilir (Hegney ve diğ., 2006:272). İçsel iş değerleri işin amaçlarıyla ilgili olup işin içeriğine dayanırken dışsal iş değerleri ise işin içeriğinden bağımsızdır (Zhang ve diğ., 2007:1282).

## 2.4. İŞLETMELER ile ÖRGÜTSEL DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel değerler şirketlerin misyonunun özünde olan temel ve sürekli ilkelerdir (Voss ve diğ., 2000:330). Değerlerle ilgili araştırmalar incelendiğinde; biyoloji, ırk/etnik köken/cinsiyet ile sosyal yapı kapsamında sosyal sınıf/meslek, eğitim, aile özellikleri, göçmenlik konumu, yaş topluluğu, din ve ulusal demografik faktörler gibi değişkenlerle değer kavramı arasında ilişki kuran çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir (Hitlin ve Piliavin, 2004:367-378). Bu araştırmaların yanı sıra değerlerin iş hayatında da rolü önemlidir ve bu çerçevede işletmeler ile değerler arasındaki ilişkilerin de incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel değerlerin karar alma süreçlerini etkilediği, örgüt üyeleri için kurallara dayalı bir davranış sistemi oluşturduğu ve örgüt kültürünün gelişimini desteklediği gibi düşüncelerle bu yönde de araştırmacıların örgütsel değerlere olan ilgisi devam etmektedir (Hoerber, 2004:29). Bu çerçevede işletmeler ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiler örgütsel davranış boyutları açısından ele alınarak konu incelenmeye çalışılmaktadır.

### 2.4.1. İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerler

Değerler bireyin içine dönük psikolojik düşüncelerdir. Örgütler ise insanlardan oluştuğu için kültürleri farklı düzeylerde paylaşılan değerlerle şekillenmektedir (RODP, 2005:34). İşletmeler sosyal birer sistem olarak yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla ya da kısaca kendi “kültür”leri ile organizasyona gelen bireylerden oluşmaktadır. İşletme yönetimine düşen en önemli görevlerden biri ise çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının birlikte gerçekleşmesini sağlamaktır. Farklı kültür mozaiğine sahip bu kişilerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak kabul etmesi için ise benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. İşletme kültürünün önemi de bu değerlerin oluşumunda kendini hissettirir (Çırpan ve Koyuncu, 1998:223).

Yönetim alanyazınında örgüt kültürüne ilişkin açıklamalar hem değerlerin önemini hem de değerlerin genel düzeyde paylaşımını vurgulamaktadır (Balazs, 1991:53). Değerler bir kez benimsendikten sonra kararlar alma ve tercihleri oluşturmada kriterler olarak hizmet ederek kişiliği ve örgüt kültürünü yönetici rol oynar (RODP, 2005:33).

Örgütler değerlerini açıkça ifade ettiklerinde; çoğu zaman verimliliği arttırmak, etkinliği geliştirmek ve sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmek amacıyla, nelerin paylaşıldığının, istikrarlı olduğunun ve inançları derinden birarada tuttuğunun düşünüldüğü ile bunların kararlara ve faaliyetlere rehberlik edecek standartlar olarak iletildiğini kabul etmektedir (Fenton ve Inglis, 2007:335).

#### 2.4.2. İşletmelerde Liderlik ve Örgütsel Değerler

Örgüt içinde farklı hiyerarşik konumlarda bulunan liderler örgüte farklı fonksiyonlar açısından hizmet ederler. Örneğin çalışanların doğrudan bağlı olduğu liderler üst yönetimin politikalarını alt düzey çalışanlara yaymaktadır ve örgütsel politikaların tüm örgütte benzer biçimde algılanıp algılanmadığını belirlemekle sorumludurlar (Grojean, 2004:233-234). Birçok rekabetçi işletmenin misyon ve iş stratejilerinin altında değerler yatmaktadır ve örgütsel liderler değerlerin bir örgütü birarada tutmak için ihtiyaç duyulan bağ olduğuna inanmaktadır (Williams ve Ferris, 2000:25).

Liderler beklentiler, değerler ve ilkelerin kültür çerçevesinde örgüte iletilmesinde oldukça güçlü bir iletişim mekanizmasıdır (Grojean, 2004:234). Eğer örgütsel değerler sosyal değerlerin bir alt kümesi olarak ele alınırsa, değerlerin oluşumunda, ulusal-kültürel farklılıklar ve yöneticilerin çok kültürlü farklılıkları uzun süreli kabul etmesi de önemlidir (Gimzauskiene ve Kloviene, 2007:31). Örgütsel liderlerin çoğu müşterilerin ilgisini çekmek ve elde tutmak için değerlerin iletilmesi gereğini vurgularken çoğu da işgörenleri etkilemek ve elde tutabilmek için değerlerin oluşturulması gereği üzerinde durmaktadır (Williams ve Ferris, 2000:25). Bir liderin değer temelli bir vizyon tanımlama, onu izleyicilere iletme ve onun yürütülmesini sağlamada gücü kullanma gibi nitelikleri, etik uygulamaların gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Örgütler etik uygulamalar için hem değerleri hem de liderlik biçimlerini göz önünde bulundurmalıdır (Hood, 2003:270).

Örgütler dalgalı bir denizde her yanı değişim rüzgarlarıyla hırpalanmış bir gemi gibidir. Değerler ise bir dümen hatta daha da iyisi bir pusula gibi görev yapmaktadır. Bunu sağlayarak, değerler; tutarlı, dengeli, uyumlu ve güvenilir hareket uygulayıcılarıdır. Liderler ise geçmek zorunda oldukları fırtınalı sulara doğru gemiyi başarılı biçimde kullanabilmeleri için bireylere, takımlara ve örgütlere yardımcı olmaktadır (RODP, 2005:43-44).

### 2.4.3. İşletmelerde Karar Verme ve Örgütsel Değerler

Değerler kararların verilmesi sürecinde kullanılan filtreler olarak ele alınabilir. Karar verme bilimsel veriler ile değerlerin kombinasyonudur. Örgütler ya da bireyler karar verme süreçlerinde geliştirdikleri değerlere göre ellerindeki seçenekleri birbirleriyle karşılaştırarak seçim yaparlar (Akbaba-Altun, 2003:13). Değerler stratejik planlama süreci ile de ilgilidir. Çünkü stratejik planlama örgütlerin bir vizyon tanımlamak için geleceğe doğru yöneldikleri, bir misyon ifadesi ortaya koydukları, değerler geliştirdikleri ve ilkelere temel oluşturdukları bir süreci ifade etmektedir (Williams, 2002:218).

Değerlerin, tüm kademelerdeki çalışanlar tarafından verilen, günlük faaliyetler ve kişisel etkileşimlerle ilgili kararları etkilediği düşünülmektedir (Lankau ve diğ., 2007:16). Peters ve Waterman başarılı örgütlerde değerlerin rolünü açıklarken, iyi işletmelerin mükemmel analitik becerilere sahip olduğu doğru olsa da bu işletmelerin temel kararlarının sayılardaki ustalıklarından daha çok değerleriyle şekillendiğine inandıklarını belirtmektedir (Fairbank, 2006:20).

Çeşitli karar alma modelleri, değerleri karar almanın etik boyutuna bir etki olarak dahil etmektedir. İş etiği araştırmacılarının çoğu arasında değerlerin karar almanın etik boyutunda önemli bir rol oynadığı düşüncesine dair anlaşma olduğu görülmektedir (Fritzsche ve Oz, 2007:336). Diğer yandan, kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında uygunluğun olduğunu algıladıklarında çalışanların karar alma süreçlerinde daha fazla yer alabilecekleri vurgulanmaktadır. Ayrıca değerler, kelimelerden fazlasını ifade ederek örgütlerin alacağı tüm kararların temellerinin şekillenmesinde de rol oynamaktadır (Fitzgerald ve Desjardins, 2004:133-134).

### 2.4.4. İşletmelerde Etik Kavramı ve Örgütsel Değerler

Etik, neyin iyi veya kötü, doğru veya yanlış, adil veya adaletsiz olduğu ile ilgilidir (McCabe ve Rabil, 2002:18). Etik, verilen bir durum karşısında yapılması gereken her şeyin düşünülüp düşünülmediği sorusunu cevaplama girişiminde bulunmaktır (Spielman, 2000:224). Bir örgütün etik duruşu, örgütün değerlerinin ve etik yöneliminin çalışanlara iletildiği anlamına gelmektedir (Hood, 2003:265).

Etik ilkeler kültürdeki değerleri yansıtır (Akbaba-Altun, 2003:9). Etik ya da etik olmayan davranışın esas kaynağı örgüt kültürüdür. Adil veya doğru olarak düşünülen eylemler örgütün temel etik ilkelerinin bir parçasıdır. Örgüt kültürü çerçevesinde etik konularla ilgili değerler örgüte özgü davranış biçimlerini oluşturmaktadır. Bir örgütün etik değerleri örgütün değer sistemi içinde yönlendirilmektedir ve bir eylem eğer o örgütün değer sistemini onaylıyor ise etik olarak yargılanabilir (Grojean, 2004:226). Etik değerler davranışı şekillendirmekte ve bireyi belirli biçimde davranmaya zorlamaktadır. Ayrıca diğerlerine saygı ile davranılmasını istediğinden bu yana etik değerler bireysel çıkarların kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır (Spinello, 2001:145).

Bireyler arasında etiksel duyarlılık düzeylerine bağlı olarak etik davranışta sistematik farklılıklar bulunmaktadır. Etiksel duyarlılık bir durumla karşılaşıldığında o durumun etiksel kapsamı olup olmadığını ayırt edebilme veya etik konuları meydana geldiği kadar fark edebilme yeteneğidir (Patterson, 2001:123-130). Bireylerin örgütün etik değerlerini ve kurumsal politikalarını kabul etmesi etiksel duyarlılığı da etkileyecektir. Etik kuralların uygulandığı kurumsal amaçları ve politikaları kabul eden bireyler genellikle yüksek standartta bir etik davranış sergileyecektir (Patterson, 2001:127). İşletmelerinin amaçları ve değerleri etik davranış pahasına ekonomik büyümeyi destekleyen ve iş akranlarının beklentileri etik davranışın önüne geçen bireyler, işletmelerinin amaçları ve değerleri ile iş akranları etik ikilemine ilişkin bir bilinci teşvik eden bireylere göre etik ikilemini tanımlayamayacak gibidir (Patterson, 2001:127). Etik davranabilmek için fırsatçılığın karar almaya baskı yapmasına izin verilmemelidir (Spinello, 2001:147).

Üst yönetim örgüt içinde etik değerleri vurguladığı zaman daha fazla iş tatminine (dolayısıyla da sadakat) yönelme olacaktır. Böylece güçlü etik değerler sergileyen bir örgüt, örgüte daha bağlı işçöenlere sahip olmaktan da daha fazla yarar sağlayabilir (Vitell ve Hidalgo, 2006:34).

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ**  
**ÖRGÜTSEL DEĞERLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İMKB KURUMSAL**  
**YÖNETİM ENDEKSİNDE YER ALAN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**3.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİR DEĞERLENDİRME**

**3.1.1. Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkilerinin Türkiye ölçeğinde incelenmesidir. Araştırma kapsamında öncelikle, yayınladıkları kurumsal yönetim uyum raporları ile İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan ve böylece Türkiye'de kurumsal yönetimi uyguladığı kabul edilen işletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları ile örgüt kültürünü yansıtan temel değerleri incelenmektedir. Daha sonra ise bu işletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları ile örgütsel değerleri arasındaki nedensellik ilişkisi ortaya konulmaktadır.

**3.1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, kurumsal yönetimin örgütsel değerler üzerindeki etkilerini çok boyutlu nedensellik ilişkisi çerçevesinde İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmeler açısından Türkiye ölçeğinde analiz etmek ve elde edilen bulgular doğrultusunda kurumsal yönetimi tüm iş süreçlerine ve kültürlerine yerleştirmeye çabalayan işletmelere örgütsel değerlerini nasıl şekillendirecekleri yönünde öneriler sunmaktır. Ayrıca İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alarak kurumsal yönetim bilincini benimsediklerini ve uyguladıklarını ortaya koyan işletmelerin örgütsel değerlerinin neler olduğunu tespit etmek ve var olan alanyazında üzerinde durulan ancak uygulamalı araştırmalarla desteklenme konusunda eksikliği göze çarpan kurumsal yönetim ve örgüt kültürü ilişkisinin örgütsel değerler boyutuyla incelenmesi hedeflenmektedir. Böylece kurumsal yönetim ve örgütsel değer kavramlarının birlikte değerlendirilmesine olanak sağlayacak bir çerçeve oluşturulmaya ve ileride her iki konuda da yapılacak araştırmalar için bir altyapı hazırlanmaya çalışılmaktadır.



Çalışmanın kuramsal bölümündeki alanyazın taraması ile kurumsal yönetim ve örgütsel değer kavramları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırma bölümünde ise araştırma amacı kapsamında istatistiksel yöntemler yardımıyla elde edilen bulgular analiz edilmektedir. Bu süreçte araştırma modeli çerçevesinde kurumsal yönetim ile örgütsel değerleri oluşturan boyutlar tanımlanmakta ve bu boyutlar arasındaki nedensellik ilişkisine yönelik değerlendirmeler üzerinde durularak araştırmanın sonuçları ortaya konulmaktadır.

### 3.1.3. Araştırmanın Önemi

Dünya genelinde 1990'lı yıllar çok önemli değişimlerin yaşandığı bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönem öncesinde 1900'lü yıllar içinde yaşanmış savaşlar dünya düzeni değerlendirilirken özellikle üzerinde durulan bir konudur. 2. Dünya Savaşı sonrası dönemde kapalılık anlayışının hakim olduğu, işlerin birbirine fark ettirmeden ve gizliden gizliye yapıldığı bir siyasi düzen görülmekte ve bu düzen iş dünyasına da aynı biçimde yansımaktadır. 1990 yılında Sovyetler Birliği'nin çökmeye başlamasıyla ise kapalılık yerini açıklığa bırakmış ve ABD, haber alma hak ve özgürlükleri çerçevesinde birtakım bilgileri dünyaya sunmuştur. Bu dönemde de siyasi yaşamdaki tüm gelişmeler yine ticari hayata yansımış ve Enron skandalı dünyayı sarsan bir kriz olarak gündemde yer almıştır. Böylece, birtakım işletmelerin aslında görüldükleri kadar güçlü olmadığı ve hem içinde buldukları toplumda hem de o ülkenin sermaye piyasalarında büyük hasarlara yol açtıkları üzerinde durulmaya başlanmıştır (Acar, 2005).

Geçmiş yıllarda Asya ülkelerinde ve son dönemlerde WorlCom, Enron ve Arthur Andersen gibi büyük Amerikan işletmelerinde yaşanan skandallar yatırımcıların sermaye piyasalarına olan güveninin sarsılmasına neden olmuş, hisse senedi fiyatlarında çok önemli düşüşler yaşanmış ve yatırımcıların milyonlarca dolarlık zararıyla sonuçlanan mali kayıplar ortaya çıkmıştır. Yaşanan bu skandalların arkasında yatan temel neden olarak bu işletmelerin kurumsal yönetime ilişkin uygulamalarındaki başarısızlıklar gösterilmektedir (Tuzcu, 2004:1). Tüm bu gelişmelerle birlikte kurumsal yönetim dünya genelinde üzerinde durulmaya başlanan bir konu haline gelmiştir. OECD'nin yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri öncülüğünde tüm dünyada gerek hükümetler gerekse ulusal ve uluslararası kuruluşlar konuyla ilgili çalışmalarını sürdürmektedir.

Kurumsal yönetim ile birlikte işletmelerin yönetim kalitesinin finansal durumlarının yanında yeni bir kriter olarak öne çıkması ve yönetim kalitesinin öneminin gitgide artması sonucunda iyi yönetim kavramının içeriği sorgulanmaya başlamıştır (Sandıkcıoğlu, 2005:3). Kurumsal yönetim işletmelerin adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk bilinciyle yönetilmesi için oluşturulan bir sistem olarak iyi yönetim kavramının içeriğini doldurmakta ve işletmelere sürdürülebilirlik yolunda güç kazandırmaktadır. Kurumsal yönetim işletmelere iyi yönetim için kurumsal yönetimin temel ilkeleri doğrultusunda biçimsel (formel) kuralları sunarken işletmenin biçimsel olmayan (informel) kuralları (kurumsal kültür) üzerinde de durmaktadır (Altın, 2006:5). Kurumsal kültür bir işletmenin iç süreçleri ve piyasadaki imajını tutarlı ve etkili yapabileceği gibi kurumsal başarısızlığın nedeni de olabilir (Kordel, 2008:42). Örneğin, Hindistan'ın Fortune 500'de yer alan tek özel sektör şirketi Reliance'de iyi kurumsal yönetim uygulamalarının örgütün kültürü ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Kumar, 2008:59). Dolayısıyla öncelikle yönetimin kültürü olmak üzere işletmenin kültüründe değişim yaşanmadan kurumsal yönetimin başarı kazanması da oldukça zor olacaktır (AOF, 2008:59). Kurumsal yönetim bir yaklaşım, disiplin ve bir strateji belirlemedir. Bu unsurlar biraraya gelip resmi tamamlayabiliyorsa ve tüm bu yaşananlar uyum içindeyse işletme başarılı olur. Kurumsal yönetim her an işletmenin kültüründe olmalıdır (Gözüm, 2009:27). Çünkü kültür hem bireysel davranışın hem de kurumsal davranışın temelini oluşturmaktadır (Aras ve Crowther, 2008:xii).

Kültür kavramı birçok bilimsel disiplinde çeşitli anlam ve işlevler yüklenerek kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:31). Örgütsel davranış açısından ele alındığında, sosyal birer sistem olan işletmeleri oluşturan unsurlardan biri de insandır. Yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla oluşturdukları kendi kültürleri ile işletmeye gelen insanlar grup olmanın doğal bir sonucu olarak ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Benimsenen bu değerler sistemi örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların işletme içinde ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini etkileyerek işletmenin başarısı üzerinde de rol oynamaktadır (Çırpan ve Koyuncu, 1998:223). İşletmelerin kültürünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün özellikleri, ürünleri, müşterileri, yerleşim yeri, örgüt yapısı, yönetim sistemleri gibi faktörler işletmede kültürün oluşması için gerekli olan inançlar, değerler ve varsayımlar bütünü oluştururlar (Eren, 2004:166-167). Davranış kalıplarını ortaya çıkaran kültürün temel unsuru olan değerlerin oluşumunda işletmenin yönetim anlayışı önemli rol oynayacaktır.

Değer kavramı; benimsenen, üstün tutulan, aranan, gerçekleştirilmek ya da ulaşılmak istenen, ilgi çeken, iyi, doğru ve güzel gibi çeşitli anlamları içermektedir. Örgüt ve yönetim açısından değerler; bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyerek çalışanlar tarafından benimsenmekte ve örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçiminde yargılamada kullandıkları ölçütleri oluşturmaktadır (Şişman, 1994:79). İş dünyası ele alındığında batılı toplumlarda güven kavramının değerlerle oluştuğu ve iş yaşamının gelişiminde değerlerle yönetilen işletmelere güven sonucunda sermayenin daha çok tabana yayıldığı ifade edilebilir. Böylece sokaktaki bir kişi cebindeki parasını güven duyduğu bir işletmeye yatırabilir. Çünkü işletme için güveni oluşturan sistem olarak değerlerinin onu koruyacağını bilmektedir. Doğulu toplumlarda ise güven sistem veya değerlere değil tanıdık bildik kişilere duyulmaktadır. Bu nedenle bir işletme kuran kişi amcasının oğluna muhasebeyi veya dayısının kızına satışı bırakabilir. Tamamen toplumsal olarak nitelendirilebilen bu durumla birlikte değerler değil kişisel ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Türkiye’de ise “medeniyetler çatışması” çerçevesinde hem batı hem de doğu kültürü toplumsal yapıyı ve işletmeleri etkilemektedir. Bununla birlikte bir dünya markası olabilmek için o markayı dünya çapında yönetecek yönetici kadroları gerekmektedir. Eğer işletmeler için değer yargılarına değil de sen-ben kültürüne göre bir yapı tasarlanırsa dünya markası olmak da zorlaşacaktır (Acar, 2005).

Kurumsal yönetim oluşturulan kodlar ve ilkelerden daha çok bir yönetim kültürüdür ve işletmeler için bir uyum çabasından daha fazlasını içermektedir. Kurumsal yönetim tüm işletmeye yayılan bir istikrar, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık ve etkinlik kültürüdür (Argüden, 2010:4-5). Kurumsal yönetim çalışmalarında yönetim kurullarının rolleri ve görevleri aktif biçimde yer almaktadır. Bu süreç içerisinde yönetim kurulları kendi şirketlerinin kurumsal yönetim kültürlerini oluşturmaktan da sorumlu olacaktır (Prybil, 2008:16). İşletmelerin etkin bir kurumsal yönetime sahip olması için örgüt yapısı içinde kurumsal değerlerin ve stratejik amaçların oluşturulması gerekir. Çünkü bu değerlerin ve amaçların oluşmadığı bir kurumun faaliyetlerini başarıyla sürdürmesi oldukça güçtür. Bunun için işletme yönetimi hem kendisi, hem üst düzey yönetim hem de diğer çalışanlar adına kurumsal değerlerin oluşmasında öncülük etmelidir (Demirbaş ve Uyar, 2006:71). Bir örgüt değerlerini sistemlerinin içine yerleştirdikten sonra sürekli olarak da onları geliştirmelidir (Fitzgerald ve Desjardins, 2004:134).

Tüm bu açıklamalar ışığında kurumsal yönetimin işletmelerin kültürünü biçimlendirerek ve bu doğrultuda örgütsel değerlerini etkileyerek bu değerlerden bazılarının daha ön plana çıkmasını sağlayabileceği ifade edilebilir. Dolayısıyla kurumsal yönetime dair uygulamaları ile iyi yönetim koşullarına sahip olduklarını gösteren işletmelerin değerlerinin neler olduğu ve kurumsal yönetimin bu değerleri nasıl etkilediği de merak konusudur. Bu değerlerin neler olduğunun ortaya çıkartılması aynı zamanda kurumsal yönetimin bilincine vararak bu anlayışa uyum sağlamak isteyen işletmeler için de yol gösterici olacak ve diğer işletmeler de örgütsel değerlerini bu doğrultuda yapılandırmaya çalışacaktır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

İşletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkilerinin incelendiği bu araştırma amacı açısından keşfedici araştırma, tanımlayıcı (betimsel veya tarama) araştırma ve açıklayıcı (neden-sonuç veya nedensel-karşılaştırma) araştırmaya yönelik özellikler taşımaktadır.

Keşfedici araştırma “ne oluyor?” sorusuna yanıt arandığında, konu hakkındaki bilgi derinleştirilmek istendiğinde ve konu daha değişik boyutlarıyla anlaşılmaya çalışıldığında tercih edilen bir araştırma yöntemidir. Tanımlayıcı araştırmanın amacı bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir. Açıklayıcı araştırmanın amacı ise araştırmaya konu edilen değişkenler arasında ilişkileri değerlendirmektir (Altunışık ve diğ., 2004:61). Araştırmada tanımlayıcı ve açıklayıcı araştırmaya temel oluşturacak bilgilerin toplanmasında keşfedici araştırma yönteminden yararlanılmaktadır. Tanımlayıcı araştırma kapsamında İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan işletmelerin kurumsal yönetim ve örgütsel değerlere yönelik görüşleri ortaya konulmaktadır. Açıklayıcı araştırma kapsamında ise SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde ele alınan kurumsal yönetim alt boyutlarına yönelik değişkenler ile örgütsel değerlere yönelik değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI**

Araştırmanın temel sınırı, kurumsal yönetim ve örgütsel değerler arasındaki neden sonuç ilişkisinin Türkiye ölçeğinde İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan ve

kurumsal yönetim derecelendirme notunu kamuoyuna duyuran tüm işletmelerde değerlendirilmesidir. Araştırma evreni de bu işletmelerde kurumsal yönetim ile ilgili çalışanlar ve kurumsal yönetim raporlarında adı geçen işletme yetkililerinden oluşmaktadır.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma anketi kurumsal yönetim ve örgütsel değerler ile ilgili alanyazın ayrıntılı olarak incelendikten ve araştırma konusuyla ilgili kişi, kurum ve kuruluşların görüşleri alındıktan sonra araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Araştırma anketi oluşturulurken, kurumsal yönetim ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde günümüze dek yürütülmüş araştırmalar ve bu araştırmalar doğrultusunda ön plana çıkan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, CLSA Kurumsal Yönetim Ölçeği, LLSV Kurumsal Yönetim Ölçeği ve Türkiye’de kurumsal yönetimin uygulanmasında önemli rolü bulunan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ele alınmıştır. Örgütsel değerler açısından ise yine daha önce yapılmış çalışmalar incelenerek özellikle Rokeach’ın, Schwartz’ın ve O’Reilly’nin değerlere ilişkin çalışmaları ve değerleri inceleme yöntemleri dikkate alınmıştır. Böylece araştırma anketinde bulunan ölçekler de bu incelemeler doğrultusunda araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi ve elde edilen bulguların yorumlanması sürecinde ise betimsel ve çıkarımsal istatistik teknikleri doğrultusunda tek değişkenli ve çok değişkenli istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ ve VARSAYIMLARI**

Araştırmanın temel problemi İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan işletmelerde kurumsal yönetim ile ilgili çalışanların ve kurumsal yönetim raporlarında adı geçen işletme yetkililerinin algıları doğrultusunda işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkilerini çok boyutlu olarak tespit etmektir. Bu temel problem çerçevesinde araştırmada yanıt aranan sorular şöyle sıralanabilir:

- İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan işletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları nasıl tanımlanmaktadır?
- İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan işletmelerin benimsediği örgütsel değerler nelerdir?

- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde “pay sahiplerine ilişkin uygulamalar” hangi faktörler ile açıklanmaktadır?
- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde “şeffaflığa ilişkin uygulamalar” hangi faktörler ile açıklanmaktadır?
- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde “menfaat sahiplerine ilişkin uygulamalar” hangi faktörler ile açıklanmaktadır?
- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde “yönetim kuruluna ilişkin uygulamalar” hangi faktörler ile açıklanmaktadır?
- İşletmelerin benimsediği örgütsel değerler hangi boyutlardan oluşmaktadır?
- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde “pay sahiplerine”, “şeffaflığa”, “menfaat sahiplerine” ve “yönetim kuruluna” ilişkin uygulamalar İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan işletmelerin benimsediği örgütsel değerleri oluşturan boyutların hangilerini ne düzeyde etkilemektedir?

Araştırmanın temel varsayımına göre işletmelerdeki kurumsal yönetim anlayışına yönelik uygulamalar örgütsel değerleri etkilemektedir. Bununla birlikte SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde “pay sahiplerine”, “şeffaflığa”, “menfaat sahiplerine” ve “yönetim kuruluna” ilişkin uygulamaları açıklayan farklı değişkenler bulunmakta ve işletmelerin benimsediği örgütsel değerler farklı alt boyutlar ile değerlendirilebilmektedir. Diğer yandan araştırma anketinin araştırmanın önemini ve amacını yansıttığı, veri toplama yöntemi olarak anketten yararlanmanın araştırma için uygun olduğu ve araştırma verilerinin değerlendirilmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel teknikler ile araştırmanın amacına etkin biçimde ulaşıldığı varsayılmaktadır.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma amacı çerçevesinde belirlenen araştırma problemi ve varsayımlar doğrultusunda araştırmanın temel hipotezi, “İşletmelerdeki kurumsal yönetim anlayışına yönelik uygulamaların örgütsel değerler üzerinde etkisi vardır.” şeklinde ifade edilebilir. Araştırma sürecinde geliştirilen veri toplama aracı uygulandıktan sonra elde edilen veriler değerlendirildiğinde kurumsal yönetim ilkelerini ve örgütsel değerleri oluşturan boyutlar da dikkate alınarak araştırmanın alt hipotezleri de tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezleri ise şöyle sıralanabilir:

- **Hipotez 1:** SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin yapısal değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.
- **Hipotez 2:** SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin işlevsel değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.
- **Hipotez 3:** SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin gelişimsel değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.
- **Hipotez 4:** SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin amaçsal değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.
- **Hipotez 5:** SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin tepkisel değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırma evreninin tanımlanması Türkiye’de araştırma konusu ile ilgili kişi, kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak sağlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alarak kurumsal yönetim derecelendirme notlarını kamuoyuna duyuran 26 işletmenin kurumsal yönetim ile ilgili olan çalışanları ve kurumsal yönetim derecelendirme raporlarında adı geçen işletme yetkilileri oluşturmaktadır.

Araştırma evreninde yer alacak katılımcıların belirlenmesi sürecinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Kamuyu Aydınlatma Platformu’nun verilerinden yararlanılarak İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan 26 işletmenin araştırma konusuyla ilgili çalışanlarının iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. Elde edilen iletişim bilgileri

yardımıyla işletmeler ile görüşmeler yapılarak araştırmanın amacı açıklanmış ve onlardan da araştırma evreninde yer alacak katılımcıları saptamak üzere bilgi alınmıştır. Tüm bunlar sonucunda da araştırma evreninde yer alacak katılımcı sayısı 63 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sürecinde örnekleme yapılmayarak tam sayım yolu ile araştırma evreninin tümüne ulaşmaya çalışılmıştır. Veri toplama süreci tamamlandığında 57 katılımcı araştırmada yer almıştır ve geri dönüş oranı %90,47'dir. Araştırmada yer alan 57 katılımcı, araştırma evrenini %95( $\alpha=0.05$ ) güven düzeyi ve  $\pm 0.05$  hata seviyesinde temsil edecek niteliktedir (Ural ve Kılıç, 2006:49; Altunışık ve diğ., 2004:125).

### **3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI**

#### **3.7.1. Verilerin Elde Edildiği Kaynaklar ve Veri Toplama Yöntemi**

Bilimsel bir çalışmanın verileri içerdiği bilginin türüne göre birincil, ikincil ve üçüncül veri kaynaklarından elde edilebilir (Dinler, 2003:71; Yükselen, 2006:40-41). Bu çalışmada araştırma konusu çerçevesinde ilgili alanyazın incelenerek kuramsal bölüm açıklanırken birincil, ikincil ve üçüncül veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Araştırma bölümünde ise araştırma problemi doğrultusunda oluşturulan hipotezler birincil kaynaklardan elde edilen veriler ile değerlendirileceği için birincil kaynaklardan veri toplama yöntemlerine başvurulması gerekmektedir. Başlıca birincil veri toplama yöntemleri anket, gözlem ve deney yöntemleridir (Yükselen, 2006:67).

Sosyal bilimlerde birçok çalışmada birincil veri toplama yöntemi olarak anketten yararlanılmaktadır. Anket, bilgi alınacak kişilere yazılı veya sözlü olarak sorular sorulması ve alınan yanıtların sistematik biçimde ve anketin amacına uygun olarak kayıt altına alınmasına dayanan bir veri toplama yöntemidir (Yıldız ve Özen, 2006:27). Davranışları, demografik özellikleri, bilgi düzeyini ve fikirleri ölçmeyi amaçlayan bu yöntem ile verilerin daha çabuk ve daha az giderle toplanması sağlanabilmektedir (Tokol, 2002:34-35). Araştırmada da veri toplama yöntemi olarak, anket yönteminden yararlanılmaktadır.



### 3.7.2. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracının oluşturulması sürecinde öncelikle kurumsal yönetim ve örgütsel değerler ile ilgili alanyazında daha önce yapılmış araştırmalar ve bu araştırmalarda kullanılan araştırma yöntemleri incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın kurumsal yönetim boyutu ile ilgili olarak; başta OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere dünya genelinde kurumsal yönetim ile ilgili çalışmaları yürüten çeşitli kurum ve kuruluşların raporları ve araştırmaları, kurumsal yönetimin dünyadaki gelişiminde rol oynayan raporlar, çeşitli ülkelerde kurumsal yönetim ile ilgili günümüze dek yayımlanmış çalışmalar, kurumsal yönetim ile ilgili uluslararası düzeyde yürütülmüş araştırmalar ve bu araştırmalar doğrultusunda ön plana çıkan CLSA ve LLSV kurumsal yönetim ölçekleri incelenmiştir. Daha sonra ise konu Türkiye açısından ele alındığında, başta SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere TÜSİAD, İMKB ve TKYD'nin çalışmaları ile konuyla ilgili olarak Türkiye ölçeğinde yürütülen çalışmalar değerlendirilmiştir. Araştırmanın örgütsel değerler boyutunda ise yine daha önce yapılmış çalışmalar ele alınarak başta Milton Rokeach'ın, Schwartz'ın ve O'Reilly'nin değerlere ilişkin çalışmaları ve değerleri inceleme yöntemleri olmak üzere ilgili alanyazında yer alan diğer araştırmalar incelenmiştir. Ayrıca Türkiye ekonomisinde ilk sıralarda yer alan öncü konumdaki işletmelerin internet sitelerinde açıkladıkları değer ifadeleri de gözden geçirilmiştir. Kurumsal yönetim ve örgütsel değerler ile ilgili alanyazındaki incelemeler çalışmanın kuramsal bölümünde ele alınmaktadır. Tüm bu inceleme ve araştırma süreci sonucunda araştırmacı tarafından taslak araştırma anketi oluşturulmuştur. Taslak anket üç bölümde yapılandırılmıştır.

Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılacak olan kişilerin demografik özellikleri ile işletmelerinin bulunduğu sektör hakkında bilgi edinmek için sorulan sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili bilgi edinmek üzere sorulan ve geliştirilmek istenen kurumsal yönetim alt ölçekleri çerçevesinde dört alt bölümde ele alınan sorular yer almaktadır. Üçüncü bölüm ise işletmelerin örgütsel değerlerini ortaya çıkarmayı ve örgütsel değerler ölçeğini geliştirmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Birinci bölümdeki sorular çoktan seçmeli sorulardır. Bu sorular ile cevaplayıcıdan kendisine sunulan cevap alternatifleri içinden uygun olanı seçmesi istenmiştir. İkinci ve üçüncü bölümdeki sorular ise özel bir ölçek türü olan Likert Ölçeği ile hazırlanmıştır. Renis Likert'in geliştirdiği ve adıyla anılan ölçek araştırmaya katılanlardan kendilerine yöneltilen ifadelere ve yargılara katılıp

katılmama derecelerini belirtmeleri istenerek uygulanmaktadır. 5, 7, 9 ve 11’li kategorilere ayrılabilen bu ölçek genellikle 5’li Likert ölçeği olarak kullanılmaktadır. Bu ölçek ile aralık seviyesinde ölçümlerin yapıldığı gözlemlenmektedir (Altunışık ve diğ., 2004:107). Ölçme, varlık veya olayların belli bir özelliğe (nitel veya nicel) sahip olma derecelerini belirleme işlemidir (Özçelik, 1981:10; akt. Tavşancıl, 2006:3). Her ölçme işleminde, ölçülmek istenen bir özellik ile bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek (ölçüm aracı) bulunmakta ve ölçme işleminin sonunda bir ölçüm elde edilmektedir (Tavşancıl, 2006:5). Değişkenler; sınıflama, sıralama, aralık ve oran ölçeği olmak üzere dört düzeyde ölçülür. Sınıflama ölçeğinde değişkenler sayısal büyüklük ifade etmezler, sıralama ölçeğinde ilişkin değişkenlerin aldığı değerler birbirlerine üstünlüklerine göre sıralanırlar, aralık ölçeğine ilişkin değişkenlerin aldığı değerler miktar belirtir ve herhangi bir değer başlangıç noktası olarak alınır. Oran ölçeği ise aralık ölçeğindeki tüm özellikleri yansıtır ve tek farkı gerçek sıfır noktasının olmasıdır (Ural ve Kılıç, 2006:77-79). Başlangıç noktasının belirlenmiş olduğu aralık ölçekte olguları temsil eden sayılar arası uzaklıklar eşittir. Diğer bir ifadeyle 1 ve 2 arasındaki fark ile 4 ve 5 arasındaki fark aynıdır. Bu ölçek daha fazla istatistikî analiz tekniği kullanma olanağı sağlamaktadır (Yükselen, 2006:92). Araştırmada katılımcıların, kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin ifadelerle katılma derecesini belirlemek üzere “kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum” kategorileri ile örgütsel değerler için de verilen değer ifadesinin işletmedeki önem derecesini ortaya koymak üzere “çok önemli, önemli, fikrim yok, önemli değil ve hiç önemli değil” şeklindeki kategorilerle 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın taslak anketinde yer alan sorular yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanında çalışmalarını yürüten akademisyenler ile değerlendirilmiş ve bazı sorular kavramların anlaşılmasında karışıklık oluşturduğu düşünülerek yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra araştırma anketinde yer alan her soru Türkçe’yi daha iyi kullanmak amacıyla alanında uzman kişiler tarafından değerlendirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ayrıca anket formunun görünüşü ve kullanım kolaylığı da incelenmiştir. Düzeltilen anket başta TKYD olmak üzere araştırma konusuyla ilgili çeşitli kurum ve kuruluşlara değerlendirmeleri için gönderilmiştir. Alınan geribildirim doğrultusunda bazı soruların uygulamada aynı konuları açıkladığı belirtilmiş ve bu sorular incelenerek ankette çıkarılmış veya yeniden düzenlenmiştir. Diğer yandan araştırmada özellikle yer alması istenen bazı sorular ise ankete eklenmiştir. Böylece içerik, biçim, dil ve bilimsel araştırma ilkelerine uygunluk açısından değerlendirilerek son hale getirilen araştırma anketi ile ön uygulama gerçekleştirilmiştir.

Ön uygulama yürütülürken, rastgele seçilmek koşuluyla araştırma evrenini temsil eden katılımcılara, araştırmanın amacı açıklanmış ve anket uygulanmıştır. Ön uygulama ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi sürecinde, veri toplama aracının geliştirilmesi kapsamında, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin her birine yönelik işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin birbirinden bağımsız alt ölçekler ile örgütsel değerler ölçeği olmak üzere beş ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma anketinin bir ölçüm aracı olarak taşınması gereken özellikler incelenmiştir.

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda yapılan ölçümlerin büyük çoğunluğunda araştırma verilerini toplamak amacıyla ölçüm araçları kullanılır. Kullanılan ölçüm araçlarının belli özelliklere sahip olması gerekmektedir ve bu özelliklerin temelinde geçerlilik ve güvenilirlik gelmektedir. Gerek önceden geliştirilmiş bir ölçüm aracı kullanılırken, gerekse yeni bir ölçüm aracı geliştirilirken geçerlilik ve güvenilirlik özellikleri değerlendirilmelidir (Kırcaali, 1999:15).

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek isteneni ölçme derecesi iken güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Altunışık ve diğ., 2004:112-113). Geçerli bir ölçüm aracında olması gereken en önemli özellik güvenilirliktir. Diğer bir ifadeyle, geçerli bir ölçüm aracı aynı zamanda güvenilir olmalıdır, oysa güvenilir bir ölçüm aracı geçerli olmayabilir (Soykan, 2007:2). Dolayısıyla güvenilirliğin, geçerlilik için bir ön koşul olduğu ama geçerliliği açıklamada tek başına yeterli olamayacağı belirtilebilir.

Güvenilirliğin değerlendirilmesinde çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Test tekrar test yöntemi, aynı ölçek ile aynı örnekleme birden fazla ölçme yapılarak elde edilen sonuçların karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Eşdeğer (paralel) ölçekler, deneklere aynı amaca yönelik ancak farklı hazırlanmış ölçeklerden elde edilen sonuçların karşılaştırılmasını esas alır. Ölçeği ikiye bölme (yarı test), ölçek maddelerinin tesadüfi olarak iki gruba bölünmesi ve bu iki gruptan elde edilen bulgular arasındaki korelasyonun incelenmesidir (Yükselen, 2006:95-96). Ölçeği ikiye bölme aslında iç tutarlılık katsayısı saptamakla ilgilidir ve iç tutarlılık, Cronbach Alfa gibi farklı iç tutarlılık katsayıları ile de analiz edilebilir. İç tutarlılık katsayıları ölçekteki bütün soru ya da maddelerin aynı özelliği ölçtüğü varsayımına dayanmaktadır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ) ölçeğin homojenliğinin göstergesi

olarak kabul edilmektedir. Katsayının 0,40'ın altında olması ölçeğin güvenilir olmadığı yönünde ele alınırken bir ölçeğin güvenilir olarak değerlendirilmesine ilişkin genel kabul, bu katsayının en az 0,70 olmasıdır. Likert ölçeğinde güvenilirliğin analiz edilmesi için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmaktadır (Tavşancıl, 2006:27-29).

Geçerliliğin değerlendirilmesinde de güvenilirlik analizinde olduğu gibi farklı geçerlilik türleri bulunmaktadır. Belirli bir geçerlilik türü her çıkarım ya da ölçme aracı kullanımı için en iyisi anlamına gelmemekte ve geçerlilik türlerine ilişkin incelemeler araştırmacıya birbirini destekler nitelikte veriler sunarken yapılan çalışmanın niteliğine göre de geçerlilik arayışları çeşitlenmektedir (Tavşancıl, 2006:37). Sosyal bilimler alanında ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalar incelendiğinde genellikle görünüş, kapsam ve yapı geçerlilikleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Görünüş geçerliliği, bir ölçme aracının ne ölçtüğüyle değil ne ölçüyor görüldüğü ile ilgilidir ve ölçülmek istenen şeyin ölçülüyor görünmesidir. Görünüş geçerliliği olan bir ölçüm aracı kapağında ne yazıyorsa onu ölçüyordur (Ocak, 2010:43). Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracında da sorulara geçmeden önce araştırmanın amacı açıklanarak neyin ölçülmek istendiğine dair bilgiler katılımcılara sunulmuştur. Ayrıca veri toplama aracı bölümlere ayrılarak her bölüm ölçekler halinde ve bu ölçeklerde yer alan değişkenleri içerecek şekilde yapılandırılmıştır. Kapsam geçerliliği, ölçeği oluşturan değişkenlerin ölçülmek istenen özelliği ne ölçüde yansıttığı ile ilgilidir ve kapsam geçerliliği çoğu zaman ölçek hazırlama sürecinde uzman görüşlerinin alınmasıyla sağlanmaktadır (Türker, 2010:22). Bu çalışmada da veri toplama aracının oluşturulması çerçevesinde, taslak araştırma anketi, neyin ölçülmek istendiği ile ilgili hedefler belirlendikten sonra araştırma konusu ile ilgili kişi, kurum ve kuruluşların değerlendirmelerinden yararlanılarak ve Türkçe'ye uygunluğu incelenerek oluşturulmuştur. Yapı geçerliliği, ölçeğin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesini incelemektedir. Geçerlilik çalışmalarında en çok üzerinde durulan yapı geçerliliği ile ölçeğin doğru olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Altunışık ve diğ., 2004:113). Bu çalışmada yapı geçerliliği, madde analizi ve faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

Madde analizi ölçekteki her bir maddenin ölçmeyi amaçladığı özelliği başka özellikler ile karıştırmadan ölçüp ölçmediğini belirleyerek, bu belirleme sonucunda bu tür maddeleri seçip kendi içinde tutarlı bir ölçek oluşturmak amacıyla yapılmaktadır (Tavşancıl, 2006:151). Madde analizi yapılırken madde-toplam korelasyonu ve madde ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğinin ne olduğu incelenmektedir. Madde-toplam

korelasyonunu yorumlamada bazı sınır değerler dikkate alınmaktadır. Madde-toplam korelasyonu; 0,30 ve daha yüksek olan maddeler iyi derecede ayırt ediciliğe sahip iken, 0,20-0,30 değerleri arasında kalan maddeler zorunlu görülmesi durumunda ölçeğe alınmakta veya maddelerin düzeltilmesi gerekmekte, 0,20'den daha düşük maddeler ise ölçeğe alınmamaktadır (Büyüköztürk, 2005; akt. Kocakulah ve Duran, 2007:145). Faktör analizinin en temel amacı ise çok sayıdaki birbirleriyle ilişkili olan değişkenin içerdiği önemli bilgiyi, az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getirerek açıklamak ve daha kolay yorumlanabilir hale getirmektir. Faktör analizinde dört temel aşama bulunmaktadır. Bunlar; araştırma verilerinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin adlandırılmasıdır (Kalaycı, 2006:321).

Araştırmada geliştirilmesi amaçlanan beş ölçeğin ön uygulamadan elde edilen veriler ile değerlendirilmesi sürecinde ölçeklerin güvenilirliği her ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Geçerliliğin incelenmesinde ise özellikle yapı geçerliliği ele alınarak bu kapsamda her ölçek için madde analizi ve faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Madde analizi ile tüm ölçeklerde yer alan değişkenler bulunduğu ölçekte madde-toplam korelasyon katsayıları açısından Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu ile değerlendirilmiştir. Ayrıca madde-kalan değerlendirmesi ile de her madde ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğinin durumu incelenmiştir. Bu aşamada güvenilirliği azaltan değişkenler veri toplama aracından çıkartılarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yukarı olan değişkenler ölçekler için gerçekleştirilen faktör analizlerine alınmıştır. Faktör analizinde açıklayıcı faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizinden yararlanılmış, Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmış ve faktörlerin özdeğerinin 1'den büyük olması dikkate alınmıştır. Ölçeklerin tümü faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli koşulları taşımaktadır ve her bir ölçek için ayrı olarak gerçekleştirilen faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre; faktör yükleri 0,30'un altında yer alan, tek bir değişken olarak faktör oluşturan veya iki faktöre de girecek durumda faktör yükü olan değişkenler ölçeklerden çıkartılmıştır. Ölçekler bu koşullara uygun faktörlerden oluşana kadar faktör analizleri tekrarlanmıştır. Böylece ölçeklerin son haline ilişkin madde analizine, faktör analizine ve güvenilirliğe yönelik bulgular elde edilmiştir.

Araştırmada SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin her birine yönelik işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin birbirinden bağımsız dört alt ölçek yer almaktadır. Bu ölçeklerden, "Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği"; faktör yükleri 0,647 ile 0,907 arasında

değişen ve toplam varyansı %83,133 olarak açıklayan tek faktör grubundan oluşmaktadır, madde-toplam korelasyonları 0,576 ile 0,961 arasında değişmektedir ve ölçeğin güvenilirliğini açıklayan Cronbach Alfa katsayısı %95,54'tür. “Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği”; faktör yükleri 0,689 ile 0,928 arasında değişen ve toplam varyansın %78,567'sini açıklayan iki faktör grubundan oluşmaktadır, madde-toplam korelasyonları 0,666 ile 0,848 arasında değişmektedir ve ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı %93,22'dir. “Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği”; faktör yükleri 0,700 ile 0,939 arasında değişen ve toplam varyansın %88,177'sini açıklayan üç faktör grubundan oluşup, madde-toplam korelasyonları 0,607 ile 0,924 arasında değişirken, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı %94,08'dir. “Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği”; faktör yükleri 0,365 ile 0,986 arasında değişen ve toplam varyansın %74,214'ünü açıklayan iki faktör grubundan oluşmaktadır, madde-toplam korelasyonları 0,653 ile 0,873 arasında değişmektedir ve ölçeğin güvenilirliğini açıklayan Cronbach Alfa katsayısı %89,10'dur. “Örgütsel Değerler Ölçeği” ise faktör yükleri 0,654 ile 0,963 arasında değişen ve toplam varyansın %84,581'ini açıklayan beş faktör grubundan oluşup, madde-toplam korelasyonları 0,574 ile 0,858 arasında değişirken, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise %96,86'dır. Böylece ön uygulamadan elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle birlikte veri toplama aracının geçerli ve güvenilir olduğu ortaya konulmuştur. Bir sonraki süreçte ise son halini alan veri toplama aracı araştırma evreninin tamamına ve araştırmanın amacı anlatılarak uygulanmıştır. Ayrıca işletmelerde katılımcılarla yapılan görüşmeler aracılığıyla araştırma konusu ile ilgili bilgi alışverişinde de bulunulmuştur.

### **3.8. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ ve BULGULARIN YORUMLANMASI**

Günümüzde sosyal alanlar başta olmak üzere her türlü verinin istatistiksel analizlerini kolaylıkla yapmanın mümkün olduğu SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı, bu özelliği nedeniyle veri analizi yapmakta kullanılan benzer programlar arasında en fazla beğeni toplayan ve tercih edilen programlardan biridir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:111). Bu çalışmada da verilerin analiz edilmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinin analizi öncelikle nicel analiz yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte araştırmada verilerin değerlendirilmesinde gerçekleştirilen faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizinin kullanılmasıyla birlikte değişken sayısı açısından çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılırken kullanılan analiz yöntemlerinin amaçları açısından ise ilişkilerin tespit edilmesine yönelik istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırma verileri değerlendirilirken çıkarımsal ve betimsel istatistik çalışmaları yürütülmüştür. Varyans analizi, regresyon ve korelasyon analizleri, zaman serileri, istatistiksel süreç kontrol ve yeterlilik analizleri çıkarımsal istatistiğe ilişkin çalışmalardır (Gürsakal, 2002:xiv). Diğer yandan verilerin tek değişkene göre frekans analizleri, iki veya daha çok değişkene göre hazırlanan çapraz tablolar, değişkenlerin maksimum ve minimum değerleri, çarpıklık, basıklık, mod, medyan, ortalama ve standart sapma hesaplamaları ise betimsel istatistik çalışmalarıdır (Ural ve Kılıç, 2006:179). Dolayısıyla bu araştırmada, regresyon ve korelasyon analizleri kullanılarak çıkarımsal istatistik çalışmaları, verilerin frekans analizleri ile ortalama ve standart sapma değerleri incelenerek ise betimsel istatistik çalışmaları yürütülmüştür.

### **3.8.1. Araştırmanın Güvenilirliği**

Araştırmada SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin her birine yönelik ölçekler ile örgütsel değerler ölçeğinin iç tutarlılık analizleri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile incelenmektedir. Ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları; 11 değişkenden oluşan Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği için %96,07; 11 değişkenden oluşan Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği için %93,57; 13 değişkenden oluşan Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği için %94,93; 12 değişkenden oluşan Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği için %85,13 ve 38 değişkenden oluşan Örgütsel Değerler Ölçeği için ise %97,14'tür. Tüm bu değerler güvenilirlik için kabul edilebilirlik sınırı olan %70'in üzerindedir ve araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

### **3.8.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Faktör Analizi**

Araştırmanın geçerliliğinde geçerlilik çalışmalarında oldukça önemli olan yapı geçerliliği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda araştırmada yer alan her bir ölçek için ayrı ayrı madde analizi ve faktör analizi gerçekleştirilerek araştırmanın yapı geçerliliği

incelenmektedir. Madde analizi ile tüm ölçeklerde yer alan maddeler bulunduğu ölçeğin bütünü ile ilişkisi açısından değerlendirilmektedir. Faktör analizi ile de ölçeklerde yer alan değişkenlerden birbirleri ile ilişkili olanların bir araya gelmesi ve böylece değişkenlere yönelik ortak boyutlar saptanarak ölçeğin birbirinden bağımsız bu boyutlar doğrultusunda daha az değişkenle açıklanması sağlanmaktadır.

Madde analizi ile bir ölçme aracını oluşturan soruların, ölçme aracının toplam puanına ne kadar katkıda buldukları ve böylece ölçme aracının bütünüyle ne derecede ilişkili oldukları belirlenmektedir (Psikometre, 2010). Araştırmada madde analizi kapsamında ölçeklerde yer alan değişkenler için madde-toplam korelasyonu Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu ile incelenmiş ve genel kabul gören, madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin ölçeğe dahil edilmesi, görüşü doğrultusunda hareket edilmiştir. Ayrıca her bir madde ilgili ölçekten çıkartıldığında kalan maddeler için ölçeğin güvenilirlik düzeyi de Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile yeniden değerlendirilmiştir. Böylece madde analizi ile değerlendirilen değişkenlerin ölçekler için gerçekleştirilen faktör analizlerine alınması sağlanmıştır.

Faktör analizi gerçekleştirilirken ise öncelikle ölçekten elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü ve Barlett testi incelenmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO; 0,90-1,00 arası olduğunda mükemmel, 0,80-0,89 arasında çok iyi, 0,70-0,79 arasında iyi, 0,60-0,69 arasında orta, 0,50-0,59 arasında zayıf kabul edilirken 0,50'nin altında ise kabul edilemez değerdedir. Barlett testi ise değişkenlerin yer aldığı korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmek için kullanılır. Barlett testi anlamlı çıktığında "korelasyon matrisi birim matristir" hipotezi reddedilmekte, böylece değişkenler arasında korelasyonlar olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği ortaya çıkmaktadır (Avşar, 2007:62).

Araştırmada faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizinden yararlanılmış, faktör döndürmesi için Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmış ve faktörlerin özdeğerinin 1'den büyük olması dikkate alınmıştır. Faktörlerin hesaplanmasında dikkate alınan özdeğer faktör yüklerinin kareleri toplamıdır ve her bir faktörün özdeğeri soru



sayısına bölündüğünde toplam varyansın ne kadarını açıkladığı belirlenir. Kaiser normalleştirilmesine göre standartlaştırılmış veri matrisi kullanıldığı durumlarda özdeğeri 1.00 üzerinde olan faktörler yoruma esas alınmaktadır (Rust ve Golombok, 1992; Tabachnick ve Fidell, 1989; Tatsuoka, 1971; akt. Tavşancıl, 2006:48). Açıklayıcı faktör analizi ile ölçüğü oluşturan faktör ya da faktörler ortaya konulmaya çalışılırken temel bileşenler analizi tercih edilerek ise faktörlerin açıkladıkları varyansa göre sıralanması amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, bu yöntemde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır ve durum bu şekilde faktörler tamamlanana kadar ilerler. Faktör rotasyonunda ise amaç adlandırılabilir ve yorumlanabilir faktörler elde etmektir. Varimax Dik Döndürme Yöntemi bir dik (orthogonal) döndürme yöntemidir ve dik döndürme ile elde edilen faktörler birbirleri ile korelasyon içinde değildirler (Kalaycı, 2006:321). Varimax Dik Döndürme Yöntemi ile basit yapıya ve anlamlı faktörlere ulaşmada faktör yükleri matrisinin sütunlarına öncelik verilir ve daha az değişkenle faktör varyanslarının maksimum olması sağlanacak şekilde döndürme yapılır (Tavşancıl, 2006:50).

Tüm bu işlemler sonucunda ortaya çıkan faktörlerin ölçek için açıkladığı varyanslar ve faktör içinde yer alan değişkenlerin faktör yükleri değerlendirilir. Faktör yükleri birer korelasyon katsayısı olarak değişkenlerle seçilen faktör arasındaki ilişkinin derecesini ve değişkenlerin faktör içindeki ağırlığını göstermektedir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008:88). Faktör yükleri açısından ise 0,30 ile 0,40 arasında değişen faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak alınabileceği genel kabul görmektedir. Ayrıca analiz sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısı da o kadar güçlü olarak değerlendirilmektedir ve bu oranın %40 ile %60 arasında olması sosyal alanlarda yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2006:48).

Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'nin madde analizine ilişkin Tablo 10'da yer alan bulgular incelendiğinde; güvenilirliği %96,07 olan ölçekte yer alan değişkenler için madde-toplam korelasyonları 0,642 ile 0,945 arasında değişen maddelerin ölçeğin toplam puanını yordadığı ve maddelerin ölçeğin tümü ile olan tutarlılığının yeterli olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 10.** Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği Madde Analizi Bulguları

Değişkenler	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçeğin Güvenilirliği
1	0,851*	,9567
2	0,925*	,9538
3	0,929*	,9541
4	0,831*	,9605
5	0,945*	,9539
6	0,801*	,9589
7	0,731*	,9608
8	0,906*	,9550
9	0,920*	,9540
10	0,925*	,9537
11	0,642*	,9632

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeğin güvenilirliği: ,9607

Madde analizi sonucunda tüm değişkenleri faktör analizine alınan Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'nde 0,05 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ( $p=0,000<0,05$ ) ve 0,671 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 11.** Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri

KMO İstatistiği		,671
Barlett Testi	Ki-kare (yaklaşık)	1050,816
	Serbestlik derecesi	55
	Olasılık (anlamlılık)	,000

**Tablo 12.** Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Değişkenler	Faktörler (Bileşenler)
	1
1	,858
2	,935
3	,919
4	,809
5	,954
6	,811
7	,719
8	,917
9	,912
10	,934
11	,646

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

**Tablo 13.** Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular

Faktör	İlk Özdeğerler			Döndürülmüş Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8,152	74,105	74,105	8,152	74,105	74,105

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax  
**Özdeğerler:** Özdeğeri 1 ve 1'den büyük olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. ( $\lambda \geq 1$ )

Tablo 12 ve Tablo 13 incelendiğinde, Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'ne ilişkin faktör yükleri 0,646 ile 0,954 arasında değişen ve 11 değişkenden oluşan tek faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tek faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın %74,105'ini açıklayarak oldukça iyi bir açıklama oranına sahiptir.

Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği için elde edilen faktör, faktörde yer alan değişkenlerin taşıdıkları anlamlar dikkate alınarak "pay sahipleri" olarak adlandırılmıştır. Oluşan bu tek boyutlu yapı içinde yer alan değişkenler Tablo 14 ile değerlendirilebilir. Pay sahipleri boyutu, SPK kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, işletmelerde pay sahiplerine eşit muamele yapılmasını, pay sahipleri ile ilişkiler birimi bulunmasını ve pay sahipliği hakkının kullanımının ne düzeyde uygulandığını ortaya koymaya çalışmaktadır.

**Tablo 14.** Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri

Faktör Adı	Değişkenler
<b>1. Faktör:</b> Pay sahipleri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tüm pay sahiplerine eşit muamele yapılmaktadır.</li> <li>2. Pay sahipliği haklarının kullanımında mevcut düzenlemelere uyulmaktadır.</li> <li>3. Pay sahiplerine oy haklarını en uygun biçimde kullanma fırsatı sağlanmaktadır.</li> <li>4. Hissedarlığı az olan pay sahiplerinin haklarını kullanmalarında özen gösterilmektedir.</li> <li>5. Bilgi alma hakkının kullanımında pay sahipleri eşit görülmektedir.</li> <li>6. Genel kurul toplantısıyla ilgili bilgiler toplantı öncesi pay sahiplerine duyurulmaktadır.</li> <li>7. Genel kurul toplantısında tarafsız bir tartışma ortamı oluşturulmaktadır.</li> <li>8. Kar dağıtımında pay sahipleri ile işletme menfaati arasında tutarlı bir politika izlenmektedir.</li> <li>9. Yabancı pay sahiplerinin haklarını kullanmalarında özen gösterilmektedir.</li> <li>10. Pay sahipliği hakkı kullanımı için gerekli bilgiler pay sahiplerine dürüstçe sunulmaktadır.</li> <li>11. Pay sahipleri ile ilişkiler birimi bulunmaktadır.</li> </ol>

Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği'nin madde analizine ilişkin bulgular Tablo 15'te yer almaktadır. Buna göre; güvenilirliği %93,57 olan ölçekte yer alan değişkenler için madde-toplam korelasyonları 0,682 ile 0,863 arasında değişen maddelerin ölçeğin toplam puanını yordadığı ve maddelerin ölçeğin tümü ile olan tutarlılığının yeterli olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 15.** Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği Madde Analizi Bulguları

Değişkenler	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçeğin Güvenilirliği
1	0,816*	,9278
2	0,800*	,9287
3	0,682*	,9342
4	0,818*	,9280
5	0,863*	,9256
6	0,828*	,9274
7	0,844*	,9265
8	0,793*	,9290
9	0,698*	,9334
10	0,731*	,9389
11	0,827*	,9273

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeğin güvenilirliği: ,9357

Madde analizi sonucunda tüm değişkenleri faktör analizine alınan Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği'nde 0,05 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ( $p=0,000<0,05$ ) ve 0,759 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 16.** Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri

KMO İstatistiği		,759
Barlett Testi	Ki-kare (yaklaşık)	684,175
	Serbestlik derecesi	55
	Olasılık (anlamlılık)	,000

**Tablo 17.** Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Değişkenler	Faktörler (Bileşenler)	
	1	2
1		,906
2	,610	
3	,857	
4	,910	
5		,670
6	,876	
7	,764	
8		,752
9		,625
10		,903
11	,619	

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

**Tablo 18.** Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular

Faktör	İlk Özdeğerler			Döndürülmüş Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6,938	63,072	63,072	4,323	39,296	39,296
2	1,363	12,391	75,463	3,978	36,167	75,463

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax  
**Özdeğerler:** Özdeğeri 1 ve 1'den büyük olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. ( $\lambda \geq 1$ )

Tablo 17 ve Tablo 18’de yer alan bulgular değerlendirildiğinde, Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği’ne ilişkin faktör yükleri 0,610 ile 0,910 arasında değişen ve 11 değişkenden oluşan iki faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmektedir. Bu faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %39,296’sını açıklarken, ikinci faktör ise ölçeğe ilişkin toplam varyansın %36,167’sini açıklamaktadır. İki faktör birlikte ele alındığında ise ölçeğin %75,463’ünü açıklayarak oldukça iyi bir açıklama oranına sahiptir.

Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği için elde edilen faktörler, içerdikleri değişkenlerin taşıdıkları anlamlar gözönünde bulundurularak adlandırılmıştır. Ölçeği oluşturan birinci faktör “kamuyu aydınlatma” olarak adlandırılırken, ikinci faktör ise “şeffaflık faaliyetleri” olarak adlandırılmıştır. Oluşan bu iki boyutlu yapı içinde yer alan değişkenler Tablo 19 ile değerlendirilebilir. Kamuyu aydınlatma boyutu, işletmelerin, SPK kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde kamuya yapacakları açıklamaları ele almaktadır. Şeffaflık faaliyetleri boyutu ise işletmelerin, kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde ve SPK kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda şeffaflığa yönelik yürüttüğü faaliyetler üzerinde durmaktadır.

**Tablo 19.** Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri

Faktör Adı	Değişkenler
1. Faktör: Kamuyu aydınlatma	2. Kamuya açıklanacak bilgiler eşit biçimde kamunun kullanımına sunulmaktadır.
	3. Kamuya açıklanacak bilgiler doğru biçimde kamunun kullanımına sunulmaktadır.
	4. Kamunun aydınlatılmasıyla ilgili bir bilgilendirme politikası bulunmaktadır.
	6. Kamuya yapılan açıklamalar sürekli olarak güncellenmektedir.
	7. İşletme faaliyet raporları kamuya açıklanmaktadır.
	11. İşletmenin faaliyet sonuçlarını etkileyen durumlar hemen kamuya açıklanmaktadır.
2. Faktör: Şeffaflık faaliyetleri	1. Bağımsız denetim kuruluşları tarafsız olarak çalışmaktadır.
	5. Kamunun aydınlatılmasında işletme internet sitesi aktif olarak kullanılmaktadır.
	8. Bağımsız denetim faaliyetleri ile danışmanlık faaliyetleri birbirinden ayrı yürütülmektedir.
	9. Ortaklık yapısı, pay sahipleri ve pay dağılım bilgileri faaliyet raporlarında yer almaktadır.
	10. İçeriden öğrenilen gizli bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli tedbirler alınmaktadır.

Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'nin madde analizine ilişkin Tablo 20'de yer alan bulgular incelendiğinde; güvenilirliği %95,60 olan ölçekte yer alan değişkenler için madde-toplam korelasyonları 0,683 ile 0,935 arasında değişen maddelerin ölçeğin toplam puanını yordadığı ve maddelerin ölçeğin tümü ile olan tutarlılığının yeterli olduğu ifade edilebilir. Böylece ölçekte yer alan tüm değişkenler faktör analizine alınmaktadır.

**Tablo 20.** Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği Madde Analizi Bulguları

Değişkenler	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçeğin Güvenirliliği
1	0,752*	,9540
2	0,727*	,9557
3	0,726*	,9547
4	0,875*	,9510
5	0,683*	,9597
6	0,804*	,9527
7	0,758*	,9537
8	0,935*	,9493
9	0,813*	,9523
10	0,872*	,9508
11	0,933*	,9493
12	0,829*	,9525
13	0,791*	,9531
14	0,922*	,9494

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeğin güvenilirliği: ,9560

Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi gerçekleştirildiğinde, ölçekte yer alan 14 değişken ile 0,05 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ( $p=0,000<0,05$ ) ve 0,784 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğu göstermiş ve faktör yükleri 0,641 ile 0,943 arasında değişen 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak, faktör analizi ile oluşan faktörlerin değerlendirilmesinde her değişkenin farklı faktör içinde bulunması gerekirken ölçekte yer alan “Çalışanlarla ilgili kararlar çalışanlara bildirilmektedir.” şeklindeki ifade ile değerlendirilen soru çerçevesinde madde analizindeki 8. değişkenin iki faktörde de yer alarak binişik olduğu görülmektedir. Bu değişken bulunduğu faktörlerden birinde 0,657; diğer bir faktörde ise 0,641 faktör yükünü almıştır. Her iki faktörde de faktör yüküne sahip olan bu değişkenin ölçekten çıkarılması ve ölçekte kalan diğer değişkenlerin tekrar analiz edilip bulguların yorumlanması gerekmektedir. Dolayısıyla Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği için bu değişken ölçekten çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır.

Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'nde binişik olan değişken ölçekten çıkarıldıktan sonra faktör analizi gerçekleştirilirken 0,05 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ( $p=0,000<0,05$ ) ve 0,750 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 21.** Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri

KMO İstatistiği		,750
Barlett Testi	Ki-kare (yaklaşık)	1115,449
	Serbestlik derecesi	78
	Olasılık (anlamlılık)	,000

**Tablo 22.** Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Değişkenler	Faktörler (Bileşenler)		
	1	2	3
1	,879		
2			,941
3	,899		
4			,673
5		,776	
6	,698		
7	,723		
8		,738	
9		,771	
10		,719	
11	,667		
12	,740		
13			,654

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

**Tablo 23.** Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular

Faktör	İlk Özdeğerler			Döndürülmüş Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8,583	66,027	66,027	4,345	33,421	33,421
2	1,514	11,649	77,676	3,714	28,568	61,989
3	1,063	8,180	85,855	3,103	23,866	85,855

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax  
**Özdeğerler:** Özdeğeri 1 ve 1'den büyük olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. ( $\lambda \geq 1$ )



Tablo 22 ve Tablo 23'te yer alan bulgular incelendiğinde, Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'ne ilişkin faktör yükleri 0,654 ile 0,941 arasında değişen ve 13 değişkenden oluşan üç faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmektedir. Bu faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %33,421'ini açıklarken, ikinci faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın %28,568'ini açıklamakta ve üçüncü faktör ise ölçeğe ilişkin toplam varyansın %23,866'sını açıklamaktadır. Birinci faktör tek başına ölçeğe ilişkin toplam varyansın %33,421'ini açıklarken, ikinci faktör ile birlikte ölçeğe ilişkin toplam varyansın %61,989'unu açıklamaktadır. Üç faktör birlikte ele alındığında ise ölçeğe ilişkin toplam varyansın %85,855'ini açıkladıkları ortaya çıkmıştır. Bu faktörler ölçeğe ilişkin oldukça iyi bir açıklama oranına sahiptir.

**Tablo 24.** Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri

Faktör Adı	Değişkenler
<p><b>1. Faktör:</b></p> <p>Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar</p>	<p>1. Menfaat sahiplerinin çıkar çatışmalarında tarafların hakları dengeli olarak korunmaktadır.</p> <p>3. Faaliyetlerin yürütülmesinde kabul edilen etik kurallar kamuya açıklanmaktadır.</p> <p>6. Yönetim kurulu ve yöneticiler menfaat sahiplerini zarara uğratmaktan kaçınmaktadır.</p> <p>7. Menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen hakları korunmaktadır.</p> <p>11. Müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerde haksız menfaatten uzak durulmaktadır.</p> <p>12. Faaliyetler etik kurallar çerçevesinde yürütülmektedir.</p>
<p><b>2. Faktör:</b></p> <p>Yönetime katılma ve çalışanlar</p>	<p>5. Menfaat sahiplerinin yönetime katılımını destekleyici mekanizmalar geliştirilmektedir.</p> <p>8. Çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.</p> <p>9. Çalışma koşulları sürekli olarak iyileştirilmektedir.</p> <p>10. Çalışanlar arasındaki ilişkilerde insan haklarına saygı gösterilmektedir.</p>
<p><b>3. Faktör:</b></p> <p>Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk</p>	<p>2. İnsan kaynakları uygulamalarında eşit istihdam politikası benimsenmektedir.</p> <p>4. Sosyal sorumluluk politikası kamuya açıklanmaktadır.</p> <p>13. Sosyal sorumluluklara karşı duyarlı olunmaktadır.</p>

Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği için elde edilen faktörler, içerdikleri değişkenlerin taşıdıkları anlamlar gözönünde bulundurularak adlandırılmıştır. Ölçeği oluşturan birinci faktör “menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar”, ikinci faktör

“yönetime katılma ve çalışanlar” olarak adlandırılırken üçüncü faktör ise “eşit istihdam ve sosyal sorumluluk” olarak adlandırılmıştır. Ölçeği oluşturan bu üç boyutlu yapı içerisinde yer alan değişkenler Tablo 24’te de gösterilmektedir. Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar boyutu, SPK kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde işletmelerde menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve faaliyetlerin etik kurallara dayalı biçimde yürütülerek bu etik kuralların da kamuya açıklanmasını ortaya koymaya çalışmaktadır. Yönetime katılma ve çalışanlar boyutu, SPK kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında işletmelerde menfaat sahiplerinin yönetime katılımını ele almakta ve işletmelerin en önemli paydaşlarından biri olan çalışanlar üzerinde durmaktadır. Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk boyutu ise işletmelerin, SPK kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, insan kaynaklarına yönelik eşit istihdam politikası ile sosyal sorumluluk politikası ve bu politikaların kamuya açıklanmasını ortaya koymaya çalışmaktadır.

Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği’nin madde analizine ilişkin bulgular Tablo 25’te yer almaktadır. Buna göre; güvenilirliği %85,13 olan ölçekte yer alan değişkenler için madde-toplam korelasyonları 0,348 ile 0,845 arasında değişen maddelerin ölçeğin toplam puanını yordadığı ve maddelerin ölçeğin tümü ile olan tutarlılığının yeterli olduğu ifade edilebilir. Böylece ölçekte yer alan tüm değişkenler faktör analizine alınmaktadır.

**Tablo 25.** Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği Madde Analizi Bulguları

Değişkenler	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçeğin Güvenirliliği
1	0,804*	,8339
2	0,790*	,8553
3	0,783*	,8286
4	0,719*	,8328
5	0,641*	,8404
6	0,737*	,8305
7	0,348*	,9244
8	0,675*	,8355
9	0,845*	,8206
10	0,701*	,8352
11	0,722*	,8322
12	0,807*	,8250

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeğin güvenilirliği: ,8513

Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği'nde 0,05 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ( $p=0,000<0,05$ ) ve 0,781 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 26.** Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri

KMO İstatistiği		,781
Barlett Testi	Ki-kare (yaklaşık)	713,649
	Serbestlik derecesi	66
	Olasılık (anlamlılık)	,000

**Tablo 27.** Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Değişkenler	Faktörler (Bileşenler)	
	1	2
1	,939	
2	,956	
3	,787	
4	,786	
5	,691	
6	,929	
7		,647
8	,681	
9		,759
10		,818
11	,618	
12	,772	

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

**Tablo 28.** Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular

Faktör	İlk Özdeğerler			Döndürülmüş Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6,909	57,578	57,578	6,263	52,190	52,190
2	1,494	12,448	70,026	2,140	17,837	70,026

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax  
**Özdeğerler:** Özdeğeri 1 ve 1'den büyük olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. ( $\lambda \geq 1$ )

Tablo 27 ve Tablo 28’de yer alan bulgular incelendiğinde, Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği için faktör yükleri 0,618 ile 0,956 arasında değişen ve 12 değişkenden oluşan iki faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmektedir. Bu faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %52,190’ını açıklarken, ikinci faktör ise ölçeğe ilişkin toplam varyansın %17,837’sini açıklamaktadır. İki faktör birlikte ele alındığında ise ölçeğin %70,026’sını açıklayarak oldukça iyi bir açıklama oranına sahiptir.

**Tablo 29.** Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri

Faktör Adı	Değişkenler
<p><b>1. Faktör:</b></p> <p>Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yöneticiler işletme faaliyetleriyle ilgili haksız menfaat sağlamaktan kaçınmaktadır.</li> <li>2. Yönetim kurulu periyodik mali tabloları mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına göre gerçekçi biçimde hazırlamaktadır.</li> <li>3. Yönetim kurulu işletme ve pay sahipleri arasındaki anlaşmazlıkları gidermeye çalışmaktadır.</li> <li>4. Yönetim kurulu işletme performansını uluslararası standartlara göre değerlendirmektedir.</li> <li>5. Yönetim kurulu, faaliyetleri mevzuata, iç düzenlemelere ve politikalara göre yürütmektedir.</li> <li>6. Yönetim kurulu toplantıları etkin biçimde gerçekleştirilmektedir.</li> <li>8. Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret genel kurul tarafından belirlenmektedir.</li> <li>11. Yöneticiler faaliyetleri; misyon, vizyon, hedef, strateji ve politikalara göre yürütmektedir.</li> <li>12. Yöneticiler, yönetim kurulunun planlarına uygun olarak hareket etmektedir.</li> </ol>
<p><b>2. Faktör:</b></p> <p>Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Yönetim kurulu üyeleri içerisinde bağımsız üyeler bulunmaktadır.</li> <li>9. Denetim komitesi her türlü iç ve bağımsız denetimi yeterli biçimde gerçekleştirmektedir.</li> <li>10. Kurumsal yönetim komitesi, kurumsal yönetim ilkelerine uyum için çalışmaktadır.</li> </ol>

Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği için elde edilen faktörler, içerdikleri değişkenlerin taşıdıkları anlamlar doğrultusunda adlandırılmıştır. Ölçeği oluşturan birinci faktör “yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri” olarak adlandırılırken, ikinci faktör ise “yönetim kurulunun yapısı ve komiteler” olarak adlandırılmıştır. Oluşan bu iki boyutlu yapı içinde yer alan değişkenler Tablo 29 ile gösterilmektedir. Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri boyutu, işletmelerde yöneticilerin, kurumsal yönetim anlayışı ve SPK kurumsal

yönetim ilkeleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetleri ortaya koymaya çalışmaktadır. Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutu ise SPK kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetim kurulunda bağımsız üyeler bulundurulması ile oluşturulan denetim komitesi ve kurumsal yönetim komitesi üzerinde durmaktadır.

**Tablo 30.** Örgütsel Değerler Ölçeği Madde Analizi Bulguları

Değişkenler	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçeğin Güvenirliliği
1	0,602*	,9685
2	0,862*	,9677
3	0,783*	,9679
4	0,623*	,9684
5	0,527*	,9688
6	0,768*	,9679
7	0,825*	,9675
8	0,763*	,9678
9	0,545*	,9687
10	0,761*	,9678
11	0,805*	,9677
12	0,731*	,9680
13	0,780*	,9677
14	0,777*	,9677
15	0,779*	,9677
16	0,666*	,9683
17	0,694*	,9681
18	0,856*	,9673
19	0,636*	,9684
20	0,583*	,9686
21	0,837*	,9674
22	0,108	,9717
23	0,621*	,9685
24	0,548*	,9691
25	0,662*	,9683
26	0,621*	,9684
27	0,768*	,9678
28	0,770*	,9678
29	0,733*	,9680
30	0,771*	,9678
31	0,747*	,9680
32	0,775*	,9680
33	0,577*	,9687
34	0,749*	,9679
35	0,800*	,9677
36	0,804*	,9676
37	0,665*	,9690
38	0,777*	,9678
39	0,510*	,9691
40	0,668*	,9683

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeğin güvenilirliği: ,9690

Örgütsel Değerler Ölçeği'nin madde analizine ilişkin Tablo 30'da yer alan bulgular değerlendirildiğinde; güvenilirliği %96,90 olan ölçekte yer alan değişkenler için madde-toplam korelasyonlarının 0,108 ile 0,862 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Korelasyonu 0,108 olan ve bu nedenle ölçeğin tümü ile olan tutarlılığı yeterli kabul edilmeyen değişkenin ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Veri toplama aracında “işkolik olmak” ifadesi şeklinde yer alan bu değişken ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçeğin güvenilirliğinin %97,17 olduğu görülmektedir. Bu değişkenin faktör analizine de dahil edilmemesi gerekmektedir. Böylece bu değişken ölçekten çıkarıldığında kalan maddelerin ölçeğin toplam puanını yordadığı ve maddelerin ölçeğin tümü ile olan tutarlılığının yeterli olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel Değerler Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi gerçekleştirildiğinde, ölçekte yer alan 39 değişken ile 0,05 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ( $p=0,000<0,05$ ) ve 0,761 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermiş ve faktör yükleri 0,534 ile 0,851 arasında değişen 6 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak, faktör analizi ile oluşan faktörlerin değerlendirilmesinde, genel kabul gören “her faktörün en az iki değişkenden oluşması” görüşü doğrultusunda ortaya çıkan faktörler incelendiğinde, ölçekte yer alan “farkındalık oluşturmak” şeklindeki ifade ile değerlendirilen soru çerçevesinde madde analizindeki 23. değişkenin sonuncu faktörü tek olarak açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Bu değişkenin bulunduğu faktördeki faktör yükü 0,599'dur. Tek bir değişken olarak bir faktörü açıklamaya çalışan bu değişkenin ölçekten çıkarılması ve ölçekte kalan diğer değişkenlerin tekrar analiz edilip bulguların yorumlanması gerekmektedir. Dolayısıyla Örgütsel Değerler Ölçeği için bu değişken ölçekten çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmış ve ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Örgütsel Değerler Ölçeği için tekrar faktör analizi gerçekleştirilirken 0,05 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ( $p=0,000<0,05$ ) ve 0,755 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 31.** Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testleri

KMO İstatistiği		,755
Barlett Testi	Ki-kare (yaklaşık)	3192,904
	Serbestlik derecesi	703
	Olasılık (anlamlılık)	,000

**Tablo 32.** Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Değişkenler	Faktörler (Bileşenler)				
	1	2	3	4	5
1		,750			
2	,613				
3	,608				
4				,814	
5				,781	
6	,750				
7	,831				
8	,801				
9				,611	
10			,556		
11	,793				
12					,667
13	,700				
14	,783				
15	,755				
16	,730				
17	,818				
18	,843				
19	,763				
20	,706				
21	,597				
22			,851		
23			,815		
24			,641		
25		,644			
26		,835			
27		,770			
28					,504
29		,856			
30		,849			
31		,699			
32		,784			
33		,831			
34	,792				
35			,793		
36			,585		
37			,768		
38		,788			

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

**Tablo 33.** Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin Toplam Varyansı Açıklayan Bulgular

Faktör	İlk Özdeğerler			Döndürülmüş Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	19,966	52,542	52,542	10,777	28,360	28,360
2	4,132	10,873	63,415	8,454	22,248	50,609
3	3,089	8,130	71,545	5,072	13,346	63,955
4	1,727	4,545	76,090	3,469	9,130	73,085
5	1,106	2,911	79,001	2,248	5,916	79,001

**Tahminleme Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi  
**Döndürme İşlemi:** Kaiser Normalizasyonu ile Varimax  
**Özdeğerler:** Özdeğeri 1 ve 1'den büyük olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. ( $\lambda \geq 1$ )

Tablo 32'de yer alan bulgular değerlendirildiğinde, Örgütsel Değerler Ölçeği'nde faktör yükleri 0,504 ile 0,856 arasında değişen ve 38 değişkenden oluşan beş faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmektedir.

Örgütsel Değerler Ölçeği'ni oluşturan faktörlerden birincisi, faktör yükleri 0,597 ile 0,843 arasında değişen 16 değişkenden oluşmakta olup ölçeğe ilişkin toplam varyansın %28,360'ını açıklamaktadır. İkinci faktör, faktör yükleri 0,644 ile 0,856 arasında değişen 10 değişkenden oluşmakta olup ölçeğe ilişkin toplam varyansın %22,248'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör, faktör yükleri 0,556 ile 0,851 arasında değişen 7 değişkenden oluşmakta olup ölçeğe ilişkin toplam varyansın %13,346'sını açıklamaktadır. Dördüncü faktör, faktör yükleri 0,611-0,781-0,814 olan 3 değişkenden oluşmakta olup ölçeğe ilişkin toplam varyansın %9,130'unu açıklamaktadır. Beşinci ve son faktör ise faktör yükleri 0,504 ve 0,667 olan iki değişkenden oluşmakta olup ölçeğe ilişkin toplam varyansın %5,916'sını açıklamaktadır. Böylece, Tablo 33'te yer alan bulgular doğrultusunda her bir faktörün ölçeğe ilişkin toplam varyansı açıklama oranı ayrı olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel Değerler Ölçeği'ni oluşturan faktörler birlikte ele alındığında ise, ilk iki faktörün birlikte %50,609; ilk üç faktörün birlikte %63,955; ilk dört faktörün birlikte %73,085 ve tüm faktörlerin ise %79,001 olarak ölçeğe ilişkin toplam varyansı açıkladığı ortaya çıkmıştır. Tüm bu oranlar faktörlerin Örgütsel Değerler Ölçeği için iyi bir açıklama oranına sahip olduğunu göstermektedir.



**Tablo 34.** Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin Faktörler ve Değişkenleri

<b>Faktör Adı</b>	<b>Değişkenler</b>
<b>1. Faktör:</b> Yapısal değerler	2. Rekabetçi olmak 3. Yenilikçi olmak 6. Takım çalışması 7. İnsan odaklılık 8. Sosyal sorumluluk 11. Kalite odaklılık 13. Liderlik 14. Sürdürülebilirlik 15. Etkin iletişim 16. İş güvenliği 17. Etik olmak 18. Sistematiik olmak 19. Risk almak 20. Saygınlık 21. Açık fikirlilik 34. Özdenetim
<b>2. Faktör:</b> İşlevsel değerler	1. Girişimcilik 25. Şeffaf olmak 26. Analitik olmak 27. Sonuç odaklılık 29. Başarılı olmak 30. Kararlı olmak 31. Motivasyon 32. Destekleyici olmak 33. İleri görüşlü olmak 38. Örgüte bağlılık
<b>3. Faktör:</b> Gelişimsel değerler	10. Evrensel düşünmek 22. Sosyal olmak 23. Adil olmak 24. Profesyonellik 35. Kariyer gelişimi 36. Bilgiyi paylaşmak 37. İnisiyatif kullanabilmek
<b>4. Faktör:</b> Amaçsal değerler	4. Sürekli gelişim 5. Güvenilirlik 9. Mükemmellik
<b>5. Faktör:</b> Tepkisel değerler	12. Değişime uyum 28. Fırsatları değerlendirmek

Örgütsel Değerler Ölçeği için elde edilen faktörler, içerdikleri değişkenlerin taşıdıkları anlamlar dikkate alınarak adlandırılmıştır. Ölçeği oluşturan birinci faktör “yapısal değerler” olarak, ikinci faktör “işlevsel değerler” olarak, üçüncü faktör “gelişimsel değerler” olarak, dördüncü faktör “amaçsal değerler” olarak ve beşinci faktör ise “tepkisel değerler” olarak adlandırılmıştır. Oluşan bu beş boyutlu yapı içinde yer alan değişkenler Tablo 34 ile gösterilmektedir. Örgütsel değerler ölçeğinin yapısal değerler boyutu, bütüncül bir anlayış içinde işletmelerin yapısını açıklayan değerleri ortaya koymaya çalışmaktadır. İşlevsel değerler boyutu, işletme yapısının diğer yapılardan ayırt edilmesini sağlayan ve bu yapının ayakta kalması için gerçekleştirilmesi gereken fonksiyonları örgütsel değerler açısından ele almaktadır. Gelişimsel değerler boyutu, örgütsel değerler kapsamında işletmenin gelişimine ve bu yöndeki profesyonel uzmanlaşmaya odaklanmaktadır. Amaçsal değerler boyutu, işletmelerin en iyi olma yönündeki çabasını yansıtmakta ve bunu mükemmellik ile ifade etmektedir. Ancak mükemmellik ile artık yapılacak bir şey kalmadığını kastetmeyerek mükemmelliğin güvenilirlik çerçevesinde sürekli gelişim ile sağlanacağı üzerinde durmaktadır. Tepkisel değerler boyutu ise, işletmelerin değişime ve karşılıma çıkan fırsatlara nasıl cevap vereceğini örgütsel değerler kapsamında ortaya koymaya çalışmaktadır.

### 3.8.3. Araştırma Verilerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma verilerine ilişkin tanımlayıcı bulgular, tanımlayıcı istatistiksel analizler çerçevesinde frekans analizlerinden elde edilen sayı ve yüzde değerleri ile tanımlayıcı istatistiksel analizlerden elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılarak incelenmektedir. Bu doğrultuda her bir ölçek için ayrı ayrı oluşturulan tablolar ile ölçeklerde yer alan değişkenlerin tanımlayıcı bulguları ortaya konulmaktadır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile katılımcılar açısından araştırmanın yürütüldüğü işletmelerin sektörel dağılımına ilişkin bulgular da frekans analizlerinden elde edilen sayı ve yüzde değerleri ile açıklanmaktadır.

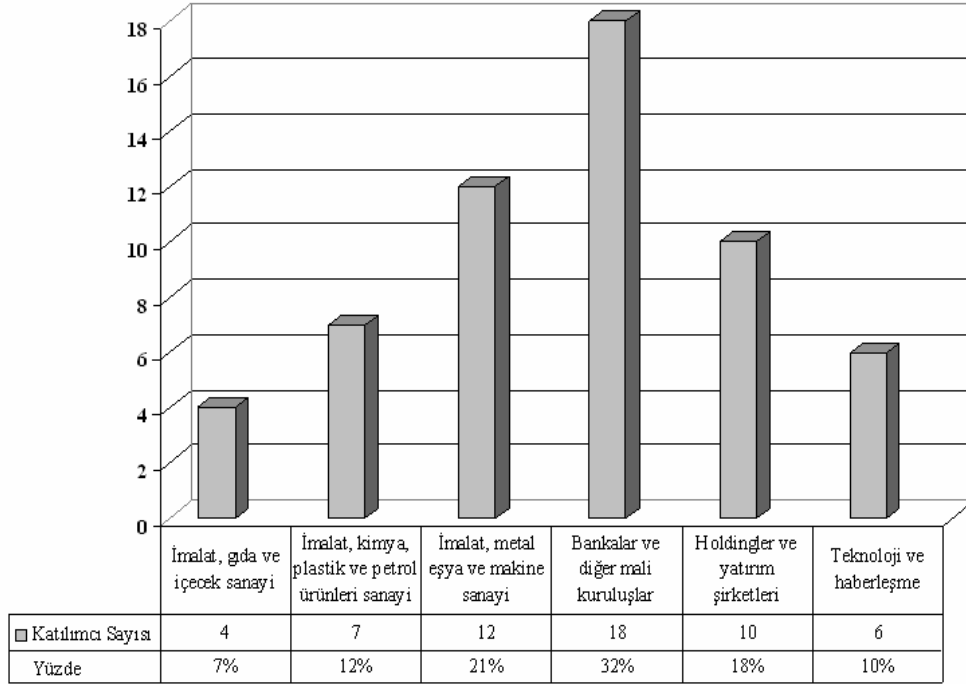
Tablo 35’te yer alan bulgular incelediğinde; katılımcıların %54,4’ünün kadın, %70,2’sinin evli, %52,6’sının eğitim durumunun lisansüstü düzeyde olduğu ve katılımcıların %42,1’inin 33-39 yaş arasında bulunduğu ortaya çıkmıştır. İşyerindeki çalışma süreleri ve statüleri incelendiğinde ise, katılımcıların %72’sinin 1-9 yıl arasında işyerinde çalıştığı görülürken %47,4’ünün orta düzey yönetici statüsünde bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 35.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Sorular	Denek Sayısı	%	Demografik Sorular	Denek Sayısı	%
<b>Cinsiyet :</b>			<b>Medeni Durum :</b>		
Kadın	31	54,4	Evli	40	70,2
Erkek	26	45,6	Bekar	17	29,8
<b>Eğitim Durumu :</b>			<b>Yaş :</b>		
Lise	--	--	25 yaş ve altı	3	5,3
Önlisans	1	1,8	26-32 yaş arası	14	24,6
Lisans	26	45,6	33-39 yaş arası	24	42,1
Lisansüstü	30	52,6	40-46 yaş arası	14	24,6
<b>İşyerindeki Çalışma Süresi :</b>			<b>İşyerindeki Statü :</b>		
1-4 yıl arası	25	43,9	Alt düzey yönetici	18	31,6
5-9 yıl arası	16	28,1	Orta düzey yönetici	27	47,4
10-14 yıl arası	9	15,7	Üst düzey yönetici	12	21,1
15 yıl ve üzeri	7	12,3			
<b>Toplam</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Tablo 35'teki bulgulara göre, işletmelerin yönetsel uygulamalara ilişkin çalışmalarında kadınların da önemli bir yere sahip olduğu ifade edilebilir. Cinsiyet faktörü, kadınların başarılı olmasını ve kariyer yolunda ilerlemesini engelleyerek özellikle cam tavan sendromu gibi çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmalarına neden olduğu gerekçesiyle birçok araştırmaya konu olurken bu araştırmada katılımcıların cinsiyetine ilişkin dağılım, günümüzde gelinen noktada iş hayatında kadınlara yönelik tutumun değiştiğinin bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarının lisans ve lisansüstü düzeyde yoğunlaşması işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin çalışma alanında bilginin taşıdığı değer ve bu değer kazanılmasında eğitimin önemini vurgularken, katılımcıların yaşlarının 26-46 yaş aralığında yoğunlaşması ise kurumsal yönetimi uygulayan işletmelerde konuyla ilgili faaliyetlerin dinamik ve uzmanlaşmış çalışanlarca yürütüldüğünün göstergesi olarak açıklanabilir. Katılımcıların işletmelerdeki 1-9 yıl arasında yoğunlaşan çalışma süresinin kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişimi ile paralellik gösterdiği belirtilebilir. Tüm katılımcıların yönetici statüsünde bulunmasının nedeni ise yönetsel bir strateji oluşturma ve dünya genelinde kabul gören bu stratejinin temellerini bulunduğu ülkenin koşullarıyla bütünleştirip uygulayarak kendi örgütsel kültürüne yaygınlaştırma çabası olan kurumsal yönetimin işletmelerin yönetimi ile ilgili faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir.



**Grafik 1.** İşletmelerin Buldukları Sektörlere Göre Katılımcıların Dağılımı

Araştırmanın yürütüldüğü işletmelerin katılımcılar açısından buldukları sektörler göre dağılımı incelendiğinde; katılımcıların çalıştığı sektörün bankalar ve diğer mali kuruluşlarda yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada, gayrimenkul yatırım ortaklıkları, menkul kıymet yatırım ortaklıkları ve özel finans kurumları bankalar dışındaki mali kuruluşlar olarak ele alınmıştır. Sermaye piyasalarında yapılan düzenlemeler ve BDDK gibi üst kurullarca yapılan denetimler bankaların kurumsal yönetim uygulamalarını destekleyici niteliktedir. Bankaların ekonomide üstlendiği rol de kurumsal yönetim uygulamalarını gerektirmekte ve kurumsal yönetim faaliyetleri bankalarda etkin biçimde yürütülmeye çalışılmaktadır.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörlerde Türk ekonomisinde önemli yeri olan işletmelerdir. Lider konumları ile Türk işletmelerinin dünyadaki gelişmelere ayak uydurmasında öncü rolü üstlenen bu işletmeler kurumsal yönetim uygulamalarında da lider konumlarını sürdürmektedir. İşletmelerin buldukları sektörler göre katılımcıların dağılımının, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerin sektörel dağılım sayısı ile de paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

**Tablo 36.** Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Ortalama	Standart Sapma
1. Tüm pay sahiplerine eşit muamele yapılmaktadır.	49 %86,0	7 %12,3	1 %1,8	--	--	4,84	,414
2. Pay sahipliği haklarının kullanımında mevcut düzenlemelere uyulmaktadır.	48 %84,2	8 %14,0	1 %1,8	--	--	4,82	,428
3. Pay sahiplerine oy haklarını en uygun biçimde kullanma fırsatı sağlanmaktadır.	45 %78,9	9 %15,8	3 %5,3	--	--	4,47	,552
4. Hissedarlığı az olan pay sahiplerinin haklarını kullanmalarında özen gösterilmektedir.	45 %78,9	8 %14,0	4 %7,0	--	--	4,72	,590
5. Bilgi alma hakkının kullanımında pay sahipleri eşit görülmektedir.	48 %84,2	9 %15,8	--	--	--	4,84	,368
6. Genel kurul toplantısıyla ilgili bilgiler toplantı öncesi pay sahiplerine duyurulmaktadır.	50 %87,7	7 %12,3	--	--	--	4,88	,331
7. Genel kurul toplantısında tarafsız bir tartışma ortamı oluşturulmaktadır.	49 %86,0	8 %14,0	--	--	--	4,86	,350
8. Kâr dağıtımında pay sahipleri ile işletme menfaati arasında tutarlı bir politika izlenmektedir.	47 %82,5	10 %17,5	--	--	--	4,82	,384
9. Yabancı pay sahiplerinin haklarını kullanmalarında özen gösterilmektedir.	45 %78,9	10 %17,5	2 %3,5	--	--	4,75	,510
10. Pay sahipliği hakkı kullanımı için gerekli bilgiler pay sahiplerine dürüstçe sunulmaktadır.	48 %84,2	7 %12,3	2 %3,5	--	--	4,81	,480
11. Pay sahipleri ile ilişkiler birimi bulunmaktadır.	50 %87,7	7 %12,3	--	--	--	4,88	,331

Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'nde yer alan değişkenlere ilişkin Tablo 36'daki tanımlayıcı bulgular incelendiğinde, frekans analizleri çerçevesinde, değişkenler kapsamındaki yargılarda yüksek katılım düzeyleri dikkat çekmektedir. Bununla birlikte katılımcıların 1., 2., 3., 4., 9. ve 10. değişkenler kapsamındaki yargılardaki katılım düzeylerinde ise düşük düzeylerde de olsa kararsızlık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerinin de frekans analizlerinden elde edilen bulguları desteklediği görülmektedir.

Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'nden elde edilen tanımlayıcı bulgulara göre, işletmelerin pay sahiplerinin haklarını kullanmaları ve eşit işleme tabi tutulmaları konusunda

özen gösterdiği ifade edilebilir. Böylece, SPK kurumsal yönetim ilkelerinden “pay sahipliği” ilkesinin gerekleri de işletmeler tarafından yerine getirilmektedir. Bu çerçevede işletmeler, pay sahiplerinin; bilgi alma, kar payı alma, genel kurula katılma ve oy kullanma haklarını göz önünde bulundurarak faaliyetlerini yürütürken hissedarlığı az olan ve yabancı pay sahiplerinin de haklarını kullanmaları konusuna önem vererek hareket etmektedir. İşletmelerde oluşturulan pay sahipleri ile ilişkiler biriminin de; pay sahipleri ile etkin iletişim kurulmasını, pay sahiplerinin haklarını kullanmalarını ve eşit işleme tabi tutulmalarını sağlamak üzere faaliyette bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 37. Şeffaflık Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular**

Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği	Kesimlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
1. Bağımsız denetim kuruluşları tarafsız olarak çalışmaktadır.	39 %68,4	18 %31,6	--	--	--	4,68	,469
2. Kamuya açıklanacak bilgiler eşit biçimde kamunun kullanımına sunulmaktadır.	38 %66,7	19 %33,3	--	--	--	4,67	,476
3. Kamuya açıklanacak bilgiler doğru biçimde kamunun kullanımına sunulmaktadır.	39 %68,4	18 %31,6	--	--	--	4,68	,469
4. Kamunun aydınlatılmasıyla ilgili bir bilgilendirme politikası bulunmaktadır.	43 %75,4	14 %24,6	--	--	--	4,75	,434
5. Kamunun aydınlatılmasında işletme internet sitesi aktif olarak kullanılmaktadır.	40 %70,2	17 %29,8	--	--	--	4,70	,462
6. Kamuya yapılan açıklamalar sürekli olarak güncellenmektedir.	41 %71,9	16 %28,1	--	--	--	4,72	,453
7. İşletme faaliyet raporları kamuya açıklanmaktadır.	38 %66,7	19 %33,3	--	--	--	4,67	,476
8. Bağımsız denetim faaliyetleri ile danışmanlık faaliyetleri birbirinden ayrı yürütülmektedir.	37 %64,9	20 %35,1	--	--	--	4,65	,481
9. Ortaklık yapısı, pay sahipleri ve pay dağılım bilgileri faaliyet raporlarında yer almaktadır.	40 %70,2	17 %29,8	--	--	--	4,70	,462
10. İçeriden öğrenilen gizli bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli tedbirler alınmaktadır.	38 %66,7	12 %21,1	7 %12,3	--	--	4,54	,709
11. İşletmenin faaliyet sonuçlarını etkileyen durumlar hemen kamuya açıklanmaktadır.	35 %61,4	22 %38,6	--	--	--	4,61	,491

Tablo 37'deki Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği'ne ilişkin tanımlayıcı bulgular değerlendirildiğinde; frekans analizlerinden elde edilen bulgularda katılımcıların değişkenler kapsamındaki yargıların tümüne katılma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak katılımcıların %12,3'ünün (7 kişi) 10. değişken kapsamındaki yargı için kararsız kaldıklarını da belirttikleri görülmektedir.

Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği'nde yer alan değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde; katılımcıların en çok katılım eğiliminde bulunduğu yargı 4,75 ortalama değeri ile 4. değişkende iken en düşük katılımda buldukları yargı ise kararsızlığın da olduğu 10. değişkendedir ve bu değişkenin ortalama değeri 4,54'tür. Değişkenlerin standart sapma değerleri de frekans analizleri ve ortalamalardan elde edilen bulguları destekler niteliktedir ve ölçekteki 10. değişkenin standart sapma değeri ölçekteki diğer değişkenlerin standart sapma değerlerine göre dikkat çekmektedir.

Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği'nden elde edilen tanımlayıcı bulgular incelendiğinde; işletmelerin, SPK kurumsal yönetim ilkelerine göre hareket etme sürecinde kamunun aydınlatılması ve şeffaflık anlayışını faaliyetlerine yansıttığı görülmektedir. Sürecin odak noktası ise işletmelerde, kamunun aydınlatılmasına ve pay sahiplerine yönelik olarak bir bilgilendirme politikasının oluşturulmasıdır. Oluşturulan bu bilgilendirme politikası aynı zamanda kurumsal yönetimde yaşanan gelişmeler doğrultusunda işletmelerde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetlerine ilişkin uyulması gereken bir kurallar bütünü ortaya konulmasını ve bu kurallara göre hareket biçimlerinin belirlenmesini sağlayacaktır.

İşletmeler kamuyu aydınlatma ve şeffaflığa ilişkin faaliyetlerini sürdürürken işletme internet sitesini aktif olarak kullanmakta, yapılacak açıklamaların sürekli olarak güncellenmesini sağlamak ve bağımsız denetim faaliyetlerinin de herhangi bir ilişki, çıkar veya etki altında kalmadan ve tarafsızlığı zedelenmeden yürütülmesi için çalışmaktadır. İşletmeler kamuyu aydınlatma ve şeffaflık anlayışıyla hareket ederken ticari sır niteliğindeki bilgilerin korunmasını da dikkate almalıdır. Diğer bir ifadeyle, şeffaflık ile içeriden öğrenilen gizli bilgilerin kullanımı ve işletme çıkarları arasında bir denge kurulmalıdır. Bu dengenin kurulmasında işletmeler için potansiyel olarak ticari değeri olan veya işletmenin sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasına özen gösterilmelidir.

**Tablo 38.** Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Ortalama	Standart Sapma
1.	Menfaat sahiplerinin çıkar çatışmalarında tarafların hakları dengeli olarak korunmaktadır.	46 %80,7	11 %19,3	--	--	--	4,81	,398
2.	İnsan kaynakları uygulamalarında eşit istihdam politikası benimsenmektedir.	40 %70,2	13 %22,8	4 %7,0	--	--	4,63	,616
3.	Faaliyetlerin yürütülmesinde kabul edilen etik kurallar kamuya açıklanmaktadır.	48 %84,2	9 %15,8	--	--	--	4,84	,368
4.	Sosyal sorumluluk politikası kamuya açıklanmaktadır.	41 %71,9	16 %28,1	--	--	--	4,72	,453
5.	Menfaat sahiplerinin yönetime katılımını destekleyici mekanizmalar geliştirilmektedir.	33 %57,9	20 %35,1	2 %3,5	2 %3,5	--	4,47	,734
6.	Yönetim kurulu ve yöneticiler menfaat sahiplerini zarara uğratmaktan kaçınmaktadır.	43 %75,4	14 %24,6	--	--	--	4,75	,434
7.	Menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen hakları korunmaktadır.	42 %73,7	14 %24,6	1 %1,8	--	--	4,72	,491
8.	Çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	41 %71,9	15 %26,3	1 %1,8	--	--	4,70	,499
9.	Çalışma koşulları sürekli olarak iyileştirilmektedir.	36 %63,2	18 %31,6	3 %5,3	--	--	4,58	,596
10.	Çalışanlar arasındaki ilişkilerde insan haklarına saygı gösterilmektedir.	38 %66,7	19 %33,3	--	--	--	4,67	,476
11.	Müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerde haksız menfaatten uzak durulmaktadır.	43 %75,4	9 %15,8	5 %8,8	--	--	4,67	,636
12.	Faaliyetler etik kurallar çerçevesinde yürütülmektedir.	44 %77,2	13 %22,8	--	--	--	4,77	,423
13.	Sosyal sorumluluklara karşı duyarlı olunmaktadır.	40 %70,2	16 %28,1	1 %1,8	--	--	4,68	,506

Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'nin değişkenlerine ilişkin Tablo 38'deki tanımlayıcı bulgular incelendiğinde, frekans analizleri çerçevesinde, değişkenler kapsamındaki yargılara katılım düzeylerinin yüksek katılım eğilimi sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların 2., 7., 8., 9., 11. ve 13. değişkenler kapsamındaki yargılardaki katılım düzeylerinde ise düşük düzeylerde de olsa kararsızlık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca 5. değişken kapsamındaki yargı için katılımcıların %3,5'i (2 kişi) kararsız kalırken %3,5'inin ise (2 kişi) katılmadığını belirttiği görülmektedir.



Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'nde değişkenlerin ortalamaları ele alındığında, katılımcıların en çok katılım gösterdikleri yargı 4,84 ortalama değeri ile 3. değişken ve 4,81 ortalama değeri ile de bunu takip eden 1. değişkendir. Diğer yandan katılımcıların en düşük katılımında buldukları yargı 4,47 ortalama değeri ile düşük düzeylerde de olsa kararsızlık ve katılmama eğilimlerinin de bulunduğu 5. değişkendir. Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin standart sapma değerleri de frekans analizleri ve ortalamalardan elde edilen bulguları desteklemektedir. Katılımcıların kararsız kaldığı değişkenler ile 5. değişken standart sapma değerleri açısından da farklılık göstermektedir.

Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği'nden elde edilen tanımlayıcı bulgulara göre; işletmelerin menfaat sahiplerinin haklarına çok önem verdiği görülmektedir. Menfaat sahipleri işletmelerin faaliyetlerini yürütürken ilişki içinde oldukları kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır. Menfaat sahipleri; çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, devlet ve hatta topluma kadar uzanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, menfaat sahipleri, işletmeyi çevreleyen mikro ve makro çevre içindeki tüm iç ve dış işletme paydaşları olarak ele alınabilir. Bu bağlamda, işletmeler menfaat sahipleri ile olan ilişkilerini düzenlerken onların sahip olduğu hakları da dikkate alarak hareket ettiklerinde, SPK kurumsal yönetim ilkelerinden “menfaat sahipleri” ilkesinin gerekleri de yerine getirilmiş olacaktır.

İşletmenin temel kaynaklarından biri olan ve iç müşteri kavramı ile nitelendirilen çalışanlar, menfaat sahipleri arasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde, işletmenin amaçlarına ulaşması için işbirliği içinde birarada hareket eden çalışanların, eşit istihdam koşulları altında ve insan haklarına saygı duyulan güvenilir bir çalışma ortamında bulunmasına özen gösterildiği ifade edilebilir. Bununla birlikte diğer tüm menfaat sahiplerinin hakları da dikkate alınarak işletme faaliyetleri yürütülmektedir ve işletmenin sürekli ilişki içinde olduğu menfaat sahipleri ile işbirliği içinde olması menfaat sahipleri ile işletme arasındaki ve menfaat sahiplerinin kendi aralarındaki çıkar çatışmalarını da azaltacaktır. Öncelikle çalışanlar olmak üzere menfaat sahiplerinin işletme kararları ile ilgili görüşlerinin alınması da işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkiyi güçlendirecektir ve işletmenin iyi yönetilmesi menfaat sahiplerinin yararına olacaktır. İşletmeler faaliyetlerini kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde etik kurallar doğrultusunda ve sosyal sorumluluklara karşı duyarlı olarak yürütmektedir. Ayrıca benimsedikleri etik kuralları ve sosyal sorumluluk politikalarını da kamuya duyurmaktadır. Böylece hem menfaat sahiplerinin işletme faaliyetleri ile ilgili bilgilenmesini sağlamakta

hem de menfaat sahiplerine karşı güven ve itibar kazanmaktadırlar. İşletmelerin menfaat sahiplerine yönelik bir işletme politikası geliştirmesi ve izlemesi çevresi ile olan ilişkilerin nasıl yürütüleceğine dair bir yol haritası oluşturmakta ve SPK kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yaşam sürecini desteklemektedir.

**Tablo 39.** Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
1. Yöneticiler işletme faaliyetleriyle ilgili haksız menfaat sağlamaktan kaçınılmaktadır.	47 %82,5	10 %17,5	--	--	--	4,82	,384
2. Yönetim kurulu periyodik mali tabloları mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına göre gerçekçi biçimde hazırlamaktadır.	48 %84,2	9 %15,8	--	--	--	4,84	,368
3. Yönetim kurulu işletme ve pay sahipleri arasındaki anlaşmazlıkları gidermeye çalışmaktadır.	40 %70,2	15 %26,3	2 %3,5	--	--	4,67	,546
4. Yönetim kurulu işletme performansını uluslararası standartlara göre değerlendirmektedir.	39 %68,4	16 %28,1	2 %3,5	--	--	4,65	,551
5. Yönetim kurulu, faaliyetleri mevzuata, iç düzenlemelere ve politikalara göre yürütmektedir.	45 %78,9	12 %21,1	--	--	--	4,79	,411
6. Yönetim kurulu toplantıları etkin biçimde gerçekleştirilmektedir.	48 %84,2	4 %7,0	5 %8,8	--	--	4,75	,606
7. Yönetim kurulu üyeleri içerisinde bağımsız üyeler bulunmaktadır.	14 %24,6	15 %26,3	13 %22,8	4 %7,0	11 %19,3	3,30	,1426
8. Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret genel kurul tarafından belirlenmektedir.	48 %84,2	5 %8,8	4 %7,0	--	--	4,77	,567
9. Denetim komitesi her türlü iç ve bağımsız denetimi yeterli biçimde gerçekleştirmektedir.	40 %70,2	12 %21,1	5 %8,8	--	--	4,61	,648
10. Kurumsal yönetim komitesi, kurumsal yönetim ilkelerine uyum için çalışmaktadır.	40 %70,2	11 %19,3	3 %5,3	2 %3,5	1 %1,8	4,53	,889
11. Yöneticiler faaliyetleri; misyon, vizyon, hedef, strateji ve politikalara göre yürütmektedir.	42 %73,7	12 %21,1	3 %5,3	--	--	4,68	,572
12. Yöneticiler, yönetim kurulunun planlarına uygun olarak hareket etmektedir.	42 %73,7	11 %19,3	4 %7,0	--	--	4,67	,607

Tablo 39'daki Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği'ne ilişkin tanımlayıcı bulgular değerlendirildiğinde; frekans analizlerinden elde edilen bulgular katılımcıların değişkenler kapsamındaki yargılarda kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili diğer ölçeklere göre daha fazla kararsız kalma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Buna göre katılımcıların 1., 2. ve 5. değişkenler kapsamındaki yargılarda katılım düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan katılımcıların 3., 4., 6., 8., 9., 11. ve 12. değişkenler kapsamındaki yargılarda ise düşük düzeylerde de olsa kararsız kaldıklarını belirttikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca 7. değişken kapsamındaki yargı için katılımcıların %22,8'i (13 kişi) kararsız kaldığını ifade ederken %26,3'ü ise (15 kişi) katılmadığını ifade etmiştir. 10. değişken kapsamındaki yargı için de katılımcıların %5,3'ü (3 kişi) kararsız kalırken %5,3'ünün ise (3 kişi) katılmadığını belirttiği görülmektedir.

Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği'nde yer alan değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde; katılımcıların yüksek katılım gösterdiği ve kararsız kalma eğiliminde olduğu değişkenlerin ortalamalarının da birbirine yakın değerler aldığı görülmektedir. Değişkenlerin ortalamaları açısından dikkat çeken ise en düşük ortalama değerine sahip 7. değişkenin ortalamasının 3,30 olmasıdır. Bu ortalama değeri kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili diğer ölçeklerde yer alan değişkenler arasında da en düşük ortalama değerini taşımaktadır. Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği'nde 4,53 ortalama değerine sahip 10. değişken de ölçekteki diğer değişkenlere göre düşük ortalama değerine sahiptir. Değişkenlerin ortalama değerleri frekans analizlerini desteklediği gibi standart sapma değerleri de frekans analizlerinden elde edilen bulguları desteklemekte ve bu ölçekte 7. ve 10. değişken üzerinde durulması gerekmektedir.

Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği'nden elde edilen tanımlayıcı bulgulara göre; işletmelerin, yönetim kurulunun ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kuruluna ve işletme içinde oluşturulan komitelere odaklanarak faaliyetlerin yürütülmesini sağladığı görülmektedir. Yönetim kurulu, genel kuruldan aldığı yetki ile işletmeyi temsil ederek ve işletme ile ilgili kararları alarak işletme için stratejik bir önem taşımaktadır. Yönetim kurulu, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, faaliyetleri mevzuata, iç düzenlemelere ve politikalara göre yürütmekte, periyodik mali tabloları mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına göre gerçekçi biçimde hazırlamakta ve işletme performansını uluslararası standartlara göre değerlendirmektedir. Böylece, faaliyetlerin yürütülmesinde izledikleri politikalarla esasında pay sahiplerine karşı hesap verebilir biçimde ve sorumluluk anlayışıyla

genel kuruldanda aldıkları yetkiyi kötüye kullanmadan, görevlerini rasyonel biçimde, her türlü etkiden ve çıkar çatışmasından uzak olarak yerine getirmektedir. Yönetim kurulu bu bilinç içinde tarafların çıkarlarını gözeterek işletme ile pay sahipleri arasındaki ve işletme, pay sahipleri ve tüm menfaat sahipleri arasındaki dengenin korunmasında da rol oynamaktadır. İşletme için stratejik konumda bulunan yönetim kurulunun kararlar almak üzere yaptığı toplantıların da etkin biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yönetim kurulunun oluşumu, seçimi ve yönetim kuruluna sağlanan mali haklar da yönetim kurulunun işletme için önemi göz önünde bulundurularak ele alınmalıdır.

Kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde yönetim kurullarında bağımsız üyeler bulundurulmalıdır ve bu durum kurumsal yönetimin işletmelerde etkin biçimde uygulanmasının önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Bazı ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarında işletmeler için bu yönde zorlayıcı kurallar da bulunmaktadır. SPK kurumsal yönetim ilkelerinde de yönetim kurullarında bağımsız üyeler bulundurulması gerektiği belirtilmekte ve bu bağımsız üyelerin alınacak kararlarda tarafsız olduğunun kabul edildiği üzerinde durulmaktadır. Türkiye’de ise işletmelerin bu duruma zamanla alışacağı ve yönetim anlayışındaki değişimle birlikte bu yönde gelişmeler sağlanacağı düşünülebilir. Diğer yandan işletmeler büyüdükçe yönetim kurulları da faaliyetlerini daha sağlıklı biçimde yürütmek için komiteler oluşturma yolunu izleyebilir. SPK kurumsal yönetim ilkelerinde yönetim kurullarının oluşturacağı komitelerin başkanlarının da bağımsız üyeler olması önerilmektedir. Kurumsal yönetim komitesi ve denetim komitesi gibi alt komiteler yönetim amaçları doğrultusunda örgütlenmelidir. Bu komitelerin oluşumu, yapısı ve çalışma ilkeleri yönetim kurulunun etkinliğini de arttıracaktır. Kurumsal yönetimde yaşanan gelişmelerin bu komitelerin oluşumuna da destek olacağı ve yönetim kurulları ile komitelerin işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesini sağlayacağı ifade edilebilir.

Yöneticiler, yönetim kurulunun planlarına uygun olarak, faaliyetlerin işletmenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda belirlenmiş hedefler, stratejiler ve politikalar çerçevesinde yürütülmesinden sorumludur. Bu görevler yerine getirilirken yöneticilerin işletme faaliyetleri ile ilgili haksız menfaat sağlamaktan kaçınmaları gerekmektedir. Yönetim kurulu ve yöneticiler tüm işletme içinde kurumsal yönetim anlayışı ile hareket edilmesi için öncelikle kendileri kurumsal yönetimin temel felsefesi çerçevesinde kurumsal yönetim ilkelerine göre işletmenin amaçları için faaliyetleri yürütmelidir.

**Tablo 40.** Örgütsel Değerler Ölçeğine İlişkin Frekans Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

ÖRGÜTSEL DEĞERLER ÖLÇEĞİ	Çok Önemli		Önemli		Fikrim Yok		Önemli Değil		Hiç Önemli Değil	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1. Girişimcilik	33	%57,9	24	%42,1	-	-	-	-	-	-
2. Rekabetçi olmak	37	%64,9	20	%35,1	-	-	-	-	-	-
3. Yenilikçi olmak	37	%64,9	19	%33,3	1	%1,8	-	-	-	-
4. Sürekli gelişim	42	%73,7	14	%24,6	1	%1,8	-	-	-	-
5. Güvenilirlik	44	%77,2	13	%22,8	-	-	-	-	-	-
6. Takım çalışması	38	%66,7	17	%29,8	2	%3,5	-	-	-	-
7. İnsan odaklılık	32	%56,1	19	%33,3	6	%10,5	-	-	-	-
8. Sosyal sorumluluk	29	%50,9	24	%42,1	4	%7,0	-	-	-	-
9. Mükemmellik	33	%57,9	19	%33,3	5	8,8	-	-	-	-
10. Evrensel düşünmek	31	%54,4	17	%29,8	9	%15,8	-	-	-	-
11. Kalite odaklılık	36	%63,2	18	%31,6	3	%5,3	-	-	-	-
12. Değişime uyum	34	%59,6	20	%35,1	3	%5,3	-	-	-	-
13. Liderlik	37	%64,9	12	%21,1	8	%14,0	-	-	-	-
14. Sürdürülebilirlik	36	%63,2	17	%29,8	4	%7,0	-	-	-	-
15. Etkin iletişim	30	%52,6	21	%36,8	6	%10,5	-	-	-	-
16. İş güvenliği	24	%42,1	19	%33,3	14	%26,4	-	-	-	-
17. Etik olmak	42	%73,7	11	%19,3	4	%7,0	-	-	-	-
18. Sistemati olmak	33	%57,9	17	%29,8	7	%12,3	-	-	-	-
19. Risk almak	17	%29,8	27	%47,4	13	%22,8	-	-	-	-
20. Saygınlık	25	%43,9	23	%40,4	9	%15,8	-	-	-	-
21. Açık fikirlilik	26	%45,6	23	%40,4	8	%14,0	-	-	-	-
22. Sosyal olmak	21	%36,8	26	%45,6	5	%8,8	5	%8,8	-	-
23. Adil olmak	23	%40,4	21	%36,8	13	%22,8	-	-	-	-
24. Profesyonellik	35	%61,4	21	%36,8	1	%1,8	-	-	-	-
25. Şeffaf olmak	40	%70,2	12	%21,1	5	%8,8	-	-	-	-
26. Analitik olmak	35	%61,4	19	%33,3	3	%5,3	-	-	-	-
27. Sonuç odaklılık	36	%63,2	20	%35,1	1	%1,8	-	-	-	-
28. Fırsatları değerlendirebilmek	33	%57,9	21	%36,8	3	%5,3	-	-	-	-
29. Başarılı olmak	36	%63,2	21	%36,8	-	-	-	-	-	-
30. Kararlı olmak	38	%66,7	19	%33,3	-	-	-	-	-	-
31. Motivasyon	20	%35,1	24	%42,1	13	%22,8	-	-	-	-
32. Destekleyici olmak	31	%54,4	22	%38,6	4	%7,0	-	-	-	-
33. İleri görüşlü olmak	36	%63,2	19	%33,3	2	%3,5	-	-	-	-
34. Özdenetim	30	%52,6	20	%35,1	7	%12,3	-	-	-	-
35. Kariyer gelişimi	25	%43,9	17	%29,8	5	%8,8	10	%17,5	-	-
36. Bilgiyi paylaşmak	27	%47,4	27	%47,4	3	%5,3	-	-	-	-
37. İnisiyatif kullanabilmek	22	%38,6	25	%43,9	8	%14,0	2	%3,5	-	-
38. Örgüte bağlılık	34	%59,6	14	%24,6	8	%14,0	1	%1,8	-	-

Örgütsel Değerler Ölçeği'ne ilişkin Tablo 40'ta yer alan bulgular değerlendirildiğinde; frekans analizlerinden elde edilen bulgular, katılımcıların, örgütsel değerlerin işletmelerinde önemsendiğini ifade etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Katılımcılara göre, 1., 2., 5., 29. ve 30. değişkenler kapsamındaki örgütsel değerlerin işletmelerdeki önemsenme düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Diğer yandan katılımcılar; 3., 4., 6., 8., 9., 11., 12., 14., 17., 24., 25., 26., 27., 28., 32., 33. ve 36. değişkenlerde düşük düzeylerde de olsa (%8,8 ve altında) fikri olmadığını belirtmiştir. Katılımcılar; 7., 10., 13., 15., 18., 20., 21. ve 34. değişkenlerde %10,4 ile %15,9 arasında fikirleri olmadığını belirtirken, 16., 19., 23. ve 31. değişkenlerde ise %22,7 ile %26,5 arasında fikirleri olmadığını belirtmiştir. Ayrıca 22. değişken kapsamındaki örgütsel değer için katılımcıların %8,8'i (5 kişi) fikri olmadığını ifade ederken %8,8'i ise (5 kişi) önemsenmediğini ifade etmiştir. 35. değişken kapsamındaki örgütsel değer için de katılımcıların %8,8'i (5 kişi) fikri olmadığını belirtirken %17,5'inin ise (3 kişi) önemsenmediğini belirttiği görülmektedir. Örgütsel Değerler Ölçeği'ndeki 37. ve 38. değişkenler için de katılımcıların %14'ünün (8 kişi) fikri olmadığını ifade ettiği ve çok düşük düzeylerde de olsa (%3,5 ve altında) önemsenmediğini ifade ettikleri ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Değerler Ölçeği'nde yer alan değişkenlere ilişkin Tablo 41'de yer alan ortalamalar incelendiğinde; katılımcıların örgütsel değerlerin işletmelerinde önemsendiğini belirttiği ve işletmelerdeki önemsenme düzeyi açısından örgütsel değerlerin ortalamalarının birbirine yakın değerler aldığı görülmektedir. İşletmelerde en çok önemsenen örgütsel değerlerin; 4,77 ortalama değeri ile 5. değişken ve bunu takip eden 4,72 ortalama değeri ile 4. değişken, 4,67 ortalama değeri ile 17. ve 30. değişkenler ve 4,65 ortalama değeri ile de 2. değişken olduğu görülmektedir. İşletmelerde en düşük düzeyde önemsenen örgütsel değerlerin ise ortalamalarına göre; 4,00 ile 35. değişken, 4,07 ile 19. değişken, 4,11 ile 22. değişken, 4,12 ile 31. değişken ve 4,18 ile 16. 23. ve 37. değişkenler olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Değerler Ölçeği'ndeki değişkenlere ilişkin Tablo 41'de yer alan standart sapma değerleri de frekans analizleri ve ortalamalardan elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Ölçekteki standart sapma değerleri açısından en çok 35. değişken dikkat çekmekte iken 16., 22., 23., 31., 37. ve 38. değişkenlerin standart sapma değerleri de ölçekteki diğer değişkenlerin standart sapma değerlerine göre dikkat çekmektedir.

**Tablo 41.** Örgütsel Değerler Ölçeğindeki Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÖRGÜTSEL DEĞERLER ÖLÇEĞİ		Ortalama	Standart Sapma
1.	Girişimcilik	4,58	,498
2.	Rekabetçi olmak	4,65	,481
3.	Yenilikçi olmak	4,63	,522
4.	Sürekli gelişim	4,72	,491
5.	Güvenilirlik	4,77	,423
6.	Takım çalışması	4,63	,555
7.	İnsan odaklılık	4,46	,683
8.	Sosyal sorumluluk	4,44	,627
9.	Mükemmellik	4,49	,658
10.	Evrensel düşünmek	4,39	,750
11.	Kalite odaklılık	4,58	,596
12.	Değişime uyum	4,54	,600
13.	Liderlik	4,51	,735
14.	Sürdürülebilirlik	4,56	,627
15.	Etkin iletişim	4,42	,680
16.	İş güvenliği	4,18	,805
17.	Etik olmak	4,67	,607
18.	Sistematik olmak	4,46	,709
19.	Risk almak	4,07	,728
20.	Saygınlık	4,28	,726
21.	Açık fikirlilik	4,32	,711
22.	Sosyal olmak	4,11	,900
23.	Adil olmak	4,18	,782
24.	Profesyonellik	4,60	,530
25.	Şeffaf olmak	4,61	,648
26.	Analitik olmak	4,56	,598
27.	Sonuç odaklılık	4,61	,526
28.	Fırsatları değerlendirebilmek	4,53	,601
29.	Başarılı olmak	4,53	,487
30.	Kararlı olmak	4,67	,476
31.	Motivasyon	4,12	,758
32.	Destekleyici olmak	4,47	,630
33.	İleri görüşlü olmak	4,60	,563
34.	Özdenetim	4,40	,704
35.	Kariyer gelişimi	4,00	1,118
36.	Bilgiyi paylaşmak	4,42	,596
37.	İnisiyatif kullanabilmek	4,18	,805
38.	Örgüte bağlılık	4,42	,801

Örgütsel Değerler Ölçeği'nden elde edilen tanımlayıcı bulgulara göre; güvenilirliğin işletmelerin örgütsel değerleri içinde çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Dünyanın bugün geldiği noktada insanoğlu kendini bir tartışmalar girdabı içinde

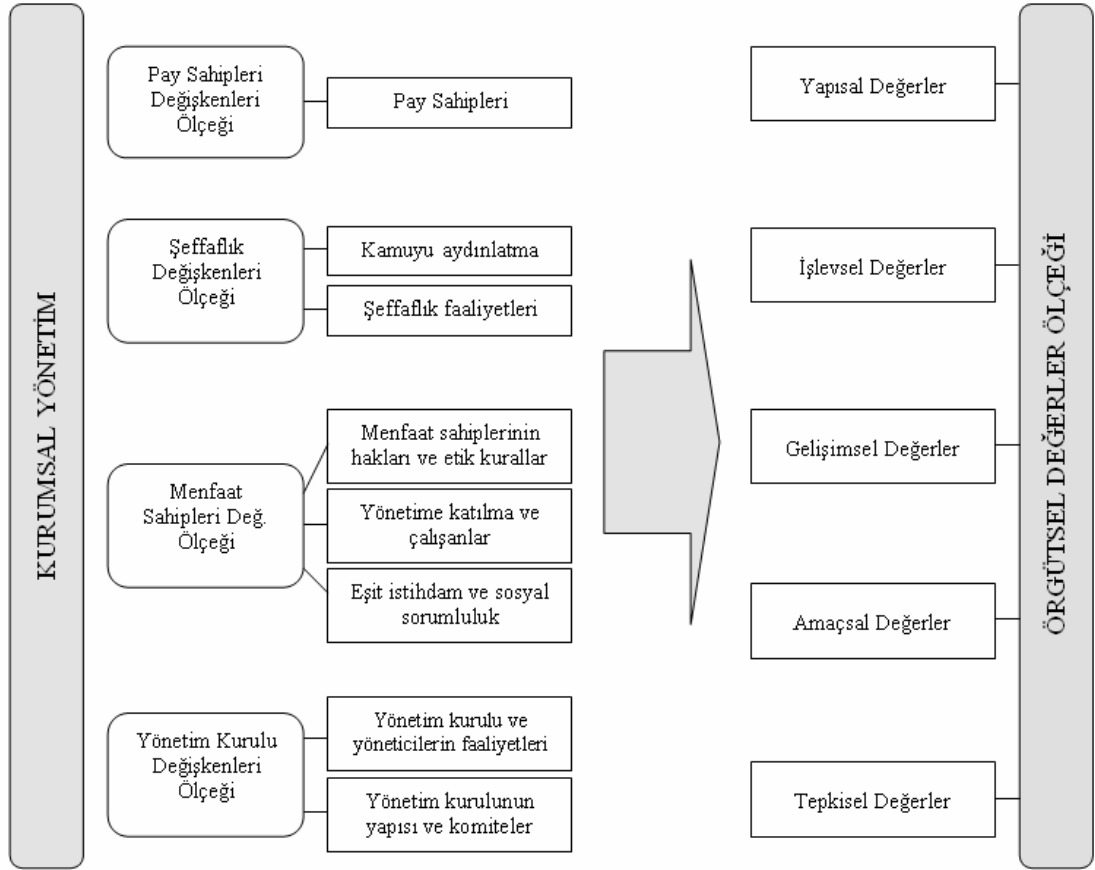
görmektedir. Başta, insanoğlunun elindeki kaynakları düşünmeden kullandığı ve geleceğe daha umutla bakabilmek üzere nelerin yapılması gerektiği olmak üzere, küreselleşen dünyanın değişen sorunları, maddeciliğin geçen yıllar içinde insan davranışlarını da şekillendiren etkisiyle kültürel, ahlaki, siyasi, toplumsal ve birçok alandaki yozlaşmanın insanın benlik bilincini kaybetmesine ve ahlaki düzende “iyi” olandan uzaklaşmasına neden olması gibi konular var olan tartışmaların odak noktasını oluşturmaktadır. İnsanoğlunun nasıl yaşaması gerektiğine ilişkin bu sorgulama süreci, yaşamın vazgeçilmez bir parçası olan ve insan ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlarken ülke ekonomilerinin temelini oluşturan işletmeleri de derinden etkilemektedir. İşletmeler ve çalışanları da geçen zaman boyunca hep kendi için var olmaya çalışmıştır. Ancak, skandallar, suistimaller ve iflasların birbirini izlemesiyle birlikte artık işletmelerin de nasıl ayakta kalacağı ve nasıl yönetilmeleri gerektiği sorgulanmaya başlanmıştır. Böyle bir düzen içinde işletmeler de aynı insanlar gibi sahip oldukları değerlere odaklanmaya veya bu değerleri hangi yönde şekillendirmeleri gerektiğini araştırmaya başlamıştır. İşte bu noktada işletmelerin örgütsel değerleri içinde “güvenilir olmak” kaçınılmaz olarak ilk sırayı alır hale gelmiştir. Örgütsel Değerler Ölçeği’nde katılımcıların ön plana çıkardığı değerler, araştırmaya katılan Türk işletmelerinin küresel rekabet şartlarına ayak uydururken sürekli gelişime odaklandığını ve bu süreci kararlılık içinde yaşarken tüm faaliyetlerini etik olmanın bilinciyle yürüttüğünü göstermektedir. Dünya ülkelerindeki işletmelerin daha iyi yönetim için benimsediği kurumsal yönetim anlayışını uygulayan bu işletmeler, bir yandan daha iyi olmak için çabalarını sürdürürken bir yandan da geleceğe ilişkin duyarlılıklarını korumaktadır. Örgütsel Değerler Ölçeği’nde yer alan tüm değerlerin; örgütsel yapılarını yansıtmalarında, bu yapı içindeki faaliyetlerin yürütülmesinde, kendilerini geliştirmek üzere yürüdükleri yolda, ileriye dönük amaçlarını belirlemelerinde ve değişim olanaklarına yönelik tepkilerinin biçimlenmesinde araştırma kapsamındaki Türk işletmeleri için eşsiz anlamlar içerdiği ifade edilebilir.

#### **3.8.4. Araştırma Modelinin Açıklanması**

Araştırma amacı çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla oluşturulan veri toplama aracı ile SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği, Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği, Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği ve Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği geliştirilirken örgütsel değerleri ölçmek üzere de Örgütsel Değerler Ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeklerin geliştirilmesi sürecinde faktör analizi ile birlikte bu



ölçekleri oluşturan alt boyutlar ortaya konulmuş ve daha sonra da bu ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bulgular incelenmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma kapsamındaki ölçeklerin alt boyutları arasındaki nedensellik ilişkisinin araştırma amacı doğrultusunda şematize edilmesiyle aşağıdaki Şekil 8’deki araştırma modeli oluşturulmuştur.



**Şekil 8.** Kurumsal Yönetim Değerleri Modeli

Araştırma modeli SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne ilişkin ölçekleri oluşturan alt boyutların örgütsel değerler ölçeğinin alt boyutları üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlamaktadır. Modelde her bir ölçeğin alt boyutları ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Araştırma sonucunda modelde varsayılan etkinin doğrulanmasıyla birlikte, kurumsal yönetimi uygulayan işletmelerde, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin hangi boyutların örgütsel değerlerin hangi boyutlarının şekillenmesinde ve ne düzeyde etkisi olduğu ortaya çıkacaktır. Tüm bu açıklamalar ışığında araştırma modeli “kurumsal yönetim değerleri modeli” olarak adlandırılmıştır.

### 3.8.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamaları ile örgütsel değerler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Böylece SPK kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin ölçekleri oluşturan alt boyutlar ile örgütsel değerler ölçeğini oluşturan alt boyutlar arasında pozitif ya da negatif biçimde ve anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

**Tablo 42.** Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

ÖLÇEKLER		Örgütsel Değerler Ölçeği				
		Yapısal Değerler	İşlevsel Değerler	Gelişimsel Değerler	Amaçsal Değerler	Tepkisel Değerler
<b>Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği</b>	Pay sahipleri	<b>,559 **</b> (0,000)	,001 (0,992)	,060 (0,656)	<b>,366 **</b> (0,005)	<b>,414 **</b> (0,001)
	Kamuyu Aydınlatma	-,122 (0,365)	<b>,289 *</b> (0,029)	,064 (0,635)	-,021 (0,878)	-,098 (0,470)
<b>Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği</b>	Şeffaflık Faaliyetleri	<b>,449 **</b> (0,000)	-,112 (0,405)	,067 (0,621)	,135 (0,319)	<b>,263 *</b> (0,048)
	Menfaat Sahiplerinin Hakları ve Etik Kurallar	<b>,722 **</b> (0,000)	-,050 (0,714)	-,234 (0,079)	,186 (0,166)	<b>,291 *</b> (0,028)
<b>Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği</b>	Yönetime Katılma ve Çalışanlar	<b>,226 **</b> (0,003)	<b>,422 **</b> (0,001)	<b>,447 **</b> (0,000)	-,013 (0,925)	<b>,564 **</b> (0,000)
	Eşit İstihdam ve Sosyal Sorumluluk	,025 (0,854)	<b>,304 *</b> (0,022)	<b>,691 **</b> (0,000)	,183 (0,172)	,239 (0,074)
<b>Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği</b>	Yönetim Kurulu ve Yöneticilerin Faaliyetleri	<b>,657 **</b> (0,000)	-,108 (0,423)	<b>,289 *</b> (0,029)	,138 (0,306)	,072 (0,592)
	Yönetim Kurulunun Yapısı ve Komiteler	<b>,426 **</b> (0,001)	,100 (0,459)	,137 (0,310)	,133 (0,325)	,203 (0,131)

\*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemeye yönelik bir istatistiksel analiz yöntemidir. Korelasyon analizi gerçekleştirildiğinde hesaplanan korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması ile ilgilenmektedir ve bu nedenle korelasyon katsayısı sadece doğrusal ilişkiler için hesaplanmaktadır. Eğer değişkenler arasında doğrusal bir ilişki yoksa, bu durumda, korelasyon analizi ile ilişkinin tespit edilmesi mümkün olmayacaktır (Altunışık ve diğ., 2004:197; Gürsakal, 2002:307-308). Korelasyon katsayısı “r”, -1 ile +1 arasında değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu (birinin değeri artarken diğerinin değeri de artmakta) gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu ancak bu ilişkinin yönünün ters olduğunu (birinin değeri artarken diğerinin değeri azalmakta) göstermektedir. Katsayının sıfır olması ise iki değişken arasında herhangi açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık ve diğ., 2004:197-198). Araştırmada, korelasyon analizi gerçekleştirilerek, işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamaları ile örgütsel değerler arasındaki nedensellik ilişkisi regresyon analizi ile ayrıntılı olarak irdelenmeden önce bu kavramlar arasındaki ilişkinin ortaya konulması sağlanmaktadır.

Tablo 42’de yer alan, ölçekleri oluşturan boyutlar arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; örgütsel değerler ölçeğinin *yapısal değerler* boyutu ile pay sahipleri değişkenleri ölçeğini açıklayan pay sahipleri boyutu ( $r=,559$ ;  $p=,000$ ), şeffaflık değişkenleri ölçeğinin şeffaflık faaliyetleri boyutu ( $r=,449$ ;  $p=,000$ ), menfaat sahipleri değişkenleri ölçeğinin menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar ( $r=,722$ ;  $p=,000$ ) ile yönetime katılma ve çalışanlar ( $r=,226$ ;  $p=,003$ ) boyutları ve yönetim kurulu değişkenleri ölçeğinin yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ( $r=,657$ ;  $p=,000$ ) ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler ( $r=,426$ ;  $p=,001$ ) boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar olduğu görülürken yapısal değerlerdeki en şiddetli korelasyon ise menfaat sahipleri değişkenleri ölçeğinin menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar boyutundadır. Örgütsel değerler ölçeğinin *işlevsel değerler* boyutu için ise en şiddetli korelasyonun, menfaat sahipleri değişkenleri ölçeğinin yönetime katılma ve çalışanlar ( $r=,422$ ;  $p=,001$ ) boyutunda, pozitif yönde ve anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. İşlevsel değerler boyutu ile şeffaflık değişkenleri ölçeğinin kamuyu aydınlatma ( $r=,289$ ;  $p=,029$ ) boyutu ve menfaat sahipleri değişkenleri ölçeğinin eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ( $r=,304$ ;  $p=,022$ ) boyutu arasında da anlamlı ve pozitif yönde korelasyon olduğu görülmektedir.

Örgütsel değerler ölçeğinin *gelişimsel değerler* boyutu incelendiğinde; gelişimsel değerler boyutu ile menfaat sahipleri değişkenleri ölçeğinin yönetime katılma ve çalışanlar ( $r=,447$ ;  $p=,000$ ) ile eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ( $r=,691$ ;  $p=,000$ ) boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar bulunmaktadır. Gelişimsel değerler boyutu ile yönetim kurulu değişkenleri ölçeğinin yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ( $r=,289$ ;  $p=,029$ ) boyutu arasında da pozitif yönde ve anlamlı korelasyon olduğu görülmektedir. Gelişimsel değerler ile en şiddetli korelasyon ise menfaat sahipleri değişkenleri ölçeğinin eşit istihdam ve sosyal sorumluluk boyutundadır. Örgütsel değerler ölçeğinin *amaçsal değerler* boyutu ile de pay sahipleri değişkenleri ölçeğini açıklayan pay sahipleri ( $r=,366$ ;  $p=,005$ ) boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyon bulunmaktadır. Örgütsel değerler ölçeğinin *tepkisel değerler* boyutu için ise en şiddetli korelasyonun, menfaat sahipleri değişkenleri ölçeğinin yönetime katılma ve çalışanlar ( $r=,564$ ;  $p=,000$ ) boyutunda, pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Tepkisel değerler boyutu ile pay sahipleri değişkenleri ölçeğini açıklayan pay sahipleri ( $r=,414$ ;  $p=,001$ ) boyutu, şeffaflık değişkenleri ölçeğinin şeffaflık faaliyetleri boyutu ( $r=,263$ ;  $p=,048$ ) ve menfaat sahipleri değişkenleri ölçeğinin menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar ( $r=,291$ ;  $p=,028$ ) boyutu arasında da pozitif yönde ve anlamlı korelasyon bulunduğu ortaya çıkmıştır.

### 3.8.6. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

İstatistikte değişkenler arasındaki ilişki incelenirken korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmaktadır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2006:253). Değişkenler arasındaki ilişkilerde, neden durumunda olan değişkenler bağımsız değişken, sonuç durumunda olan değişkenler ise bağımlı değişken olarak adlandırılmaktadır. Regresyon analizi gerçekleştirilirken tek bir bağımsız değişkenle ilgileniliyorsa basit doğrusal regresyon, birden çok bağımsız değişkenle bağımlı değişken açıklanmaya çalışılıyorsa çoklu doğrusal regresyon söz konusu olacaktır (Gürsakar, 2002:334-335). Basit doğrusal regresyon modeli birçok durum için uygun olabilir ancak gerçek hayatta birçok modelin açıklanması için iki veya daha fazla açıklayıcı değişkene gerek duyulmaktadır. Birden çok açıklayıcı değişkenli modeller çoklu regresyon modeli olarak adlandırılmaktadır (Kalaycı, 2006:259).

Çoklu doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışır ve çoklu doğrusal regresyon modelinin denklemi “ $Y_i = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \varepsilon$ ” genel formülü ile gösterilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:232-233). Denklemden; “ $Y_i$ ” bağımlı değişkeni, “ $X$ ”ler modelde yer alan her bir bağımsız değişkeni, “ $a$  katsayısı” regresyon doğrusunun dikey eksenini kestiği noktayı (veya bağımsız değişkenlere ait değerler sıfır olduğunda bağımlı değişkenin aldığı değeri), “ $b$  katsayıları” diğer bağımsız değişkenlerin etkisi sabit tutularak sözkonusu bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve “ $\varepsilon$ ” ise hata terimini açıklamaktadır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirildiğinde elde edilen bulgular yorumlanırken; regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı “ $F$  testi” ile incelenmektedir. “Çoklu belirlilik katsayısı  $R^2$ ”, modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki toplam değişkenliğin yüzde kaçını açıklayabildiklerini göstermektedir.  $R^2=0$  olması verilerin modele hiç uygun olmadıklarını gösterirken  $R^2=1$  olması ise kusursuz uyumun olduğunu göstermektedir (Gürsaka, 2002:331). Regresyon modeline ilave edilen her bağımsız değişken  $R^2$  değerinin büyümesine neden olduğu için bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak üzere  $R^2$  değeri değişken sayısına göre düzenlenmekte ve bu doğrultuda ortaya çıkan uyarlanmış  $R^2$  değeri yorumlanmaktadır. “Çoklu Korelasyon Katsayısı  $R$ ” ise, bir bağımlı değişkendeki değişim ile eş zamanlı olarak ele alınan birden fazla bağımsız değişkendeki değişim arasındaki ilişkinin derecesini ifade etmektedir. Ayrıca bağımsız değişkenlerin “ $b$ ” regresyon katsayıları incelenirken de “ $b$ ” değerine karşılık gelen ve standardize edilmiş regresyon katsayısı olan Beta değeri ile buna ilişkin “ $t$ ” değeri ve anlamlılık düzeyleri ele alınarak da inceleme yapılabilir. Anlamlılık düzeyinin istatistiksel açıdan anlamlı olması değişkenin modelin açıklayıcılığına önemli katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini beta değerleri ile incelemek değişkenler arasında açıklayıcılık açısından daha sağlıklı karşılaştırmalar yapılmasına olanak sağlamaktadır (Altunışık ve diğ., 2004:206-208).

Çoklu doğrusal regresyon modelinin varsayımları ise normal dağılım, doğrusallık, hata terimlerinin ortalamasının sıfır olması, sabit varyans, otokorelasyon olmaması, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmaması şeklinde sıralanabilir (Kalaycı, 2006:259). Araştırmada bu varsayımlar kapsamında her bir araştırma hipotezi için ayrı olmak üzere aşağıdaki çoklu doğrusal regresyon denklemleri oluşturularak işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

$$\text{Hipotez 1} \implies Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + \varepsilon$$

$$\text{Hipotez 2} \implies Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + \varepsilon$$

$$\text{Hipotez 3} \implies Y_3 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + \varepsilon$$

$$\text{Hipotez 4} \implies Y_4 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + \varepsilon$$

$$\text{Hipotez 5} \implies Y_5 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + \varepsilon$$

Çoklu doğrusal regresyon denklemlerinde örgütsel değerler ölçeğini oluşturan boyutlar “Y” ile gösterilmekte ve her bir hipotez için Y, örgütsel değerler ölçeğinin farklı bir boyutunu ifade etmektedir. Denklemlerde yer alan “ε” hata terimini, “a” sabit değeri,  $b_1, \dots, b_n$  katsayıları bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkenleri açıklama derecelerini belirtmektedir. SPK kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarını ortaya koymak üzere oluşturulan kurumsal yönetim ölçeklerini oluşturan boyutlar ise denklemlerdeki bağımsız tahmin değişkenleri olarak “X” ile gösterilmektedir. Yukarıdaki denklemlerde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin araştırmada kullanılan ölçeklere göre belirttiği boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

$X_1$  = Pay Sahipleri

$X_2$  = Kamuyu Aydınlatma

$X_3$  = Şeffaflık Faaliyetleri

$X_4$  = Menfaat Sahiplerinin Hakları ve Etik Kurallar

$X_5$  = Yönetime Katılma ve Çalışanlar

$X_6$  = Eşit İstihdam ve Sosyal Sorumluluk

$X_7$  = Yönetim Kurulu ve Yöneticilerin Faaliyetleri

$X_8$  = Yönetim Kurulunun Yapısı ve Komiteler

$Y_1$  = Yapısal Değerler

$Y_2$  = İşlevsel Değerler

$Y_3$  = Gelişimsel Değerler

$Y_4$  = Amaçsal Değerler

$Y_5$  = Tepkisel Değerler

Araştırmada gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizlerinde her bir bağımsız değişkenin regresyon denklemine yaptığı katkı, değişkenlerin regresyon modeline sırayla eklenmesi çerçevesinde adimsal (stepwise) değişken ekleme işlemi ile değerlendirilmektedir.

**Tablo 43.** Hipotez 1 İçin Regresyon Analizine İlişkin Bulgular**Tablo 43-a.** Girilen / Çıkarılan Değişkenler

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Yöntem
1	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	.	Adımsal (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı $\leq$ ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı $\geq$ ,100 ).
2	Yönetime katılma ve çalışanlar	.	
3	Pay sahipleri	.	
4	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	.	
5	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	.	
6	Şeffaflık faaliyetleri	.	

**Tablo 43-b.** Modelin Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Modelin Standart Hatası
1	,722	,521	<b>,512</b>	,69836
2	,751	,564	<b>,547</b>	,67271
3	,772	,596	<b>,574</b>	,65300
4	,812	,659	<b>,633</b>	,60585
5	,835	,697	<b>,667</b>	,57704
6	,852	,726	<b>,693</b>	,55398

**Tablo 43-c.** Anova

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
1	Regresyon	29,176	1	29,176	<b>59,821</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	26,824	55	,488		
	Toplam	56,000	56			
2	Regresyon	31,563	2	15,781	<b>34,872</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	24,437	54	,453		
	Toplam	56,000	56			
3	Regresyon	33,400	3	11,133	<b>26,109</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	22,600	53	,426		
	Toplam	56,000	56			
4	Regresyon	36,913	4	9,228	<b>25,141</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	19,087	52	,367		
	Toplam	56,000	56	7,804		
5	Regresyon	39,018	5	,333	<b>23,435</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	16,982	51			
	Toplam	56,000	56	6,776		
6	Regresyon	40,655	6	,307	<b>22,078</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	15,345	50			
	Toplam	56,000	56	7,804		

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 43-d. Katsayılar**

Model	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar		t	Anlamlılık (Sig.)	
		B	Standart hata			Beta
1	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	,722	,093	<b>,722</b>	7,734	<b>,000*</b>
2	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	,722	,090	<b>,722</b>	8,029	<b>,000*</b>
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,206	,090	<b>,206</b>	2,297	<b>,026**</b>
3	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	1,034	,174	<b>1,034</b>	5,944	<b>,000*</b>
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,263	,091	<b>,263</b>	2,874	<b>,006**</b>
	Pay sahipleri	,365	,176	<b>,365</b>	-2,076	<b>,043*</b>
4	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	,892	,168	<b>,892</b>	5,315	<b>,000**</b>
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,209	,087	<b>,209</b>	2,417	<b>,019*</b>
	Pay sahipleri	,997	,261	<b>,997</b>	-3,813	<b>,000**</b>
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	,805	,260	<b>,805</b>	3,094	<b>,003**</b>
5	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	,926	,160	<b>,926</b>	5,772	<b>,000**</b>
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,150	,086	<b>,150</b>	1,757	<b>,035*</b>
	Pay sahipleri	1,324	,281	<b>1,324</b>	-4,713	<b>,000**</b>
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	1,097	,274	<b>1,097</b>	4,008	<b>,000**</b>
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,226	,090	<b>,226</b>	2,514	<b>,015*</b>
6	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	,935	,154	<b>,935</b>	6,068	<b>,000**</b>
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,214	,087	<b>,214</b>	2,469	<b>,017*</b>
	Pay sahipleri	1,464	,276	<b>1,464</b>	-5,295	<b>,000**</b>
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	1,066	,263	<b>1,066</b>	4,053	<b>,000**</b>
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,248	,087	<b>,248</b>	2,855	<b>,006**</b>
	Şeffaflık faaliyetleri	,237	,103	<b>,237</b>	2,310	<b>,025*</b>

\*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.



Tablo 43-e. Dahil Edilmeyen Değişkenler

	Model	Beta	t	Anlamlılık (Sig.)	Parçalı Korelasyon
1	Pay sahipleri	-,216	-1,204	,234	-,162
	Kamuyu aydınlatma	-,095	-1,023	,311	-,138
	Şeffaflık faaliyetleri	,049	,426	,672	,058
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,206	2,297	,026	,298
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,025	,265	,792	,036
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	,163	,928	,357	,125
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,076	,812	,420	,110
2	Pay sahipleri	-,365	-2,076	,043	-,274
	Kamuyu aydınlatma	-,112	-1,242	,220	-,168
	Şeffaflık faaliyetleri	,108	,962	,340	,131
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,025	,275	,784	,038
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	,030	,167	,868	,023
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,028	,300	,766	,041
3	Kamuyu aydınlatma	-,081	-,912	,366	-,125
	Şeffaflık faaliyetleri	,239	2,061	,044	,275
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,263	2,338	,023	,308
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	,805	3,094	,003	,394
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,073	,792	,432	,109
4	Kamuyu aydınlatma	-,049	-,587	,560	-,082
	Şeffaflık faaliyetleri	,205	1,883	,065	,255
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,046	,294	,770	,041
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,226	2,514	,015	,332
5	Kamuyu aydınlatma	-,021	-,262	,794	-,037
	Şeffaflık faaliyetleri	,237	2,310	,025	,310
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,007	,046	,963	,007
6	Kamuyu aydınlatma	-,015	-,192	,849	-,027
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	-,081	-,544	,589	-,077

“SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin yapısal değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen Hipotez 1’in test edilmesi için gerçekleştirilen adımsal çoklu doğrusal regresyon analizi bulgularına göre altı adımlı bir model oluşmuştur. Modelin her adımının regresyon analizi kapsamında anlamlılığı incelendiğinde (Tablo 43-c); birinci adımın 59,821, ikinci adımın 34,872, üçüncü adımın 26,109, dördüncü adımın 25,141, beşinci adımın 23,435 ve altıncı adımın ise 22,078 F değeri ile %99 güven aralığında diğer bir ifadeyle  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Modelin birinci adımında örgütsel değerlerin yapısal değerler boyutunu açıklayan kurumsal yönetim uygulamasının menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallara ilişkin uygulamalar olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 43-a). Çoklu belirlilik katsayısı  $R^2$  değerinin modelin birinci adımı için %51,2 olduğu görülmektedir (Tablo 43-b). Diğer yandan menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallara ilişkin uygulamalar yapısal değerleri ,722 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde etkilemektedir (Tablo 43-d). Birinci adımda modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, yönetime katılma ve çalışanlar, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 43-e).

Modelin ikinci adımında, yapısal değerleri açıklayan birinci adımdaki menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallara, yönetime katılma ve çalışanlar boyutu eklenmiştir (Tablo 43-a). Dolayısıyla modelin ikinci adımındaki bağımsız değişkenlerin menfaat sahipleri değişkenleri ölçeğinin menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar ile yönetime katılma ve çalışanlar boyutları olduğu görülmektedir. Modelin ikinci adımına göre; menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar ,722 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde, yönetime katılma ve çalışanlar ise ,206 ( $p=,026$ ) birim düzeyinde yapısal değerleri etkilemektedir (Tablo 43-d). Çoklu belirlilik katsayısı  $R^2$  değerinin modelin ikinci adımı için %54,7 olduğu görülmektedir (Tablo 43-b). İkinci adımda modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 43-e).

Modelin üçüncü adımında, yapısal değerleri açıklayan menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar ile yönetime katılma ve çalışanlara pay sahipleri boyutu eklenmiştir (Tablo 43-a). Böylece üçüncü adımda modelde yer alan bağımsız değişkenler kurumsal yönetim ölçeklerinin, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar ile pay sahipleri boyutlarından oluşmaktadır. Modelin üçüncü adımında; menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar 1,034 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde, yönetime katılma ve çalışanlar ,263 ( $p=,006$ ) birim düzeyinde ve pay sahipleri ise ,365 ( $p=,043$ ) birim düzeyinde yapısal değerleri etkilemektedir (Tablo 43-d).  $R^2$  değerinin modelin üçüncü adımı için %57,4 olduğu görülmektedir (Tablo 43-b). Üçüncü adımda modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 43-e).

Modelin dördüncü adımında, yapısal değerleri açıklayan menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar ile pay sahiplerine yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri eklenmiştir (Tablo 43-a). Böylece dördüncü adımda modelde yer alan bağımsız değişkenler kurumsal yönetim ölçeklerinin, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar, pay sahipleri ile yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri boyutlarından oluşmaktadır. Modelin dördüncü adımına göre; menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar ,892 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde, yönetime katılma ve çalışanlar ,209 ( $p=,019$ ) birim düzeyinde, pay sahipleri ,997 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde ve yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ise ,805 ( $p=,003$ ) birim düzeyinde yapısal değerleri etkilemektedir (Tablo 43-d).  $R^2$  değerinin modelin dördüncü adımı için %63,3 olduğu görülmektedir (Tablo 43-b). Dördüncü adımda modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 43-e).

Modelin beşinci adımında, yapısal değerleri açıklayan dördüncü adımdaki bağımsız değişkenlere yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutu eklenmiştir (Tablo 43-a). Dolayısıyla modelin bu adımındaki bağımsız değişkenlerin kurumsal yönetim ölçeklerinin, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar, pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutlarından oluştuğu görülmektedir. Modelin beşinci adımına göre; menfaat sahiplerinin

hakları ve etik kurallar ,926 (p=,000) birim düzeyinde, yönetime katılma ve çalışanlar ,150 (p=,035) birim düzeyinde, pay sahipleri 1,324 (p=,000) birim düzeyinde, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri 1,097 (p=,000) birim düzeyinde ve yönetim kurulunun yapısı ve komiteler ise ,226 (p=,015) birim düzeyinde yapısal değerleri etkilemektedir (Tablo 43-d). R<sup>2</sup> değerinin modelin beşinci adımında %66,7 olduğu görülmektedir (Tablo 43-b). Beşinci adımda modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri ile eşit istihdam ve sosyal sorumluluk boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 43-e).

Modelin altıncı adımında ve son şeklinde şeffaflık faaliyetleri boyutunun da modele eklendiği ortaya çıkmıştır (Tablo 43-a). Son halini alan modelin 22,078 F değeri ile (p=0,000) bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 43-c). Modelin son şeklinde yer alan bağımsız değişkenler kurumsal yönetim ölçeklerinin, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar, pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri, yönetim kurulunun yapısı ve komiteler ile şeffaflık faaliyetleri boyutlarıdır. Modelde; menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar ,935 (p=,000) birim düzeyinde, yönetime katılma ve çalışanlar ,214 (p=,017) birim düzeyinde, pay sahipleri 1,464 (p=,000) birim düzeyinde, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri 1,066 (p=,000) birim düzeyinde, yönetim kurulunun yapısı ve komiteler ,248 (p=,006) birim düzeyinde ve şeffaflık faaliyetleri ise ,237 (p=,025) birim düzeyinde yapısal değerleri etkilemektedir (Tablo 43-d). Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan yapısal değerler üzerindeki etkileri incelendiğinde, en önemli bağımsız değişkenlerin, pay sahipleri, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar olduğu görülmektedir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin çoklu belirlilik katsayısı R<sup>2</sup>'e göre bağımlı değişkendeki değişimin %69,3'ünü açıkladığı ortaya çıkmıştır. Geriye kalan bölümün ise hata terimi vasıtasıyla modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı ifade edilebilir (Tablo 43-b). Modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin kamuyu aydınlatma ile eşit istihdam ve sosyal sorumluluk boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 43-e).

Hipotez 1 için gerçekleştirilen adimsal çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre; “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin yapısal değerler boyutu üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir. İşletmeler, bireylerin ortak amaçlar etrafında bir araya geldiği

sistemlerdir ve içinde bulunulan koşullar bu sistemin yapısında ve işleyişinde belirleyici olmaktadır. Amaçlar geliştikçe ve işletme yaşamına devam ettikçe sistemi karakterize eden bir kültür ortaya çıkacak ve bu kültür işletmenin paylaşılan değerlerini de ortaya koyacaktır. Böylece işletme değerlendirilirken, geçmişten içinde bulunulan ana kadar yaşatılan, geleceğe aktarılacak olan ama aynı zamanda değişim ve yeniliğe de kendini açan bu kültür içinde onu ayakta tutan bağların neler olduğu da değerlendirilebilecektir. Kurumsal yönetim uygulamaları ile işletmelerin nasıl yönetileceğine ve kontrol edileceğine dair ortaya konulan ilkeler değişime açılan kültürü ve dolayısıyla yapısal değerleri de etkileyecektir. Kurumsal yönetimin pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin haklarına yönelik uygulamaları işletmenin; kaliteye, liderliğe, sosyal sorumluluğa, risk almaya ve rekabetçi olmaya odaklanan bir yapı sergilemesini sağlarken, en temel amaçlarından birinin de etkin iletişimin de desteğiyle beklentilerin karşılanması ve tüm paydaşlar için sürdürülebilirlik olduğunu göstermektedir. Böyle bir yapının oluşturulmasında kurumsal yönetimin, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komitelere ilişkin uygulamaları ise, sistematik olmak ve özdenetimin önemini arttıracaktır. Süreçlerin tamamında etik kuralların gözetilmesi ve şeffaflık faaliyetlerine ilişkin uygulamalar da işletmenin saygınlık yolundaki adımlarını destekleyecektir. Ayrıca, çalışanlara ilişkin uygulamalar insan odaklılık çerçevesinde iş güvenliği ve takım çalışması gibi, menfaat sahiplerinin yönetime katılımının desteklenmesi ise açık fikirlilik ve yenilikçi olmak gibi yapısal değerlerde anlam bulacaktır.

**Tablo 44.** Hipotez 2 için Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

**Tablo 44-a.** Girilen / Çıkarılan Değişkenler

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Yöntem
1	Yönetime katılma ve çalışanlar	.	Adımsal (stepwise) regresyon modeli ( <u>Kriter</u> : Girebilmesi için F değeri olasılığı $\leq ,050$ ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı $\geq ,100$ ).
2	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	.	
3	Kamuyu aydınlatma	.	

**Tablo 44-b.** Modelin Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Modelin Standart Hatası
1	,422	,178	<b>,164</b>	,91458
2	,520	,271	<b>,244</b>	,86961
3	,571	,326	<b>,288</b>	,84384

**Tablo 44-c. Anova**

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
<b>1</b>	Regresyon	9,995	1	9,995	<b>11,949</b>	<b>,001*</b>
	Dağılıma uygunluk	46,005	55	,836		
	Toplam	56,000	56			
<b>2</b>	Regresyon	15,164	2	7,582	<b>10,026</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	40,836	54	,756		
	Toplam	56,000	56			
<b>3</b>	Regresyon	18,260	3	6,087	<b>8,548</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	37,740	53	,712		
	Toplam	56,000	56			

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 44-d. Katsayılar**

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
<b>1</b>	Yönetime katılma ve çalışanlar	,422	,122	<b>,422</b>	3,457	<b>,001*</b>
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,422	,116	<b>,422</b>	3,635	<b>,001**</b>
<b>2</b>	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,304	,116	<b>,304</b>	-2,614	<b>,012*</b>
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,405	,113	<b>,405</b>	3,580	<b>,001**</b>
<b>3</b>	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,285	,113	<b>,285</b>	-2,523	<b>,015*</b>
	Kamuyu aydınlatma	,237	,113	<b>,237</b>	2,085	<b>,042*</b>

\*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 44-e. Dahil Edilmeyen Değişkenler**

Model		Beta	t	Anlamlılık (Sig.)	Parçalı Korelasyon
1	Pay sahipleri	-,065	-,522	,604	-,071
	Kamuyu aydınlatma	,259	2,183	,033	,285
	Şeffaflık faaliyetleri	-,039	-,314	,755	-,043
	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	-,050	-,402	,689	-,055
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	-,304	-2,614	,012	-,335
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	-,194	-1,579	,120	-,210
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	-,002	-,012	,991	-,002
2	Pay sahipleri	,043	,340	,736	,047
	Kamuyu aydınlatma	,237	2,085	,042	,275
	Şeffaflık faaliyetleri	,079	,621	,537	,085
	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	-,050	-,423	,674	-,058
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	-,074	-,559	,578	-,077
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	-,009	-,072	,943	-,010
3	Pay sahipleri	,020	,164	,870	,023
	Şeffaflık faaliyetleri	,068	,549	,585	,076
	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	-,041	-,359	,721	-,050
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	-,084	-,653	,516	-,090
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	-,001	-,009	,993	-,001

“SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin işlevsel değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen Hipotez 2 için regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 44 ile değerlendirilebilir. Bu bulgulara göre, adımsal çoklu doğrusal regresyon analizinde her birinin anlamlı olduğu görülen üç adımlı bir model oluşmuştur. Regresyon analizi kapsamında modeli oluşturan adımların anlamlılığı incelendiğinde; birinci adımın 11,949, ikinci adımın 10,026 ve üçüncü adımın ise 8,548 F değeri ile %99 güven aralığında diğer bir ifadeyle  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 44-c).

Örgütsel değerlerin işlevsel değerler boyutunu modelin ilk adımında açıklayan kurumsal yönetim uygulaması yönetime katılma ve çalışanlar ile ilgili uygulamalar olarak ortaya çıkmıştır (Tablo 44-a). Modelin birinci adımındaki  $R^2$  değeri %16,4'tür (Tablo 44-b). Yönetime katılma ve çalışanlar ile ilgili uygulamalar modelin birinci adımında işlevsel değerleri ,422 ( $p=,001$ ) birim düzeyinde etkilemektedir (Tablo 44-d). Modelin birinci adımına dahil edilmeyen değişkenler ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları şeklinde sıralanmaktadır (Tablo 44-e). Modelin ikinci adımında, işlevsel değerleri açıklayan birinci adımdaki yönetime katılma ve çalışanlara, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk boyutu eklenmiştir (Tablo 44-a). Dolayısıyla modelin ikinci adımındaki bağımsız değişkenlerin yönetime katılma ve çalışanlar ile eşit istihdam ve sosyal sorumluluk boyutları olduğu görülmektedir. Modelin ikinci adımına göre; yönetime katılma ve çalışanlar ,422 ( $p=,001$ ) birim düzeyinde ve eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ise ,304 ( $p=,012$ ) birim düzeyinde işlevsel değerleri etkilemektedir (Tablo 44-d).  $R^2$  değeri modelin ikinci adımında %24,4 olarak ortaya çıkmıştır (Tablo 44-b). İkinci adımda modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 44-e).

Model, üçüncü adımda son şeklini almış ve kamuyu aydınlatma boyutunun da bu adımda modele eklendiği ortaya çıkmıştır (Tablo 44-a). Son şeklinde modelin 8,548 F değeri ile ( $p=0,000$ ) bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 44-c). Modelin son halinde yer alan bağımsız değişkenler kurumsal yönetim ölçeklerinin, yönetime katılma ve çalışanlar, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ile kamuyu aydınlatma boyutlarıdır. Modelde; yönetime katılma ve çalışanlar ,405 ( $p=,001$ ) birim düzeyinde, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ,285 ( $p=,015$ ) birim düzeyinde ve kamuyu aydınlatma ise ,237 ( $p=,042$ ) birim düzeyinde işlevsel değerleri etkilemektedir (Tablo 44-d). Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan işlevsel değerler üzerindeki etkileri incelendiğinde, en önemli bağımsız değişkenin yönetime katılma ve çalışanlar olduğu görülmektedir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin çoklu belirlilik katsayısı  $R^2$ 'e göre bağımlı değişkendeki değişimin %28,8'ini açıkladığı ortaya çıkmıştır. Geriye kalan bölümün ise hata terimi vasıtasıyla modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı ifade



edilebilir (Tablo 44-b). Modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 44-e).

Hipotez 2 için gerçekleştirilen adımsal çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre; “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin işlevsel değerler boyutu üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir. Kurumsal yönetimin, menfaat sahiplerine yönelik uygulamaları, bu noktada özellikle çalışanlar açısından dikkat çekmektedir. Çalışanlar bir işletmenin değerlerinin en önemli savunucusudur. Eşit istihdam politikasının kabul gördüğü ve sürekli iyileştirilen bir çalışma ortamında bulunan çalışanlar, sahip oldukları koşulların bilinciyle buldukları ortamın atmosferini yaptıkları işe de yansıtacaktır. Böyle bir ortamda ise örgütsel bağlılık, destekleyici olmak, başarılı olmak, analitik olmak, kararlı olmak ve motivasyon gibi örgütsel değerler ön plana çıkacaktır. Diğer yandan, çalışanlar dahil olmak üzere, kurumsal yönetimin tüm menfaat sahiplerinin yönetime katılmasını destekleyecek mekanizmalar geliştirmesi ve sosyal sorumluluklara da odaklanması menfaat sahiplerinin işletmenin yararına dönük çabalar geliştirmesine katkıda bulunurken ileri görüşlü olmak, sonuç odaklılık ve geliştirilen fikirlerin uygulamaya dönüştürülebilmesi adına girişimcilik gibi örgütsel değerler anlam kazanacaktır. İşletmenin menfaat sahiplerinin görüşlerini alırken, bu görüşlerin uygulamada nasıl yer bulduğu ve faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü konusunda kamunun ve tüm işletme paydaşlarının bir bilgilendirme politikası çerçevesinde aydınlatılması ise şeffaflığın örgütsel değerler arasındaki yerini sağlamlaştıracaktır. Kurumsal yönetim uygulamaları işlevsel değerleri etkilerken değerlerin işletmelerdeki dinamizmini de ortaya koymaktadır.

**Tablo 45.** Hipotez 3 İçin Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

**Tablo 45-a.** Girilen / Çıkarılan Değişkenler

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Yöntem
1	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	.	Adımsal (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı $\leq$ ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı $\geq$ ,100 ).
2	Yönetime katılma ve çalışanlar	.	
3	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	.	

**Tablo 45-b. Modelin Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Modelin Standart Hatası
<b>1</b>	,691	,478	<b>,468</b>	,72910
<b>2</b>	,823	,678	<b>,666</b>	,57802
<b>3</b>	,867	,751	<b>,737</b>	,51301

**Tablo 45-c. Anova**

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
<b>1</b>	Regresyon	26,763	1	26,763	<b>50,344</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	29,237	55	,532		
	Toplam	56,000	56			
<b>2</b>	Regresyon	37,958	2	18,979	<b>56,804</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	18,042	54	,334		
	Toplam	56,000	56			
<b>3</b>	Regresyon	42,051	3	14,017	<b>53,260</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	13,949	53	,263		
	Toplam	56,000	56			

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 45-d. Katsayılar**

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
<b>1</b>	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,691	,097	<b>,691</b>	7,095	<b>,000*</b>
<b>2</b>	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,691	,077	<b>,691</b>	8,950	<b>,000*</b>
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,447	,077	<b>,447</b>	5,789	<b>,000*</b>
<b>3</b>	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,821	,076	<b>,821</b>	10,798	<b>,000*</b>
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,504	,070	<b>,504</b>	7,196	<b>,000*</b>
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	,305	,077	<b>,305</b>	-3,944	<b>,000*</b>

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

**Tablo 45-e. Dahil Edilmeyen Değişkenler**

Model		Beta	t	Anlamlılık (Sig.)	Parçalı Korelasyon
1	Pay sahipleri	-,189	-1,873	,066	-,247
	Kamuyu aydınlatma	,119	1,220	,228	,164
	Şeffaflık faaliyetleri	-,195	-1,925	,060	-,253
	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	-,234	-2,520	,015	-,324
	Yönetime katılma ve çalışanlar	,447	5,789	,000	,619
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	-,190	-1,804	,077	-,238
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,152	1,583	,119	,211
2	Pay sahipleri	-,273	-3,654	,001	-,449
	Kamuyu aydınlatma	,086	1,105	,274	,150
	Şeffaflık faaliyetleri	-,110	-1,317	,194	-,178
	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	-,234	-3,300	,002	-,413
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	-,305	-3,944	,000	-,476
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,047	,592	,556	,081
3	Pay sahipleri	-,002	-,009	,993	-,001
	Kamuyu aydınlatma	,096	1,401	,167	,191
	Şeffaflık faaliyetleri	,104	1,125	,266	,154
	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	,283	1,212	,231	,166
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,036	,505	,616	,070

“SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin gelişimsel değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen Hipotez 3’ün test edilmesi için gerçekleştirilen adımsal çoklu doğrusal regresyon analizi bulgularına göre üç adımlı bir model oluşmuştur. Modelin her adımının regresyon analizi kapsamında anlamlılığı incelendiğinde; birinci adımın 50,344, ikinci adımın 56,804 ve üçüncü adımın ise 53,260 F değeri ile %99 güven aralığında diğer bir ifadeyle  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 45-e).

Modelin birinci adımında örgütsel değerlerin gelişimsel değerler boyutunu açıklayan kurumsal yönetim uygulamasının eşit istihdam ve sosyal sorumluluklara ilişkin uygulamalar olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 45-a).  $R^2$  değerinin modelin birinci adımı için %46,8 olduğu görülmektedir (Tablo 45-b). Diğer yandan eşit istihdam ve sosyal sorumluluklara ilişkin uygulamalar gelişimsel değerleri ,691 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde etkilemektedir (Tablo 45-d). Birinci adımda modele dahil edilmeyen değişkenlerin ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 45-e).

Modelin ikinci adımında, gelişimsel değerleri açıklayan birinci adımdaki eşit istihdam ve sosyal sorumluluklara yönetime katılma ve çalışanlar boyutu eklenmiştir (Tablo 45-a). Böylece modelin ikinci adımındaki bağımsız değişkenlerin eşit istihdam ve sosyal sorumluluklar ile yönetime katılma ve çalışanlar boyutları olduğu görülmektedir. Modelin ikinci adımına göre; eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ,691 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde ve yönetime katılma ve çalışanlar ise ,447 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde işlevsel değerleri etkilemektedir (Tablo 45-d).  $R^2$  değeri modelin ikinci adımında %66,6 olarak ortaya çıkmıştır (Tablo 45-b). İkinci adımda modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamaları ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olarak sıralanmaktadır (Tablo 45-e).

Model, üçüncü adımda son şeklini alırken yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri boyutu da bu adımda modele eklenmiştir (Tablo 45-a). Son şekilde modelin 53,260 F değeri ile ( $p=0,000$ ) bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 45-c). Modelde yer alan bağımsız değişkenler eşit istihdam ve sosyal sorumluluk, yönetime katılma ve çalışanlar ile yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri boyutlarıdır. Modelde; eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ,821 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde, yönetime katılma ve çalışanlar ,504 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde ve yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ise ,305 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde gelişimsel değerleri etkilemektedir (Tablo 45-d). Modelin bağımlı değişkeni olan gelişimsel değerleri etkileyen en önemli bağımsız değişkenin ise eşit istihdam ve sosyal sorumluluk olduğu görülmektedir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin çoklu belirlilik katsayısı  $R^2$ 'e göre bağımlı değişkendeki değişimin

%73,7'sini açıkladığı ortaya çıkmıştır. Geriye kalan bölümün ise hata terimi vasıtasıyla modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı ifade edilebilir (Tablo 45-b). Modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 45-e).

Hipotez 3 için gerçekleştirilen adımsal çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre; “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin gelişimsel değerler boyutu üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir. İşletmelerin gelişim stratejilerinde izledikleri yolda ilerlemelerinin işletmeyi bir arada tutan çalışanların gelişimine de bağlı olduğu söylenebilir. İşletmelerde hem çalışanların hem de işletmenin amaçlarının ortak paydalar etrafında birleşmesi başarı için çok önemli olacaktır. Kurumsal yönetim uygulamalarında eşit istihdam ile çalışanların işletme için taşıdığı anlamın tüm faaliyetlerde dikkate alınması ve menfaat sahiplerine yönelik sosyal sorumluluğun benimsenmesi işletmede, adil olmak, sosyal olmak, kariyer gelişimi ve inisiyatif kullanabilmek gibi örgütsel değerleri etkileyecektir. Çalışanlar başta olmak üzere menfaat sahiplerinin kararlara katılımının desteklenmesiyle işletmede farklı görüşler de değerlendirilerek, bilgiyi paylaşmak ve evrensel düşünmek gibi gelişimsel değerler daha ileriye yürümek için odak noktası olacaktır. Tüm bunların işletme için ifade edeceği anlam ise esasında yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile şekillenecektir. Yönetim kurulu ve yöneticiler profesyonellik bakış açısıyla hem operasyonel, taktik ve stratejik düzeyde alacakları kararların hem de bu kararların uygulanmasının etkinliğinden sorumlu olacaktır. Böylece kurumsal yönetim uygulamaları gelişimsel değerleri etkilerken, günümüz koşullarında yerel olmaktan evrensel olmaya uzanan iş süreçlerinde, işletmenin kapıları her zaman gelişime açık tutulacaktır.

**Tablo 46.** Hipotez 4 İçin Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

**Tablo 46-a.** Girilen / Çıkarılan Değişkenler

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Yöntem
1	Pay sahipleri	.	Adımsal (stepwise) regresyon modeli ( <u>Kriter:</u> Girebilmesi için F değeri olasılığı $\leq$ ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı $\geq$ ,100).

**Tablo 46-b. Modelin Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Modelin Standart Hatası
<b>1</b>	,366	,134	<b>,118</b>	,93920

**Tablo 46-c. Anova**

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
<b>1</b>	Regresyon	7,484	1	7,484	<b>8,485</b>	<b>,005*</b>
	Dağılıma uygunluk	48,516	55	,882		
	Toplam	56,000	56			

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 46-d. Katsayılar**

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
<b>1</b>	Pay sahipleri	,366	,126	<b>,366</b>	2,913	<b>,005*</b>

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 46-e. Dahil Edilmeyen Değişkenler**

Model		Beta	t	Anlamlılık (Sig.)	Parçalı Korelasyon
<b>1</b>	Kamuyu aydınlatma	-,365	,717	-,050	,995
	Şeffaflık faaliyetleri	-,961	,341	-,130	,609
	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	-1,996	,051	-,262	,269
	Yönetime katılma ve çalışanlar	-,552	,583	-,075	,976
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,523	,603	,071	,891
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	-1,393	,169	-,186	,106
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,653	,516	,089	,980

“SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin amaçsal değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen Hipotez 4’ün test edilmesi için gerçekleştirilen adımsal çoklu doğrusal regresyon analizi bulgularına göre tek adımlı bir model oluşmuştur. Modelin regresyon analizi kapsamında 8,485 F değeri ile ( $p=0,005$ ) %99 güven aralığında diğer bir ifadeyle  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 46-c).

Tek adımlı bu modelde kurumsal yönetim uygulamalarından pay sahiplerine ilişkin uygulamalar, örgütsel değerlerin amaçsal değerler boyutunu açıklamaktadır (Tablo 46-a). Modelde, pay sahipleri ,366 ( $p=,005$ ) birim düzeyinde amaçsal değerleri etkilemektedir (Tablo 46-d). Modelin bu bağımsız değişkeninin çoklu belirlilik katsayısı  $R^2$ ’e göre bağımlı değişkendeki değişimin %11,8’ini açıkladığı ortaya çıkmıştır. Geriye kalan bölümün ise hata terimi vasıtasıyla modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı ifade edilebilir (Tablo 46-b). Modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 46-e).

Hipotez 4 için gerçekleştirilen adımsal çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre; “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin amaçsal değerler boyutu üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir. İşletmelerin varlık nedeni tüm işletme paydaşları için farklı anlamlar ifade ediyor olsa da bir işletmenin gerek kurulurken gerekse kurulduktan sonraki en temel amacı devamlı ayakta kalarak pay sahiplerine hizmet etmektir. Bu süreçte işletme menfaati ile pay sahipleri ve diğer paydaşlar arasındaki dengenin korunması ise oldukça önemlidir. İşletmeler pay sahiplerine ilişkin kurumsal yönetim uygulamalarına odaklandığında bir yandan da pay sahipleri, işletme ve diğer paydaşlar arasındaki dengeyi koruyarak onlar için en iyi olma mücadelesindeki çabalarını arttırmaya başlayacaktır. Böylece başta karlılık olmak üzere niçin ulaşılması gerektiği ortaya konulan hedefler için çabalamak, işletmeleri mükemmel olma arayışlarına yöneltecektir. Mükemmellik çoğu zaman her şeyin elde edildiğini düşünerek sona gelmiş olmak ve yapacak bir şey kalmadığı anlamında değerlendirilir. Oysa dinamik çevresel şartlar altında sürekli kendini yenileyen dünyada sona ulaşmak zayıflığın ve tükenmenin habercisi olacaktır. O halde mükemmellik sürekli gelişim

çemberi içinde düşünülmesi ve işletmenin tüm amaçlarını sarmalamalıdır. Sürekli gelişim anlayışıyla mükemmellik çabası birleştirildiğinde bugün dünyanın yaşadığı ahlaki davranış karmaşası içindeki en temel sorunlardan biri olan güven sorununun da aşılması için çaba gösterilmelidir. Diğer bir ifadeyle sürekli gelişim ile mükemmelliğe odaklanırken işletme süreçleri için kazanılacak bilgilerin elde edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde güvenilirlikten de ödün verilmemelidir. Bu açıklamalar doğrultusunda kurumsal yönetimin pay sahiplerine ilişkin uygulamaları; işletme amaçlarını, sürekli gelişim, güvenilirlik ve mükemmellik etrafında birleştirerek işletmelerin varlık nedenine ışık tutacaktır.

**Tablo 47.** Hipotez 5 İçin Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

**Tablo 47-a.** Girilen / Çıkarılan Değişkenler

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Yöntem
1	Yönetime katılma ve çalışanlar	.	Adımsal (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı $\leq$ ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı $\geq$ ,100).
2	Şeffaflık faaliyetleri	.	

**Tablo 47-b.** Modelin Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Modelin Standart Hatası
1	,564	,319	<b>,306</b>	,47783
2	,674	,454	<b>,434</b>	,43153

**Tablo 47-c.** Anova

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
1	Regresyon	5,872	1	5,872	<b>25,718</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	12,558	55	,228		
	Toplam	18,430	56			
2	Regresyon	8,374	2	4,187	<b>22,484</b>	<b>,000*</b>
	Dağılıma uygunluk	10,056	54	,186		
	Toplam	18,430	56			

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.



**Tablo 47-d. Katsayılar**

Model	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)		
					B	Standart hata
1	Yönetime katılma ve çalışanlar	,324	,064	<b>,564</b>	5,071	<b>,000*</b>
2	Yönetime katılma ve çalışanlar	,362	,059	<b>,630</b>	6,173	<b>,000*</b>
	Şeffaflık faaliyetleri	,215	,059	<b>,374</b>	3,665	<b>,001*</b>

\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 47-e. Dahil Edilmeyen Değişkenler**

Model	Beta	t	Anlamlılık (Sig.)	Parçalı Korelasyon	
1	Pay sahipleri	,335	3,218	,002	,401
	Kamuyu aydınlatma	-,141	-1,266	,211	-,170
	Şeffaflık faaliyetleri	,374	3,665	,001	,446
	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	,291	2,767	,008	,352
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,239	2,220	,031	,289
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	,332	3,165	,003	,396
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,071	,616	,540	,084
2	Pay sahipleri	,154	1,129	,264	,153
	Kamuyu aydınlatma	-,146	-1,459	,151	-,196
	Menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar	,114	,920	,362	,125
	Eşit istihdam ve sosyal sorumluluk	,125	1,166	,249	,158
	Yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri	,151	1,109	,272	,151
	Yönetim kurulunun yapısı ve komiteler	,084	,806	,424	,110

“SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin tepkisel değerler boyutu üzerinde etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen Hipotez 5 için regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 47 ile değerlendirilebilir. Bu bulgulara göre, adımsal çoklu doğrusal regresyon analizinde anlamlı oldukları görülen iki adımlı bir model oluşmuştur. Regresyon analizi kapsamında modeli oluşturan adımların anlamlılığı incelendiğinde birinci adımın 25,718 ve ikinci adımın ise 22,484 F değeri ile %99 güven aralığında diğer bir ifadeyle  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 47-c).

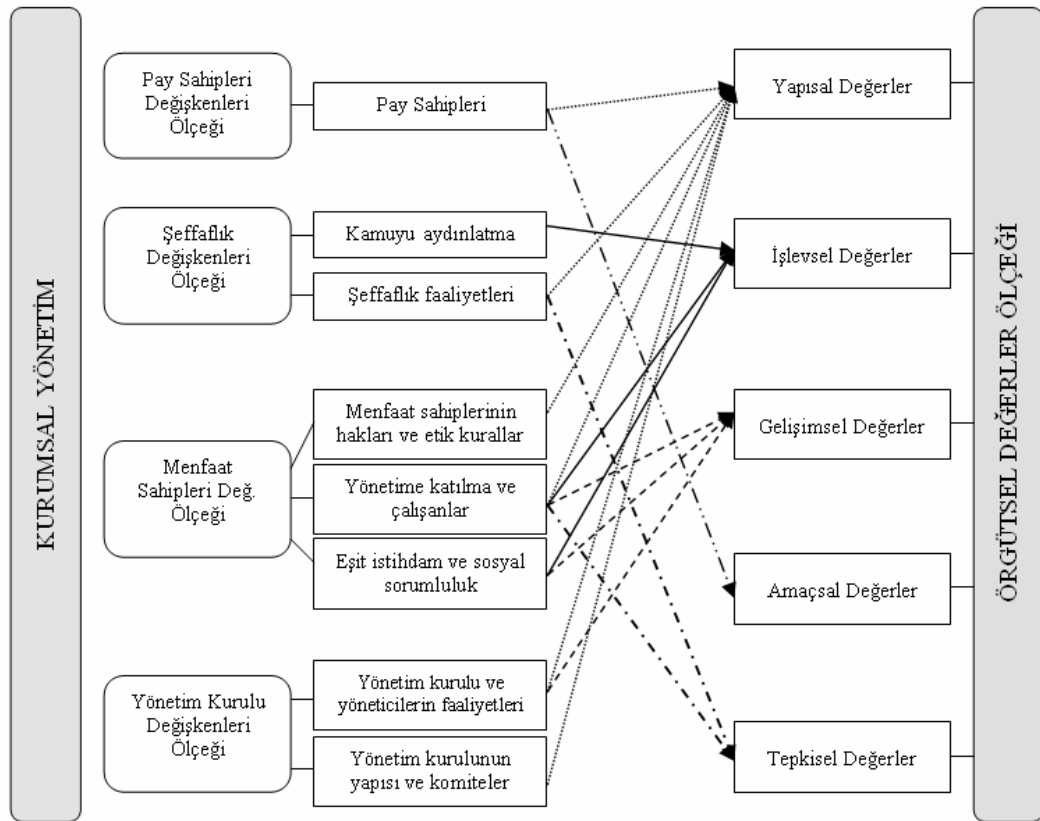
Örgütsel değerlerin “tepkisel değerler” boyutunu açıklayan kurumsal yönetim uygulaması modelin birinci adımında yönetime katılma ve çalışanlara ilişkin uygulamalar olarak ortaya çıkmıştır (Tablo 47-a). Modelin birinci adımındaki  $R^2$  değeri %30,6’dır (Tablo 47-b). Yönetime katılma ve çalışanlar ile ilgili uygulamalar modelin birinci adımında tepkisel değerleri ,564 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde etkilemektedir (Tablo 47-d). Modelin birinci adımına dahil edilmeyen değişkenler ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları şeklinde sıralanmaktadır (Tablo 47-e).

Model, ikinci adımda son şeklini alırken şeffaflık faaliyetleri boyutu da bu adımda modele eklenmiştir (Tablo 47-a). Son şeklinde modelin 22,484 F değeri ile ( $p=0,000$ ) bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 47-c). Modelde yer alan bağımsız değişkenler yönetime katılma ve çalışanlar ile şeffaflık faaliyetleri boyutlarıdır. Modelde; yönetime katılma ve çalışanlar ,630 ( $p=,000$ ) birim düzeyinde ve şeffaflık faaliyetleri ise ,374 ( $p=,001$ ) birim düzeyinde tepkisel değerleri etkilemektedir (Tablo 45-d). Modelin bağımlı değişkeni olan tepkisel değerleri yönetime katılma ve çalışanlar bağımsız değişkeninin daha önemli düzeyde etkilediği görülmektedir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin çoklu belirlilik katsayısı  $R^2$ 'e göre bağımlı değişkendeki değişimin %43,4’ünü açıkladığı ortaya çıkmıştır. Geriye kalan bölümün ise hata terimi vasıtasıyla modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı ifade edilebilir (Tablo 47-b). Modele dahil edilmeyen kurumsal yönetim uygulamalarının ise kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, kamuyu aydınlatma, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları olduğu görülmektedir (Tablo 47-e).

Hipotez 5 için gerçekleştirilen adimsal çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre; “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin tepkisel değerler boyutu üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir. İşletmeler kurumsal yönetim uygulamaları ile tüm menfaat sahiplerinin işletme için öneminin bilincine varmaktadır. Günümüzde işletmeler sadece pay sahipleri sayesinde kurulup yaşatılan ve çalışanlar tarafından faaliyetlerin yürütüldüğü yapılar olmanın ötesine geçmiştir. Stratejik düzeylerdeki kararlar ve iş süreçlerinden, operasyonel düzeydeki kararlar ve iş süreçlerine kadar her aşamada bilgi, işletmeler için değer kazanmakta ve bilginin fiziksel ve zihinsel becerilere yansıtılması gerekmektedir. İşletmelerin menfaat sahiplerinin görüşlerini değerlendireceği ve farklı bakış açılarını dikkate alabileceği mekanizmalar geliştirmesi yeni bilgilerin kazanılmasını ve işletmeye yönelik fırsat alanlarının da daha geniş bir açıdan ortaya konulmasını sağlayacaktır.

Kazanılan bilginin ve fırsatların sahip olunan kaynaklarla birleştirilerek değerlendirilmesinde ve bu çerçevede yaşanacak değişim süreçlerinde ise mavi ve beyaz yakalı tüm çalışanların fonksiyonel düzeyde sorumlulukları bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin, işletme için iç müşteri niteliğinde olan çalışanların, çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik uygulamaları ise, çalışanların işletme içindeki rolünü yerine getirmesine ve değişim sürecine uyum sağlamasına destek olacaktır. Yönetime katılma ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi uygulamalarla çalışanlara değer verilen bir iş ortamında çalışanlar da işletme için fırsat alanlarını sorgulayacak ve fikirler üretecektir. Diğer yandan işletme yaşayacağı değişime uyum sürecini kapalı bir sistem anlayışıyla yürütmemeli kurumsal yönetimin temel gereklerinden biri olan şeffaflık faaliyetleri de bu süreçteki yerini almalı ve uyum çabalarını desteklemelidir. Böylece kurumsal yönetim uygulamaları işletmelerin karşılıklarına çıkan fırsatları değerlendirmelerini ve değişime uyum göstermelerini etkileyerek dünyanın nereye baktığını anlayıp ona nasıl tepki vereceklerinin şekillenmesini sağlayacaktır.

Araştırmada gerçekleştirilen adimsal çoklu regresyon analizleri ile tüm araştırma hipotezlerinin kabul edildiği ortaya çıkmıştır. Araştırma sürecinde kurumsal yönetim ile örgütsel değerler arasındaki nedensellik ilişkisi Kurumsal Yönetim Değerleri Modeli olarak adlandırılan ve bu modeli açıklayan şekil ile de ifade edilmiştir. Araştırma ile doğrulanacağı varsayılan bu ilişki, araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda ise, gerçekleştirilen istatistiksel analizlere göre aşağıdaki Şekil 9 ile değerlendirilebilir.



Şekil 9. İstatistiksel Analizler Sonrasında Kurumsal Yönetim Değerleri Modeli

Kurumsal Değerler Modeli incelendiğinde, araştırma hipotezlerinin de kabul edilmesi çerçevesinde kurumsal yönetim ölçeklerini oluşturan boyutların örgütsel değerlerin farklı boyutlarının şekillenmesine katkı sağladığı ifade edilebilir. Kurumsal yönetimin menfaat sahiplerine ilişkin uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkisi ise özellikle dikkat çekmektedir. Örgütsel değerler, işletmenin örgütsel kültürünü yansıtarak menfaat sahiplerinin işletmeyi nasıl gördüğüne ve algıladığına dair bir işletme kimliği oluştururken menfaat sahiplerine dönük uygulamalar bu kültürün taşıdığı değerlerin anlamını zenginleştirmektedir. Pay sahiplerine ilişkin uygulamalar, işletmenin en önemli varlık nedeni olan pay sahiplerine dikkat çekerken işletmenin amaçsal değerlerini şekillendirmekte ve hangi örgütsel değerler ile ayakta durduğunu yapısal değerler ile yansıtmaktadır. Şeffaflığa ilişkin uygulamalar, yapısal ve işlevsel boyutta örgütsel değerlere yansırken işletmenin geçireceği değişime uyum süreçlerinin de şeffaf biçimde yürütülmesine destek olmaktadır. Yönetim kuruluna ve yöneticilere ilişkin uygulamalar ise tüm işletme faaliyetlerinin kurumsal yönetim anlayışı ile yürütülmesine odaklanırken, yapısal değerlerin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şekillenmesini sağlayarak gelişimin de kaynağı olmaktadır.

### 3.9. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları ve önerileri sunulurken araştırma çerçevesinde ulaşılan bulgulara dayanarak genel bir değerlendirme yapılmakta ve bu bulgular doğrultusunda geliştirilen öneriler üzerinde durulmaktadır.

#### 3.9.1. Sonuçlar

İnsanoğlu doğumdan ölüme kadar yaşamı boyunca işletmeler ile iç içe yaşamaktadır. İnsanoğluna daha kaliteli bir yaşam için hizmet eden işletmeler aynı zamanda da yine insanlar tarafından yönetilmektedir. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir arada çabalayan insanların bulunduğu her ortamda yönetime ihtiyaç duyulmaktadır ve bu durum işletmeler için de söz konusudur. Faaliyet alanları, ürettikleri mal veya hizmetler, büyüklükleri, pazar alanları, mülkiyet yapıları veya hukuki statüleri her ne olursa olsun işletmelerin yönetim ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. İşletmelerin dünyanın gelişim ve değişim içinde dönen yapısına ayak uydururken, nasıl yönetilmeleri gerektiği, yönetim ve organizasyon alanında hep tartışılan bir konu olmuştur. Bugün geldiğimiz noktada ise insanoğlunun yaşamda birçok alanda hırslarına yenik düşmesinin iş hayatına da yansımaları neticesinde işletmelerin; şeffaf, adil, pay sahiplerinin ve tüm menfaat sahiplerinin haklarını gözeten, sorumluluklarının bilincinde ve hesap verebilir bir biçimde yönetilmesi gereği tüm yönetim tartışmalarının merkezinde yer almaktadır. Böyle bir yönetim anlayışının ise kurumsal yönetim ile sağlanacağı üzerinde durulmaktadır.

Dünya genelinde, adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini bünyesinde yaşatan bir yönetim biçimi olarak kurumsal yönetimin işlev kazanması için yürütülen çabalar sonucunda OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayınlanması iş dünyasına ilişkin koşulları düzenlemelerinde tüm ülkelere ışık tutan bir kaynak olmuştur. Türkiye'de de yaşanan gelişmelerin paralelinde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmış ve İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim çalışmalarında her ülkenin kültürel yapısının farklı olduğu ve işletmelerin de bu kültürel yapıdan etkileneceği sürekli vurgulanırken kurumsal yönetimin de ülkelerin kendi yapıları içinde şekilleneceği belirtilmektedir. Diğer yandan işletmeler de kendi örgütsel kültürleri içinde faaliyetlerini sürdürmektedir ve böyle bir yönetim anlayışına ilişkin uygulamalar ve buna

uyum sağlanması işletmelerin örgütsel kültürü üzerinde de etkili olacaktır. Örgütsel kültürü tanımlayan ve işletmelerin davranış biçimlerinin şekillenmesini sağlayan değerlerin de bu yönetim anlayışının etkisi ile ne yönde şekillendiği sorgulanmalıdır. Kurumsal yönetim ile örgütsel değerler arasındaki nedensellik ilişkisinin çok boyutlu olarak değerlendirilebilmesi amacıyla “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilgili alanyazın incelemesinden sonra yürütülen araştırmadan elde edilen bulgular aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

- Araştırmada, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin her birine yönelik işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin birbirinden bağımsız alt ölçekler ile örgütsel değerler ölçeği olmak üzere beş ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçekler; Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği, Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği, Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği, Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği ve Örgütsel Değerler Ölçeği olarak sıralanabilir.
- Ölçeklere ilişkin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları açısından değerlendirildiğinde; araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.
- Ölçeklerin geçerliliği özellikle yapı geçerliliği kapsamında madde analizi ve faktör analizi ile ortaya konulmuştur. Ölçekleri oluşturan faktörlerin oldukça iyi düzeyde açıklama oranları ile ölçekleri açıkladığı ifade edilebilir.
- Pay Sahipleri Değişkenleri Ölçeği, pay sahipleri olarak adlandırılan tek faktörlü bir yapı ile ölçeğe ilişkin toplam varyansın %74,105'ini açıklamaktadır.
- Şeffaflık Değişkenleri Ölçeği; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri olarak adlandırılan iki faktörlü bir yapı ile ölçeğe ilişkin toplam varyansın %75,463'ünü açıklamaktadır.
- Menfaat Sahipleri Değişkenleri Ölçeği; menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar ile eşit istihdam ve sosyal sorumluluk olmak üzere üç faktörlü bir yapı ile ölçeğe ilişkin toplam varyansın %85,855'ini açıklamaktadır.

- Yönetim Kurulu Değişkenleri Ölçeği; yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler olmak üzere iki faktörlü bir yapı ile ölçeğe ilişkin toplam varyansın %70,026'sını açıklamaktadır.
- Örgütsel Değerler Ölçeği ise; yapısal değerler, işlevsel değerler, gelişimsel değerler, amaçsal değerler ve tepkisel değerler olarak adlandırılan beş faktörlü bir yapı ile ölçeğe ilişkin toplam varyansın %79,001'ini açıklamaktadır.
- Araştırmada, kurumsal yönetim ölçekleri ile örgütsel değerler ölçeğini oluşturan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgular değerlendirildiğinde, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin, kurumsal yönetimi etkin biçimde uygulamaya çalışarak ve örgütsel değerlerin öneminin bilinciyle faaliyetlerini yürüttüğü görülmektedir.
- Araştırmada, kurumsal yönetim ölçeklerini oluşturan boyutlar ile örgütsel değerler ölçeğine ilişkin boyutlar arasında gerçekleştirilen korelasyon analizinden elde edilen bulgular, bu boyutlar arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar olduğunu göstermektedir.
- Örgütsel değerler ölçeğinin *yapısal değerler* boyutu ile kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar olduğu ortaya çıkmıştır.
- Örgütsel değerler ölçeğinin *işlevsel değerler* boyutu ile kurumsal yönetim ölçeklerinin kamuyu aydınlatma, yönetime katılma ve çalışanlar ile eşit istihdam ve sosyal sorumluluk boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar vardır.
- Örgütsel değerler ölçeğinin *gelişimsel değerler* boyutu ile kurumsal yönetim ölçeklerinin yönetime katılma ve çalışanlar, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ile yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir.

- Örgütsel değerler ölçeğinin *amaçsal değerler* boyutu ile kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyon bulunmaktadır.
- Örgütsel değerler ölçeğinin *tepkisel değerler* boyutu ile kurumsal yönetim ölçeklerinin pay sahipleri, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar ile yönetime katılma ve çalışanlar boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar bulunduğu ortaya çıkmıştır.
- Araştırmada, işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerindeki etkisinin incelenmesi çerçevesinde oluşturulan hipotezler, adımsal çoklu doğrusal regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizlerinden elde edilen bulgulara göre araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.
- Hipotez 1 için oluşturulan adımsal çoklu doğrusal regresyon analizine göre; SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin yapısal değerler boyutu üzerinde etkisi vardır. Yapısal değerler üzerindeki bu etki, kurumsal yönetim ölçeklerinin; pay sahipleri, şeffaflık faaliyetleri, menfaat sahiplerinin hakları ve etik kurallar, yönetime katılma ve çalışanlar, yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri ile yönetim kurulunun yapısı ve komiteler boyutları tarafından sağlanmaktadır.
- Hipotez 2 için oluşturulan adımsal çoklu doğrusal regresyon analizine göre; SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin işlevsel değerler boyutu üzerinde etkisi vardır. İşlevsel değerler üzerindeki bu etki, kurumsal yönetim ölçeklerinin; kamuyu aydınlatma, yönetime katılma ve çalışanlar ile eşit istihdam ve sosyal sorumluluk boyutları ile oluşmaktadır.
- Hipotez 3 için oluşturulan adımsal çoklu doğrusal regresyon analizine göre; SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin gelişimsel değerler boyutu üzerinde etkisi vardır. Gelişimsel değerler üzerindeki bu etki, kurumsal yönetim ölçeklerinin; yönetime



katılma ve çalışanlar, eşit istihdam ve sosyal sorumluluk ile yönetim kurulu ve yöneticilerin faaliyetleri boyutları tarafından sağlanmaktadır.

- Hipotez 4 için oluşturulan adimsal çoklu doğrusal regresyon analizine göre; SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin amaçsal değerler boyutu üzerinde etkisi vardır. Amaçsal değerler üzerindeki bu etki, kurumsal yönetim ölçeklerinin; pay sahipleri boyutu ile oluşmaktadır.
- Hipotez 5 için oluşturulan adimsal çoklu doğrusal regresyon analizine göre; SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde işletmelerdeki kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların örgütsel değerlerin tepkisel değerler boyutu üzerinde etkisi vardır. Tepkisel değerler üzerindeki bu etki, kurumsal yönetim ölçeklerinin; şeffaflık faaliyetleri ile yönetime katılma ve çalışanlar boyutları ile oluşmaktadır.

Araştırma sürecinde elde edilen bulgular İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerin kurumsal yönetimin öneminin farkındalığı içinde hareket ettiğini göstermektedir. Kurumsal yönetim derecelendirme notları ile kurumsal yönetimi uyguladığı kabul edilen ve endekse dahil olan bu işletmelerin araştırma kapsamında SPK kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin mevcut uygulamaları ortaya konulmuştur. Endekste yer alan işletmelerin SPK kurumsal yönetim ilkelerinin; pay sahiplerine, kamuyu aydınlatma ve şeffaflığa, menfaat sahiplerine ve yönetim kuruluna ilişkin gereklerini yerine getirmeye çalıştığı görülmektedir.

Bu işletmeler, pay sahipleri açısından temel olarak pay sahiplerinin haklarını kullanmaları ve eşit işleme tabi tutulmaları konusunda özen göstermektedir. Kamunun aydınlatılması ve şeffaflığa ilişkin faaliyetlerin yürütülmesinde oluşturdukları bilgilendirme politikası ile hareket biçimlerini belirlemekte ve ticari sır niteliğindeki bilgilerin korunmasına dikkat etmektedir. Menfaat sahipleri ile ilişkilerin yürütülmesinde onların sahip olduğu hakları da göz önünde bulundurmakta ve faaliyetlerini kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde etik kurallar doğrultusunda ve sosyal sorumluluklara karşı duyarlı olarak yürütmektedir. Yönetim kurulları ve yöneticiler ise adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk anlayışı ile kurumsal yönetimin gereklerini yerine getirmek için çalışmaktadır. Bu işletmeler bir yandan kurumsal yönetim için çabalarını sürdürürken bir yandan da

örgütsel değerlere ilişkin duyarlılıklarını korumaktadır. Örgütsel değerlerin; örgütsel yapının açıklanması, bu yapı içindeki faaliyetlerin yürütülmesi, sürekli gelişimin sağlanması, amaçların belirlenmesi ve değişime yönelik tepkilerin gösterilmesinde bu işletmelerin örgütsel kültürünü yansıttığı ortaya çıkmıştır.

İşletmeler yaşadıkça geçmişten içinde bulunulan ana kadar uzanan, geleceğe aktarılacak olan ama aynı zamanda değişim ve yeniliğe de kendini açan bir kültür içinde onu ayakta tutan bağlar ile var olmaktadır. İşletmelerin nasıl yönetileceğine ve kontrol edileceğine dair ortaya konulan ilkeler bütünü oluşturarak kurumsal yönetim de işletmelerin var olan kültürü üzerine inşa edilirken kaçınılmaz olarak bu kültürel yapıyı şekillendirecektir. Araştırmada yer alan işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının, işletmelerin değişime kapılarını açan kültüründen içeri girerek örgütsel değerleri etkilediği görülmektedir. Kurumsal yönetim uygulamaları; örgütsel değerlerin yapısal boyutunu etkilerken kurumsal yönetim kültürünün sergilediği örgütsel yapı ortaya çıkmakta, işlevsel boyutunu etkilerken kurumsal yönetimin örgütsel değerlerin dinamizmine yansımalarını göstermekte ve gelişimsel boyutunu etkilerken günümüz koşullarında yerel olmaktan evrensel olmaya uzanan iş süreçlerinde her zaman gelişime açık olmanın gereğini vurgulamaktadır. Diğer taraftan, örgütsel değerlerin amaçsal boyutunu etkilerken sürekli gelişim çemberi içinde mükemmelliği arayan işletmelerin varlık nedenine ışık tutmakta ve tepkisel boyutunu etkilerken ise işletmelerin dünyanın nereye baktığını anlayıp ona nasıl tepki vereceklerinin şekillenmesini sağlamaktadır. Tüm bu açıklamalar örgütsel değerlerin yapısal, işlevsel, gelişimsel, amaçsal ve tepkisel yönlerinin kurumsal yönetim uygulamaları ile anlam kazandığını göstermektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir performans ile tüm paydaşlarına en üst düzeyde yarar sağlayacak biçimde yönetilmelerini amaçlayan kurumsal yönetim anlayışı aynı zamanda günümüz dünyasının işletmeleri için bir kültür oluşturma çabasıdır. Bu nedenle örgütsel kültürün işletme içinde kök salan örgütsel değerlerine de katkıda bulunacaktır. Böylece örgütsel kültürün aynası olan örgütsel değerler, kurumsal yönetimin uygulandığı işletmelerde kurumsal yönetim kültürünü ve daha spesifik düzeyde de kurumsal yönetimin değerlerini yaşatacak ve sergileyecektir. İşletmelerin yaşamlarına yön veren stratejilerinde kurumsal yönetime ilişkin uygulamalar mükemmellik için örgütsel değerlerle birlikte nasıl bir kültürel yapı oluşturulması gerektiğine de ışık tutmaktadır.

### 3.9.2. Öneriler

İşletmelerdeki kurumsal yönetim anlayışının örgütsel değerler üzerindeki etkilerinin Türkiye ölçeğinde incelendiği bu çalışmada gerçekleştirilen araştırma sonucunda işletmelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel değerler üzerinde etkisi olduğu Kurumsal Yönetim Değerleri Modeli ile ortaya konulmuştur. Araştırma, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 26 işletmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü işletmeler Türkiye'de faaliyette buldukları alanda lider konumda olan ve başarılı oldukları kabul gören işletmelerdir. Başarılı işletmelerin ne yaptığı ve bu başarılarını nelere borçlu olduğu ise diğer işletmeler tarafından merak edilen bir konu iken işletmelerin kendileri için ise gurur ve saygınlık kaynağı olmaktadır. Araştırmada bu işletmelerin, dünya genelinde bir işletmenin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair kabul gören bir anlayış olan kurumsal yönetimi kendi bünyelerinde benimsediği görülmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu Türkiye'deki işletmelerin kurumsal yönetime ilişkin uygulamalarının şekillenmesinde öncü rolü üstlenmiştir. Bu doğrultuda Sermaye Piyasası Kurulu tarafından “pay sahipleri”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”, “menfaat sahipleri” ve “yönetim kurulu” olmak üzere dört ana başlık altında toplanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayınlanmıştır. Açıklanan ilkeler Türkiye'deki işletmelere kurumsal yönetim uygulamalarını nasıl gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda rehberlik etmektedir. Araştırmada İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi sürecinde bu işletmelerin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne yönelik uygulamaları da ele alınmıştır. Endekste yer alan işletmeler aldıkları kurumsal yönetim derecelendirme notu ile kurumsal yönetimi uyguladığı kabul edilen işletmelerdir. Araştırmadan elde edilen bulgular bu işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini ortaya koyarken diğer işletmelere de kendileri ile karşılaştırabilecekleri örnekler sunarak kurumsal yönetim sürecinde ilerlemeleri için yol göstermektedir.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmeler, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin pay sahiplerine ilişkin gereklerini yerine getirmeye çalışırken pay sahiplerinin haklarını kullanmaları ve eşit işleme tabi tutulmaları konusuna oldukça önem vermektedir. Kurumsal yönetimi benimseyerek faaliyetlerini yürütme çabasında olan diğer işletmeler de bu aşamada hissedarlığı az olan pay sahipleri ve yabancı pay sahiplerinin haklarını

kullanmaları gereğine göre hareket etmelidir. Bu, kurumsal yönetim tartışmalarında da ön plana çıkan bir konudur. İşletmeler, pay sahiplerinin; bilgi alma, kar payı alma, genel kurula katılma ve oy kullanma haklarını da dikkate almalı ve pay sahipleri ile etkin iletişim kurmaya özen göstermelidir. Pay sahipleri ile ilişkiler birimi kurulması da tüm bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde işletmelere destek olacaktır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık boyutunun da İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerin tüm faaliyetlerine yansıdığı görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim uygulamalarının önemini bilincinde olan işletmeler, öncelikle kamunun aydınlatılmasına ve pay sahiplerine yönelik bir bilgilendirme politikası oluşturarak bu konuda takip edecekleri kuralları tespit etmelidir. Belirlenen kurallara uyarken kamuyu aydınlatma ve şeffaflığa yönelik gelişmeler de izlenmeli ve oluşturulan bilgilendirme politikasının dinamikliği korunmalıdır. Kamuya açıklanacak bilgilerin sürekli olarak güncellenmesi de bilgilendirme politikasında yer alması gereken önemli bir konudur. Bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflığa ilişkin faaliyetlerin yürütülmesinde işletme internet sitesi aktif olarak kullanılabilir. Diğer taraftan şeffaflığın gözetilmesi sürecinde bağımsız denetim faaliyetlerinin herhangi bir ilişki, çıkar veya etki altında kalmadan ve tarafsızlığı zedelenmeden yürütülmesine de dikkat edilmelidir. İşletmeler kamuyu aydınlatma ve şeffaflığa odaklanırken ticari sır niteliğindeki bilgilerin korunmasını da gözetmeli ve şeffaflık ile içeriden öğrenilen gizli bilgilerin kullanımı ve işletme çıkarları arasında bir denge kurmak için çalışmalıdır.

İşletmelerin kurumsal yönetime ilişkin girişimlerinde menfaat sahipleri de SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri içinde ele alınmaktadır. İşletmenin ilişki içinde olduğu tüm kişi, kurum veya çıkar grupları, diğer bir ifadeyle, tüm iç ve dış paydaşlar menfaat sahiplerini oluşturmaktadır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerin menfaat sahipleri arasında çalışanların önemli bir yere sahip olduğunun bilinciyle hareket ettiği görülmektedir. Kurumsal yönetime ilişkin uygulamalarında diğer işletmeler de kendileri için birer iç müşteri olan çalışanlarının eşit istihdam koşulları altında, insan haklarına saygı duyulan güvenilir bir çalışma ortamında bulunmasını sağlamalı ve çalışanlarla işbirliği içinde işletme amaçlarına doğru yürümelidir. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken kendilerini çevreleyen menfaat sahiplerinin seslerini duyarak hareket etmeli ve menfaat sahipleri ile olan ilişkilerinde onların haklarını da gözetmelidir. Böylece kurumsal yönetim tartışmalarında özellikle üzerinde durulan menfaat sahipleri ile işletme arasındaki ve menfaat

sahiplerinin kendi aralarındaki çıkar çatışmaları da azalacaktır. Menfaat sahiplerine yönelik bir işletme politikası oluşturulması da menfaat sahiplerinin sesini duyarak ve bu sese doğru araçlar ile karşılık vererek hareket edilmesinde işletmelere destek olacaktır. Bununla birlikte işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi de sağlanacaktır. Kurumsal yönetimi benimsemeye ve uygulamaya dönük işletmeler tüm faaliyetlerini etik kurallar doğrultusunda ve sosyal sorumluluklara karşı duyarlı olarak da yürütmeye çalışmalıdır. Menfaat sahiplerinin işletmenin bu yönüyle ilgili olarak bilgilendirilmesi de sağlanmalıdır. Böylece işletmenin menfaat sahiplerinin gözündeki güvenilirliği ve itibarı da anlam kazanacaktır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yönetim kurulu boyutunun gerekleri de İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmeler tarafından yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Yönetim kurulları işletmeler için stratejik bir konumdadır ve işletmeler yönetim kurulunun oluşumu, seçimi, toplantıları ve izlediği politikalar açısından SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni dikkate almalıdır. İşletmeleri temsil eden yönetim kurulları kurumsal yönetimin bilinci içerisinde genel kuruldan aldıkları yetkiyi kötüye kullanmadan görevlerini rasyonel biçimde, her türlü etkiden ve çıkar çatışmasından uzak olarak yürütmelidir. Bu süreçte tarafların çıkarlarını gözeterek işletme ile pay sahipleri arasındaki ve işletme, pay sahipleri ve tüm menfaat sahipleri arasındaki dengenin korunmasına da özen gösterilmelidir. Kurumsal yönetim anlayışı yönetim kurullarında bağımsız üyeler bulundurulması gereği üzerinde durmakta ve bazı ülkelerin kurumsal yönetim uygulamalarında işletmeler için bu yönde zorlayıcı kurallar bulunmaktadır. SPK kurumsal yönetim ilkelerinde de yönetim kurullarında bağımsız üyeler bulundurulması gerektiği belirtilmektedir. Türkiye'deki işletmelerin de yönetim anlayışındaki değişimle birlikte bu duruma zamanla alışacağı ve kurumsal yönetim uygulamalarında bu yönde girişimlerde bulunulması gerektiği ifade edilebilir. Yönetim kurullarının faaliyetlerini daha sağlıklı biçimde yürütebilmesi için ise işletmeler komiteler oluşturabilir. Kurumsal yönetim komitesi ve denetim komitesi gibi işletme içinde oluşturulacak olan komiteler, yönetim kurulu ile birlikte işletmelerde kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesine de destek olacaktır. Kurumsal yönetim uygulamaları yöneticilerin haksız menfaat sağlamaktan kaçınmasını da vurgulamaktadır. Dolayısıyla yöneticiler de yönetim kurulunun planlarını gerçekleştirmeye çalışırken işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarında önemli rol oynayacaktır. Kurumsal yönetimi örgütsel yapılarına yerleştirmek isteyen tüm işletmeler öncelikle yönetim kurulunun ve yöneticilerin faaliyetlerinin kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk çerçevesinde yürütülmesini sağlamalıdır.

Kurumsal yönetime ilişkin uygulamalar işletme değerini arttıracak ve onu çevreleyen çıkar grupları için de değer oluşturacaktır. Diğer yandan İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerin örgütsel kültürün en büyük savunucusu olan örgütsel değerlere de sahip çıktığı ifade edilebilir. Bu noktada Türkiye'deki işletmelerin küreselleşen dünyadaki diğer işletmelerin aldığı her nefes ve ileri ya da geri attığı her adımdan etkilendiği belirtilmelidir. Dolayısıyla dünya genelinde işletmelerin nasıl yönetilmeleri gerektiğinin sorgulandığı bir ortam Türkiye'deki işletmeleri de bu sorgulamaya yöneltmiştir. Böyle bir ortamda insanların toplumsal kültürdeki değerlerin günümüz koşullarındaki durumunu tartıŐması gibi işletmelerde de örgütsel değerler tartışılır hale gelmiştir. İŞletmeler de aynı insanlar gibi sahip oldukları değerlere odaklanmaya veya bu değerleri hangi yönde Şekillendirmeleri gerektiğini araştırmaya başlamıştır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerin örgütsel değerlerinin; örgütsel yapılarını yansıtmalarında, bu yapı içindeki faaliyetlerin yürütülmesinde, kendilerini geliştirmek üzere yürüdükleri yolda, ileriye dönük amaçlarını belirlemelerinde ve değişim olanaklarına yönelik tepkilerinin biçimlenmesinde sahip oldukları örgütsel kültüre eşsiz anlamlar yüklediği ifade edilebilir. Dolayısıyla diğer işletmeler de kültürlerinin temel bir yapıtaşı olan değer sermayesi açısından sahip olduklarını veya olmaları gerekenleri, bu araştırmada yer alan işletmelerin örgütsel değerlerine odaklanarak Őekillendirebilir.

Bu çalışmada yer alan işletmelerde kurumsal yönetim kültürünün örgütsel değerler ile birlikte işletmenin yönetim ve örgüt yapısına yerleŐtięi ve bu kültürün daha da geliştirilmesi yönünde çabaların sürdürüldüğü görülmektedir. O halde, kurumsal yönetimi benimsemeye ve uygulamaya dönük giriŐimde bulunacak işletmeler örgütsel değerlerine odaklanma ihtiyacına sürüklenebilir. Böyle bir durumda, kurumsal yönetimin uygulandığı işletmelerdeki örgütsel değerlerin varlığını incelemek, değişim rüzgarı altında örgütsel kültürlerini kurumsal yönetim kültürüne dönüŐtürmelerinde işletmelere yardımcı olacaktır.

Kurumsal yönetim Türkiye'deki işletmeler için henüz uygulama alanı çok yaygınlaŐmamıŐ olan bir yönetim anlayışıdır. Oysa lke ekonomisinde önemli çoğunluğu oluşturan aile işletmelerinin yönetim ve kurumsallaşma açısından yaşadığı problemler birçok platformda tartışılmaktadır. Kurumsal yönetim ise aile işletmeleri için karşılaştıkları problemleri çözüme kavuŐtırmalarında bir yol gösterici olacaktır. Aile işletmeleri ile birlikte gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe, gerek ulusal alanda gerekse uluslararası alanda ve gerek büyük ölçekli gerekse küçük ve orta büyüklükte nitelikler gösteren diğer bir

ifadeyle Türk ekonomisinde yeri olan tüm işletmeler için de durum aynıdır. Kurumsal yönetimin bilincine vardıklarında ve bunu uygulamalarına yansıtma istediklerinde ise bu araştırmada sunulan örgütsel değerler örgütsel kültürlerini nasıl yapılandırmaları gerektiği konusunda işletmelere yol gösterecektir. Bununla birlikte kurumsal yönetim, spor kulüplerinden eğitim kuruluşlarına kadar insanların birarada bulunduğu her türlü organizasyon yapısına profesyonel bir yönetim disiplini ile sistematik bir hareket tarzını yerleştirecek ve oluşan kurumsal yönetim kültürünün örgütsel değerler ile yaşatılmasını sağlayacaktır. Her türlü organizasyon yapısında aynı dilin paylaşılmasını ve çıkar gruplarının bu aynı dil ile anlaşmasını sağlayan örgütsel değerler kurumsal yönetim kültüründe de kurumsal yönetim felsefesinin görünen yüzü olacaktır.

Türkiye’de öncelikle SPK olmak üzere piyasalara yön veren kurum ve kuruluşlar kurumsal yönetimin gelişiminde öncü rolü üstlenmiştir. Bu kurum ve kuruluşların kurumsal yönetime ilişkin çalışmalarını sürdürmesi ve farklı kişi, kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülecek çalışmaları teşvik ederek destek olması konuya yönelik farkındalık düzeyinin gelişmesini sağlayacaktır. Diğer ülkelerin örnek uygulamalarında kurumsal yönetimin özellikle ülkelerin hukuk düzeni içinde de yer bulduğu ve anlam kazandığı görülmektedir. Türkiye’de de kurumsal yönetim ile ilgili yapılacak hukuki düzenlemeler tüm işletmelerin bu yönetim anlayışını benimsemesinde yardımcı olacaktır. İMKB kurumsal yönetim endeksi ile işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarını yansıttığı bilincinin yaygınlaşması endeksin işletmeler için bir fırsat olarak görülmesini sağlarken endekste yer almaya dönük girişimleri, diğer bir ifadeyle, kurumsal yönetimi uygulamaya yönelik çabaları da arttıracaktır. Sivil toplum kuruluşları da işletmelerde kurumsal yönetimin uygulanmasını sağlamaya dönük çalışmalar yürütebilir. İşletmecilik alanında eğitim veren okullar ve özel kuruluşlar programlarına kurumsal yönetimi dahil ederek geleceğin iş dünyasında yer alacak kişilerin kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde işletmelerde etik, güvenilir, şeffaf, sorumlu, hesap verebilir ve adil olmanın önemini kavramasını sağlayabilir. Üniversiteler diğer ülkelerin örnek uygulamalarında görüldüğü gibi üniversite-sanayi işbirliğini yürütürken kurumsal yönetim enstitüleri kurabilir. Tüm bu uygulamalar Türk iş dünyasının var olan kültürünü de yeniden şekillendirecektir. Kurumsal yönetim endeksinde yer alarak kurumsal yönetimi uyguladığını kamuya duyuran işletmelerin örgütsel değerleri ise kurumsal yönetimin değerlerinin neler olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetimin gelişimi için çaba göstermeye hazır tüm kurum ve kuruluşlar bu örgütsel değerleri inceleyerek işletmelere örgütsel kültürlerini bu değerler çerçevesinde yapılandırmaları konusunda da destek

olmalıdır. Kültürel değişimin ve yeni dünya düzeninin insanoğluna yaşıattığı olumlu ve olumsuz etkilerin her alanda tartışıldığı bugünün dünyasında, insanoğlu yaşam mücadelesinde değerlerini yeniden keşfetmeye çabalarken, işletmelerin varlığının güçlendirilmesinde ise örgütsel değerlere yönelik de farkındalık oluşturulmalıdır.

Bilim insanları ve araştırmacılar da kurumsal yönetim ve örgütsel değerlere ilişkin yürütecekleri çalışmalar ile bu konuların öneminin kavranmasına katkıda bulunacaktır. Yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmeler bilim insanları ve araştırmacıların hep gündeminde olmuştur. Kurumsal yönetim özellikle yönetim alanına getirdiği yenilikler açısından incelenmesi ve geliştirilmesi gereken bir konudur. Örgütsel kültürün de işletmeler için önemi çoğu zaman vurgulanmaktadır. Sürekli gelişen ve değişen bir dünyada her geçen gün kendine yeni bir şeyler katan ama aynı zamanda var olan özünü de korumaya ve geleceğe taşımaya çalışan örgütsel kültür, işletmelerin temel bir yapıtaşı olarak zengin içeriğiyle her zaman araştırmalara konu olacaktır. Kurumsal yönetimin işletmeler için bir kültür oluşturma çabası olduğu sürekli belirtilirken bu alandaki araştırmaların eksikliği ise göze çarpmaktadır. Bu çalışmada, belirli sınırlar çerçevesinde kurumsal yönetim ve örgütsel değerler arasındaki ilişki incelenmiştir. İleride farklı araştırma yöntemleri kullanılarak, farklı hedeflere odaklanılarak ve farklı bakış açıları geliştirilerek de bu ilişki değerlendirilebilir. Yönetim ve organizasyon alanında yer alan diğer kavramlar ekseninde değerlendirildiği çalışmaların yürütülmesi de gelişimini sürdüren kurumsal yönetime derinlik kazandıracaktır.



## **EKLER**

### **EK-1: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ 2004**

#### **I. ETKİN KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİ TEMELİNİN TESİSİ**

Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.

- A. Kurumsal yönetim çerçevesi, ekonominin genel performansı, piyasaların güvenilirliği, piyasa katılımcılarına yönelik motivasyon ve şeffaf ve etkin piyasaların teşviki üzerindeki etkisi dikkate alınarak geliştirilmelidir.
- B. Herhangi bir ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici şartlar, kanunlara uygun, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır.
- C. Herhangi bir ülkedeki farklı erkler arasındaki sorumluluk dağılımı, açık bir şekilde yapılmalı ve bu dağılımın kamu yararına olması sağlanmalıdır.
- D. Denetim, düzenleme ve yürütme erkleri, profesyonel ve nesnel bir şekilde görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak yetki, güvenilirlik ve kaynaklara sahip olmalıdır. Aynı zamanda, getirdikleri kurallar yerinde, şeffaf ve tamamen açıklanmış olmalıdır.

#### **II. HİSSEDARLARIN HAKLARI VE TEMEL SAHİPLİK İŞLEVLERİ**

Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.

- A. Temel hissedarlık hakları; 1)mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına alma; 2)hisseleri devir ve temlik etme; 3)şirket hakkında zamanında ve düzenli olarak açıklayıcı bilgi edinme; 4)genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma; 5)yönetim kurulu üyelerini seçme ve azletme ve 6)şirketin kârından pay alma haklarını kapsmalıdır.
- B. Hissedarlar; 1)şirket tüzüğünde ya da kuruluş sözleşmesinde veya şirketin benzeri temel belgelerinde yapılan değişiklikler; 2)ek hisse çıkarma yetkisi ve 3)varlıkların tümünün veya önemli bir kısmının devri de dahil olmak üzere şirketin satışı ile sonuçlanabilecek olağanüstü işlemler gibi, şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince bilgilendirilme hakkına sahip olmalıdır.
- C. Hissedarlar, genel kurul toplantısına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri de dahil olmak üzere, genel kurul toplantılarına hakim olan kurallar hakkında bilgilendirilmelidirler.
  - 1. Hissedarlar, genel kurulların tarih, yer ve gündemleri ile ilgili olarak yeterli ölçüde ve zamanında, aynı zamanda toplantıda karara varılacak konularla ilgili olarak tam ve zamanında bilgilendirilmelidirler.
  - 2. Hissedarlara, makul sınırlamalar dahilinde, yıllık dış denetim ile ilgili önerileri de kapsamak üzere yönetim kuruluna soru önergesi verme, genel kurul toplantısı gündemine yeni başlıklar ekleme ve öneri getirme fırsatı tanınmalıdır.

3. Yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi gibi önemli kurumsal yönetim kararlarına etkin katılım sağlanmalıdır. Hissedarlara, yönetim kurulu ve kilit yöneticilere ödenecek olan ücretler hakkındaki görüşlerini bildirme fırsatı tanınmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlara ait ücret cetvelinin sermaye unsurunun, hissedarların onayına tabi olması gerekir.
  4. Hissedarlar bizzat ve gıyaben oy kullanabilmeli ve her iki şekilde kullanılan oylar eşit etkiye sahip olmalıdır.
- D.** Bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklanmalıdır.
- E.** Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır.
1. Yatırımcıların haklarını ve izleyecekleri yolu anlayabilmeleri için sermaye piyasalarında şirket kontrolünü elde etmenin kural ve usulleri ve şirketler arası birleşmeler ve şirket varlıklarının önemli bölümlerinin satışı gibi olağanüstü işlemler açık bir biçimde ifade ve ilan edilmelidir. İşlemler, şeffaf fiyatlarla ve sınıflarına göre bütün hissedarların haklarını koruyan adil koşullarda gerçekleştirilmelidir.
  2. Şirketi ele geçirmeyi engelleyecek mekanizmalar, yönetimin hesap verme sorumluluğunu perdelemek amacıyla kullanılmamalıdır.
- F.** Mülkiyet haklarının kurumsal yatırımcılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlarca kullanımı kolaylaştırılmalıdır.
1. Yed-i adil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, oy haklarının nasıl kullanılacağı ile ilgili yürürlükte bulunan prosedürler de dahil olmak üzere yatırımları ile ilgili tüm kurumsal yönetim ve oy politikalarını açıklamalıdır.
  2. Yed-i adil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, yatırımları ile ilgili kilit yönetim haklarının kullanımını etkileyebilecek maddi çıkar çatışmalarını nasıl idare ettiklerini açıklamalıdır.
- G.** Kurumsal hissedarlar da dahil olmak üzere bütün hissedarların, hakkın kötüye kullanılmasına yönelik istisnalar dahilinde ve ilkelerde belirtildiği sekliyle sahip oldukları hissedarlık hakları ile ilgili konularda görüş alışverişinde bulunmalarına olanak tanınmalıdır.

### III. HİSSEDARLARIN ADİL MUAMELE GÖRMESİ

Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır.

- A.** Aynı tertip hisse sahibi hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.
1. Herhangi bir tertipteki tüm hisseler aynı hakları içermelidir. Bütün yatırımcılar hisse satın almadan önce herhangi bir tertipteki hisselerle dair haklar ile ilgili bilgi sahibi olabilmelidir. Oy haklarındaki her türlü değişiklik bu değişiklikten olumsuz şekilde etkilenecek olan tertip hisselerin onayına sunulmalıdır.

2. Azınlık hissedarlar, doğrudan veya dolaylı olarak hareket eden ve hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran hissedarların kötü niyetli muameleleri veya bu hissedarların kendi çıkarları doğrultusunda sahip oldukları gücü azınlık hissedarlara karşı kötü niyetle kullanmaları engellenmeli ve azınlık hissedarlar, mağduriyetlerini telafi edebilecek etkin mekanizmalara sahip olmalıdır.
  3. Oylar, hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kişi ile üzerinde anlaşmaya varılan şekilde onun yed'i eminleri ya da atadığı mümessilleri tarafından atılmalıdır.
  4. Uzaktan yapılan oylama önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır.
  5. Genel kurul toplantılarının işlem ve usulleri, tüm hissedarların adil muamele görmelerine olanak tanınmalıdır. Şirket prosedürleri, oy atmayı gereksiz şekilde zorlaştırmamalı ya da masraflı hale getirmemelidir.
- B.** İçerden öğrenenlerin ticareti (insider trading) ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı muameleler yasaklanmalıdır.
- C.** Yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili doğrudan, dolaylı veya üçüncü taraflar adına maddi çıkar konusu olabilecek her türlü ilişkilerini açıklamaları gerekmektedir.

#### **IV. KURUMSAL YÖNETİMDE PAYDAŞLARIN ROLÜ**

Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

- A.** Paydaşların kanunlar veya ikili anlaşmalarla oluşturulmuş olan haklarına saygı gösterilmelidir.
- B.** Paydaşlar, çıkarları yasalarla korunduğu durumlarda, haklarının ihlali dolayısıyla yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır.
- C.** Çalışanların yönetime katılımı açısından performans geliştirici mekanizmaların hayata geçirilmesine izin verilmelidir.
- D.** Paydaşlar, kurumsal yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, zamanında ve düzenli olarak konu ile ilgili , yeterli ve güvenilir bilgilere erişebilmelidirler.
- E.** Çalışanlar ve onların temsil organları da dahil olmak üzere paydaşlar, kanunlara aykırı ve etik olmayan uygulamalar hakkında kaygılarını yönetim kuruluna serbestçe iletebilmeli ve bu şekilde hareket etmeleri yüzünden hakları tehlikeye girmemelidir.
- F.** Kurumsal yönetim çerçevesi, etkin ve etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin şekilde icraya konulması ile tamamlanmalıdır.

## V. KAMUYA AÇIKLAMA YAPMA VE ŞEFFAFLIK

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

- A. Açıklamalar aşağıdaki konular ile ilgili, ama bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla, maddi bilgileri içermelidir:
1. Şirketin mali ve faaliyet sonuçları ile işletme kâr-zarar hesabı
  2. Şirket hedefleri
  3. Büyük hissedarlar ve oy kullanma hakları
  4. Yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikası ile; vasıfları, seçim süreci, diğer şirketlerdeki üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülmedikleri de dahil yönetim kurulu üyeleri hakkındaki bilgiler
  5. İlgili taraf işlemleri
  6. Öngörülebilir risk faktörleri
  7. Çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilgili konular
  8. Kurumsal yönetim yapısı ve politikaları, özellikle de kurumsal yönetim kurallarının veya politikasının içeriği ve uygulama süreci
- B. Bilgiler, kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan bilgilendirme standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır.
- C. Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kuruluna ve hissedarlara objektif olarak verilebilmesi amacıyla yıllık denetim; bağımsız, yetkin ve uzman bir denetçi tarafından gerçekleştirilmelidir.
- D. Dış denetçiler, hissedarlara karşı sorumlu olmalı ve denetimin gerçekleştirilmesinde gerekli mesleki ihtimamı göstermekle şirkete karşı yükümlü olmalıdır.
- E. Bilgi yayma kanalları, ilgili bilgiye, kullanıcıların eşit şekilde, zamanında ve masrafsız olarak erişimini sağlamalıdır.
- F. Kurumsal yönetim çerçevesi, analiz veya tavsiyelerin güvenilirliğini zedeleyecek maddi çıkar çatışmalarından bağımsız bir şekilde, analizciler, brokerler, kredi derecelendirme kuruluşları ve diğer kişi veya kuruluşlarca yatırımcılar tarafından alınan kararlarla ilgili analiz veya tavsiyelerin hazırlanmasını sağlayan etkin bir yaklaşımla desteklenmelidir.

## VI. YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUKLARI

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.

- A. Yönetim kurulu üyeleri, konuyla ilgili tam bilgi sahibi olarak, iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.

- B. Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil şekilde davranmalıdır.
- C. Yönetim kurulu, yüksek etik standartlar getirmeli ve paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.
- D. Yönetim kurulu aşağıdaki hususları kapsayan bazı temel işlevleri yerine getirmelidir:
1. Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; uygulamaları ve kurumsal performansı takip etmek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek.
  2. Şirket kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini gözlemek ve gerektiğinde değişiklikler yapmak.
  3. Önemli yöneticileri seçmek, ödüllendirmek, denetlemek, gerektiğinde değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde el değiştirmesini sağlamak.
  4. Üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin gelirlerini, şirketin ve hissedarların uzun vadeli çıkarı uyarınca belirlemek.
  5. Formel ve şeffaf bir atama süreci oluşturmak.
  6. Şirket varlıklarının suiistimal edilmesi ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını gözlemek ve idare etmek.
  7. Bağımsız denetim dahil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimi, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasa / ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak.
  8. Kamuya yapılan açıklamalar ve iletişim süreçlerine nezaret etmek.
- E. Yönetim kurulu, şirket işlerinde objektif bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
1. Yönetim kurulları, çıkar çatışması olasılığının ortaya çıkabileceği durumlarda bağımsız muhakeme yürütmeye yetecek sayıda icrada görevli olmayan üye atamış olmayı göz önünde bulundurmalıdır. Bu türden kritik sorumluluklar arasında, mali ve mali olmayan raporların güvenilirliğinin sağlanması, ilgili taraf işlemlerinin gözden geçirilmesi, yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin atanması, yönetim kurulu üyelerine ödenecek olan ücretlerin belirlenmesi bulunur.
  2. Komiteler oluşturulduğunda, süreleri, yapısı ve çalışma prosedürleri, yönetim kurulu tarafından etraflıca belirlenmeli ve açıklanmalıdır.
  3. Yönetim kurulu üyeleri sorumluluk alanlarına yeterince zaman ayırmalıdır.
- F. Yönetim kurulu üyeleri, sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerçeğe uygun, konuyla ilgili ve geçerli bilgiye ulaşabilme olanağına sahip olmalıdır.

**Kaynak:** TKYD: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ (2005), *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri-2004*, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul: TKYD Yayınları.

## **EK-2: SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ 2005**

### **BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ**

#### **1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması**

- Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uyulur ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemler alınır.

#### **2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı**

- Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmaz.
- Pay sahiplerinin bilgi alma haklarının genişletilmesi amacıyla yönelik olarak, hakların kullanımını etkileyebilecek her türlü bilgi güncel olarak elektronik ortamda pay sahiplerinin kullanımına sunulur.

#### **3. Genel Kurula Katılım Hakkı**

- Gerçek pay sahiplerinin genel kurula katılımını teminen, genel kurul toplantısından makul bir süre öncesine kadar, pay sahiplerine ilişkin kayıtların tutulması ve saklanması konusunda faaliyet gösteren kuruluşların kayıtları da dikkate alınarak, nama yazılı hisse senedi sahibi pay sahipleri, pay defterine kaydedilir.
- Genel kurul toplantısı için davet usulü, içeriği ve zamanlaması, pay sahiplerinin toplantı gündem maddeleri hakkında yeterince bilgilendirilmesini sağlar ve hazırlık yapma imkanı verir. Yönetim kurulu gündem maddeleri ile ilgili olarak bilgilendirme dokümanı hazırlar ve bunu kamuya duyurur.
- Genel kurulun toplanma usulü, pay sahiplerinin katılımını en üst seviyede sağlar.
- Genel kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılır; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verilir ve sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılır.
- Bağımsız denetim kuruluşu toplantıda; mali tabloların ve sermaye yeterlilik tablosu gibi ilgili diğer raporların mevcut ilke ve standartlara uygunluğu ile bilgilerin doğruluğu ve gerçeği dürüst bir biçimde yansıtıp yansıtmadığı; bağımsızlığı engelleyen herhangi bir husus olup olmadığı; kendisinin ve kendi iştiraklerinin, şirkete ve iştiraklerine/bağlı ortaklıklarına verdiği hizmetler, konularında pay sahiplerinin bilgisine sunulmak üzere yazılı bir açıklama yapar.
- Şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile malvarlığında değişiklik meydana getiren bölünme ve hisse değişimi, önemli tutardaki maddi/maddi olmayan varlık alım/satımı, kiralanması veya kiraya verilmesi veya bağış ve yardımda bulunulması ile üçüncü kişiler lehine kefalet, ipotek gibi teminat verilmesine ilişkin kararların genel kurulda alınması yönünde esas sözleşmeye hüküm konularak pay sahiplerinin genel kurulda bu tür kararlara katılmaları sağlanır.

#### **4. Oy Hakkı**

- Oy hakkı vazgeçilmez nitelikte bir hak olup, esas sözleşme ile kaldırılamaz ve oy hakkının özüne dokunulamaz.

- (07.02.2005 tarihli karar ile düzeltilen madde) Oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır. Sınır ötesi de dahil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanır.
- Pay sahibinin genel kurulda kullanabileceği oy sayısına üst sınır getirilemez.
- Oy hakkı, payın iktisap edilmesi anında doğar, oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngöreceğ şekilde bir düzenleme yapılamaz.
- Oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılır.
- Pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekaleten oy kullanmasını engelleyen hükümlere esas sözleşmede yer verilmez.
- Karşılıklı iştirak ilişkisi, beraberinde bir hakimiyet ilişkisini de getiriyorsa, karşılıklı iştirak içerisinde bulunan şirketler, nisap oluşturmak gibi, çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde buldukları şirketin genel kurullarında oy haklarını kullanmaktan kaçınırlar ve bu durumu kamuya açıklarlar.
- Mevzuat ve esas sözleşmede yer alan özel hükümler saklı kalmak üzere genel kurul toplantısında oylama açık ve el kaldırmak suretiyle yapılır. Pay sahiplerinin talep etmesi halinde oylamanın şekli genel kurul tarafından belirlenir.
- Oy kullanma prosedürü toplantıdan önce ve toplantı başlangıcında pay sahiplerine duyurulur.

#### **5. Azınlık Hakları**

- Azınlık haklarının kullanılmasında azami özen gösterilir.

#### **6. Kar Payı Hakkı**

- Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, mevzuatta tanımlanan örtülü ve muvazaalı işlemler yapmak suretiyle karı azaltamaz.
- Şirketin belirli ve tutarlı bir kar dağıtım politikası olur ve kamuya açıklanır. Bu politika genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda, izahname ve sirkülerlerde yer alır.
- Yönetim kurulunun, genel kurula karın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile karın kullanım şekline ilişkin bilgi ayrıca pay sahiplerine sunulur ve faaliyet raporunda, izahname ve sirkülerlerde yer alır.
- Kar dağıtımını mevzuatta öngörülen süreler içerisinde, genel kurul toplantısını takiben en kısa sürede yapılır.
- Kar payı (temettü) avansı kararı alınmasında ve uygulamasında azami özen gösterilir.
- Kar dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında tutarlı bir politika izlenir.

#### **7. Payların Devri**

- Pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır. Esas sözleşmede pay devrini zorlaştırıcı düzenlemelere yer verilmez.

#### **8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi**

- Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit muamele edilir.
- Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri, ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma imkanı olan kimseler,

kendileri adına şirketin faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemleri kamuya açıklarlar.

- Pay sahipleri, kendi haklı menfaatlerini koruma amacı olmaksızın, şirkete veya diğer pay sahiplerine zarar verme kastı ile hareket edemez.

## **BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK**

### **1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları**

- Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulur.
- Kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak bir bilgilendirme politikası oluşturulur ve kamuya açıklanır.
- Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler mevzuat ile belirlenen süre içerisinde zaman geçirmeksizin kamuya duyurulur.
- Şirketin finansal durumunda ve/veya faaliyetlerinde önemli bir değişiklik olması halinde veya yakın bir gelecekte önemli bir değişikliğin ortaya çıkmasının beklendiği durumlarda, ilgili düzenlemelerde yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla, kamuoyu bilgilendirilir.
- Şirketin kamuya yapmış olduğu açıklamalar ile ilgili olarak sonradan ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler sürekli olarak güncellenerek kamuya duyurulur.
- Yönetim kurulunun, bu İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ilişkin bilgileri içeren tek taraflı irade beyanına ve varsa buna ilişkin uyum raporuna, yıllık faaliyet raporunda yer verilir ve kamuya açıklanır.
- Kar payı dağıtım politikası faaliyet raporunda yer alır ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanır.
- Oluşturulan etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanır.
- Sermaye piyasası araçları yabancı borsalarda kote olan şirket, yurt dışında açıklamakla zorunlu tutulduğu bilgileri yurt içinde bir zorunluluk bulunmayan hallerde dahi, bu bilgilerin anlaşılmasını kolaylaştırıcı bilgilendirme notu ile birlikte, yurt dışı borsalar ile eşzamanlı olarak yurt içinde de kamuya açıklar.
- Proforma mali tablolar ve raporlar dahil, kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistiki veriler ile birlikte açıklanır. Bilgiler, dayanağı olmayan abartılı öngörüler içeremez, yanıltıcı olamaz ve şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile ilişkilendirilir.
- Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılır.
- Şirket, mevzuat gereği yapması gereken açıklamalarla sınırlı kalmayarak, pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin kararlarını etkileyebilecek her türlü önemli bilgiyi kamuya açıklar.

### **2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması**

- Mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bir kişi veya grubun şirket sermayesinde veya oy haklarındaki payının şirketin sermayesinin veya oy haklarının %5, %10, %25, %33, %50 ve %66,67'sine ulaşması, aşması veya bu oranların altına inmesi durumları şirket tarafından öğrenildiği anda zaman geçirmeksizin kamuya açıklanır.



- Şirketin gerçek kişi nihai hakim pay sahibi/sahipleri dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile kamuya açıklanır. Şirketin ortaklık yapısı, sadece gerçek kişi pay sahiplerinin isimlerinin, pay miktarı ve oranları ile hangi grup paya sahip olduklarına ilişkin bilgilerin yer aldığı bir tablo haline getirilir ve bu tabloya faaliyet raporunda ve mali tablo dipnotlarında yer verilir.
- Yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve sermayenin doğrudan ya da dolaylı olarak %5'ine sahip olan pay sahipleri, şirketin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri kamuya açıklarlar.
- Şirketin Yönetim Kurulu üyeleri, yöneticiler ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahipleri; pay sahibi olduğu grup şirketleri ile grup şirketi olmamakla beraber, şirketin önemli miktarda ticari ilişki içerisinde bulunduğu şirketlerin sermaye piyasası araçlarında gerçekleştirdikleri alım ve satım işlemlerini derhal kamuya açıklarlar.
- Yönetim Kurulu üyelerinin, yöneticilerin ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahiplerinin, sermayesinin %5'inden fazlasına sahip olduğu veya bu orana bağlı kalmaksızın, yönetim kontrolünü elinde bulundurduğu veya yönetiminde etkisinin olduğu şirketlerle şirket arasındaki ticari ve ticari olmayan iş ve işlemler kamuya açıklanır.
- Pay sahipleri, şirket yönetiminde etkinlik sağlamak için oy sözleşmeleri yapabilirler. Şirket bu amaçla imzalanmış oy sözleşmelerinin varlığının öğrenilmesi halinde konu hakkındaki bilgileri derhal kamuya açıklar.

### 3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar

- Periyodik mali tablo ve mali tablo dipnotları, şirketin gerçek finansal durumunu gösterecek şekilde hazırlanır ve kamuya açıklanır.
- Faaliyet raporu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlanır.

### 4. Bağımsız Denetimin İşlevi

- Bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının bağımsızlığı esastır. Bağımsızlık ilkesi; bağımsız denetim faaliyetlerinin, bağımsız denetçinin mesleki takdir ve tarafsızlığını zedeleyebilecek nitelikteki herhangi bir ilişki, çıkar veya etkiden etkilenmeksizin yürütülmesini ifade eder.
- Bağımsız denetim kuruluşları belirli aralıklarla rotasyona tabi tutulur.
- Bağımsız denetim faaliyeti ile danışmanlık faaliyetleri birbirinden ayrılır.

### 5. Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti

- Ticari sır niteliğindeki bilgilerin belirlenmesinde, şirketin şeffaflığı ile çıkarlarının korunması arasındaki denge gözetilir.
- İçerden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbir alınır. Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikteki bilgiye ulaşabilecek konumdaki yöneticilerin ve hizmet aldığı diğer kişi/kurumların listesini hazırlar ve bilgilendirme politikalarında yer alan esaslar çerçevesinde kamuya duyurur.

## 6. Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler

- Önemli çeşitli durumlar, şirketin finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına olan etkisi ile birlikte derhal kamuya açıklanır.

## BÖLÜM III - MENFAAT SAHIPLERİ

### 1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

- (07.02.2005 tarihli karar ile değiştirilen madde) Şirketin kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alır.
- Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıktığında veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda, sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenir, her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenir.

### 2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

- Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir.

### 3. Şirket Malvarlığının Korunması

- Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler menfaat sahiplerini zarara uğratmak kastıyla malvarlığının azalmasına yol açacak tasarruflarda bulunamaz.

### 4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

- İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir.
- Katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulmasını teminen, şirketin finansal imkanları, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.
- Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya temsilcilerine bildirilir.
- Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri yöneticiler tarafından belirlenir ve çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe ve diğer önemli görülen faktörlere dikkat edilir.
- Çalışanlar için güvenli çalışma ortam ve koşulları sağlanır ve bu ortam ve koşullar sürekli olarak iyileştirilir.
- Çalışanların özlük hakları ile çalışma ortamı ve koşullarındaki değişikliklere ilişkin kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınır.
- Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması, insan haklarına saygı gösterilmesi ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.

## 5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

- Şirket, mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri alır.
- Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilir.
- Şirket ile müşteriler ve tedarikçiler arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uyum sağlanması için şirketçe gerekli önlemler alınır.

## 6. Etik Kuralları

- Şirketin faaliyetleri, yönetim kurulu tarafından hazırlanan, genel kurulun bilgisine sunulan ve kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülür. Oluşturulan etik kuralları ile ilgili uygulamalar kamuya açıklanır.

## 7. Sosyal Sorumluluk

- Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklar.

## BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

### 1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları

- Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme (yönetim) ve temsil organıdır. Yönetim kurulu, şirketin misyonunu/vizyonunu belirler ve kamuya açıklar.
- Yönetim kurulu yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylar.
- Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışır. Gerektiği durumda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem alır.
- Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir.
- Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar.

### 2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları

- Yönetim kurulu faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütür.
- Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları; fonksiyonları ile tutarlı ve hiç bir şüpheye yer bırakmaksızın, her bir yönetim kurulu üyesi, yönetici ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde şirketin esas sözleşmesinde yer alır. Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılır. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılabilir olur; faaliyet raporunda yer alır ve kamuya açıklanır.

- Yönetim kurulu üyesi görevini basiretli biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirir. Görevin basiretli ve iyi niyet kuralları çerçevesinde ifa edilmesi, benzer durumlarda ve benzer koşullar altında, asgari olarak gösterilmesi gereken dikkat ve özenin gösterildiği anlamına gelir.
- Yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.
- Yönetim kurulu üyeleri mevzuat, esas sözleşme ve genel kurulun kendilerine yüklediği görevleri kasten veya ihmalen yerine getirmemeleri halinde müteselsilen sorumlu olur.
- Yönetim kurulu üyesi, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmez ve maddi menfaat kabul etmez. Yönetim kurulu, bu hususlara oluşturulan etik kurallarında yer verir ve bu kuralların tüm şirket çalışanları tarafından da uygulanmasını sağlayıcı önlemleri alır.
- Yönetim kurulu üyesinin şirket işleri için yeterli zaman ayırması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır ve sınırlandırılır.
- Yönetim kurulu üyesi prensip olarak şirket ile işlem yapamaz ve rekabet edemez.
- Yönetim kurulu üyesi şirket ile ilgili gizli ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklayamaz. Bu husus şirketin etik kurallarında yer alır. Yönetim kurulu bu bilgilerin şirketin diğer çalışanları tarafından da şirket dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik gerekli tedbirleri alır.
- Yönetim kurulu üyesi, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendisi veya başkaları lehine kullanamaz, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veremez, haber yayamaz ve yorum yapamaz.
- Yöneticiler şirketin iflası halinde; iflasın istenmesinden önceki son üç yıl içinde her ne ad altında olursa olsun hizmetlerine karşılık aldıkları ve emsallerine göre bariz derecede farklı olan maddi menfaatin fazla olan kısmını şirkete iade ederler.
- Yönetim kurulu üyeleri, şirkette göreve başlamadan önce, mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uyacaklarını ve uymadıkları takdirde şirketin, pay ve menfaat sahiplerinin bu nedenle uğrayacakları zararları müteselsilen karşılayacaklarını yazılı olarak beyan ederler.
- Yönetim kurulu; periyodik mali tabloların mevcut mevzuat ve uluslar arası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan sorumludur. Yönetim kurulu, periyodik mali tablolar ve yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar alır.
- Yönetim kurulunun temel fonksiyonlarının haricinde, komitelerin görüş ve önerilerini de dikkate alarak, yerine getireceği başlıca görev ve üstleneceği sorumlulukları bulunmaktadır.
- Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanı/genel müdür ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirler.
- Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirtir ve yazılı olarak şirket denetçilerine iletir.
- Yönetim kurulu toplantıları etkin ve verimli bir şekilde planlanır ve gerçekleştirilir.
- Yönetim kurulu toplantı ve karar nisabına esas sözleşmede yer verilir.
- Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekreteryaya oluşturulur.
- Yönetim kurulu üyesi, kendisinin, eş ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının menfaatini ilgilendiren yönetim kurulu toplantılarına katılamaz.

- Yönetim kurulu toplantılarında, bağımsız üyelerin muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri kamuya açıklanır.
- Yönetim kurulunun seyahat/toplantı giderlerini, görevi ile ilgili özel çalışma isteklerini ve benzer masraflarını karşılayacak bir bütçesi olur.

### 3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi

- Yönetim kurulu en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılır.
- Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunur.
- Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur.
- Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde, birikimli oy sisteminin uygulanmasına öncelik verilir.

### 4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar

- Yönetim kurulu üyesine, ücretinin belirli bir oranını aşmayacak şekilde huzur hakkı verilir.
- Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret, ilke olarak üyenin zaman yatırımını ve üyelik gereklerinin yerine getirilmesini, asgari olarak karşılayacak şekilde genel kurul tarafından belirlenir.
- Ödüllendirme yönetim kurulu üyelerinin performansını yansıtacak ve şirketin performansı ile ilişkilendirilecek şekilde belirlenir. Bu konuda kurumsal yönetim komitesi gerekçe göstermek sureti ile önerilerde bulunur.
- Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine ve yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez.

### 5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

- Şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulur.
- Komite başkanları bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.
- Komiteler, en az iki üyeden oluşur. Komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan üyelerden oluşur.
- İlke olarak bir yönetim kurulu üyesi birden fazla komitede görev alamaz.
- Gerek duyulduğunda yönetim kurulu üyesi olmayan, konusunda uzman kişilere de komitede görev verilir.
- Komiteler kendi yetki ve sorumluluğu dahilinde hareket eder ve yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunur, ancak nihai karar yönetim kurulu tarafından verilir.
- Finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmelerini teminen denetimden sorumlu komite kurulur.
- Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi kurulur.

## 6. Yöneticiler

- Yöneticiler görevlerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütürler.
- Yöneticiler şirket işlerinin; misyon, vizyon, hedefler, stratejiler ve politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlarlar.
- Yöneticiler, yönetim kurulunun her yıl onayladığı finansal ve operasyonel planlara uygun olarak hareket ederler.
- Yöneticilerin görevlerini ifa edebilmeleri için gerekli yetkiler kendilerine verilir.
- Yöneticiler verilen görevleri ifa edebilmeleri için gerekli profesyonel nitelikleri haiz olmaları gerekir.
- Yöneticiler görevlerini yerine getirirken mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyarlar; yapılan işlerin bunlara uygunluğu ile ilgili olarak her ay yönetim kuruluna rapor verirler.
- Yöneticiler, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendileri veya başkaları lehine kullanamaz, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veremez, haber yayamaz ve yorum yapamazlar.
- Yöneticiler, şirket işleri ile ilgili olarak doğrudan veya dolaylı hediye kabul etmezler, haksız menfaat sağlamazlar.
- Yöneticiler görevlerini gereği gibi yerine getirmemeleri nedeniyle şirketin ve üçüncü kişilerin uğradıkları zararları tazmin ederler.
- Yöneticilere verilecek ücret, kişilerin nitelikleriyle ve şirketin başarısına yaptıkları katkıyla orantılı olur. Bu kişilere verilecek ücret, piyasa koşullarına göre belirlenir.
- Sermaye piyasası mevzuatı, sigortacılık mevzuatı, bankacılık mevzuatı, kara paranın aklanmasının önlenmesine dair mevzuat ile ödünç para verme işleri hakkında mevzuata aykırılıktan ve/veya taksirli suçlar hariç olmak üzere affa uğramış olsalar dahi ağır hapis veya beş yıldan fazla hapis yahut zimmet, nitelikli zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı suçlar ile istimal ve istihlak kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık suçları; resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma veya devlet sırlarını açığa vurma, vergi kaçakçılığı veya vergi kaçakçılığına teşebbüs ya da iştirak suçlarından dolayı hüküm giymiş olanlar yönetici olamaz.
- Şirketin menfaatlerini korumak için yöneticilerin görevden ayrılmaları durumunda şirketin rekabet ettiği başka bir şirkette belli bir süre çalışmayacağı ve bu hükme uyulmaması halinde uygulanacak yaptırımlar sözleşme maddelerinde belirtilir.
- Yöneticilerin kendi aralarında ve üçüncü kişilerle olan iletişim sisteminin oluşturulması icra başkanı/genel müdür tarafından sağlanır.

**Kaynak:** SPK (2005), *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.

## KAYNAKÇA

ABDİOĞLU, Hasan (2007), *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ACAR, Aclan (2005), *Kurumsal Yönetişimin Kilit Noktası: İnsan*, NTV MSNBC Ekonomi RÖportajı, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/310264.asp>, Erişim Tarihi: 14.04.2010.

AGLE, B. R., CALDWELL, C. B. (1999), ‘Understanding Research on Values in Business’, *Business and Society*, C. 38, S. 3, s. 326-387.

AGLIETTA, Michel (2008), ‘Corporate Governance and The Long-Run Investor’, *International Review of Applied Economics*, C. 22, S. 4, s. 407-427.

AĞCA, Ahmet ve ÖNDER, Şerife (2007), ‘Türkiye’de Gönüllü Kamuyu Aydınlatma: İMKB’de Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma’, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S. 34, s. 133-143.

AKARSU, Bedia (2006), *Değişen Dünya Değişen Değerler*, İstanbul: İnkılap Yayınları.

AKBABA-ALTUN, Sadegül (2003), ‘Eğitim Yönetimi ve Değerler’, *Değerler Eğitimi Dergisi*, C. 1, S. 1, s. 7-18.

AKGERMAN, Bülent (2008), ‘Geleceğin İş Yaşamı’, *9. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu*, 8 Nisan 2008, KALDER İzmir Şubesi.

AKTAN, Coşkun Can (2006), ‘Kurumsal Şirket Yönetimi’, [www.sobiadacademy.net/...yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf](http://www.sobiadacademy.net/...yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf), Erişim Tarihi: 16.10.2009.

AKTAN, Coşkun Can, VURAL, İstiklal Y. (2007), ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’, *Çimento/İşveren*, Mayıs, s. 4-21.

ALI Abbas J., AMIRSHAHI, Mirahmad (2002), ‘The Iranian Manager: Work Values and Orientations’, *Journal of Business Ethics*, C. 40, s. 133-143.

ALI, Abbas J., KAZEMİ Ali Al (2005), ‘The Kuwaiti Manager: Work Values and Orientations’, *Journal of Business Ethics*, C. 60, s. 63-73.

ALİ SHAH, Syed Zulfıqar, ALİ BUTT, Safdar, HASAN, Arshad (2009), ‘Corporate Governance and Earnings Management an Empirical Evidence Form Pakistani Listed Companies’, *European Journal of Scientific Research*, C. 26, S. 4, s. 624-638.

ALTAN, Ozan (2007), *İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Ulusal 30 Endeks Şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALTIN, H. Uğur (2006), *Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan, YILDIRIM, Engin (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, İstanbul: Sakarya Kitabevi.

ALWIS, Dee, HLUPIC, Vlatka, FITZGERALD, Guy (2003), "Intellectual Capital Factors that Impact of Value Creation", *25th Int. Conf. Information Technology Interfaces ITI 2003*, s. 411-416.

AMIT, Raphael, ZOTT, Christoph (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, C. 22, S. 6/7, s. 493-520.

ANDERSON, Douglas S. (1998), "Aligned Values + Good Job Fit = Optimum Performance", *National Productivity Review*, Autumn, s. 23-30.

ANDREWS, Tanya L., ROGELBERG, Steven G. (2001), "A New Look At Service Climate: Its Relationship with Owner Service Values In Small Businesses", *Journal of Business and Psychology*, C. 16, S. 1, s. 119-131.

AOF (2008), Açıköğretim Fakültesi Yayını [www.aof.anadolu.edu.tr/dyKitap/2008.../YonetimOrganizasyon/unite17.pdf](http://www.aof.anadolu.edu.tr/dyKitap/2008.../YonetimOrganizasyon/unite17.pdf), Erişim Tarihi: 14.04.2010.

ARARAT, Melsa (2009), "Kurumsal Yönetim Alanında Gelişmek İçin ICGN'e Türkiye'den Yeni Katılımlar Şart", *TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi*, S. 5-K1Ş, s. 26-27.

ARARAT, Melsa, UĞUR, Mehmet (2003), "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", *Corporate Governance*, C. 3, S. 1, s. 58-75.

ARAS, Güler, CROWTHER, David (2008), *Culture and Corporate Governance*, UK: Social Responsibility Research Network.

ARGÜDEN, Yılmaz (2010), *A Corporate Governance Model: Building Responsible Boards and Sustainable Businesses*, Washington: IFC-GCGF, Private Sector Opinion, S. 17.

ARGÜDEN, Yılmaz (2007), *Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim*, İstanbul: Rota Yayınları.

ARGÜDEN, Yılmaz (2002), "İyi Yönetişim", *Dünya Gazetesi*, 20.09.2002.

ARI, Mustafa (2008), "Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenirliliği", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 3, S. 2, s. 43-68.

ARMOUR, John (2003), "Book Review: Political Determinants of Corporate Governance", *European Business Organization Law Review*, C. 4, s. 171-176.



ATAMER, Melis (2006), *Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara: Hazine Müsteşarlığı.

ATAY, Salim (2003), “Türk Yönetici Adaylarının Siyasal ve Dini Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, C. 1, S. 3, s. 87-120.

AVŞAR, Fatma (2007), *Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Beck Depresyon Envanteri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

AY, Canan (2005), “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 12, S.2, s. 31-52.

AYGÜN, Zahide Karakitapoğlu, ARSLAN, Mahmut, GÜNEY, Salih (2008), “Work Values of Turkish and American University Students”, *Journal of Business Ethics*, C. 80, s. 205-223.

AYSAN, Mustafa Aydın (2007), *Kurumsal Yönetim ve Risk*, İstanbul: Elit Ofset.

BAINBRIDGE, Stephen M. (2007), *The Complete Guide to Sarbanes-Oxley: Understanding How Sarbanes-Oxley Affects Your Business*, USA: Adams Media Publishing.

BALAZS, Anne Lee (1991), *The Effect of Organizational Values on Salesperson Performance*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boston: University of Massachusetts.

BANSAL, Pratima (2003), “From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues”, *Organization Science*, C. 14, S. 5, s. 510-527.

BARAN, Dusan (2008), “Corporate-Governance Systems in Europe”, *Economics and Management*, S. 13, s. 413-416.

BARAZ, Barış (2004), “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma”, *3. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, s. 763-771.

BASKAN, Tuba Derya (2006), *Kurumsal Yönetimde Güven ve Sigorta Şirketlerinde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BERGHE, Lutgart Van Den (2002), *Corporate Governance in a Globalising World: Convergence or Divergence?, A European Perspective*, USA: Kluwer Academic Publishers.

BONO, Edward De (2004), *6 Değer Madalyası*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

BOURNE, Humphrey, JENKINS, Mark (2005), “Eliciting Managers’ Personal Values: An Adaptation of the Laddering Interview Method”, *Organizational Research Methods*, C. 8, S. 4, s. 410-428.

BOVAIRD, Tony, LOEFFLER, Elke, MARTIN, Jeremy (2003), "From Corporate Governance to Local Governance: Stakeholder-Driven Community Score-Cards for UK Local Agencies?", *International Journal of Public Administration*, C. 26, S. 8-9, s. 1037-1060.

BOWDEN, Phil (2000), "Delivering Organizational Excellence by Employee Values Management", *Total Quality Management*, C. 11, S. 4-6, s. 636-640.

BÖRSCH, Alexander (2005), "How International Competition Reinforces Corporate Governance and Product Market Strategies: The Case of Bosch", *German Politics*, C. 14, S. 1, s. 33-50.

BÖRSCH, Alexander (2004), "What Happens After Privatization? Globalization, Corporate Governance and Adjustment at British Telecom and Deutsche Telekom", *Journal of European Public Policy*, C. 11, S. 4, s. 593-612.

BRANSTON, J. Robert, COWLING, Keith, SUGDEN, Roger (2006), "Corporate Governance and the Public Interest", *International Review of Applied Economics*, C. 20, S. 2, s. 189-212.

BURKE, Ronald J. (2001), "Organizational Values, Job Experiences and Satisfaction Among Managerial and Professional Women and Men: Advantage Men", *Women in Management Review*, C. 17, S. 5/6, s. 228-236.

BROWN, Ian (2001), "Organizational Values in General Practice and Public Involvement: Case Studies in an Urban District", *Health and Social Care in the Community*, C. 9, S. 3, s. 159-167.

BRUDNEY, Jeffrey L., HEBERT, F. Ted, WRIGHT, Deil S. (2000), "From Organizational Values to Organizational Roles: Examining Representative Bureaucracy in State Administration", *Journal of Public Administration Research and Theory*, C. 10, S. 3, s. 491-512.

BÜYÜK, Sedef Seçkin (2003), "İyi Yönetim Savaşçıları", *Capital*, 1 Temmuz 2003.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2005), *Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

CACG (2009-a), "About Us; The Commonwealth Foundation", <http://www.commonwealthfoundation.com/about/>, Erişim Tarihi: 20.11.2009.

CACG (2009-b), "Commonwealth Association of Corporate Governance", [http://www.commonwealthfoundation.com/about/CA/Governance/Commonwealth%20Association%20of%20Corporate%20Governance%20\(CACG\)/index.cfm](http://www.commonwealthfoundation.com/about/CA/Governance/Commonwealth%20Association%20of%20Corporate%20Governance%20(CACG)/index.cfm), Erişim Tarihi: 20.11.2009.

CACG GUIDELINES (1999), *CACG Guidelines Principles for Corporate Governance in the Commonwealth: Towards Global Competitiveness and Economic Accountability*, New Zealand: Commonwealth Association for Corporate Governance, [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=24](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=24), Erişim Tarihi: 20.11.2009.

CADBURY REPORT (1992), *Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance*, Great Britain: Burgess Science Press, [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=132](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=132), Erişim Tarihi: 18.11.2009.

CAMPBELL, Constance R. (2004), "A Longitudinal Study of One Organization's Culture: Do Values Endure?", *Mid-American Journal of Business*, C. 19, S. 2, s. 41-51.

CANSIZLAR, Doğan (2003), "Kurumsal Yönetim Konferansı", *Kurumsal Yönetim Derneği Açılış Konuşması*, 7 Kasım 2003, Koç Üniversitesi, İstanbul.

CARR, David (2006), "Professional and Personal Values and Virtues in Education and Teaching", *Oxford Review of Education*, C. 32, S. 2, s. 171-183.

CATON, Gary L., GOH, Jeremy (2008), "Corporate Governance, Shareholder Rights, and Shareholder Rights Plans: Poison, Placebo, or Prescription?", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, C. 43, S. 2, s. 381-400.

CERNAT, Lucian (2004), "The Emerging European Corporate Governance Model: Anglo-Saxon, Continental, or Still the Century of Diversity?", *Journal of European Public Policy*, C. 11, S. 1, s. 147-166.

CHA, Sandra Eunyoung (2004), *Walking The Talk: Leadership, Ambiguity and Perceived Commitment to Organizational Values*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, USA: Harvard University.

CHAN, Y. Siu, LAU, K. L. Alex (2003), "Directors' Attributes and Corporate Governance Effectiveness in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, C. 9, S. 3, s. 85-104.

CHANG, Y. Chen, CHOU, Y.Hui, WANG, T. Ming (2006), "Characterizing the Corporate Governance of UK Listed Construction Companies", *Construction Management and Economics*, C. 24, S. 6, s. 647-656.

CHEFFINS, R. Brian (2001), "History and the Global Corporate Governance Revolution: The UK Perspective", *Business History*, C. 43, S. 4, s. 87-118.

CHEFFINS, R. Brian (2003), "Competition Law and Corporate Ownership Structure: A European Research Agenda", *European Business Organization Law Review*, S. 4, s. 3-30.

CHEN, Guoquan, TJOSVOLD, Dean (2008), "Organizational Values and Procedures As Antecedents for Goal Interdependence and Collaborative Effectiveness", *Asia Pacific J Manage*, S. 25, s. 93-112.

CHOI, Andy S., PAPANDREA, Franco, BENNETT, Jeff (2007), "Assessing Cultural Values: Developing an Attitudinal Scale", *Journal of Cultural Economics*, C. 31, S. 4, s. 311-335.

CHU, Wenyi (2001), "Contingency Organizations and Shared Values: Multiple Logics in Managing Diversification", *Asia Pacific Journal of Management*, C. 18, s. 83-99.

CIGNA, Gian Piero (2007), “The European Bank for Reconstruction and Development”, *TKYD Aylık Bülten*, S. 39.

CIOFFI, John W. (2000), “Governing Globalization? The State, Law and Structural Change in Corporate Governance”, *Journal of Law and Society*, C. 21, S. 4, s. 572-600.

CLARKE, Thomas (2007), *International Corporate Governance: A Comparative Approach*, USA: Routledge.

CLERCQ, Stefaan De, FONTAINE, Johnny R. J., ANSEEL, Frederik (2008), “In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person–Organization Fit”, *The Journal of Psychology*, C. 142, S. 3, s. 277-302.

CLSA (2010), “Who We Are, About CLSA”, <https://www.clsa.com/about-clsa.php>, Erişim Tarihi: 05.01.2010.

COLLEY, John L., DOYLE, Jacqueline L., LOGAN, George W., STETTINIUS, Wallace (2005), *What is Corporate Governance?*, UK: McGraw-Hill.

COLLEY, John L., DOYLE, Jacqueline L., LOGAN, George W., STETTINIUS, Wallace (2003), *Corporate Governance*, UK: McGraw-Hill.

COOLEN, Henny, BOELHOUWER, Peter, DRIEL Kees Van (2002), “Values and Goals as Determinants of Intended Tenure Choice”, *Journal of Housing and the Built Environment*, C. 17, s. 215-236.

COŞKUN, M., ERDEM, S., YÖRÜK, N. (2005), “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Finansal Performans İlişkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Uygulama Çalışması”, *4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kitabı*, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, s. 394-406.

CULPEPPER, Pepper D. (2007), “Eppure, Non Si Muove: Legal Change, Institutional Stability and Italian Corporate Governance”, *West European Politics*, C. 30, S. 4, s. 784-802.

CREED, Gerald W. (2000), “Family Values and Domestic Economies”, *Annu. Rec. Anthropol.*, S. 29, s. 329-355.

ÇELİK, Elif (2007), *Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı: Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇIRPAN, Hüseyin, KOYUNCU, Mustafa (1998), “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *Öneri*, C. 2, S. 9, s. 223-230.

DAHLQUIST, Magnus, PINKOWITZ, Lee, STULZ, M. Rene, WILLIAMSON, Rohan (2003), “Corporate Governance and the Home Bias”, *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, C. 38, S. 1, s. 87-110.

DAILY, Catherine M., DALTON, Dan R. (1994-a), "Corporate Governance and the Bankrupt Firm: An Empirical Assessment", *Strategic Management Journal*, C. 15, S. 8, s. 643-654.

DAILY, Catherine M., DALTON, Dan R. (1994-b), "Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure", *Academy of Management Journal*, C. 37, S. 6, s. 1603-1617.

DARMAN, Güler, Manisalı (2006), "Kurumsal Yönetim: Türkiye'de ve Dünyadaki Gelişmeler", *Antalya İş Adamları Derneği Semineri*, 23 Aralık 2006.

DARMAN, Güler, Manisalı (2004), "Dünyadaki Yolsuzlukları Türk Kadını Araştırdı?", *Milliyet*, 26 Eylül 2004.

DAVIES, Adrian (2006), *Best Practice in Corporate Governance: Building Reputation and Sustainable Success*, England: Gower Publishing.

DAVIS, F. Gerald (2005), "New Directions in Corporate Governance", *Annu. Rev. Sociol.*, S. 31, s. 43-62.

DEİK (2010), "Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası-EBRD", [http://www.deik.org.tr/pages/TR/DEIK\\_CokTaraflıKuruluslar.aspx?ctID=12&IKID=10](http://www.deik.org.tr/pages/TR/DEIK_CokTaraflıKuruluslar.aspx?ctID=12&IKID=10), Erişim Tarihi: 05.01.2010.

DELOITTE (2006-a), *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Anonim Ortaklıklar Alanında Getirdiği Yenilikler*, İstanbul: Deloitte Yayını, <http://www.denetimnet.net/Pages/Yeni-TTK.aspx>, Erişim Tarihi: 18.03.2010.

DELOITTE (2006-b), *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı KOBİ'ler Alanında Getirdiği Yenilikler*, İstanbul: Deloitte Yayını, <http://www.denetimnet.net/Pages/Yeni-TTK.aspx>, Erişim Tarihi: 18.03.2010.

DELOITTE (2006-c), *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Şirketler Topluluğu Alanında Getirdiği Yenilikler*, İstanbul: Deloitte Yayını, <http://www.denetimnet.net/Pages/Yeni-TTK.aspx>, Erişim Tarihi: 18.03.2010.

DEMİRBAŞ, Mahmut, UYAR, Süleyman (2006), *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*, İstanbul: Güncel Yayıncılık.

DENİZ, Mehmet (2005), "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini", Mehmet Tikici (ed.) (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayınları, s. 295-338.

DERİN, Selen (2006), *Kurumsal Yönetim İlkelerinin Bileşeni Olarak Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: Türk Sermaye Piyasaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DIETZ, Thomas, FITZGERALD Amy, SHWOM, Rachael (2005), "Environmental Values", *Annual Review of Environment and Resources*, S. 30, s. 335-72.

DIRECTORS, MANAGEMENT AND AUDITORS-ALLIES IN PROTECTING SHAREHOLDER INTERESTS (1995), ABD: Public Oversight Board, <http://www.publicoversightboard.org/special.htm>, Erişim Tarihi: 18.11.2009.

DİNÇ, Engin, ABDİOĞLU, Hasan (2009), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB 100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 12 S. 21, s. 157-184.

DİNLER, Zeynel (2003), *Bilimsel Araştırma ve İnternet'e Bağlı Bilgi Merkezleri*, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

DİRİM, Hasan Atınç (2008), *The Influence of Corporate Governance on the Capital Structure Decision*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DOĞAN, Binali (2007-b), *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayınları.

DOĞAN, Binali, AŞKUN, Olcay Bige, YOZGAT, Uğur (2007), *Türkiye'de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul: Beta Yayınları.

DOĞAN, Mustafa (2007-a), *Kurumsal Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

DONLEAVY, G. D. (2005), “The Law of Requisite Variety Applied to Corporate Governance Issues”, *Proceedings of The IEEE International Conference on Services Systems and Services Management*, China: Chongqing University, s. 63-68.

DONNELLY, Shawn (2000), “Public Interest Politics, Corporate Governance and Company Regulation in Germany and Britain”, *German Politics*, C. 9, S. 2, s. 171-194.

DRISCOLL, D. Marie (2001), “Ethics and Corporate Governance: Lessons Learned from a Financial Services Model”, *Business Ethics Quarterly*, C. 11, S. 1, s. 145-158.

DUMAN, Koray (2004), “Finansal Krizlere Karşı Politika Tercihleri”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 8, s. 38-61.

DÜZTAŞ, Sinan (2008), *Corporate Governance: The Effects of Board Characteristics, Information Technology Maturity and Transparency on Company Performance*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DZIERZANOWSKI, Maciej; TAMOWICZ, Piotr (2003), “Setting Standards of Corporate Governance: The Polish Experience of Drafting Governance Codes”, *European Business Organization Law Review*, C. 4, s. 273-299.

EBRD (2010), “What is the EBRD?, About Us”, <http://www.ebrd.org/pages/about.shtml>, Erişim Tarihi: 05.01.2010.

ECCLES, Jacquelynne S., WIGFIELD, Allan (2002), “Motivational Beliefs, Values, and Goals”, *Annual Review of Psychology*, C. 53, s. 109-132.

ECGI (2009-a), "Improving Corporate Governance Through Independent Scientific Research and Related Activities", <http://www.ecgi.org/organisation/overview.htm>, Erişim Tarihi: 20.11.2009.

ECGI (2009-b), "Index of Codes", [http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php), Erişim Tarihi: 18.11.2009.

EDWARDS, Jeremy, NIBLER, Marcus, BERGLOF, Erik, FRANKS, Julian (2000), "Corporate Governance in Germany: The Role of Banks and Ownership Concentration", *Economic Policy*, C. 15, S. 31, s. 239-267.

EKEN, Mustafa (2005), *Yönetimde Şeffaflık*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

ELİUZ, Ayşenur (2007), *Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ELST, V. Christoph (2004), "Attendance of Shareholders and the Impact of Regulatory Corporate Governance Reforms: An Empirical Assessment of the Situation in Belgium", *European Business Organization Law Review*, S. 5, s. 471-510.

EMEK, Uğur (2007), "Türk Şirketlerinin Yönetişiminde Yeniden Yapılanma", *İktisat İşletme ve Finans: İnceleme-Araştırma*, S. Mart, s. 66-69.

ERCAN, Metin Kamil, ÖZTÜRK, M. Başaran ve DEMİRGÜNEŞ, Kartal (2003), *Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye*, Ankara: Gazi Kitabevi.

ERDEM, Ali Rıza (2003), "Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler", *Değerler Eğitimi Dergisi*, C. 1, S. 4, s. 55-72.

ERDOĞAN, Şaban (2009), *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Şeffaflık ve Türkiye Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERDÖNMEZ, Pelin Ataman (2003), "Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma", *Bankacılık Dergisi*, S. 47, s. 38-55.

EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

EROĞLU, Cengiz Alp (2003), *Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kamunun Aydınlatılması*, Yayınlanmamış Yeterlik Etüdü, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Hukuk İşleri Dairesi.

EROĞLU, Halil (2006), "Özelleştirmelerde Kurumsal Yönetimin Rolü", *Referans Gazetesi*, 29 Nisan 2006.

EROL, Mikail (2008), "İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 13, S. 1, s. 229-237.

FAIRBANK, Christopher T. (2006), *Combining Organizations: The Role of Perceived Organizational Values*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, USA: Alliant International University.

FEINERMAN, V. James (2007), “New Hope for Corporate Governance in China?”, *The China Quarterly*, S. 191, s. 590-612.

FENTON, E. Nancy, INGLIS, Sue (2007), “A Critical Perspective on Organizational Values”, *Nonprofit Management & Leadership*, C. 17, S. 3, s. 335-347.

FERRAN, Eilis (2003), “The Role of the Shareholder in Internal Corporate Governance: Enabling Shareholders to Make Better-Informed Decisions”, *European Business Organization Law Review*, S. 4, s. 491-516.

FIERRO, Jesus Cambra, REDONDO, Yolanda Polo, WILSON, Alan (2007), “The Influence of an Organisation’s Corporate Values on Employees Personal Buying Behaviour”, *Journal of Business Ethics*, C. 81, s. 157-167.

FINEGAN, Joan E. (2000), “The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, S. 73, s. 149-169.

FITZGERALD, Glynis A., DESJARDINS, Nancy M. (2004), “Organizational Values and Their Relation to Organizational Performance Outcomes”, *Atlantic Journal of Communication*, C. 32, S. 3, s. 121-145.

FIZEL, John L., LOUIE, Kenneth K. T. (1990), “CEO Retention, Firm Performance and Corporate Governance”, *Managerial and Decision Economics*, S. 11, s. 167-176.

FLAHERTY, B. Theresa, DAHLSTROM, Robert, SKINNER, J. Steven (1999), “Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, C. XIX, S. 2, s. 1-18.

FLEMING, Scott, MCNAMEE, Mike (2005), “The Ethics of Corporate Governance in Public Sector Organizations”, *Public Management Review*, C. 7, S. 1, s. 135-144.

FLIASTER, Alexander, MARR, Rainer (2000), “Change of The Insider-Oriented Corporate Governance in Japan and Germany: Between Americanisation and Tradition”, *Journal of Change Management*, C. 1, S. 3, s. 242-256.

FLIGSTEIN, Neil, CHOO, Jennifer (2005), “Law and Corporate Governance”, *Annu. Rev. Law Soc. Sci.*, S. 1, s. 61-84.

FRITZSCHE, David J., OZ, Effy (2007), “Personal Values Influence on the Ethical Dimension of Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, C. 75, s. 335-343.

FURNHAM, Adrian, PETRIDES, K. C., TSAOUSIS, Ioannis, PAPPAS, Konstantinos, GARROD, Debi (2005), “A Cross-Cultural Investigation Into the Relationships Between Personality Traits and Work Values”, *The Journal of Psychology*, C. 139, S. 1, s. 5-32.



GCGF (2009), "Global Corporate Governance Forum: Better Companies, Better Societies", <http://www.gcgf.org/>, Erişim Tarihi: 19.11.2009.

GHOSH, D. N. (2000), "Corporate Governance and Boardroom Politics", *Economic and Political Weekly*, C. 35, S. 46, s. 4010-4014.

GHOSH, D. N. (2002), "The Unauthorised Code of Corporate Governance", *Economic and Political Weekly*, C. 37, S. 22, s. 2112-2113.

GILL, Amiram (2008), "Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda", *Berkeley Journal of International Law*, C. 26, S. 2, s. 452-478.

GILLAN, Stuart L. (2006), "Recent Developments in Corporate Governance: An Overview", *Journal of Corporate Finance*, C. 12, s. 381-402.

GIMZAUSKIENE, Edita, KLOVIENE, Lina (2007), "Changes of Performance Measurement System: The Role of Organizational Values", *Economics and Management*, S. 12, s. 30-37.

GODBOLE, Madhav (2002), "Corporate Governance: Myth and Reality", *Economic and Political Weekly*, C. 37, S. 30, s. 3094-3102.

GOLDSTEIN, Don (2000), "Hostile Takeovers as Corporate Governance? Evidence from the 1980s", *Review of Political Economy*, C. 2, S. 4, s. 381-402.

GÖZÜM, M. Sait (2009), "Kurumsal Yönetim Bilinci Giderek Artıyor", *Kurumsal Yönetim Dergisi*, S. 6, Bahar, s. 26-27.

GRACE, H. Stephen, HAUPERT, John E. (2008), "Shaping The Nominating/Governance Committee", *The Corporate Board*, July/August, s. 5-9.

GREEN, Daryl D. (2007), "Leading Others While Supporting Organizational Values", *IEEE Technology and Society Magazine*, Summer, s. 8-9.

GREENBURY REPORT (1995), *Directors' Remuneration: Report of a Study Group Chaired By Sir Richard Greenbury*, 17 July, England: GEE Publishing, [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=131](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=131), Erişim Tarihi: 20.11.2009.

GROAT, Linda, STERN, Lawrence (2002), "Cultivating Organizational Values: A New Model for Workplace Planning", *The Journal for Quality & Participation*, Winter, s. 40-43.

GROJEAN, Michael W., RESICK, Christian J., DICKSON, Marcus W., SMITH, D. Brent (2004), "Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics", *Journal of Business Ethics*, S. 55, s. 223-241.

GRUNEWALD, Donald (2008), "The Sarbanes-Oxley Act Will Change the Governance of Non Profit Organizations", *Journal of Business Ethics*, C. 80, s. 399-401.

GUGLER, Klaus (2003), "Corporate Governance and Investment", *International Journal of the Economics of Business*, C. 10, S. 3, s. 261-289.

GÜRSAKAL, Nemci (2002), *Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II*, İstanbul: Alfa Yayınları.

GUP, Benton E. (2007), "Corporate Governance in Banks: Does the Board Structure Matter?", Benton E. Gup (der.), *Corporate Governance in Banking*, UK: Edward Edgar Publishing, s. 18-39.

GÜNER, Ece (2006), "Kurumsal Yönetim Hukuksal Altyapısı", *TKYD E-Dergi*, S. 32, s. 11-13.

GÜNGÖR, Erol (1998), *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*, İstanbul: Ötüken Yayınları.

GÜRBÜZ, A. Osman, ERGİNCAN, Yakup, (2004), *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, İstanbul: Literatür Yayınları.

HAMPEL REPORT (1998), *Committee on Corporate Governance: Final Report*, Great Britain: GEE Publishing, [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=130](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=130), Erişim Tarihi: 20.11.2009.

HAN, Jingcai (2000), "A Framework of Value-Focused Systems Thinking", *Systemic Practice and Action Research*, C. 13, S. 1, s. 97-109.

HANİFFA, R. M., COOKE, T. E. (2002), "Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations", *ABACUS*, C. 38, S. 3, s. 317-349.

HARGREAVES, Peter, K. (2008), "Governance and Management", *Accountancy Magazine*, June, s. 16.

HEGNEY, Desley, PLANK, Ashley, PARKER, Victoria (2006), "Extrinsic and Intrinsic Work Values: Their Impact on Job Satisfaction in Nursing", *Journal of Nursing Management*, S. 14, s. 271-281.

HEMINGWAY, Christine A., MACLAGAN, Patrick W. (2004), "Managers Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, S. 50, s. 33-44.

HENDEL, Tova, STEINMAN, Michal (2002), "Israeli Nurse Managers' Organizational Values in Today's Health Care Environment", *Nursing Ethics*, C. 9, S. 6, s. 651-662.

HILT, Eric (2008), "When did Ownership Separate from Control? Corporate Governance in the Early Nineteenth Century", *The Journal of Economic History*, C. 68, S. 3, s. 645-684.

HITLIN, Steven, PILIAVIN Jane Allyn (2004), "Values: Reviving a Dormant Concept", *Annual Review of Sociology*, C. 30, s. 359-393.

HODGKINSON, Christopher (2008), *Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*, (çev. İbrahim Anıl, Binali Doğan), İstanbul: Beta Yayınları.

HOEBER, Larena (2008), “Gender Equity for Athletes: Multiple Understandings of an Organizational Value”, *Sex Roles*, S. 58, s. 58-71.

HOEBER, Larena Nicole (2004), *Putting Organizational Values into Practice: Gender Equity for Athletes in a Canadian University*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Canada: The University of British Columbia.

HOOD, Jacqueline S. (2003), “The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, C. 43, s. 263-273.

HOPPER, Veronica Louise (1991), *An Appreciative Study of Highest Human Values in a Major Health Care Organization*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio: Case Western Reserve University.

HOPT, Klaus J., WYMEERSCH, E. (1997), *Comparative Corporate Governance: Essays and Materials*, Berlin: Walter de Gruyter.

HOWARD, Alistair (2006), “UK Corporate Governance: To What End a New Regulatory State?”, *West European Politics*, C. 29, S. 3, s. 410-432.

HUSSAIN, Saleh H., MALIN, Chris (2002), “Corporate Governance in Bahrain”, *Corporate Governance: An International Review*, C. 10, s. 197-210.

ICGN (2009), “About ICGN”, <http://www.icgn.org/about/>, Erişim Tarihi: 19.11.2009.

ICGN PRINCIPLES (1999), *ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles*, July 9, Frankfurt: ICGN, [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=145](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=145), Erişim Tarihi: 19.11.2009.

ICGN PRINCIPLES (2005), *ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles*, July 8, London: ICGN, [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=171](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=171), Erişim Tarihi: 19.11.2009.

IMPAVIDO, Gregorio, MUSALEM, Alberto R. (2000), “Contractual Savings, Stock and Asset Markets”, *World Bank Policy Research Working Paper*, No: 2490.

IN THE PUBLIC INTEREST-A SPECIAL REPORT (1993), March 5, ABD: Public Oversight Board, <http://www.publicoversightboard.org/special.htm>, Erişim Tarihi: 18.11.2009.

İŞİK, Sayım, DUMAN, Koray, KORKMAZ, Adil (2004), “Türkiye Ekonomisinde Finansal Krizler: Bir Faktör Analizi Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 19, S. 1, s. 45-69.

İMKB-XKURY (2005), *İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Hakkında*, Genelge No: 237, İstanbul: İMKB, Değerleme ve İstatistik Müdürlüğü/Kotasyon Müdürlüğü, <http://www.imkb.gov.tr/Regulations/Circulars.aspx>, Erişim Tarihi: 24.02.2010.

İMKB-XKURY (2007-a), *İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Hakkında*, Genelge No: 263, İstanbul: İMKB, Değerleme ve İstatistik Müdürlüğü, <http://www.imkb.gov.tr/Regulations/Circulars.aspx>, Erişim Tarihi: 24.02.2010.

İMKB-XKURY (2007-b), *İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Hakkında*, Genelge No: 269, İstanbul: İMKB, Değerleme ve İstatistik Müdürlüğü, <http://www.imkb.gov.tr/Regulations/Circulars.aspx>, Erişim Tarihi: 24.02.2010.

İMKB-XKURY (2008), *İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Hakkında*, Genelge No: 292, İstanbul: İMKB, Değerleme ve İstatistik Müdürlüğü, <http://www.imkb.gov.tr/Regulations/Circulars.aspx>, Erişim Tarihi: 24.02.2010.

İMKB (2010), “Kurumsal Yönetim Endeksi”, <http://www.imkb.gov.tr/Indexes/StockIndexesHome/CorporateGovernanceIndex.aspx>, Erişim Tarihi: 24.02.2010.

IPEK, Ahmet Gençer (2009), *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örnek Olaylarla İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İSMAYILOV, Muzaffer (2007), *Kurumsal Yönetim: Azerbaycan’daki Anonim Şirketlerin Kurumsal Yönetim Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, C. 3, S. 4, s. 305-360.

JIN, K. Gregory, DROZDENKO, Ron, BASSETT, Rick (2007), “Information Technology Professionals Perceived Organizational Values and Managerial Ethics: An Empirical Study”, *Journal of Business Ethics*, C. 71, s. 149-159.

JONES, R. Lloyd, MALTBY, J., LEWIS, M. J., MATTHEWS, M. (2006), “Corporate Governance in a Major British Holding Company: BSA in the Interwar Years”, *Business & Financial History*, C. 16, S. 1, s. 69-98.

KABANOFF, Boris, DALY, Joseph S. (2000), “Values Espoused by Australian and US Organisations”, *Applied Psychology: An International Review*, C. 49, S. 2, s. 284-314.

KABANOFF, Boris, DALY, Joseph S. (2002), “Espoused Values of Organisations”, *Australian Journal of Management*, S. 27, s. 89-104.

KAHRAMAN, Cüneyt (2008), *Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KALAYCI, Şeref (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın.

KANDIR, Serkan Yılmaz (2009), *Kurumsal Yatırımcılar: Teori ve Uygulama*, Ankara: Detay Yayıncılık.

KARABIÇAK, Mevlüt (2002), “Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerinde Ortaya Çıkan Yönelim ve Tepkiler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 1, s. 115-131.

KARAGÖZ, Yalçın, KÖSTERELİOĞLU, İlker (2008), “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 21, s. 81-97.

KARAYEL, Mete (2006), *Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi’nde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARPUZOĞLU, Ebru (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 42-53.

KAYA, Esmâ Ülkü (2005), “Davranış Bilimleri ve Davranış Bilimlerini Oluşturan Disiplinler”, Mehmet Tikici (ed.) (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayınları, s. 5-54.

KAYACAN, Murad ve YAZGAN, Erhan (2008), “Gelişmekte Olan Ülkelere Yönelik Uluslararası Sermaye Hareketlerini Etkileyen Unsurlar: Kurumsal Yönetim ve İç Denetim”, *Uluslararası Sermaye Hareketleri ve Gelişmekte Olan Piyasalar Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Bandırma: Balıkesir Üniversitesi, s. 13-28.

KEKÜLLÜOĞLU, Taner Davut (2008), *Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Ticari Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

KEMAHLI, N. Hülya (2006-a), “Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, *Kurumsal Yönetim Çalıştayı-İstanbul*, 15.11.2006.

KEMAHLI, N. Hülya (2006-b), “Kurumsal Yönetimde Trendleri Konuşmak: Şirketler Hukukunda Yeni Gelişmeler”, *DHY Kurumsal Yönetim Konferansı*, 09.05.2006.

KIRCAALİ, Gönül İ. (1999), “Ölçme”, Ali Atıf Bir (ed.) (1999), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 11-22.

KIRKOWA, Sonya D. (1999), “Corporate Governance in Bulgarian State-Owned Banks, 1992-1997”, *Post-Communist Economies*, C. 11, S. 2, s. 253-265.

KOCAKÜLAH, M. Sabri, DURAN, Erkan (2007), “Ticaret Meslek Liseleri Öğrencilerinin İşletme Meslek Eğitimlerine Yönelik Bir Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 141-155.

KOÇ, İlhami (2006), “Türkiye’de Yatırımcı Profili ve Kurumsal Yönetime Bakış”, *Referans Gazetesi*, 4 Kasım 2006.

KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

KORDEL, Guido (2008), “Behavioral Corporate Governance from a Regulatory Perspective: Potentials and Limits of Regulatory Intervention to Impact the Conduct of Corporate Actors”, *European Business Organization Law Review*, C. 9, s. 29-62.

KOWALEWSKI, Oskar, STETSYUK, Ivan, TALAVERA, Oleksandr (2008), “Does Corporate Governance Determine Dividend Payouts in Poland?”, *Post-Communist Economies*, C. 20, S. 2, s. 203-218.

KOZLU, Emre (2004), “Parmalat Skandalının Finans Dünyasında Bırakacağı İzler”, *Garanti Dergisi*, S. Ocak, s. 4-6.

KÖKNEL, Özcan (2007), *Çatışan Değerlerimiz*, İstanbul: Altın Kitabevi.

KRAFFT, Jackie, RAVIX, L. Jacques (2005), “The Governance of Innovative Firms: An Evolutionary Perspective”, *Economics of Innovation and New Technology*, C. 14, S. 3, s. 125-147.

KSS Raporu (2008), *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu*, Ankara: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, <http://www.kssd.org/>, Erişim Tarihi: 15.11.2009.

KUMAR, T. N. Rama (2008), “Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: The Case of Three Indian Private Companies”, *The Icfai University Journal of Corporate Governance*, C. VII, S. 2, s. 58-66.

KURT M., KAYACAN M. (2007), “Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılımı”, Mustafa Kurt, Serkan Bayraktaroğlu (ed.) (2007), *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Ankara: Gazi Kitabevi, s. 245-257.

KULA, Veysel (2006), *Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

KWON, Up, BEATTY, Sharon E., LUEG, Jason E. (2000), “Organizational Values, Work Norms, and Relational Role Behaviours: An Empirical Retail Assessment”, *Int. ReC. of Retail, Distribution and Consumer Research*, C. 10, S. 4, s. 401-416.

LALEK, Mustafa (2007), *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler (Sakarya İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

LAN, Xiao C., LÍ, Ying M. (2007), “An Empirical Study of Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance”, *Proceedings of The IEEE International Conference on Grey Systems and Intelligent Services*, China: Institute of Electrical and Electronics Engineers, s. 1297-1301.

LANKAU, Melenie J., WARD, Andrew, AMASON, Allen, NG, Thomas, SONNENFELD, Jeffrey A., AGLE, Bradley R. (2007), “Examining, The Impact of Organizational Value Dissimilarity in Top Management Teams”, *Journal of Managerial Issues*, C. 19, S. 1, s. 11-35.

LANNOO, Karel, KHACHATURYAN, Arman (2004), "Reform of Corporate Governance in the EU", *European Business Organization Law Review*, C. 5, s. 37-60.

LA PORTA, Rafael, LOPEZ-DE-SILANE, Florencio, SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert W. (1996), "Law and Finance", *National Bureau of Economic Research Working Paper*, S. 5661, s. 1-80, <http://www.nber.org/papers/w5661>, Erişim Tarihi: 05.01.2010.

LAZONICK, William, O'SULLIVAN, Mary (2000), "Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance", *Economy and Society*, C. 29, S. 1, s. 13-35.

LEECH, Dennis, MANJON, C. Miguel (2003), "Corporate Governance and Game Theoretic Analyses of Shareholder Power: The Case Of Spain", *Applied Economics*, S. 35, s. 847-858.

LEISEROWITZ, Anthony A., KATES, Robert W., PARRIS, Thomas M. (2006), "Sustainability Values, Attitudes, And Behaviors: A Review of Multinational and Global Trends", *Annual Review of Environment and Resources*, C. 31, s. 413-444.

LEMOS, Maria Carmen, AGRAWAL, Arun (2006), "Environmental Governance", *Annual Review of Environment and Resources*, C. 31, s. 297-325.

LENER, Raffaele (2005), "Corporate Governance Rules for Investment Funds in Italy", *European Business Organization Law Review*, C. 6, s. 269-290.

LEVEY, Tania, SILVER, Catherine B. (2006), "Gender and Value Orientations-What's the Difference!? The Case of Japan and the United States", *Sociological Forum*, C. 21, S. 4, s. 659-691.

LITTLE, Richard G. (2004), "The Role of Organizational Culture and Values in the Performance of Critical Infrastructure Systems", *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, s. 4047-4052.

LYONS, Sean T., DUXBURY, Linda E., HIGGINS, Christopher A. (2006), "A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees", *Public Administration Review*, July/August, s. 605-618.

MACEY, Jonathan R. (2008), *Corporate Governance: Promises Kept, Promises Broken*, New Jersey: Princeton University Press.

MACLEAN, Mairi (1999), "Corporate Governance in France and the UK: Long-Term Perspectives on Contemporary Institutional Arrangements", *Business History*, C. 41, S. 1, s. 88-116.

MAHER, Maria, ANDERSSON, Thomas (1999), *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*, France: OECD.

MALLIN, Christine A. (2007), *Corporate Governance*, Second Edition, New York: Oxford University Press.

MALLIN, Chris, RONG, Xie (1998), "The Development of Corporate Governance in China", *Journal of Contemporary China*, C. 17, S. 7, s. 33-42.

MARNET, Oliver (2008), *Behaviour and Rationality in Corporate Governance*, New York: Routledge.

MCCABE, Douglas M., RABIL, Jennifer M., (2002), "Ethics and Values in Nonunion Employment Arbitration: A Historical Study of Organizational Due Process in the Private Sector", *Journal of Business Ethics*, S. 41, s. 13-25.

MCCRAE, Michael, BALTHAZOR, Lee (2000), "Integrating Risk Management into Corporate Governance: The Turnbull Guidance", *Risk Management*, C. 2, S. 3, s. 35-45.

MEMDUHOĞLU, Hasan Basri (2008), "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. V, S. II, s. 137-153.

MEMİŞ, Mehmet Ünsal (2007), "Türkiye'deki İç Denetim Profiline Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 1, s. 461-478.

METİNER, Bülent (2006), *Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

MILLSTEIN, Ira (2007), "An Architect of Governance", *Directorship*, October/November, s. 26-28.

MILLSTEIN REPORT (1998), *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*, Paris: OECD Publications.

MOLONEY, Niamh (2004), "Book Review: Corporate Governance in a Globalising World: Convergence or Divergence? A European Perspective", *European Business Organization Law Review*, S. 5, s. 207-219.

MONKS, Robert A.G. ve MINOW, Nell (2004), *Corporate Governance*, Third Edition, UK: Blackwell Publishing.

MORCK, Randall, WOLFENZON, Daniel, YEUNG, Bernard (2005), "Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth", *Journal of Economic Literature*, C. 43, S. 3, s. 655-720.

MUELLER, Dennis C. (2006), "Corporate Governance and Economic Performance", *International Review of Applied Economics*, C. 20, S. 5, s. 623-643.

NARTGÜN, Şenay Sezgin (2006), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)", *Değerler Eğitimi Dergisi*, C. 4, S. 12, s. 129-148.

NILSSON, Gül Okutan (2007), "Corporate Governance in Turkey", *European Business Organization Law Review*, C. 8, s. 195-236.



NWADAI, Anthony Chiedu (2003), *The Relationship Between Perceived Values Congruence and Organizational Commitment in a Multinational Organization*, USA: By Anthony Chiedu NWADAI.

OCAK, Gürbüz (2010), “Ölçme Araçlarında Bulunması Gerekli Özellikler”, [www2.aku.edu.tr/~gocak/opdpdf/olcmearacozellik.pdf](http://www2.aku.edu.tr/~gocak/opdpdf/olcmearacozellik.pdf), Erişim Tarihi: 14.04.2010.

OECD BROCHURE (2008), *The OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development*, Paris: OECD, [http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_36734052\\_36734103\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36734103_1_1_1_1_1,00.html), Erişim Tarihi: 15.12.2009.

OECD PRINCIPLES (1999), *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD, [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=89](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=89), Erişim Tarihi: 15.12.2009.

OECD PRINCIPLES (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD, [http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en\\_2649\\_34813\\_31557725\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_34813_31557725_1_1_1_1,00.html), Erişim Tarihi: 15.12.2009.

OKÇU, Murat (2007), “Yönetişim Tartışmalarına Katkı: Avrupa Birliği İçin Yönetişim Ne Anlama Geliyor?”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 12, S. 3, s. 299-312.

OLIVER, Bruce L. (1999), “Comparing Corporate Managers’ Personal Values Over Three Decades, 1967–1995”, *Journal of Business Ethics*, C. 20, s. 147-161.

O’REILLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer, CALDWELL, David F. (1991), “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, C. 34, S. 3, s. 487-516.

O’SULLIVAN, Mary (2003), “The Political Economy of Comparative Corporate Governance”, *Review of International Political Economy*, C. 10, S. 1, s. 23-72.

O’SULLIVAN, Mary (2000), “Corporate Governance and Globalization”, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, C. 570, s. 153-172.

OWEN, Geoffrey, KIRCHMAIER, Tom (2008), “The Changing Role of the Chairman: Impact of Corporate Governance Reform in the United Kingdom 1995-2005”, *European Business Organization Law Review*, C. 9, s. 187-213.

ÖĞÜT, Adem ve KOCABACAK, Ayşe (2008), “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, S. 23, s. 145-170.

ÖNER, Emine (2009), “Basel II Sürecinde Kobilerde Kurumsal Yönetim Anlayışının Geliştirilmesi Üzerine Öneriler”, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, C. 2, S. 1, s. 71-87.

ÖZÇELİK, D. A. (1981), *Okullarda Ölçme ve Değerlendirme*, Ankara: ÜSYM Eğitim Yayınları.

ÖZDEMİR, Lütüye (2005), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği”, *3. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, s. 739-749.

ÖZEKE, Hergüner Bilgen (2004), “Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi”, *TÜSİAD-TKYD Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları Paneli*, 8 Haziran 2004, İstanbul.

ÖZENSEL, Ertan (2003), “Sosyolojik Bir Olgularak Değer”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, C. 1, S. 3, s. 217-239.

ÖZEVREN, Mina (2008), *İşletmelerde Değer Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

ÖZGEN, Hacer (2009), “Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim”, [www.sid.hacettepe.edu.tr/Belgeler/SAi490skstratejikyonetim.pdf](http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Belgeler/SAi490skstratejikyonetim.pdf), Erişim Tarihi: 12.01.2010.

ÖZİLHAN, Tuncay (2002-a), “Kurumsal Yönetim”, *TÜSİAD ve İMKB Kurumsal Yönetim Konferansı*, 7 Mart 2002.

ÖZİLHAN, Tuncay (2002-b), “Sürdürülebilir Uluslararası Rekabet Gücü İçin Türk Sanayii Stratejisi”, *İSO Sanayi Kongresi*, 11 Aralık 2002.

ÖZİLHAN, Tuncay (2003), “Kurumsal Yönetim - Piyasa Ekonomisi ve Şeffaflık”, *TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu “Piyasa Ekonomisi ve Şeffaflık - Kavşaktaki Türkiye” Semineri*, 23 Mayıs 2003.

ÖZLER, Hayrettin, ÖZLER, Derya Ergun ve GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 17, s. 437-450.

ÖZTÜRK, Mutlu, Başaran, DEMİRGÜNEŞ, Kartal (2008), “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 19, s. 395-411.

ÖZYILMAZ, Adnan, İPÇİOĞLU, İsa, KARATAŞ, Abdülmecit (2008), *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Ankara: Seçkin Yayınları.

PASLI, Ali (2004), *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

PATTERSON, Denise M. (2001), “Causal Effects of Regulatory, Organizational and Personal Factors on Ethical Sensitivity”, *Journal of Business Ethics*, C. 30, s.123-159.

PAZARCIK, Orhan (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 33-41.

PELİN, Serap Şahinoğlu (1994), “Etik Açısından Tıpta Estetik Sorunları”, *Ankara Tıp Mecmuası*, C. 47, s. 65-74.

PFISTER, Jan A. (2009), *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control-From Practice to Theory*, German: Physica-Verlag.

PİRGAİP, Burak (2007), *Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartlarının Uluslararası Denetim Standartları ile Harmonizasyonu*, Yayınlanmamış Yeterlik Etüdü, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, Muhasebe Standartları Dairesi.

POHLMAN, Randolph A., GARDINER, Gareth S., HEFFES, Ellen M. (2000), *Value Driven Management: How to Create and Maximize Value Over Time for Organizational Success*, New York: AMACOM.

POLAT, Gürkan (2006), *Hisse Senetleri Borsaya Kote Edilmiş Şirketlerde Kurumsal Yönetim Kapsamında Bağımsız Denetim*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

POLITO, Tony, KROS, John, BERRY, Rik (2003), “Quantitative Values for Organizational Culture Constructs Under the Deming Theory of Management”, *Allied Academies International Conference, Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, C. 7, S. 2, Las Vegas, s. 47-52.

POSTMA, T. J. B. M., EES, H. Van (2006), “Corporate Governance and Innovation: A Conceptual Approach”, *Proceedings of IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, Singapore: National University of Singapore, s. 29-32.

PRYBIL, Lawrence (2008), “What’s Your Board’s Culture?”, *Trustee*, June, s. 16-24.

PSİKOMETRE (2010), Psikometrik Testler, <http://www.psikometri.com/test/testsss.htm>, Erişim Tarihi: 14.04.2010.

PwC TÜRKİYE (2009), *Türk Ticaret Kanunu: Geleceği Hazırlayan Bir Düzenleme*, İstanbul: PricewaterhouseCoopers Türkiye, <http://www.pwc.com/tr/tr/publications/turkish-commercial-code.jhtml>, Erişim Tarihi: 26.02.2010.

QUERE, Michel (2004), “National Systems of Innovation and National Systems of Corporate Governance: A Missing Link?”, *Economics of Innovation and New Technology*, C. 13, S. 1, s. 77-90.

RAAIJMAKERS, Theo (2004), “The Statute for a European Company: Its Impact on Board Structures, and Corporate Governance in the European Union”, *European Business Organization Law Review*, S. 5, s. 159-194.

RALLAPALLI, Kumar C., VITELL, Scott J., SZEINBACH, Sheryl (2000), “Marketers’ Norms and Personal Values: An Empirical Study of Marketing Professionals”, *Journal of Business Ethics*, S. 24, s. 65-75.

RODP, Ken Hultman (2005), “Evaluating Organizational Values”, *Organizational Development Journal*, C. 23, S. 4, s. 32-44.

ROKEACH, Milton, REGAN, John F. (1980), “The Role of Values in the Counseling Situation”, *The Personnel and Guidance Journal*, S. May, s. 576-582.

ROSE, Caspar (2008), “The Challenges of Employee-Appointed Board Members for Corporate Governance: The Danish Evidence”, *European Business Organization Law Review*, C. 9, s. 215-235.

ROSSER, Andrew (2003), "Coalitions, Convergence and Corporate Governance Reform in Indonesia", *Third World Quarterly*, C. 24, S. 2, s. 319-337.

RUST, J., GOLOMBOK, S. (1992), *Modern Psychometrics: The Science of Psychological Assessment*, Second Edition, New York: Routledge.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.

SAĞLAM, Uğur (2006), *Yatırımcının Korunması Açısından Aracı Kurumlarda Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye'deki Uygulamanın Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SAĞNAK, Mesut (2005), "Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi", *Milli Eğitim: Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 33, s. 166, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-sagnak.htm>, Erişim Tarihi: 14.01.2010.

SAK, Güven (2000), Corporate Governance, *Görüş Dergisi*, Kasım, s. 56-59.

SANDIKCIOĞLU, Ayça (2005), *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi*, Yayınlanmamış Yeterlik Etüdü, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi.

SALEPÇIOĞLU, M. Adil (2009), "Kurumsal Yönetim Ekseninde Kurumsal Yönetim Endeksi", *TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi*, S. 5-Kış, s. 28.

SAM, Y. Choon (2007), "Corporate Governance Reforms in the Post-1997 Asian Crisis: Is There Really a Convergence to the Anglo-American Model?", *Global Economic Review*, C. 36, S. 3, s. 267-285.

SAMI, Mehmet (2006), "Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim", *15. Kalite Kongresi Düşünce Kalitesi ve Küresel Yönetim*, 21-22 Kasım 2006.

SARAÇ, Gülşen, KILCIGİL, Ertan (2004), "Farklı Ülkelerin Üniversite Bayan ve Erkek Takım Voleybolcularının Sosyal Değer Anlayışları", *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, C. II, S. 2, s. 81-89.

SARBANES-OXLEY ACT (2002), *Sarbanes-Oxley Act of 2002-One Hundred Seventh Congress of the United States of America*, January 23, Washington: Senate and House of Representatives of the United States of America in Congress, <http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>, Erişim Tarihi: 25.11.2009.

SARROS, J.C., GRAY, C.H., DENSTEN, I.L. (2001), "Aim-Monash University Leadership Report", <http://www.aim.com.au/research/abls.html>, Erişim Tarihi: 14.01.2010.

SARTORIUS, Christian (2002), "The Relevance of the Group for the Evolution of Social Norms and Values", *Constitutional Political Economy*, C. 13, s. 149-172.

SCHEIN, Edgar (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, USA: Jossey-Bass.

SCOTT, Elizabeth D. (2000), "Moral Values Fit: Do Applicants Really Care?", *Teaching Business Ethics*, S. 4, s. 405-435.

SERİNKAYA, İlker (2008), *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi: Ekonometrik Bir Analiz*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SEVİNÇ, Müzeyyen (2006), "Evrensel ve Yerel Değerlerin Eğitime Yansımaları", Yurdağül Mehmedoğlu, Ali Ulvi Mehmedoğlu (ed.) (2006), *Küreselleşme Ahlak ve Değerler*, İstanbul: Litera Yayıncılık, s. 205-239.

SEYMEN, Oya Aytemiz ve ÇEKEN, Hüseyin (2004), "Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Çalışma İlkeleri Üzerindeki Etkileri: Makro ve Mikro Boyutta Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 9, S. 2, s. 53-77.

SHEPHERD, William J. (1996), *Behavioral Manifestations of Organizational Values: Congruence and Its Implications*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, USA: Bowling Green State University.

SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert, W. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, C. LII, S. 2, s. 737-783.

SİĞRİ, Ünsal (2007), "Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 18, s. 51-62.

SMITH, Hyrum W. (2007), *Roller, Değerler, Misyon*, (çev. Savaş Şenel), İstanbul: Arıtan Yayınları.

SOFYALIOĞLU, Çiğdem, AKTAŞ, Rabia (2001), "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 7, S. 1, s. 75-92.

SOLOMON, Jill (2007), *Corporate Governance and Accountability*, Second Edition, England: John Wiley & Sons.

SOMERS, Mark John (2001), "Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values", *Journal of Business Ethics*, S. 30, s. 185-195.

SOYKAN, Asiye U. (2007), *Beslenme Sıklığı Anketlerinin Geçerliliği ve Güvenirliliği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

SPIELMAN, Bethany (2000), "Organizational Ethics Programs and the Law", *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, C. 9, s. 218-229.

SPINELLO, Richard A. (2001), "Code and Moral Values in Cyberspace", *Ethics and Information Technology*, C. 3, s. 137-150.

SPK (2004), *Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.

SPK (2005), *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.

SPK-TEBLİĞ (2003), *Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği*, Seri: VIII, No: 40, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/index.aspx?lang=T&submenuheader=-1>, Erişim Tarihi: 24.02.2010.

STACKMAN, Richard W., PINDER, Craig C., CONNOR, Patrick E. (2000), "Values Lost: Redirecting Research on Values in the Workplace", Neal M. Ashkanasy, Celeste S. M. Wilderom, Mark F. Peterson (ed.) (2000), *Handbook of Organizational Culture Climate*, USA: Sage Publications, s. 37-55.

STARODUBROVSKAYA, Irina (1996), "Country Studies: Russia", Dominique Pannier (ed.), (1996), *Corporate Governance of Public Enterprises in Transitional Economies*, Washington: The World Bank, s. 57-69.

SUBRAMANIAN, S., SWAMINATHAN, S. (2008), "Corporate Governance in India: A Survey of the Literature", *The Icfai University Journal of Corporate Governance*, C. VII, S. 3, s. 31-45.

SULLIVAN, Wendy, SULLIVAN, Robert, BUFFTON Barbara (2002), "Aligning Individual and Organisational Values to Support Change", *Journal of Change Management*, C. 2, S. 3, s. 247-254.

SUN, Pei (2005), "Industrial Policy, Corporate Governance, and The Competitiveness of China's National Champions: The Case Of Shanghai Baosteel Group", *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, C. 3, S. 2, s. 173-192.

SUSANTY, Aries, HIDAJAT, Ubuh, Buhara (2007), "Correlation Among Organizational Position Element with Good Corporate Governance's Character", *Proceedings of The IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Singapore: IEEE Engineering Management Society Singapore Chapter, s. 1728-1732.

ŞEHİRLİ, Kübra (1999), *Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi.

ŞENVER, Bülent (2002), "Türkiye'de ve Dünyada Yönetişim", *Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi*, S. 3, s. 2-19.

ŞİŞMAN, Mehmet (1994), *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

TABACHNICK, G. B., FIDELL, L. S. (1989), *Using Multivariate Statistics*, Second Edition, Nortridge: Harper Collins Publisher.

TARANTINO, Anthony (2006), *Manager's Guide to Compliance: Sarbanes-Oxley, COSO, ERM, COBIT, IFRS, BASEL II, OMB's A-123, ASX 10, OECD Principles, Turnbull Guidance, Best Practices and Case Studies*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

TAŞ, Erol (2006), *Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Bankalar Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TATOĞLU, Ekrem (2009), "Uluslararası Stratejik İttifaklar: İş Ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri", *MUSİAD Çerçeve Dergisi*, C. 17, S. 51, s. 140-143.

TATSUOKA, M. M. (1971), *Multivariate Analysis: Techniques for Educational and Psychological Research*, New York: Wiley.

TAVŞANCIL, Ezel (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

TAYLOR, Bernard (2001), "From Corporate Governance to Entrepreneurship", *Journal of Change Management*, C. 2, S. 2, s. 128-147.

TEKİNALP, Ünal (2005), "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı: Sunuş", <http://www.mukellefgazetesi.com.tr/turkticaretkanunutasarisi.htm>, Erişim Tarihi: 26.02.2010.

TEPECİ, Mustafa (2001), *The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit on Individual Outcomes in the Restaurant Industry*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, USA: The Pennsylvania State University.

THOMSEN, Steen (2003), "The Convergence of Corporate Governance Systems to European and Anglo-American Standards", *European Business Organization Law Review*, C. 4, s. 31-50.

THOMSEN, Steen (2006), "The Hidden Meaning of Codes: Corporate Governance and Investor Rent Seeking", *European Business Organization Law Review*, C. 7, s. 845-861.

TIROLE, Jean (2001), "Corporate Governance", *Econometrica*, C. 69, S. 1, s. 1-35.

TİDE (2003), "Kurumsal Yönetim Moda Bir Kavram Gibi Değerlendirilmemeli", *Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi*, Sayı: Yaz-8.

TJOSVOLD, Dean, COLEMAN, Peter T., SUN, Haifa F. (2003), "Effects of Organizational Values on Leaders' Use of Informational Power to Affect Performance in China", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, C. 7, S. 2, s. 152-167.

TKYD (2009), *Adillik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk*, İstanbul: TKYD Yayını.

TKYD (2010-a), "Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi", <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={A1F2B135-4F80-49FA-85C5-01FB00593720}>, Erişim Tarihi: 25.06.2010.

TKYD (2010-b), Biz Kimiz, <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}>, Erişim Tarihi: 16.02.2010

TKYD ve BCG-The Boston Consulting Group (2005), *Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası*, İstanbul: TKYD Yayını.

TKYD ve DELOÏTTE (2006), *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?*, İstanbul: TKYD ve Deloitte Ortak Yayını.

TKYD ve DELOÏTTE (2007), *Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim*, İstanbul: TKYD ve Deloitte Ortak Yayını.

TKYD: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ (2005), *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri-2004*, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul: TKYD Yayını.

TKYD-TÜZÜK (2010), *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Tüzüğü*, İstanbul: TKYD, <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}>, Erişim Tarihi: 16.02.2010.

TOGAY, Selahattin, “Enron Hikayesi ve Enron Şirketi Belgeseli”, *Ekodialog Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi*, <http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron-hikayesi-belgeseli.html>, Erişim Tarihi: 20.11.2009.

TOKOL, Tuncer (2002), *Pazarlama Araştırması*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını.

TOLMATS, Elina (2004), *Relationships Between Organizational Culture and Individual Values of the Russian-Speaking Members of Organizations in Estonia, Latvia and Lithuania*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Estonia: University of Tartu.

TOMS, Steve, WRIGHT, Mike (2002), “Corporate Governance, Strategy and Structure in British Business History, 1950-2000”, *Business History*, C. 44, S. 3, s. 91-124.

TOPAÇ, Erhan, (2002), “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişmesindeki Önemi ve Türkiye Uygulamaları”, *İMKB/Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansı*, Nisan 2002.

TOPÇU, Ayper (2007), *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TOPÇU, Nihayet (2006), *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (İMKB 100) Şirketler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

TÖREMEN, Fatih ve AKDEMİR, Duygu Arzu (2007), “Eğitim Örgütlerinin Kişiliğine Uygun Paradigma: Değerlerle Yönetim”, *e-Journal of New World Sciences Academy*, C. 2, S. 4, s. 352-366.



TTK-TASARI (2005), Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, <http://www.kgm.adalet.gov.tr/tbmmgk/tbmmgk.html>, Erişim Tarihi: 26.02.2010.

TUNA, Kadir (2007), “Bankalarda Kurumsal Yönetim”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 1, s. 209-221.

TURAN, Selahattin, AKTAN, Dilek (2008), “Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 2, s. 227-259.

TURAN, Selahattin, DURCEYLAN, Belgin, ŞİŞMAN, Mehmet (2005), “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 13, s. 181-202.

TUZCU, Arcan (2004), *Halka Açık Şirketler Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği*, İstanbul: Vedat Yayıncılık.

TÜRKER, M. Volkan (2010), “Araştırmalarda Ölçme ve Ölçekler II”, [www.volkanturker.com.tr/.../BAY\\_07\\_OLCME\\_OLCEKLER\\_II.pdf](http://www.volkanturker.com.tr/.../BAY_07_OLCME_OLCEKLER_II.pdf), Erişim Tarihi: 14.04.2010.

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

TÜSİAD-BÜLTEN (2002), *TÜSİAD “Kurumsal Yönetim Kodu” Hazırladı*, 13 Aralık 2002, İstanbul: TÜSİAD Basın Bülteni.

UÇAR, Gümran (2005), “Yöneticilerde Değer Yargıları”, *Akademik Bakış Dergisi*, S. 9 s. 178-196.

UNITED STATES SENATE REPORT (2002), *The Role of The Board of Directors In Enron's Collapse*, July 8, ABD: The Permanent Subcommittee on Investigations of The Committee on Governmental Affairs United States Senate, <http://www.iasplus.com/resource/ref.htm>, Erişim Tarihi: 20.11.2009.

URAL, Ayhan, KILIÇ, İbrahim (2006), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

UYAR, Süleyman (2004), *Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

UYGUÇ, Nermin (2003), “Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, C. 18, S. 1, s. 93-103.

UZUN, Ali Kamil (2006), *Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Uygulamaları: İMKB'de İşlem Gören Reel Sektör Şirketlerinde Yönetim Kurulu Denetim Komitesinin Varlığını Etkileyen Faktörler ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.

VALENTI, Alix (2007), "The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Has It Brought About Changes in the Boards of Large U. S. Corporations?", *Journal of Business Ethics*, C. 81, s. 401-412.

VALUE BASED MANAGEMENT (2009), "Global Corporate Governance Forum" [http://www.valuebasedmanagement.net/organizations\\_worldbank.html](http://www.valuebasedmanagement.net/organizations_worldbank.html), Erişim Tarihi: 19.11.2009.

VANDENBERGHE, Christian, PEIRÓ, José Maria (1999), "Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 8, S. 4, s. 569-581.

VAN DER WALT, Nicholas T., Ingley, Coral B., DIACK, Garry (2001), "Corporate Governance: Implications of Ownership, Performance Requirements and Strategy", *Journal of Change Management*, C. 2, S. 4, s. 319-333.

VITELL, Scott J., HIDALGO, Encarnacion Ramos (2006), "The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers", *Journal of Business Ethics*, C. 64, s. 31-43.

VOSS, Glenn B., CABLE, Daniel M., VOSS, Zannie Giraud (2000), "Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents: A Study of Nonprofit Professional Theatres", *Organization Science*, C. 11, S. 3, s. 330-347.

VURAL, Beril Akıncı ve SOHODOL, Çisil (2004), "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 325-332.

WANG, Yingyan (2009), "Examination on Philosophy-Based Management of Contemporary Japanese Corporations: Philosophy, Value Orientation and Performance", *Journal of Business Ethics*, C. 85, S. 1, s. 1-12.

WARING, Kerrie, PIERCE, Chris (2004), *The Handbook Of International Corporate Governance: A Definitive Guide*, UK: Kogan Page.

WATSON, George W., PAPAMARCOS, Steven D., TEAGUE, Bruce T., BEAN, Cindy (2004), "Exploring the Dynamics of Business Values: A Self-affirmation Perspective", *Journal of Business Ethics*, S. 49, s. 337-346.

WEARING, Robert (2005), *Cases in Corporate Governance*, London: Sage Publications.

WEI, Gang (2007), "Ownership Structure, Corporate Governance and Company Performance in China", *Asia Pacific Business Review*, C. 13, S. 4, s. 519-545.

WEIDENBAUM, Murray, JENSEN, Mark (2003), *The Modern Corporation and Private Property (Adolf A. Berle & Gardiner C. Means): With A New Introduction By Murray Weidenbaum and Mark Jensen*, USA: Library of Congress.

WILLIAMS, Sandra L. (2002), "Strategic Planning and Organizational Values: Links to Alignment", *Human Resource Development International*, C. 5, S. 2, s. 217-233.

WILLIAMS, Sandra L., FERRIS, Gerald R. (2000), "The Changing Nature of The Employment Relationship: Reglaiming Values in The Workplace", *Journal of Organizational Excellence*, Winter, s. 25-30.

WINDBICHLER, Christine (2005), "Cheers and Boos for Employee Involvement: Co-Determination as Corporate Governance Conundrum", *European Business Organization Law Review*, S. 6, s. 507-537.

XIN, Tang (2007), "Commentary on; New Hope for Corporate Governance in China?", *The China Quarterly*, S. 191, s. 613-619.

YAHYAGİL, Mehmet Y. (2005), "Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", *Öeneri*, C. 6, S. 24, s. 137-149.

YAKOVLEV, Andrei (2004), "Evolution of Corporate Governance in Russia: Government Policy vs. Real Incentives of Economic Agents", *Post-Communist Economies*, C. 16, S. 4, s. 387-403.

YALÇIN, Azmi ve ERÇEN, A. Esmeray Yoğun (2004), "Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 13, S. 2, s. 201-217.

YAZGAN, Yankı (2008), *Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış: Aile Kalmak, Şirket Olmak*, İstanbul: Tkdy Yayınları.

YAZICIOĞLU, İrfan ve KOÇ, Hakan (2009), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 21, s. 497-507.

YAZICIOĞLU, Yahşi, ERDOĞAN, Samiye (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

YILDIRIM, Murat (2007), *Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIZ, Rıfat, ÖZEN, Aysun (2006), *50+50 Soruda Bilimsel Araştırma ve Yazma*, Ankara: Detay Yayıncılık.

YILMAZER, Aydın, EROĞLU, Cemal (2008), *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.

YU, Beom, Joon (2005), "Board Structure, Ownership and Firm Performance: Korean Evidence", *Proceedings of The IEEE Russian-Korean International Symposium on Science and Technology-(KORUS 2005)*, Russia: Novosibirsk State Technical University, s. 853-856.

YÜKSELEN, Cemal (2006), *Pazarlama Araştırmaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.

ZATTONI, Alessandro, CUOMO, Francesca (2008), "Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives", *Corporate Governance*, C. 16, S. 1, s. 1-15.

ZHANG, Denghao, WANG, Dengfeng, YANG, Ye, TENG, Fei (2007), "Do Personality Traits Predict Work Values of Chinese College Students?", *Social Behavior and Personality*, C. 35, S. 9, s. 1281-1294.

ZUMBANSEN, Peer (2007), "Varieties of Capitalism and the Learning Firm: Corporate Governance and Labour in the Context of Contemporary Developments in European and German Company Law", *European Business Organization Law Review*, C. 8, s. 467-496.