

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİŞİM VE KURUMSAL YÖNETİM

1.1. Yönetim Kavramı.....	8
1.2. Genel Olarak Yönetişim Kavramı.....	10
1.3. Yönetim ve Yönetişim Arasındaki Farklılık.....	13
1.4. Yönetişim Kavramının Gelişimi.....	15
1.5. İyi Yönetişim Kavramı ve Unsurları.....	18
1.6. Kurumsal Yönetim (Şirket Yönetişimi) Kavramı.....	22
1.7. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	26
1.7.1. Şeffaflık İlkesi.....	26
1.7.1.1. Tanımı.....	27
1.7.1.2. Özellikleri.....	28
1.7.1.3. Şeffaflığın Önemi.....	30

1.7.1.4. Şeffaflığın Sağlanması Önündeki Engeller.....	32
1.7.1.5. Şeffaflığın Artırılmasında Düzenlemelerin Yeri ve Teşvikler.....	33
1.7.2. Hesap Verebilirlik İlkesi.....	34
1.7.3. Sorumluluk İlkesi.....	36
1.7.4. Adil Yönetim İlkesi.....	36
1.8. Kurumsal Yönetişimin Artan Önemi.....	37
1.9. Kurumsal Yatırımcılar ve Yönetişim.....	40
1.10. Türkiye ve OECD’de Yönetişim Uygulamaları.....	45
1.11. Kurumsal Yönetişim Modelleri.....	50
1.11.1. Sistemlere Göre Kurumsal Yönetim Kavramı ve İçeriği.....	50
1.11.2. Sistemlere Göre Şirket Amaçları.....	55

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **BİR KURUMSAL YÖNETİM MODELİ OLARAK PAYLAŞIMCI YAKLAŞIMI**

2.1. Paylaşımçı Kavramının Gelişimi.....	61
2.1.1. Şirket Planlama Literatürü.....	61
2.1.2. Sistem Teorisi Literatürü.....	63

2.1.3. Şirketlerin Sosyal Sorumluluk Literatürü.....	64
2.1.4. Organizasyon Teorisi Literatürü .....	67
2.1.5. Paylaşımçı Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar.....	69
2.2. Paylaşımçı Yaklaşımının Ayırt Edici Özellikleri.....	73
2.3. Paylaşımçı Yaklaşımı.....	76
2.4. Paylaşımçı Yaklaşımın İlkeleri.....	82
2.5. Şirket Yönetiminde Paylaşımçı Yaklaşım Süreci.....	87
2.6. Paylaşımçıların Sınıflandırılması.....	96
2.6.1. Şirket İçi Paylaşımçı Gruplar.....	97
2.6.1.1. Hissedarlar .....	97
2.6.1.2. Yöneticiler.....	98
2.6.1.3. Şirket Çalışanları .....	99
2.6.2. Şirket Dışı Paylaşımçı Gruplar.....	99
2.6.2.1. Birinci Derecede Şirket Dışı Paylaşımçı Gruplar.....	100
2.6.2.1.1. Müşteriler (Tüketiciler).....	100
2.6.2.1.2. Tedarikçiler.....	101
2.6.2.1.3. Sendikalar.....	102
2.6.2.1.4. Yerel Topluluklar ve Yönetimler.....	103
2.6.2.2. İkinci Derecede Şirket Dışı Paylaşımçı Gruplar.....	104
2.6.2.2.1. Rakipler .....	104

2.6.2.2.2. Devlet, Hükümet, Hükümet Temsilcileri ve Yöneticileri.....	106
2.6.2.2.3. Çevresel Baskı Grupları (Sivil Toplum Kuruluşları).....	107
2.6.2.2.4. Medya Kuruluşları.....	108
2.7. Şirket Yöneticileri ve Paylaşımçı Analizi.....	109
2.7.1. Pazarlama ve Satış Yöneticisinin Sorumlulukları.....	109
2.7.2. Ar-Ge Yöneticisinin Sorumlulukları.....	110
2.7.3. Halkla İlişkiler Yöneticisinin Sorumlulukları.....	111
2.7.4. Üretim Yöneticisi ve Mühendislerinin Sorumlulukları.....	112
2.7.5. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sorumlulukları.....	113
2.7.6. Fonksiyonel Yöneticiler ve Paylaşımçı Analizi.....	114
2.8. Paylaşımçı Yaklaşımına Getirilen Eleştiriler.....	115
2.9. Şirketlerin Topluma Karşı Sorumluluğu.....	120
2.9.1. Şirketlerin Vicdanı Olmadığı Yönündeki Klasik Yaklaşım.....	121
2.9.2. Şirketlerin Vicdanı Olduğu Yönündeki Modern Yaklaşım.....	123
2.9.3. Sosyal ve Ekonomik Bir Paylaşımçı Olarak Şirket Yaklaşımı..	125
2.9.4. Yirmi Birinci Yüzyılda Şirket ve Paylaşımçı Yönetimi.....	127
2.10. Şirketin Sosyal ve Finansal Performansı Arasındaki İlişki.....	130

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İMKB 100 ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINI BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA

	Sayfa No
3.1. Amaç.....	133
3.2. Yöntem.....	134
3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar.....	135
3.4. Varsayımlar.....	138
3.5. Cevaplanma Yüzdesi ve Dağılımı.....	139
3.6. İstatistiksel Analiz.....	140
3.6.1. Örneklemdeki Firmaların ve Katılımcıların Özellikleri ile Değerlendirmeler.....	140
3.6.1.1. Ankete Katılanların Şirket İçindeki Pozisyonları.....	140
3.6.1.2. Ankete Katılanların Uzmanlık Alanları.....	141
3.6.1.3. Örneklemdeki Şirketlerin Faaliyet Süreleri.....	142
3.6.1.4. Örneklemdeki Şirketlerin Halka Açıklık Oranları.....	143
3.6.1.5. Örneklemdeki Şirketlerin İMKB’de İşlem Görme Süreleri.....	144
3.6.1.6. Örneklemdeki Şirketlerde Çalışan Sayıları.....	145
3.6.1.7. Örneklemdeki Şirketlerin Piyasa Değerleri.....	146
3.6.1.7. Örneklemdeki Şirketlerin Sektörel Dağılımı.....	147

3.6.2. Paylaşımıcılara Verilen Önemin Analizi.....	148
3.6.2.1. Örneklemdaki Tüm Şirketlerin Paylaşımıcılara Verdikleri Önem Sıralaması.....	148
3.6.2.2. Sınai Sektör Şirketlerinin Paylaşımıcılara Verdikleri Önem Sıralaması.....	150
3.6.2.3. Mali Sektör Şirketlerinin Paylaşımıcılara Verdikleri Önem Sıralaması.....	151
3.6.2.4. Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Paylaşımıcılara Verdikleri Önem Sıralaması.....	152
3.6.3. Anket Sorularına Verilen Yanıtların Yüzde Dağılımları ve Değerlendirmeler.....	153
3.6.3.1. Şirketin Paylaşımıcılara Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	153
3.6.3.1.1. Şirket Çalışanlarına Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	155
3.6.3.1.2. Pay Sahiplerine Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	158

3.6.3.1.3. Yönetim Kurulu ve Üst Yönetime Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	161
3.6.3.1.4. Denetim ve Denetçilere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	163

3.6.3.1.5. Müşterilere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	165
	<b>Sayfa No</b>
3.6.3.1.6. Tedarikçilere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	166
3.6.3.1.7. Sendikalara Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	167
3.6.3.1.8. Yerel Yönetimlere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	168
3.6.3.1.9. Rakiplere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	169
3.6.3.1.10. Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	169
3.6.3.1.11. Medyaya Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	170
3.6.3.1.12. Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	171
3.6.3.2. İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	172
3.6.3.3. Şirketlerde Yüksek Oranda Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	175
3.6.3.4. Şirketlerde Düşük Oranda Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	177
3.6.4. Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performans Ölçümü ve Değerlendirmeler.....	179



3.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	183
3.6.5.1. Birinci Hipotezin Testi.....	183
3.6.5.2. İkinci Hipotezin Testi.....	189
3.6.5.3. Üçüncü Hipotezin Testi.....	192
3.6.5.4. Dördüncü Hipotezin Testi.....	195
3.6.5.5. Beşinci Hipotezin Testi.....	198
3.6.5.6. Altıncı Hipotezin Testi.....	201
3.6.5. Bulguların Genel Değerlendirmesi.....	204
3.6.6. SONUÇ.....	208
EKLER.....	215
EK 1: Anket Formu.....	216
EK 2: Anket Sorularına Verilmesi Beklenen Cevaplar.....	228
EK 3: 01.04.2003- 30.06.2003 Döneminde İMKB-100 Endeksinde Yer Alan Tüm Şirketler.....	234
EK 4: Kurumsal Yönetim ve Yönetişim Kavramlarının Katılımcılar Tarafından Tanımlanması.....	239
TÜRKÇE ÖZET.....	242
ABSTRACT.....	244
KAYNAKÇA.....	246

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa No

<b>Tablo 1:</b> Bölgelere Göre Finansal Performans İle Yönetişim Performansının Karşılaştırılması.....	41
<b>Tablo 2:</b> Yönetişim Uygulamalarının Yatırım Kararlarına Etkisi.....	42
<b>Tablo 3:</b> Bölgelere Göre İyi Yönetime Ek Prim Ödeme İsteği (%).....	42
<b>Tablo 4:</b> İyi Yönetim Uygulamalarına Ödenen Ek Prim Oranı (%).....	43
<b>Tablo 5:</b> Yatırımcıların Şirket Yönetiminden Öncelikli Beklentileri.....	44
<b>Tablo 6:</b> Yatırımcıların Şirketlerden Öncelikli Beklentileri.....	44
<b>Tablo 7:</b> Tüm Şirketlerin Paylaşımçılarına Verdikleri Önem Sıralaması.....	148
<b>Tablo 8:</b> Sınai Sektör Şirketlerinin Paylaşımçılarına Verdikleri Önem Sıralaması.....	150
<b>Tablo 9:</b> Mali Sektör Şirketlerinin Paylaşımçılarına Verdikleri Önem Sıralaması.....	151
<b>Tablo 10:</b> Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Paylaşımçılarına Verdikleri Önem Sıralaması.....	152
<b>Tablo 11:</b> Tüm Paylaşımçılara Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	154
<b>Tablo 12:</b> Çalışanlara Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	156
<b>Tablo 13:</b> Pay Sahiplerine Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	160
<b>Tablo 14:</b> Yönetim Kurulu ve Üst Yönetime Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	162
<b>Tablo 15:</b> Denetim ve Denetçilere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	164
<b>Tablo 16:</b> Müşterilere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	165

<b>Tablo 17:</b> Tedarikçilere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	166
---	-----

**Sayfa No**

<b>Tablo 18:</b> Sendikalara Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	167
<b>Tablo 19:</b> Yerel Yönetimlere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	168
<b>Tablo 20:</b> Rakiplere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	169
<b>Tablo 21:</b> Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	170
<b>Tablo 22:</b> Medyaya Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	170
<b>Tablo 23:</b> Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	172
<b>Tablo 24:</b> İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Sorulara Verilen Cevaplarının Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları.....	173
<b>Tablo 25:</b> Yüksek Oranda Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	175
<b>Tablo 26:</b> “Hayır” Cevabı Beklenen Sorularda Beklentiye Uygunluk Derecesi En Yüksek Olan Cevaplar.....	176
<b>Tablo 27:</b> Düşük Oranda Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	177
<b>Tablo 28:</b> “Hayır” Cevabı Beklenen Sorularda Beklentiye Uygunluk Derecesi En Düşük Olan Cevaplar.....	178
<b>Tablo 29:</b> Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansı ve Derecesi.....	180
<b>Tablo 30:</b> Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performans Derecelerinin Dağılımı.....	182
<b>Tablo 31:</b> Sınai Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansları.....	183
<b>Tablo 32:</b> Mali Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansları.....	184
<b>Tablo 33:</b> Hizmet Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performansları.....	185
<b>Tablo34:</b> Sektörlere Göre Kurumsal Yönetim Performans Derecelerinin Dağılımı.....	185

<b>Tablo 35:</b> Sınai ve Mali Sektör Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin Mann-Whitney Test Sonuçları.....	186
--	-----

**Sayfa No**

<b>Tablo 36:</b> Sınai ve Mali Sektör Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin U- Testi sonuçları.....	186
<b>Tablo 37:</b> Sınai ve Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin Mann-Whitney Test Sonuçları.....	187
<b>Tablo 38:</b> Sınai ve Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin U- Testi sonuçları.....	187
<b>Tablo 39:</b> Mali ve Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin Mann-Whitney Test Sonuçları.....	188
<b>Tablo 40:</b> Mali ve Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin U- Testi sonuçları.....	188
<b>Tablo 41:</b> İkinci Hipoteze İlişkin Özet Tablo.....	189
<b>Tablo 42:</b> Performans Derecesi * Faaliyet Süresi Çapraz Tablosu.....	190
<b>Tablo 43:</b> Ki Kare Testi (Performans Derecesi * Faaliyet Süresi).....	190
<b>Tablo 44:</b> Üçüncü Hipoteze İlişkin Özet Tablo.....	192
<b>Tablo 45:</b> Performans Derecesi * Halka Açıklık Oranı Çapraz Tablosu.....	193
<b>Tablo 46:</b> Ki Kare Testi (Performans Derecesi * Halka Açıklık Oranı).....	193
<b>Tablo 47:</b> Dördüncü Hipoteze İlişkin Özet Tablo.....	195
<b>Tablo 48:</b> Performans Derecesi * İMKB’de İşlem Görme Süresi Çapraz Tablosu.....	196
<b>Tablo 49:</b> Ki Kare Testi (Performans Derecesi*İMKB’de İşlem Görme Süresi)....	196
<b>Tablo 50:</b> Beşinci Hipoteze İlişkin Özet Tablo.....	198
<b>Tablo 51:</b> Performans Derecesi * Çalışan Sayısı Çapraz Tablosu.....	199
<b>Tablo 52:</b> Ki Kare Testi (Performans Derecesi * Çalışan Sayısı).....	199
<b>Tablo 53:</b> Altıncı Hipoteze İlişkin Özet Tablo.....	201
<b>Tablo 54:</b> Performans Derecesi * Piyasa Değeri Çapraz Tablosu.....	202
<b>Tablo 55:</b> Ki Kare Testi (Performans Derecesi * Piyasa Değeri).....	202

## GRAFİKLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Grafik 1:</b> OECD Yönetişim Endeksi.....	45
<b>Grafik 2:</b> Türkiye Yönetişim Endeksi.....	46
<b>Grafik 3:</b> Ankete Katılanların Şirket İçi Pozisyonu.....	141
<b>Grafik 4:</b> Katılımcıların Uzmanlık Alanları.....	142
<b>Grafik 5:</b> Şirketlerin Faaliyet Süreleri.....	143
<b>Grafik 6:</b> Şirketlerin Halka Açıklık Oranları.....	144
<b>Grafik 7:</b> Şirketlerin İMKB’de İşlem Görme Süresi.....	145
<b>Grafik 8:</b> Şirketlerin Çalışan Sayıları.....	146
<b>Grafik 9:</b> Şirketlerin Piyasa Değerleri.....	147
<b>Grafik 10:</b> Şirketlerin Sektörel Dağılımları.....	147
<b>Grafik 11:</b> Çalışanların Bilgilendirilme Sıklığı.....	157
<b>Grafik 12:</b> Medyanın Bilgilendirilme Sıklığı.....	171
<b>Grafik 13:</b> Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansları.....	181

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1:</b> Kurumsal Yönetimin İç ve Dış Yapısı.....	54
<b>Şekil 2:</b> Büyük Bir İşletmenin Paylaşımçı Haritası.....	89
<b>Şekil 3:</b> İşletmenin Ahlaki Sorumluluk Matrisi.....	94
<b>Şekil 4:</b> Sosyal Performans, Finansal Performans ve Şirket İtibarı Arasındaki İlişki Birinci bakış açısı.....	131
<b>Şekil 5:</b> Sosyal Performans, Finansal Performans ve Şirket İtibarı Arasındaki İlişki İkinci Bakış açısı.....	131
<b>Şekil 6:</b> Sosyal Performans, Finansal Performans ve Şirket İtibarı Arasındaki İlişki Üçüncü Bakış Açısı.....	132

## GİRİŞ

Kurumsal yönetim veya yönetişim gerek özel ve kamu sektörünün, gerek hükümetlerin ve uluslararası kuruluşların, gerekse akademisyenlerin son yıllarda üzerinde sıklıkla durdukları bir konu halini almaya başlamıştır. Geçmiş yıllarda Asya ülkelerinde, son dönemlerde WorldCom, Enron ve Arthur Andersen gibi büyük Amerikan şirketlerinde yaşanan finansal skandallar yatırımcıların sermaye piyasalarına olan güveninin sarsılmasına neden olmuştur. Sonuçta hisse senedi fiyatlarında çok önemli düşüşler meydana gelmiş, yatırımcıların milyonlarca dolarlık zararıyla sonuçlanan mali kayıplar ortaya çıkmıştır. Yaşanan bu finansal skandalların arkasında yatan temel neden olarak kurumsal yönetimdeki başarısızlıklar gösterilmektedir.

Bilgi teknolojisi ve iletişim alanında yaşanan hızlı gelişmeler ekonomide, iş dünyasında, kamu yönetiminde ve toplumsal yaşamda varlığını hissettirmektedir. Bunun yanında, uluslararası ticaretin ve ülkeler arasındaki sıcak para akımının önündeki engellerin süratli bir biçimde ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte şirketlerin dış çevresi ve faaliyet alanları gün geçtikçe genişlemektedir. Ülke içi rekabet büyük ölçüde uluslararası alanda yaşanan daha zorlu ve karmaşık bir mücadeleye dönüşmüştür. Bu süreç hız kesmeden devam etmektedir. Bu sistem içerisinde ülke içi yapılan birtakım yasal düzenlemeler yeterli görülmemekte, yapılan bu uygulamaların uluslararası, hatta uluslar üstü birtakım düzenlemelere uygunluğunun sağlanması bir zorunluluk halini almaktadır.

Şirket faaliyetlerinin sürekliliği için sermaye birikimi oluşturmak şirketler için hayati öneme sahip bulunmaktadır. Dünya üzerinde ekonomik yaşamda gelinen nokta kamu ve özel kurum ihtiyaçlarının temini için ülke içi kaynakların çoğu zaman yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum ülkelerin yabancı sermaye ve kaynak ihtiyacını gün geçtikçe artırmaktadır. Ülkelerin yabancı kaynak çekebilme yeteneği, o ülkelerin kurumsal yönetim sistemlerinin etkinliğiyle ve kaynak ihtiyacı olan kamu veya özel kurum yönetimlerinin kaynak sağlayan bireysel ve kurumsal yatırımcıların haklarına ne ölçüde saygılı olduğuyla yakından ilişkilidir.

Gerek ülke içinde, gerekse ülke dışında kaynak yaratan kişi veya gruplar haklarını koruyacak yasal düzenlemelerin olmaması halinde ya sözkonusu ülkelerde yatırım yapmama kararı almakta, ya da yatırım yapsalar bile güçlü şirket yönetim standartları olan ülkelerle kıyaslandığında yeterli hukuksal düzenlemelere sahip bulunmayan ülkelere sağladıkları kaynaklar için daha yüksek bir risk primi talep etmektedirler. Bu da kaynak ihtiyacı bulunan ülkelerin kaynak maliyetlerini artırmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim, ekonomik etkenlik ve büyüme açısından son derece önemli sonuçlar doğurmaktadır. Etkili bir kurumsal yönetim firma değerinin maksimize edilmesi konusunda şirket yöneticileri üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Özel sektörün genişlemesi ve daha rekabetçi bir piyasa ekonomisinin yaratılmasıyla birlikte, etkili bir kurumsal yönetimin sözü edilen bu köklü ekonomik değişimlerden ekonomik yararlar sağlayabilmek için anahtar bir role sahip olduğu gün geçtikçe anlaşılmaktadır.

Ekonomik hayatta yaşanan gelişmeler kadar toplumsal yaşamda da köklü değişimlerin varlığı göze çarpmaktadır. Özellikle, iletişim teknolojisindeki gelişmeler sosyal yapılanma üzerinde derin etkiler bırakmaktadır. Bilginin kolayca elde edilmesi ve değerlendirilmesi yoluyla sağlanan avantaj, eskiye oranla daha bilinçli ve eğitilmiş bireylerin ortaya çıkmasına, sivil toplum örgütleri ve diğer çıkar gruplarının gün geçtikçe daha örgütlü bir yapı içerisine girmelerine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde örgütlü birimler varlıklarını daha fazla hissettirerek taleplerini daha etkili bir şekilde dile getirmeye başlamaktadırlar. Bu durum demokrasi ve yönetim anlayışında süreç içerisinde görülen anlayış farkından kaynaklanmaktadır. Sözkonusu gelişim gerek kamuda, gerekse özel sektörde yaratılan katma değer nasıl bölüşüleceği ve yönetileceği konusunda birey ve grupların daha fazla söz sahibi olmalarına imkan tanımaktadır.

Artık klasik bir yaklaşımla demokrasiyi seçilmişlerin seçenleri yönettiği bir yönetim tarzı olarak tanımlamak yetersiz kalmaktadır. Çağdaş anlayış sözkonusu görüşün aksine seçmenlerin seçilenlerle birlikte yönetime katılmasını savunmaktadır. Böyle bir anlayış toplumsal hayatı ve kamu yönetimini olduğu kadar şirket yönetimini de derinden etkilemeye başlamıştır. Nasıl demokrasi kültürünün derinleşmesi, demokrasiyi yalnızca yönetim erginin yönetenlere devredilmesi olarak



algılanmasını anlamsızlaştırıyorsa, modern kurumsal yönetim anlayışı da şirket yönetimlerinin hissedarların kârlarını artırma temel hedefini yetersizleştirmektedir.

Bu anlayış, anonim şirketlerin özellikle de halka açık ortaklıkların yönetiminde ve faaliyetlerinin yürütülmesinde kâr elde etme ve sözkonusu kârın ortaklar arasında dağıtılması esas amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarlar başta olmak üzere müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakip firmalar, devlet, medya kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve çalışanlar gibi tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını, sözü edilen grupların talep ve beklentilerinin karşılanmasını ve bu bağlamda şirketlerin ilgili çıkar grupları ile iletişim ve etkileşiminin sağlanmasını ifade etmektedir. Böylece karar mekanizmalarındaki şirket yönetimlerinin, gerek şirket içi, gerekse şirket dışı baskı gruplarını daha geniş bir perspektifte ve geçmişe oranla çok daha fazla dikkate almaları kaçınılmaz bir hal almaya başlamıştır.

Bu yaklaşımda, kısa dönemde pay sahiplerinin tatminini hedefleyen fırsatçı şirket uygulamalarının aksine firmanın refahı için gerekli uzun dönemli şirket stratejilerinin hayata geçirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Bu bakış açısı hissedarlar kadar çalışanlar, tedarikçiler ve firma için uzun dönemde değer yaratan diğer tüm grupların katkısını gözönüne almayı gerektirmektedir. Hissedarlar kadar şirketin hem iç, hem de dış çevresindeki grupların dikkate alınması, beraberinde şirketin topluma karşı birtakım sosyal sorumlulukları yerine getirmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir. Bu düşünce yapısı, şirketlerin kâr amacıyla kurulmuş ve yalnızca hissedarlarına karşı ekonomik sorumluluğu bulunduğu görüşünü reddetmektedir. Şirketler ekonomik faaliyetlerini sürdürürken, karar ve uygulamalarının toplumun diğer kesimleri üzerindeki etkilerini hesaba katmalıdır. Çünkü şirketlerin ekonomik birimler olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir varlık oldukları ve şirket uygulamalarında sosyal bir varlık olmanın gereklerine uygun olarak hareket edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında şirketler kâr odaklı olarak faaliyetlerini yürütürken sosyal sorumluluklarını görmezden gelmemeli, kâr ve toplumsal sorumluluklar arasındaki dengeyi kurabilmelidir.

Ekonomik ve sosyal temelleri bulunan böyle bir anlayışın oluşturulabilmesi için bazı temel koşulların yerine getirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Şirket faaliyetlerinin denetlenebilmesi, şirketlerde pay sahiplerinin eşit ve adil işleme tabi tutulması, hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin hak ve yükümlülüklerinin korunması, kamunun aydınlatılması ve son olarak yönetim kurullarının görev ve yetkilerinin açık bir şekilde ortaya konarak iş yapma usullerinin belirlenmesi, etkili bir yönetim anlayışı oluşturabilmenin temel koşullarının başında gelmektedir. Benzer bir düşünceyle etkili bir kurumsal yönetim anlayışı geliştirebilmek için ayrıca katılımcılık, şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, diğer bir deyişle rapor verme ve tarafları bilgilendirme, sorumluluk, adil yönetim gibi değerlerin yerleştirilmesi ve uygulanması kaçınılmaz bir hal almaktadır.

Günümüzde kurumsal yönetimin sözü edilen ekonomik ve toplumsal etkileri gün geçtikçe daha da iyi anlaşılmaya başlanmıştır ve en uygun yönetim yapı ve uygulamalarının neler olması gerektiği konusunda tartışmalar yapılmaktadır. Dünyada kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Bunlardan ilki, sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere'de şekillenen “Anglo-Sakson Sistemi”dir. Bu sistem kurumsal yönetimde hissedar temelli bir bakış açısını benimsemektedir. Diğer sistem ise, esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortakların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı “Alman Sistemi” olarak da bilinen “Kıta Avrupası Sistemi”dir. Bu sistem ise kurumsal yönetimin paylaşımcı modeli üzerinde durmaktadır. Bu iki sistem arasında temel farklılıklar olduğu görülmektedir. Anglo-Sakson Sistemi, yapısı itibariyle önceliği anonim şirketlere sermaye sağlamak yoluyla ortaklık hakkı elde etmiş bulunan hissedarların korunmasına vermektedir. Kıta Avrupası Sistemi’nde ise, çoğunlukla görev yapan profesyonel yöneticiler sadece hissedarlara karşı değil, şirketin faaliyetlerinden etkilenen ve şirketin etkileşim içinde bulunduğu tüm paylaşımcılara (stakeholder) (hissedarlar, çalışanlar, şirkete fon sağlayanlar, tedarikçiler, finans kurumları, devlet ...vb.) yönelik önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Bu iki sistemden birinin, diğerine karşı üstünlüğü yoktur. Söz konusu iki kurumsal yönetim sisteminin de yönetimin kurumsallaşmasının sağlanması bakımından başarılı olduğu gözlenmektedir.

Türkiye açısından konuya bakıldığında araştırmanın amaçlarından birisi de, Türk sermaye piyasalarında işlem gören şirket yöneticilerinin düşünce yapısı itibariyle sözü edilen bu iki anlayıştan hangisine daha yakın olduklarını belirlemeye çalışmaktır. Bununla birlikte şirket yönetimlerinin kurumsal yönetim uygulamaları için gerekli olan koşulları ne ölçüde yerine getirdikleri, başka bir deyişle sermaye piyasasında işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının düzeyi ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Bu bağlamda bu araştırma ile; İstanbul Menkul Kıymetler Borsası-100 (İMKB-100) endeksinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren en yüksek piyasa değerine sahip halka açık yüz şirketin “şirket dışı gruplar” olarak sınıflandırılacak müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, sendikalar, yerel yönetimler, hükümetler, rakip firmalar, kamu kurum ve kuruluşları, medya kuruluşları, çevreci baskı grupları ve sivil toplum örgütleri ile “şirket içi gruplar” olarak nitelendirilebilecek çalışanlar, büyük ve küçük hisseli şirket ortakları ve diğer yöneticilerin talep ve beklentilerine olan bakış açısı ve sözkonusu gruplara karşı yönetimlerin geliştirdikleri politika ve stratejiler tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Bu kapsamda İMKB-100 şirketlerinin faaliyet süresi, faaliyet alanı, halka açıklık oranı, İMKB'de işlem görme süresi, çalışan sayısı ve piyasa değeri ile bu şirketlerin kurumsal yönetim performansları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi hedeflenmektedir.

Para ve sermaye piyasalarındaki değişimin ve gelişimin öncüsü niteliğinde olan İMKB-100 endeksinde işlem gören şirketlerin belirtilen açılardan incelenmesi, halka açık bu sermaye piyasası şirketlerinin, “kurumsal yönetim” ya da “yönetişim” olarak tanımlanan yönetim anlayışının neresinde olduğunu görebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. İMKB-100 Şirketlerinin kurumsal yönetim performansının tespiti ve bu performansın belirlenen değişkenlerle olan ilişkisini ortaya çıkarmak, sermaye piyasalarında yatırım yapacak olan yerli ve yabancı, bireysel ve kurumsal yatırımcılar açısından büyük bir önem taşımaktadır. Yerli ve yabancı yatırımcıların yatırım yapacakları piyasalara güven duyması, gerek kamu otoritelerinin, gerekse özel sektörün ihtiyaç duyduğu fonların arzu edilen maliyetle temini açısından hayati bir değere sahiptir. Daha önce İMKB-100 şirketlerine yönelik bu kapsamda bir

araştırmanın yapılmamış olması, bilimsel alanda bir boşluğu doldurmakta ve araştırma sonuçlarının değerini bir kat daha artırmaktadır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak geleneksel anlamda yönetim kavramı açıklanmaktadır. İzleyen bölümlerde bu anlayışa karşıt ve paralellikleriyle ortaya atılan yönetim kavramının ortaya çıkış ve gelişimi ele alınmaktadır. Burada geniş bir perspektifte kamusal alanda yönetim, iyi yönetim kavramları incelenmekte, daha özel olarak ise şirket yönetimi (kurumsal yönetim) bağlamında yönetim kavramı içerdiği unsurlarla birlikte açıklanmaktadır. Ayrıca, bu bölümde yönetim ve yönetim kavramları arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmakla birlikte, yönetim kavramının artan önemi üzerinde durulmaktadır. İzleyen bölümde, Türkiye'deki yönetim uygulamaları dünyadaki yönetim uygulamalarıyla karşılaştırılmaktadır. Birinci bölümün sonunda, dünya üzerindeki kurumsal yönetim uygulamalarına değinilmekte, bu uygulamalar arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

İkinci bölümde, kurumsal yönetimin paylaşımcı modeli üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde ilk olarak paylaşımcı kavramının şirketler için ne anlama geldiği ve kavramın ortaya çıkışı ele alınmaktadır. Bir kurumsal yönetim modeli olarak paylaşımcı modelinin ne anlama geldiği, modelin sahip olduğu prensipler ve diğer yaklaşımlardan modeli ayıran özellikler takip eden kısımlarda incelenmektedir. Paylaşımcı yaklaşımının şirketler tarafından nasıl uygulanacağı ve yaklaşıma yöneltilen eleştiriler bu bölümde tartışılan konulardır. Bu bölümde ayrıca şirket içi ve şirket dışı paylaşımcılar olarak sınıflandırılan gruplara yer verilmekte, ayrıca farklı birimlerde görev yapan şirket yöneticilerinin bu paylaşımcı gruplara karşı sorumluluklarının neler olması gerektiğine değinilmektedir. Bu bölümde son olarak, paylaşımcı temelli bir kurumsal yönetim modelinin dayandığı temel noktalardan biri olması gereken şirketin toplumsal sorumluluğu konusu üzerinde durulmakta, şirketlerin sosyal performansı ile finansal performansı arasındaki ilişkiye değinilmektedir.

Üçüncü ve son bölümde İMKB-100 endeksinde işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ve buna bağlı olarak kurumsal yönetim performansları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu şirketlerin faaliyet alanları, faaliyet süreleri, çalıştırdıkları personel sayısı, halka açıklık oranları İMKB’de işlem görme süreleri ve piyasa değerleri ile bu şirketlerin kurumsal yönetim performansları arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu bölümde ayrıca, şirket yönetimlerinin faaliyette buldukları paylaşımcı grupları nasıl değerlendirdikleri ve bu gruplara atfettikleri önem ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİŞİM**

#### **1.1. YÖNETİM KAVRAMI**

Yönetim kavramı ile ilgili olarak farklı tanımlara rastlanılmaktadır. Yönetim konusunda her ne kadar farklı tanımlamalar yapılmış olsa bile, bunları ortak bir çatı altında toplamak mümkün olabilir. Yönetim, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olarak ifade edilebilir (Can, 1989:34). Benzer bir şekilde yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmek olarak da tanımlanabilir (Koçel, 2001:11).

Bu açıklamalardan yola çıkarak yönetimin temel unsurundan sözetmek mümkün olabilir. Yönetimin olabilmesi için öncelikle bir topluluğun olması gereklidir. Yönetilecek olanlar bu topluluktaki kişiler olacaktır. İkinci olarak, sözkonusu topluluğu harekete geçirebilmek için yönetimin bir güce sahip olması gerekmektedir. Bu gücün kaynağı korkutmaya, ödüllendirmeye, uzmanlığa ya da biçimsel güce dayalı olabilir (Can, 1989:185). Yöneticiler sözkonusu bu güç kaynaklarını kullanarak yönetme eylemini gerçekleştirebilir. Son olarak, yönetilen topluluğun elde etmeye çalıştığı ortak bir amacın varlığı gerekmektedir. Yöneticiler varlık sebeplerini bu amaca dayandıracaklardır (Tekel, 1999:240).

Özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile küreselleşme "yönetim" işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir (Koçel, 2001:11). Bilimden üretime, teknolojiden iletişime her alanda yaşanan köklü dönüşümler, yönetimi tamamen ortadan kaldırmasa da yeni arayışların oluşmasına yol açmaktadır.

Bu dönüşüm süreci tabiatıyla yönetimin temel unsurları üzerinde de kendisini göstermektedir. Öncelikle oy çokluğuna dayalı temsil esası, günümüz demokrasilerinde anlamını yitirmeye başlamıştır. Çoğunluğun yönetimi ele geçirmesi düşüncesi beraberinde birtakım sorunları da gündeme getirmektedir. Oy çokluğu

hakim düşünceye söz hakkı tanırken, azınlıkların taleplerinin ne olacağı tartışma konusudur. Farklı düşünce ve beklentilere sahip bu grupların dışlanması, sözkonusu azınlık için demokratik sistemin işlememesi anlamına gelecektir. Farklılıkları dışlayan bu tip bir anlayışın varlığını sürdürmesi beklenemez. Bu sebeple çoğunluk esası yerine çoğulculuğun yerleştirilmesi örgütün geleceği açısından büyük önem taşır. Üstelik çoğunluğun kurduğu otoritenin merkezi bir hal alması da istenmeyen bir durumdur. Yetkiyi ele alan kesimin bu gücü belli bir süre için seçmenlerinden bağımsız bir şekilde özgürce kullanması düşünülemez. Bu tip bir merkezi otorite anlayışı, tüm tarafların haklarını kullanabilmelerinin önünde ciddi bir engel oluşturur. Merkezi yönetimin aksine katılımın var olduğu ve sürdürüldüğü teşvik edici bir anlayış, tüm tarafların esenliği açısından daha rasyoneldir.

Diğer bir değişim, yönetilen grupların dokusundaki değişimdir. Günümüzde belli bir coğrafi alan içinde bulunan topluluklar, bünyelerinde yalnızca o coğrafi alan içindeki birtakım özellikleri barındırmazlar (Taylor, 1995). Küreselleşme süreci, bilginin çok hızlı akışkanlığı, mesafelerin kısalması ...vb. etkiler çevresel sınırların işlevini azaltmıştır. Karşılıklı ilişkilerin karmaşık bir hal alması belli bir çevrede kurulan kontrolün etkisini ve gücünü zayıflatmaktadır. Artık “yurttaş” kavramı yerine “ağdaş” kavramının yerleşmeye başladığı görülmektedir (Ogden, 1994). Bireyler bu karmaşık doku içinde kolaylıkla yönlendirilebilen unsurlar olmaktan çıkmaya başlamışlardır. Değişkenlerin artması beraberinde çok kimlikli birey ve grupların oluşmasına imkan vermektedir.

## 1.2. GENEL OLARAK YÖNETİŞİM KAVRAMI

Son yıllarda sıkça sözü edilen yönetim kavramının, henüz kuram öncesi bir aşamada olduğu ve ileri sürdüklerinden daha çok karşı çıktığı noktalarla belirli bir kapsam içine alındığı söylenebilir (Jessop, 1995:318).

Yönetişim, bir kısım için demokratik seçimlerle birlikte ortaya çıkan sorumlu bir yönetimi, bir başka kesim için ise çoğulcuğu, hukuk devletini, insan haklarına, başka bir deyişle kişilere saygıyı ifade etmektedir (Williams ve Young, 1994:84).

Kamu yönetimi alanında yönetim, devlet ve toplum arasındaki yeni etkileşimsel ilişkileri tanımlamaktadır. Yönetim ergine sahip kurum, grup veya kişilerin yönetim kapasitelerinin etkisizleştiği düşünülmektedir. Bu nedenle hem ulusal, hem de yerel düzeyde birlikte yönetim, birlikte düzenleme ve birlikte üretimin yollarının açılması gerekliliği savunulmaktadır (Kooiman, 1993a:1). Devlet ile toplum arasında yeni ilişki biçimlerinin kurulması zorunluluğu toplumsal ve ekonomik alanda yaşanan hızlı değişimin bir sonucudur. Hızlı değişim yönetim kalıplarının yeni duruma uyarlanması ihtiyacını doğurmaktadır. Bu da yönetenlerden yönetilenlere doğru uzanan tek yönlü bir akış yerine, yönetenler ve seçmenler arasında oluşturulması gereken çift taraflı bir harekete işaret etmektedir (Kooiman, 1993b).

Gerek tarafların özgür iradeleriyle ortaya koydukları sözleşmelere dayalı, rekabetçi ve liberal piyasa modeli, gerekse bürokratik bir devlet anlayışını ifade eden ve bu bağlamda komutaya vurgu yapan hiyerarşik modeller tıkanmaya başlamıştır. Bu tıkanıklığı aşmanın yolu, toplumsal sermaye, sivil toplum, güven unsurlarını ön plana çıkarmaktan geçmektedir. Yeni anlayışın bu unsurları bireylerin, ortak hedeflere ulaşmak için gruplar ve organizasyonlar içinde birlikte çalışma taleplerinin varlığına işaret etmektedir (Larmour, 1997:384-386). Bu çerçevede, yönetim kavramı ile hiyerarşik yapıların ve/veya serbest pazarların yerine, çok sayıda tarafın var olduğu ve bu taraflar arasında karşılıklı yoğun bir etkileşimin bulunduğu bir yönetim anlayışı ifade edilmektedir (Rhodes, 1996:653).



Yönetişim, toplumsal bir sistem içinde yer alan ilgili tüm birimlerin karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir yapıdır (Kooiman, 1993b:258). Bu yapı içinde idare tek veya belirli bir kişi veya gruba indirgenemez. Aksine farklı örgütlü yapıların birbirini etkilemesiyle ortaya çıkan "birlikte yönetimin" varlığından söz etmek mümkündür. Bu haliyle yönetim, yönetimin yeni bir ilişki kurma biçimini ifade etmektedir (Tekeli, 1999:235). Toplum idare etmede başvurulan yetki ve sorumluluğun, hakim otoriteden sivil toplum kesimlerine doğru hareket etmekte olduğu görülmektedir. Bu da çok taraflı bir sistemin birlikte yönlendirme sürecini ifade etmektedir (Tekeli, 1999:235).

Yönetişim bir ilişki ağındaki farklı, çıkarları çelişebilen, birbirlerine göre belli ölçüde bağımsız, ekonomik, siyasal ve toplumsal aktörlerin birlikte gerçekleştirdikleri bir yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, yönetim değişik aktörlerin etkileşiminin ortaya çıkardığı sürüp giden bir süreç olarak düşünülebilir.

Yönetişim, bir ülkede kaynakları kontrol eden mekanizmaların bu kaynakların ekonomik ve toplumsal gelişmenin sağlanması için nasıl kullanılacağını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapı olarak da tanımlanabilir. Bu haliyle yönetim, şirketlerin ortaklarına ve müşterilerine olan sorumluluklarından insan haklarına, yerel yönetimlerden devletin düzenleyici rolüne kadar toplumsal ve ekonomik yaşamın hemen hemen her alanını ilgilendirmektedir. Bu bağlamda yalnızca devlet değil, özel sektör ve sivil toplum da refahın artırılması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi konusunda ortak sorumluluk taşımaktadır (Yücaoğlu, 2000:6).

Yönetişim bireylerin, özel ya da kamu kurumlarının ortak yaşamlarını, faaliyetlerini yönetmek için uyguladıkları yöntemlerin toplamı olarak düşünülebilir. Bu eylem biçimi, tek bir uygulamayı, tek bir mekanizmayı ya da aracı değil, bütün bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte farklı, zaman zaman çatışan çıkarların birbiriyle uyumlu hale getirilmesi ve işbirliğinin oluşturulması sağlanmaktadır. Bu haliyle süreç, resmi kuruluşlar kadar bireylerin ve kurumların oluşturduğu resmi olmayan girişimleri, düzenlemeleri ve işbirliklerini de içermektedir. (Argüden, 2001)

Yönetişim, bir ülkeyi, bir şehir veya bölgeyi yönetebilmek, bu coğrafyalarda ortaya çıkan veya çıkabilecek sorunları çözmek veya gerekli uygulamaları yerine getirmektir. Bu kavram, hem bireylerin hem de farklı özelliklere sahip grupların talep ve beklentilerini açıkça ifade edebilecekleri, yasalarla tanınmış haklarını rahatça kullanabildikleri, tarafların üzerlerine düşen sorumluluklarını yerine getirebildikleri, sözkonusu kişi veya kişiler arasında işbirliğinin ve uzlaşmanın sağlanabildiği mekanizma, süreç ve kurumları ifade etmektedir.

### 1.3. YÖNETİM VE YÖNETİŞİM ARASINDAKİ FARKLILIK

Yönetişim söyleminin destekçileri, yönetim ile yönetişim arasında birtakım temel ayrılıkların olduğunu savunmaktadır. Bir sistemin işlevini yerine getirmesi için yönetiminin varlığı kaçınılmazdır. Ancak yönetim sürecinin yukarıdan aşağıya doğru işlediği tek yönlü, merkezi bir sistemin varlığını etkili bir şekilde yürütebilmesi oldukça zordur. Artık kararların merkez tarafından alındığı, komutacı bir yapılanma tipi kaynakların verimli kullanılmasını engellediği gibi karardan etkilenen grupların beklentilerini karşılama konusunda da yetersiz kalabilmektedir.

Yönetişimin yönetime ikame edilebilecek bir anlayış olduğu düşünülmemelidir. Yönetişim, geçmişte kullanılan uygulamalarla üstesinden gelinemeyen yönetsel sorunları ortadan kaldırmak için ileri sürülmüştür. Bu haliyle hem kamusal, hem de özel çıkarların var olduğu alanlara uygun bir yönetim şekli olarak ortaya çıkmaktadır (Aygül, 1997:239).

Bir grup yönetişim kuramcısı toplumsal ve ekonomik alanda sözü edilen gelişmelere dayalı olarak devletin içine girdiği yeniden yapılanma sürecine ve bu süreci oluşturan çok taraflı ve değişkenli çok daha karmaşık ilişkilere vurgu yaparak, varolan yönetim uygulamalarının yetersiz kaldığını belirtmekte ve yönetişimin kavramsal içeriğini belirlemeye başlamaktadırlar (Şaylan, 1996:15).

Yönetim resmi otorite tarafından desteklenen faaliyetlere vurgu yaparken, yönetişim ortak paylaşılan amaçlarla beslenen uygulamalara işaret etmektedir. Bununla beraber yönetim, hükümet etme güç ve yetkisine sahip birimleri tanımlarken, yönetişim bunun dışındaki resmi olmayan örgütlenmeleri de içine alması nedeniyle yönetimle karşılaştırıldığında kapsamı daha geniş bir çerçeveye oturmaktadır (Rosenau, 1992:3-6).

Yönetim kavramının dayandığı temellerin sorgulanmaya başlanması ve gerçekleşen dönüşüm dinamikleri yönetim süreci içinde yeni öznelerin oluşumuna sebep olmaktadır. Geçmiş dönemlerin çözümü merkezi otoritede veya serbest girişimde arayan anlayışları yetersiz kalmaya başlamaktadır. Alışlagelmiş tek özneli, belirli bir gücü elinde bulunduran merkezi sisteme dayalı hiyerarşik yapılar, kaynak

ve yetkileri ellerinde bulundurma eğilimindedir. Oysa artık çok oyunculu, kararların merkez tarafından alınmadığı, çok yönlü iletişim olanaklarının açık olduğu anlayışlara ihtiyaç duyulmaktadır. Geleneksel olarak sorumluluğun devredilmediği bakış açıları artık kabullenilemez bir hal almaya başlamaktadır. Sorumluluğun hakim gücü elinde bulunduranlardan sivil toplum kuruluşları aracılığıyla toplumun bütününe yayılması arzu edilen bir durumdur. Bu yolla merkezi otorite tarafından gerçekleştirilen idare biçimi, tüm tarafların bir araya gelerek düşüncelerini açıklayabildikleri bir anlayışa dönüşebilir.

Bu anlayış, varılmak istenen hedeflerin yalnızca belli birtakım kişi veya gruplar tarafından alınmasının sakıncalarını da ortaya koyar. Ulaşılmak istenen amaçlar, ancak sistemdeki diğer tarafların desteğiyle gerçekleştirilebilir. Bu bakış açısı ortak iyiye diğer oyuncuların katkısıyla ulaşılabileceğinin altını çizer. Sözkonusu oyuncular elbette ki kendi kendini yönlendirebilme becerisine sahip, aktif ve katılımcı bireylerden oluşmalıdır. Katılımcılara güvenin artması beraberinde merkezi otoritenin katılımcıları yetkilendirmesini doğurmaktadır. Bu şekilde, karar alma ve düşüncelerini açıklama olanağına sahip olan sistem dışındaki oyuncular, kararları uygulayıcı değil yaratıcı hale gelebilirler. Bu haliyle yönetim, toplumdaki bireylere yönetilmesi gereken topluluklar olarak bakmak yerine, onları örgütün bir ortağı olarak görme eğilimindedir (Tekeli, 1999:251).

Yönetişim süreci durağan olmayan, sürekli bir gelişim gösterebilecek bir süreçtir. Süreçteki olumlu değişimler merkezi otorite ile yönetilen gruplar arasındaki sınırların pozitif yönde yeniden tanımlanmasına imkan tanıyabilecektir (Dunsire, 1993:21-34).

#### 1.4. YÖNETİŞİM KAVRAMININ TARİHÇESİ

Neo-liberalizm 1980'li yılların başından itibaren iktisadi yaşamda kendine yer bulan bir konu haline gelmiştir. Üstelik neo-liberalizm söylemini desteklemek amacıyla refah devletlerinin yıkılmakta olduğu, ulus devletlerinin sona erdiği, özelleştirmelerin sıklıkla gündeme geldiği, küreselleşmenin engellenemez bir biçimde ekonomik ve toplumsal yaşamı kapsadığı yönünde tezler ileri sürülmektedir. Neo-liberal düşüncüyü egemen kılmak için ortaya atılan tüm bu görüşlere rağmen 1980'lerin sonlarına doğru neo-liberal politikaların ekonomik alanda enflasyon ve büyüme gibi temel sorunları çözme konusunda yetersiz kaldıkları görülmeye başlanmıştır. Bununla beraber, mevcut sorunların çözümünü tamamen piyasanın kendi dinamiklerinde arayan ve bu sayede özelleştirme, devlet şirketlerinin kâra yönelik çalışması gibi uygulamalar tartışılır hale gelmiştir. (Aygül, 1997:235)

Neo-liberal politikaların bir anlamda tıkanmaya başlamasıyla birlikte serbest piyasa ile devlet arasındaki ilişki de farklı bir zemine oturtulmaya çalışılmıştır. Çünkü piyasanın, ekonomide rasyonel olanı temin edeceği görüşü yavaş yavaş geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Devletin piyasadan mümkün olduğunca çekilmesi gerekliliğini savunan neo-liberal söylemin yerini, artık piyasa dostu devlete doğru bırakması yönünde eğilimler doğmuştur. Bu sayede piyasa ile devlet ikilisinin ayrı ayrı değil, bir bütün olarak düşünülmesi gündeme gelmektedir. Bu yeni yapılanma süreci içinde devlet, piyasaların değişme ihtiyacını karşılayacak uygulamaları yerine getirme sorumluluğunu da üstlenmiş olmaktadır. Bu yapı içinde devletin rolü, müdahale etmekten daha çok mevcut sistemin sorunsuz bir şekilde işlemesine yönelik olarak birtakım düzenlemelerin yapılması olarak görülmeye başlanmıştır.

Bu gelişmeler, Dünya Bankası tarafından ortaya atılan yönetim söylemiyle paralellik taşır. Dünya Bankası tarafından net bir biçimde ilk olarak 1989 yılında Afrika ülkelerinde uygulanan yapısal uyum programlarına ilişkin olarak hazırlanan raporda iyi yönetim kavramından söz edilmektedir (World Bank, 1989). Dünya Bankası'nın iyi yönetim olarak ifade ettiği; devlet ile piyasa arasındaki ilişkiler ağının belli bir biçimde örgütlenmesidir. Kavram, devletin piyasada düzenlemeler yaparak "oyunun kurallarını" belirlemesini ifade eder. Bu şekilde devlet, işlem maliyetlerini aşağıya çekebilmekte ve aynı zamanda sivil toplum örgütlerinin

kendilerini ifade edebilmelerine imkan tanıyan bir ortam yaratmaktadır. Bu yolla kavram, piyasaya karşı olmayan aksine "piyasa dostu" bir devlete atıfta bulunur (Peker, 1996:42).

Dünya Bankası'na göre; "Piyasa dostu devlet" kavramı ile vurgulanmak istenen, hükümetlerin ekonomik kalkınmayı desteklemek amacıyla dört önemli görevi yerine getirmeleri gerekliliğidir. Bunlar; insan sermayesine yeterli yatırım yapmak, özel girişim için gerekli rekabetçi ortamı yaratmak, ekonomiyi uluslararası ticarete açık hale getirmek, uygun maliye ve para politikaları izleyerek istikrarlı bir ekonomiyi ayakta tutmak olarak ifade edilmektedir. Burada Dünya Bankası, özünde çarpıcı bir değişikliğe gitmeden "piyasaya dayalı" kalkınma söyleminden "piyasa dostu devlet" desteğinde kalkınma söylemine yönelmektedir (Peker, 1996:42). Sözü edilen "doğrudan yönlendirici olmayan" ve sınırları daraltılmış devlet düşüncesi, yönetim kavramının gelişmesine katkıda bulunmuştur (Smith, 1998:59). Benzer şekilde yönetişimin, neo-liberalizmin küçülen devlet vurgusuyla başlayan bir süreçte geliştiği ileri sürülmektedir (Rhodes, 1997:47).

Bu tartışmaların temelinde yatan gerçek, devletin küçültülmesinin yollarını aramak yerine, devletin piyasaya müdahale yollarının etkililiğinin artırılmasıdır. Bu noktada devletin keyfi müdahalelerinin aşırılıkları ve piyasaların kendi çıkarlarını artırmaya yönelik tek yanlı tavırları sonucu doğacak kayıpları azaltabilmenin en uygun yolunun sivil toplum kuruluşlarına yetki verilmesi olduğu savunulmaktadır (Güzelsarı, 2000:118)

1980'ler boyunca baskın hale gelen neo-liberal politikaların 1990'larla birlikte sorgulanmasının, son yıllarda sıkça gündeme getirilen yönetim (governance) kavramının kullanımıyla yapıldığı söylenebilir. Yönetişim yaklaşımı, neo-liberal politikaların revize edilmesini önermesine karşın, sağlık ve eğitim harcamalarında kamu payını artırmak, yönetimin meşruiyet sorunu üzerinde daha fazla durmak dışında kayda değer bir gelişme projesi önermediği konusunda eleştirilmektedir (Leftwich, 1994:373). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yönetişimin neo-liberal söylemin yeni bir uzantısı mı olduğu, yoksa kendi oluşum sürecinin bir geçiş aşamasında mı bulunduğudır. Söz konusu sorunun cevabını, toplumsal mücadelenin seyri belirleyecektir (Aygül, 1997:251).

Özetle yönetim, küreselleşme süreci sonunda ortaya çıkan dinamiklerin sebep olduğu ulus-devletin gücünü yitirmesi ve liberal söyleme karşıtlıklar sonucunda yeşeren "yeni" yönetim modellerini, anlamlandırmanın bir gereği olarak ortaya çıktığı söylenebilir (Güzelsarı, 2000:120).

## 1.5. İYİ YÖNETİŞİM KAVRAMI VE UNSURLARI

İyi yönetim söylemi, temellerini yönetim terimini ilk olarak kullanan Dünya Bankası'ndan alır. Dünya Bankası'nın iyi yönetim söyleminin üç dayanağı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, devletin verimli ve etkili olmasıdır. Bu temel dayanağın kullanımıyla ifade edilmek istenen, kamu harcamalarında kaynakların etkili kullanımı, kamu faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilecek büyüklükte bir devlet yapısı ve profesyonel düşünce yapısına sahip modern bir bürokrasinin geliştirilmesidir (World Bank, 1994).

Dünya Bankası ikinci unsur olarak özel girişim için güçlendirici bir ortamdan söz etmektedir. Burada altı çizilen nokta; özel sektörün faaliyetlerini ekonomik ve etkili bir şekilde hayata geçirebilmesi için birtakım düzenlemelerin yapılmış olması gerekliliğidir. Bu düzenlemeleri yapma sorumluluğu da devlete düşmektedir. Devlet ekonomik sistem içinde yaptığı veya yapacağı düzenlemelerle özel sektöre gelecekte alacakları kararlar konusunda güven vermiş olmaktadır. Belirsizliklerin mümkün olduğunca ortadan kalktığı bir ekonomide özel sektör de faaliyetlerine yön verebilecektir.

Son dayanak noktası da, sözü edilen düzenlemelerin yapılabilmesi ve bu düzenlemelere bir teminat oluşturabilmesi açısından sivil toplum kuruluşlarını aktif hale getirebilmektir. Bu da merkezi otoriteden, merkezi olmayan bir yönetime kayışı ifade eder. Ana düşünce, merkezi hükümet tarafından alınan kararların özel girişimi ya da toplumdaki tüm kesimleri etkilemekte olduğudur. Bu sebeple, alınan kararlardan etkilenen kesimlerin karar alma ve uygulama sürecinde daha aktif bir rol oynamaları istenmektedir. Bu yolla kamu yönetiminde katılımcı ve güçlü bir muhalefet oluşturulabilir.

Leftwich'e (1994) göre ise, iyi yönetim sisteme dayalı, politik ve yönetsel olmak üzere üç boyuta sahiptir. Sisteme dayalı yönetim, klasik örgüt yapısını ifade eden bürokratik mekanizmalardan farklı ve bu mekanizmaları da kapsayan bir kavrama vurgu yapmaktadır. Politik olarak yönetim, devlet otoritesinin demokrasilerin temelini oluşturan halktan kaynaklanması gerektiğini vurgular. Toplumun iradesini yansıtan ve güç kullanma hakkını bu toplumdaki bir anlayışı



temsil eder. Yönetimsel boyutta ise, yönetim kaynakları etkili kullanan, yetki aldığı topluma karşı sorumlu, bağımsız ve topluma karşı açık, şeffaf bir kamu hizmetini ifade eder. Özel sektör dışındaki kamusal alan için sayılan bu üç nokta “iyi yönetim” olarak adlandırılmaktadır.

OECD bültenlerinde yapılan tanımlamalara göre iyi yönetim, kamu yönetimini, kamu yönetiminin kurumlarını, idare etmenin yöntemlerini büyük bir ölçekte kapsamaktadır. Ayrıca, merkezi hükümet ile iş dünyasını ve her türden sivil toplum kuruluşları ile olan kapsamlı ilişkileri düzenlemektedir.

Yönetim ile bir yandan yönlendirme gücüne sahip hükümet dışı aktörleri de içeren bir yapılaşma kastedilirken, demokratiklik, açıklık, hesap verme, çoğulculuk, kararların ilgililere en yakın yerde verilmesi gibi ilkelere de işaret edilmiş bulunmaktadır (Leftwich, 1993:605). İyi yönetim, tüm bunların yanında katılımcı, şeffaf, adil, sorumlu, saydam, meşru ve hukuk devletine dayalı bir ilkeler bütünüdür.

Bu ilkelerin her birinin iyi yönetim sağlanabilmesi için ayrı bir önemi vardır. İyi yönetim denildiğinde gücün nasıl kullanıldığı ve kararların nasıl alındığı, alınan kararlardan etkilenen tarafların görüş ve tepkilerini iletmek için neler yapılması gerektiği konularında, yönetimin sorumlu ve sözkonusu taleplere duyarlı bir şekilde otorite kullanımına gitmesi gerekliliği anlaşılmaktadır (Langseth and Simpkins, 1996:8).

Devletin hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için hayata geçireceği politikaları, bu politikaların uygulama sonuçlarını düzenli, anlaşılabilir ve güvenilir bir şekilde kamuoyu ile paylaşması saydam olmanın bir gereğidir. Saydamlık, yönetenler ile yönetilenler arasındaki bilgi akışı ve etkileşimi artırmak suretiyle vatandaşlara devlet faaliyetlerini daha iyi değerlendirme, yönlendirme, denetleme ve eleştirme imkanı vermektedir (Temizel, 2000:9). Yapılan veya yapılacak olan uygulamaların geniş kitlelerin denetimine açılması beraberinde bu kaynakları yönetenlerin belirli aralıklarla ve belirli kurallar dahilinde sözkonusu kesimleri bilgilendirmelerini gerektirmektedir. Bu ilke, “hesap verebilirlik” olarak ifade edilmektedir.

Hesap verebilecek nitelikte olmak, yöneticilerin, bu faaliyetlerini yerine getirirken tüm kesimlere eşit uzaklıkta olmalarını yani adil davranmalarını zorunlu kılmaktadır. Başka bir anlatımla, kamuya açıklanabilecek nitelikteki bilgilerin ve faaliyetlerin herkes tarafından eşanlı ve eşit olarak, açık bir şekilde izlenebilmesi gerekmektedir. Bilginin her kesime eşit bir biçimde sunulması da adil olmanın bir uzantısıdır. Bu bakımdan taraflardan bir kısmının diğerlerine göre farklılık yaratacak düzeyde bilgiye sahip olmaması gerekmektedir. Üstelik aktarılan bilgi seti herkes tarafından anlaşılabilir nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde elde edilen bilgi katılımcılar tarafından değerlendirilemez.

Yönetişimin olmazsa olmaz koşulu olan katılım ilkesi, bir toplumda yönetişimi gerçekleştirebilmenin dayanak noktasıdır. Toplumdaki bireylere yönetilecek gruplar olarak, hakimiyetçi bir biçimde bakan anlayış artık varolamaz. Yönetişim anlayışı bireyleri yönetilen bireyler yerine, karar almada etkili bir paylaşımcı olarak görmektedir. Katılımdan kastedilen yalnızca kararların alınmasında etkili olmak değil, aynı zamanda bu süreçte hazır olmak ve kararların içeriğine ortak veya taraf olmaktır. Paylaşımcılık bu haliyle ciddi bir katılımı gerektirir (Commission of the European Communities, 2001:10).

Karar alma sürecinde birtakım kişi veya grubun, alınan kararlardan etkilenen bir paylaşımcı olarak düşünülmesi ve bu sebeple kararların alınmasına katılabilmeleri yönetişimin ana fikrini oluşturur. Merkezi otoritenin gösterdiği bu duyarlılık, onun topluma karşı olan duygusal bağıyla açıklanamaz. Aksine yönetim elindeki gücün dayanağını oluşturan topluma karşı olan yükümlülüğünü yerine getirmektedir. Çünkü mevcudiyetini meşru kılan unsur, toplumun merkezi otoriteye verdiği destektir. Bu desteği arkasına alıp topluma karşı duyarlı, sorumlu ve hesap verebilir nitelikte olmayan bir yönetim meşruiyet kazanamaz.

Yönetişim bu haliyle katılımcı bir formül olarak tanımlanmaktadır. Ancak, bir görüşe göre her katılımcılık demokratiklik anlamına gelmemektedir. Bu görüşe göre; bu formül bürokratik karar mekanizmalarına, bürokrasi dışından çeşitli toplumsal kesimleri katmaktadır. Fakat burada vurgulanması gereken nokta katılımın kimleri içerdiği. Yani karar mekanizmalarına toplumun farklı kesimlerinden kimlerin dahil edildiği, başka bir anlatımla kimlerin dahil edilmediğidir. Yönetişim

formülünde katılımın yalnızca güçlü olan sermaye kesimini içerdiği düşünülmektedir. Bu görüşe göre sivil toplum kuruluşlarının varlığı bu sınırlamayı ortadan kaldırmamaktadır. Çünkü sivil toplum kuruluşlarının da büyük ölçüde özel sektörü temsil ettiği düşünülmektedir. Toplumun bu şekilde bir sınıflandırmaya tabi tutulması nedeniyle yönetim, toplumun tüm kesimlerini kapsamayan aksine dışlayan bir yönetim biçimi olarak algılanmaktadır. Bu haliyle yönetim, karar mekanizmalarını toplumsal sınıflardan yalnız biri olan özel sektöre devrettiği için sadece neo-liberal söylemin bir aracı olarak görülmektedir (Güler, 2000).

## 1.6. KURUMSAL YÖNETİM (ŞİRKET YÖNETİŞİMİ)

İster kamusal alanda olsun, ister özel sektörde olsun sözü edilen katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, meşruluk, adil olma, sorumluluk ve saydamlık ilkeleri iyi yönetişimin özünü teşkil eder. Kamu alanında olduğu gibi şirket yönetişimi de aynı temeller üzerine kuruludur. Başka bir deyişle, kamu yönetimine dayanak olan unsurlar iyi şirket yönetişimi için geçerli, hatta zorunludur. Elbette kamu yönetimi ile şirket yönetiminin ulaşmak istediği amaçlar bağlamında birtakım ayrışmaların doğması da son derece olağandır.

Her ne kadar hakim otorite olan devlet ile onun vatandaşları arasındaki ilişki, şirket yönetimi ile onun başta hissedarları ile diğer iç ve dış çevresindeki kişi veya gruplardan farklı gibi görünse de özü itibarıyla büyük paralellikler göstermektedir. İlk başta her iki otorite de gücünü toplumsal kesimlerden almaktadır. Kapladığı coğrafi alan ve idare edilen toplumun sayısal büyüklüğüne rağmen hükümetlerin aldığı destek halktan gelmektedir. Halk belirlenmiş ortak amaçları gerçekleştirebilmek için hükümetlere yetki ve destek vermektedir. Hükümetler de meşruiyetlerini bu yetkiye dayandırmaktadır. Bununla beraber hükümetlerin, idareyi gerçekleştirirken yalnızca kendi seçmenlerine karşı değil, idarenin aldığı kararlardan etkilenen herkese karşı sorumlulukları vardır. Bu bağlamda, muhalefete ya da farklı amaçlar güden, farklı beklenti ve talepleri olan diğer baskı gruplarına karşı da birtakım sorumlulukları bulunmaktadır.

Benzer bir durum halka açık anonim şirketlerde de görülmektedir. Anonim şirketlerin kuruluş amacını belirleyenler, o şirketin ortaklarıdır. Başka bir deyişle, o şirketin kuruluş amacı o şirketin ortakları tarafından belirlenir. Şirketin kuruluş amacı ne olursa olsun şirketin aldığı kararlardan etkilenen hem şirket içinde, hem şirket dışında çıkar grupları bulunmaktadır. Şirket yönetimlerinin, bu grupların çıkar ve beklentilerini dikkate almadan yalnızca kendi amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacak topluluklarla işbirliğine gitmesi düşünülemez.

Bu bağlamda, şirketlerin hem iç, hem de dış çevresindeki çıkar gruplarının taleplerine karşı duyarlı ve sorumlu olması kaçınılmazdır. Bu sorumluluk beraberinde şirket faaliyetlerinden dolayı tarafların açık, anlaşılır ve periyodik bir

biçimde bilgilendirilmesini yani şirketlerin hesap verme yükümlülüğünü doğurmaktadır.

Nasıl katılımcı bir yönetim modeli olarak “Toplam Kalite Yönetimi” hem kamu sektöründe, hem de özel sektörde uygulanabiliyorsa, yönetim anlayışı da “birlikte yönetim” modeli olarak şirket yönetiminde uygulanabilmektedir. Her ne kadar bu anlayış daha yeni yeni dile getirilmeye başlandıysa da, Eczacıbaşı, Borusan, Sabancı, Koç ve Akkök'ün bazı şirketleri bu anlayışa uygun olarak faaliyet göstermeye başlamışlardır (Yeşildere, 2002:60).

Sözü edilen kurumsal yönetişimin temel ilkeleri içinde şu unsurlar sayılabilir: Hissedar ve diğer taraflarla olan ilişkilerin kurallara bağlanması, kurum içi önemli kararların alınmasında yönetim kurullarına başvurulması, bağımsız ve yetkin üyelere yönetim kurullarında görev verilmesi ...vb. şeklinde ifade edilen sorumluluk ilkesi, kurum ve kişiler için objektif performans kriterleri oluşturma, yapılan faaliyetlerden ötürü paylaşımcılara karşı sorumlu olma, belli dönemlerde zorunlu veya gönüllü olarak kamuyu aydınlatma, çıkar sahiplerinin şirket faaliyetlerini denetleyebilmesi ...vb. şeklinde şekillenen hesap verebilirlik ilkesi, uluslararası muhasebe standartlarının uygulanması ve açıklanması, performans ve strateji beklentilerinin paylaşımcılar ile paylaşılması, uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin açıklanması ...vb. biçiminde oluşan şeffaflık ilkesi ve uygulamalarda azınlıkların menfaatlerinin korunması, kurum içi ve dışı çıkar çatışmalarının dengelenmesini içeren adil olma ilkesi (Yeşildere, 2002:61).

Bu açıklamaların ışığında şirket için sözkonusu olan yönetişimi tanımlamak mümkündür. Kurumsal yönetişim, şirketlerin kendi sorumluluklarının bilincinde olarak şirketin devamlılığını sağlayacak, ortakların elde ettiği değerlere karşı şirketin değerini artıracak ve bunu yaparken de ilişkide olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkilerini etik değerlere uygun prensipler çerçevesinde yürütebilecek bir yapıdır (Şenver, 2002).

Başka bir tanıma göre; kurumsal yönetişimden, yöneticilerin verdiği kararlardan çıkarları etkilenebilecek olanların, yöneticileri kontrol ederek, onları hep doğru kararlar almaya sevk etmeye imkan tanıyan, keyfilikten uzak, kurallara dayalı

"kurumsal" bir şirket yönetimi anlaşılmaktadır (Sak, 2000:56). Bu tanıma göre, şirket yönetişiminin olabilmesi için öncelikle, çıkar sahiplerinin şirket yöneticilerini kontrol edecek haklara sahip olması gerekmektedir. Ancak, bu hakların yasal olarak düzenlenmesi yetmemektedir. Şirkette çıkarı bulunan paylaşımcılar, haklarını kullanabilecek imkanlara sahip olabilmelidir. Aksi takdirde, taraflara tanınan haklar gerçek anlamda bir değer ifade etmeyecektir. Son olarak, çıkar sahiplerinin yönetimi kontrol etme konusunda harcadıkları çaba, yönetimin denetlenebilmesi sonucunda elde edilen katkıdan fazla olmamalıdır (Sak, 2000:57).

OECD 1999 yılında hazırladığı raporunda kurumsal yönetişimi kısaca, kurumların üst yönetimi ile hissedarları ve paylaşımcıları arasındaki ilişkiler demeti olarak tanımlamaktadır. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği yapıyı ortaya koymakta, bu hedeflere ulaşmanın ve performans denetiminin araçlarını belirlemektedir (TÜSİAD; 2000:15). OECD'ye göre kurumsal yönetişim, şirketlerin yönetimini ve denetimini sağlayan araçlarla ilgilidir. Buna göre, hükümetler her bir kurumsal yönetişim sisteminin içinde geliştiği yasal, kurumsal ve düzenleyici iklimi biçimlendirmede merkezi bir rol oynamaktaysa da asıl sorumluluk özel sektöre düşmektedir (TÜSİAD; 2000:9). OECD kurumsal yönetişimi; şirketlerin sermayelerini verimli bir şekilde kullanmayı garanti eden, şirketlerin ait oldukları toplumun çıkarlarını dikkate almalarını sağlayan, yönetim kurullarına çıkar sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğu getiren ve bu yolla şirketin toplum yararına faaliyet göstermelerini güvence altına alan, yerli ve yabancı yatırımcıların güvenini sağlayarak uzun vadeli sermayeyi çekmeyi kolaylaştıran bir rejim olarak tanımlamaktadır (TÜSİAD; 2000:9).

Kurumsal yönetişim, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarlar ve yöneticiler de dahil olmak üzere tüm menfaat gruplarının (şirket çalışanları, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar, devlet ...vb.) haklarının korunması ve bu çerçevede sözkonusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini hedefleyen bir anlayıştır (Şehirli, 1999:8).

Kurumsal yönetim anlayışı, bir yandan şirketin çeşitli çıkar sahiplerinin menfaatlerinin korunması, bir yandan da şeffaflığın artırılarak makro ekonomik politikaların mikro ekonomik politikalarla desteklenmesi ve bu yolla uluslararası rekabette avantaj sağlama amacındadır (Şehirli, 1999:8).

## **1.7. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

Etkili bir kurumsal yönetim anlayışının oluşturulabilmesi için, yönetim anlayışının birtakım kriterleri yerine getirmesi kaçınılmazdır. Aşağıda bu ilkelere değinilecektir.

### **1.7.1. ŞEFFAFLIK İLKESİ**

Yeni global finansal sistemin yapılanmasında, hem piyasaların, hem de ulusal ve uluslararası kuruluşların etkin ve rekabetçi olarak faaliyetlerini sürdürmelerinde şeffaflık giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Küreselleşme arttıkça hem sosyal, hem de ekonomik alanda bütünleşme artmakta ve yayılma etkisi nedeniyle bir ekonomi veya küresel ölçekli bir şirkette meydana gelen bir etki çok kısa zamanda ve süratle diğer ülke ya da şirketleri etkileyebilmektedir. Özellikle, uluslararası finansal kuruluşlar, yabancı yatırımları çekmek isteyen gelişmekte olan ülkelere, hem kamusal alanda, hem de şirketler düzeyinde birtakım düzenlemeleri gerçekleştirmeleri konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır. Üstelik IMF, Dünya Bankası gibi finansal kuruluşların dünya ekonomisindeki hakim konumları, tavsiye niteliğindeki bu görüşlerinin ülke ve şirketler tarafından neredeyse kesin kurallar olarak algılanmasına sebep olmaktadır.

Son dönemde yaşanan krizler ve özellikle Asya'da başlayan kriz, şeffaflık konusunun önemini daha da açık bir biçimde ortaya koymuştur. Şeffaflığın yeterli düzeyde olmaması, sözkonusu krizlerin ortaya çıkmasına neden olan ya da en azından ortaya çıkmalarına katkıda bulunan faktörlerden biri olarak gösterilmektedir. Finansal bilgilerdeki eksiklikler erken uyarı sistemlerinin etkin olarak işlemesini engellemekte ve dolayısıyla gerekli önlemlerin alınamamasına neden olmaktadır.

Bu yargıya paralel olarak şeffaflık ile iyi yönetim ve ekonomik istikrar arasındaki muhtemel ilişkilere işaret edilmektedir (Florini, 1999). Başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere yalnızca mali piyasalarda değil, aynı zamanda daha geniş anlamda yönetim alanında da şeffaflığın artırılmasına yönelik düzenlemeler benimsenmektedir. Çünkü kötü yönetimin yarattığı negatif etkiler ele alındığında, şeffaflığın artırılmasının hem piyasaların etkin olarak işlemesi, hem de iyi yönetim



anlayışının yerleştirilmesi yoluyla kamuoyunun yararına olacağı düşünülmektedir. (Florini, 1999).

#### **7.1.1.1. Tanımı**

Şeffaflıkla ilgili olarak farklı faaliyet alanlarında farklı tanımlamalara gidilmektedir. Etkili bir piyasanın varlığı için temel teşkil eden hükümetler ve şirketler düzeyinde konuya bakmak uygun olacaktır. Kamu yönetiminde şeffaflık, yönetim ergini elinde bulunduranların sağladıkları bilgi sayesinde seçmenlerin hükümet politikaları hakkında bilgi sahibi olmalarıdır. Çalışma Grubu raporunda şeffaflık tanımı “mevcut durum, karar ve faaliyetler hakkındaki bilginin ulaşılabilir, somut ve anlaşılır olması süreci” olarak yapılmıştır. (Working Group: 1998)

Genel olarak şeffaflık; kredilerin yatırımcılarca kullanımı, kredi kullananların kredibilitesi, hükümetin kamu hizmetlerini sunumu (örneğin; eğitim, sağlık, para ve maliye politikaları ...vb.) ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru zamanlı ve güvenilir ekonomik, sosyal ve politik bilginin artan biçimde akışının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Vishwanath ve Kaufmann: 1999).

Şeffaflık kavramı kullanıldığında şeffaflığın doğası gereği eşanlı olarak hesap verebilirlik kavramına da atıfta bulunmaktadır. Çünkü, hükümet ya da şirketlerden şeffaflığın istenmesindeki ana amaç, kişi, kurum veya kuruluşları uygulamaları ve politikaları dolayısıyla sorumlu tutabilmektir. Bu nedenle şeffaflık “kuruluşlarca, kendilerinin değerlendirilmelerine yönelik ilgili bilginin serbest bırakılması” olarak tanımlanabilir (Florini: 1999).

Piyasalarda şeffaflığın kendisinden beklenen yararları sağlaması için iki ön şartın gerçekleşmesi gerekmektedir. Öncelikle şeffaflık yoluyla sağlanmak istenen bilgiyi sunan kişi veya kuruluşların bu bilgiyi, bilgiyi talep edenlerle paylaşma konusunda yeterli ve istekli olmaları ve bununla birlikte sözü edilen bilgiye ulaşmak isteyenlerin, bu bilgi yoluyla açıklama yapanları değerlendirebilmesi gerekmektedir.

### 1.7.1.2. Özellikleri

Şeffaflıktan bahsedebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar öncelikli olarak sağlanacak bilginin özelliklerini içermektedir.

#### a- Bilginin Ulaşılabilir Olması

Bilginin ulaşılabilir olması; hükümet veya şirket faaliyetlerinden etkilenen tüm tarafların karar alma güç ve yetkisine sahip olanların aldıkları kararlar konusunda bilgi sahibi olmalarını ifade etmektedir. Bilginin, gerek yasal düzenlemelerle, gerekse bilgiyi paylaşacak tarafların gönüllü açıklamaları ile tüm paylaşımcılar tarafından elde edilebilir olması gerekmektedir. Gönüllü açıklamaların bilgiyi verecek olan kişi veya kuruluşların keyfiyetine bağlı olduğu için şirket kararlarından etkilenen ve etkilenebilecek olan bütün grupların bilgiye ulaşma haklarının yasal düzenlemelerle güvence altına alınması bir zorunluluktur. Aksi halde bilginin kamuoyuna duyurulması konusunda zaman farklılıkları ve değerlendirme eksiklikleri doğacaktır.

Fisher'e göre bir yatırımın riski o yatırım hakkında edinilen bilgiyle orantılıdır. Şirketlerin kontrol edilebilmesi için öncelikle bilgi sahibi olmak önem taşımaktadır. Bu nedenle yönetim biçiminin bilgi edinmeye imkan verecek ölçüde tasarlanması ve yatırımcıların haklarını talep edebilmek için şirket içi ve dışı mekanizmalara sahip olması gerekmektedir. Bilginin iletilmesinde basın açıklamaları, faaliyet raporları, şirket içi duyurular gibi çeşitli iletişim kanallarından da yararlanılabilir.

Aynı zamanda bu mekanizmaları kullanmanın maliyeti elde edilecek faydadan fazla olmamalıdır. Bilgiye ulaşmak için tarafların bir bedel ödemesi gerekiyorsa, bu külfet bilgiden yararlananlar tarafından adaletsizlik yaratmayacak şekilde paylaşılmalıdır. Ancak, bilginin ve bilgiye ulaşma maliyetleri eşit olarak paylaşılsa bile sözkonusu bilginin herkes tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilemeyebileceği gözardı edilmemelidir. Bu durum şeffaflığın etkenliğini azaltabilecek bir faktördür.

Bilginin erişilebilir olmasıyla ifade edilmek istenen, herşeyin herkes tarafından bilinmesi değildir. Hükümetler ve şirketler tarafından açıklanamayacak nitelikte bilginin varolduğuna şüphe yoktur. Bu bağlamda şeffaflığın da bir sınırı olacaktır. Ancak, bilginin şirket ya da hükümet sırrı olması ile bilginin açıklanılmasından kaçınılması arasındaki ince çizginin farkına varılmalıdır. Bilgiyi açıklama sorumluluğunda olanların bu yükümlülüklerinden kaçış yolu olarak bilginin gizliliğini öne sürmelerinin önüne geçilmesi gerekmektedir.

#### **b- Bilginin Uygunluğu ve Kapsamı**

Bilginin bilgiden yararlanmak isteyen tarafların ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olması da son derece önemlidir. Tarafların çok çeşitli bilgiye gereksinim duyuyor olmaları açıklanacak bilgi setinin son derece geniş kapsamlı olması anlamına gelebilecektir. Bu nedenle açıklanan bilginin ulaşılabilir olması kadar, kullanıcıları tarafından gereksinim duyulan bilgi açığını karşılıyor olması da gerekmektedir.

#### **c- Bilginin Nitelikli ve Güvenilir Olması**

Bilginin nitelikli olarak tanımlanabilmesi için öncelikle bilginin kullanıcıları için açık ve anlam ifade ediyor olması gerekmektedir. Çünkü, açıklayıcı gücü olmayan bilginin kullanıcıları için bir fayda taşımayacağı açıktır. Bununla birlikte bilgi ancak doğru zamanda eksiksiz bir biçimde kullanıcılara ulaştırılırsa değer taşır. Bilginin değerlendirilmesinde zamanlama son derece önemlidir. Kullanıcıların bilgiyi değerlendirmek için yeterli zamana ihtiyaçları vardır. Bilginin gecikerek kullanıcılara ulaşması halinde, bilgi ne kadar açık ve anlaşılır olursa olsun istenilen yararı sağlayamayacaktır. Benzer şekilde bilgi, onu kullananların karar vermesine engel teşkil etmeyecek ölçüde eksiksiz olmalıdır. Açıklanan bilgi doğru olsa bile, bilginin eksikliği hatalı değerlendirme yapılmasına sebep olabilecektir. Sayılan bu özelliklerinin yanında bilgi, sürekli olarak güncellenmelidir. Güncellenmeyen bilgi, açıklayıcı gücünü kaybedebilecektir.

Bu gerekçelerle bilginin niteliğine ilişkin temel standartlar oluşturulmalı ve güvenirliliğin sağlanmasındaki en temel yol olarak, bu standartlara uyulup uyulmadığı uluslararası kuruluşlar, denetçiler ya da standartları oluşturan kurumlar tarafından

izlenmelidir. Bilginin elde edilmesine ilişkin faaliyetler ve yayılması uygun görülen bilginin biçimlendirilmesindeki uygunluk, kullanıcılara karşılaştırma olanağı verecek ve kullanıcılarının zaman içinde farklılaşan verilerdeki değişimleri değerlendirmelerine de olanak sağlayacaktır (Türkiye Bankalar Birliği, 2002:4).

### **1.7.1.3. Önemi**

Dünya çapındaki artan entegrasyona bağlı olarak, bilgi kullanıcıları bilginin sınır tanımaksızın akışı konusunda her geçen gün daha da talepkar olmaktadır. Bu nedenle, karar alıcıların uygulamaları hakkında bilgi edinmek isteyenlerin bu konudaki talepleri, şeffaflığın sağlanması konusunda gerek hükümetleri, gerekse şirketleri daha duyarlı olmaya itmektedir.

Özel şirketler, kendi ülke sınırları dışında yatırım yapmakta isteksiz davranmalarına gerekçe olarak, yatırım yapmayı düşündükleri ülkelerin kurallarını bilmemelerini, mevcut kuralların da sürekli olarak değişiyor olmasını saymaktadırlar (Altman ve Stanley, 2001). Bu açıdan bakıldığında şeffaflık, piyasa katılımcılarının bir ülkeyi veya şirketi diğerlerinden ayırmak ve riskleri analiz etmek için gerekli bilgiyi elde etmelerini sağlayarak, kaynakların etkin dağılımına katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, şeffaflık katılımcıları piyasa beklentileri hakkında bilgilendirmekte, belirsizlik zamanlarında piyasada istikrarın sağlanmasına yardımcı olmakta ve açıklanan politikaların etkenliğinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. (Türkiye Bankalar Birliği, 1998:3). Şeffaflığın artması ile birlikte sistemdeki güç dengelerinde önemli değişiklikler yaşanacaktır. Ekonomik, politik ve sosyal hayatı küçük grupların kararları değil, bilgiye sahip geniş kitlelerin kararları etkileyecektir (Karan ve Karacabey, 2003:147).

Florini'ye (1999) göre, finansal piyasalarla ilgili bilginin kamuoyuna açıklanması sermayenin daha verimli yatırımlara yönelmesine ve böylece hem verimliliğin, hem de üretimin artmasını sağlamaktadır. Yeterli şeffaflık olmamasının ekonomik maliyeti ise, sadece üretimdeki verimliliği değil, aynı zamanda ekonomik faydanın ve risklerin eşit olarak dağılmasını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Finansal piyasaların etkin olarak işlemleri için bilgiye olan gereksinim diğerlerine göre çok daha fazladır. Çünkü yatırımcılar kendi sermayelerinin en verimli şekilde kimin tarafından kullanılacağını bilmek istemekte ve bu nedenle bir ayırım yapma gereği duymaktadırlar (Florini: 1999).

Hükümetlerin ekonomi ve maliye politikaları ile şirketlerin faaliyetleri hakkında daha çok bilginin piyasa disiplini güçlendireceği ve politika yapanların düzeltici önlemler alma ihtiyacını ortaya çıkaracağı, dolayısıyla şeffaflığın artmasının finansal krizlerin tekrarlanma oranını azaltabileceği belirtilmektedir. Gerçekten de daha fazla bilgi hükümetlere, yatırımcılara ve finansal kuruluşlara yaptıkları risk değerlendirmelerinin güvenilirliğini artırma imkanı verecek ve dolayısıyla daha iyi yatırım kararları ve daha iyi politik kararlar ile sonuçlanacaktır (Eichengreen: 1999:10).

Ancak unutulmamalıdır ki, şeffaflık tek başına finansal krizlerin nedeni olamayacağı gibi önleyicisi de olamaz. Şeffaflıktaki gelişmeler mali ve diğer piyasalardan tüm riskleri kaldırmada yeterli olamamaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 1998). Ancak artan şeffaflığın krizlerin tekrarlanma sıklığını ve şiddetini azaltabileceği söylenebilir (Karan ve Karacabey, 2003:153). Bu bağlamda bilgi yetersizliğinin tek başına finansal krizlerin nedeni olarak algılanması doğru olmayacaktır. Örneğin, İskandinavya ülkeleri en şeffaf sistemlere örnek gösterilirken, bu durum onları finansal krizlerden korumaya yetmemiştir. Hatta bazı durumlarda şeffaflığın zararları bile olabileceği, mesela zamanla kendini düzeltme imkanı bulabilecek bazı zayıf finansal kuruluşların kapatılmasına yol açabileceği öne sürülmektedir (Furman ve Stiglitz: 1998:68).

Tüm bu karşı savlara rağmen, bilginin ihtiyaç duyulan zamanda, ihtiyaç duyulduğu ölçüde doğru ve eksiksiz bir şekilde sunulması ve bilginin belirlenen standartlar dahilinde sunumunun birtakım düzenlemelerle güvence altına alındığında daha fazla bilginin piyasa mekanizmalarını kuvvetlendireceği söylenebilir.

#### 1.7.1.4. Şeffaflığın Sağlanması Önündeki Engeller

Florini(1999)'ye göre Adam Smith'in iktisat literatürüne geçen piyasanın "görünmez eli" büyük ölçüde hükümetleri, kurumları ve kuralları içeren kalın bir eldivenin desteğine bağlıdır. Ancak, çok sıklıkla bu eldiven geçirgen nitelikte değildir. Üstelik bu eldiven hem piyasaların, hem de ulusal ve uluslararası kuruluşların adil uygulamaları ve etkinliği için gerekli bilginin akışını engeller. Bu nedenle, görünmez elin üzerinde bulunan bu eldivenin bilgi akışını engellemeyecek ölçüde şeffaf bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde bu kalın eldiven piyasadaki görünmez elin sağladığı etkinliği ortadan kaldıracaktır.

Bu şeffaflık beklentisine rağmen piyasaların istenilen bilgiyi istenilen oranda paylaşma konusunda isteksiz olduğu görülebilmektedir. Bu nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Karan ve Karacabey, 2003: 152):

Öncelikle ihtiyaç duyulan bilginin bilgiyi sunanlar tarafından toplanması, tasnif edilmesi ve daha sonra da kullanıcılara ulaştırılması gerekmektedir. Sayılan bu çabalar beraberinde birtakım maliyetlerin doğmasına sebep olacaktır. Maliyetlerdeki bu artışın bilgiyi kullanacak olanlara aktarılması şeffaf olmanın doğasına aykırıdır. Çünkü, kararlarından etkilenenlerin şeffaflık beklentisi karar alıcılarca karşılanması gereken bir koşul halini almaktadır.

İkinci olarak, kamuya açıklanmayan veya dağıtılmayan bilgidен kâr elde etme olanağı bulunmaktadır. Açıklanan bilgi şirketlerin piyasada rekabet güçlerini azaltıcı ve rakiplerine avantaj sağlayıcı nitelikteyse bu bilgi üçüncü kişilerce paylaşılmak istenmeyecektir.

Son olarak, dışsal faktörler de şirketlerin neden şeffaflığın arttırılmasına yönelik uygulamalara yeterince kaynak aktarmadıklarını açıklayabilmektedir. Sektör veya ekonomi içerisinde karşılıklı ilişki içindeki şirketlerin varlığı, şirketlerden biri için ulaşılan sonuçların, diğerleri için de kullanılmasına imkan verebilmektedir. Bu nedenle, bilginin dağıtımını piyasanın verimliliğini etkileyebileceğinden sınırlandırılmaktadır.

### **1.7.1.5. Şeffaflığın Artırılmasında Düzenlemelerin Yeri ve Teşvikler**

Toplumda şirket faaliyetlerinden etkilenen tarafların varlığı, yasal otoriteleri bu grupların haklarını korumak amacıyla birtakım standart ve kurallar oluşturmak ve bu düzenlemelere uygunluğu denetlemeye yöneltmelidir. Hükümetler bu noktada şeffaflığın sağlayacağı faydalar ile şeffaflığın doğuracağı maliyetler arasında bir denge gözetmelidir. Çünkü hükümetler bilgiyi paylaşmak durumunda olan şirketler ile bilgiyi kullanacak olan şirket paylaşımcılarına aynı yakınlıkta olmalıdır. Burada bilgiyi verenler ile kullananlar arasında bir ayırım gözetmek yerine şeffaflığın yaratacağı etkilerin sosyo-ekonomik perspektifte düşünülmesi gerekmektedir.

Burada dikkate edilmesi gereken noktalardan biri, daha çok şeffaflığın ekonomik faydayı artırıp artırmayacağını belirlemesidir. Diğer nokta, daha fazla şeffaflık tercih edilecekse paylaşılacak bilginin içeriğinin tespit edilmesidir. Son olarak, açıklanacak bilgi belirlendikten sonra düzeltici eylemler değişen piyasa koşullarına göre yeniden şekillendirilmelidir.

Şeffaflığın artırılmasına yönelik birtakım düzenlemelere başvurulsa bile bunlar tek başına yeterli olmayacaktır. Bilgi sağlayanların aynı zamanda uygun davranış biçimlerini de benimsemeleri gerekmektedir. Çünkü şeffaflık konusundaki en büyük sorunlardan biri standartlara uyumda gösterilen yetersizliklere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden hükümetlere şeffaflığı destekleyen kamu reformlarının tamamlanmasında önemli görev düşmektedir. Şeffaflığın artırılmasına yönelik standartların uygulanması ve doğru davranış biçimlerinin geliştirilmesinde kamu kurumları düzenleyici görevlerini etkin olarak yerine getirmelidirler. Çünkü bilgi sadece piyasalarla değil ekonomik ve sosyal yaşamı etkileyen tüm faaliyetleri bünyesine alan kamu idaresiyle de doğrudan ilgilidir. Kamu idaresinde şeffaflığın olmayışı düzenleyiciler ile düzenlemelere tabi olanlar arasında bilgi asimetrisi yaratmak suretiyle yolsuzluğun artmasına neden olmaktadır. Şeffaflığın artırılması konusunda atılacak adımların belki de en başında her sektörde iyi yönetim standartlarının uygulanması ve yönetimde şeffaflığın artırılması esası gelmektedir (Türkiye Bankalar Birliği, 2002:14).

Şeffaflık sonucu taraflar için yaratılan fayda, uyum sağlanması için en önemli teşvik unsurudur. Fakat, bu teşvik firmaların ya da ülkelerin kabul edilmiş bilgilendirme standartları ile ilgili gözlemlerinin bağımsız olarak izlenmesiyle güçlendirilebilir. Ayrıca, izleme mekanizması bir firmanın ya da ülkenin kredibilitesinin artırılmasında en önemli araçlardan birisidir (Türkiye Bankalar Birliği, 2002:9). Diğer yandan ülkeler yabancı yatırımları çekmek için makro ekonomik politikalar konusunda zamanında ve güvenilir bilgi sağlamak üzere daha fazla şeffaf olma gereği duymaktadırlar.

Ödül ve cezalandırma hem hükümet, hem de şirketlerin bilgilerinde şeffaflığın olmaması yönündeki mevcut teşviklerin giderilmesinde etkili olabilecektir. Yabancı yatırımların çekilmesi yönündeki ödül teşviki uluslararası finansal kuruluşların şeffaflık gereklerine uyum göstererek yatırımcılara göndereceği iyi bir sinyal olacaktır. Şeffaflığa uyum konusunda yayımlanacak ülke raporları şeffaflık standartlarına uyum için önemli bir teşvik örneğidir. Ceza tarafında ise uluslararası finansal kuruluşların kredi için şeffaflık standartlarına uyumu bir koşul olacaktır.

Türkiye açısından durum değerlendirildiğinde öncelik şirket içi saydamlıktan önce piyasada kuralların varlığı ve hakimiyetine dayalı bir piyasa yapısının mevcudiyeti olmalıdır (Sak, 2003). Bu konudaki eksiklikler giderilemeden şirket içi şeffaflıktan söz edilemeyeceği düşünülmektedir.

### **1.7.2. HESAP VEREBİLİRLİK**

Kurumsal yönetimin dayandığı temel ilkelere bir diğeri hesap verebilirliktir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik konusundaki tartışmalar, bankacılık, denetim, muhasebe standartları, ulusal mali uygulamalar, uyuşturucu trafiğinin kontrolü, çevre kirliliğinin kontrolü, yozlaşma karşıtı çabalar, silahsızlanma girişimleri ve politika gibi çok geniş bir yelpazeye yayılmaktadır (Florini:1999). Yelpazenin genişliğine karşın, şeffaflık ve hesap verebilirliğe ilişkin farklı konulardaki bu tartışmaların tek bir hedefe odaklandığı görülmektedir. Söz konusu ortak hedef, yönetim ve denetimde etkinliğin artırılması yoluyla, daha iyi işleyen bir ulusal ve uluslararası bir sistemin inşa edilmesidir.



Hesap verebilirlik, yönetimin işlevini ve sorumluluklarını açıklamak, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasını güvence altına alacak gönüllü çabaları desteklemek ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir (Millstein, 2000:3).

Hesap verebilirlik, karar veren ve faaliyette bulunan tüm kişilerin, verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmaları ve hesap verme zorunluluğu ilkesidir. Cadbury Raporunda, iyi bir kurumsal yönetim sistemi yönetim kurulu üyelerine şirketin faaliyetlerini yürütebilmeleri için bağımsız olmaları gerektiğini, ancak uygulamalardaki bu bağımsızlığın etkili bir hesap verebilirlik çerçevesinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer bir biçimde Charkman' göre (1994) yönetsel gücü kullanma özgürlüğü etkili bir hesap verebilirlik çerçevesi içerisinde kullanılmalıdır. Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk, hem de şeffaflık ilkeleri ile iç içe olmalıdır. Bu ilke, pay sahiplerinin ve şirketin faaliyetleriyle ilgili tüm kesimlerin şirket yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamalarını sorgulamasını ve yargılamasını da sağlar.

Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Hesap verebilirliğin artmasıyla birlikte şirket yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir. Bu sayede, şirket ile ilgili karar verecek olan taraflar daha etkili karar alabileceklerdir.

Hesap verebilirlik ilkesi şeffaflıkla olduğu kadar, kamuyu aydınlatma kavramıyla da yakından ilgilidir. Şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik ilkelerine göre yönetilmediği bir ortamda şirket raporlarının gerçek durumu yansıtmasını beklemek mümkün gözükmemektedir. Şirket hissedarları olduğu kadar şirket ile bir şekilde ilişkisi bulunan taraflar şirketin yönetimi, mali ve hukuki durumu, sosyal faaliyetleri ...vb. konularında düzenli ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle, kamuyu aydınlatma ilkesi şirket ile ilgili tüm taraflara şirketin hak ve yararlarını gözetecek şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir ve yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bilginin sunulmasını gerektirmektedir. Şirket, kamuya açıklamada bulunurken mümkün olduğunca açık

olmalıdır. Açıklanan bilgiler, belirli birtakım kişi veya grupların ihtiyacını karşılayacak nitelikte olmamalıdır.

### **1.7.3. SORUMLULUK**

Sorumluluk, doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemidir. Yönetimin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır (White Paper, 2003:10). Sorumluluk ilkesi, şirketin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır (Millstein, 2000:3).

Şirketle ilgili olarak alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamalar hakkında şeffaf olunması, bu düzenlemelere ilişkin uygulamalar hakkında kamunun aydınlatılması kadar, yapılanların sorumluluğunun da üstlenilmesi gerekmektedir. Yaptıklarından dolayı sorumlu tutulamayacak bir şirket yönetiminin tüm kişi ve grupların beklentilerini dengeleyecek bir biçimde davranması beklenemez.

### **1.7.4. ADİL YÖNETİM**

Adil yönetim ilkesi, kurumun geleceği ile ilgili olarak tüm tarafların fikirlerini dengeli olarak değerlendirmektir. Farklı ve birbirini dışlayacak nitelikte olabilecek görüşler arasında bir dengenin sağlanabilmesidir. Bu ilke, şirket yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönemde kârlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate alması anlamına gelmektedir.

Şirket yöneticileri faaliyetlerini yerine getirirken alınan kararlardan etkilenen tüm kesimlere karşı eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu adil bir yönetim anlayışına sahip olmanın bir gereğidir. Başka bir deyişle yönetimin yapmış olduğu eylemlerle ilgili olarak, konuyla ilişkili tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilginin eş anlı ve eşit bir biçimde paylaşılması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilginin bu bilgiyi kullanacak olan şirket içi ve dışı gruplara farklılık yaratmayacak şekilde iletilmesi adil bir yönetim göstermenin koşuludur. Üstelik kamuoyunun kullanımına sunulan bilginin herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması gerekmektedir. Aksi takdirde bilginin değerlendirilmesi konusunda eşitsizlik yaratılmış olur.

## 1.8. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ARTAN ÖNEMİ

Yönetişim konusu son yıllarda gerek iş dünyasının, gerek düzenleyici otoritelerin, gerekse akademisyenlerin oldukça ilgisini çeken bir konu haline almıştır. Kurumsal yönetişimin son dönemlerde neden bu kadar sıkça tartışıldığı önemli bir noktadır. Shelton'a göre bunun ilk nedeni, anonim ortaklıkların yönetiminde ve şirket kaynaklarının kullanımında karşı karşıya kalınan başarısızlıktır. Diğer neden ise, gelişmiş ve gelişmekte olan piyasalarda son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerdir (Shelton, 1998:1-2).

Tüzel kişilik ve sınırlı sorumluluk ilkelerinin sağladığı imkanlarla anonim ortaklıklar ilk ortaya çıktıkları andan itibaren ekonomik ve sosyal hayatı etkileyen, büyük imkanlar yaratan, büyük başarılar yanında aynı derecede büyük skandal ve yıkıntılara da yol açan kuruluşlar olmuşlardır (Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu, 1995:209). Bunun en yakın örneği ise, Amerika Birleşik Devletleri'nde enerji devi Enron ve iletişim devi Worldcom şirketlerinde görülen yönetici ve denetçilerin yaptıkları usulsüz işlemlerdir. Yönetici ve denetçiler yasadışı bu eylemleriyle şirketlerinin dolayısıyla başta hissedarları ve çalışanları olmak üzere olmak üzere etkileşim içinde bulunduğu tüm paylaşımcılarının çıkarlarını ve haklarını milyarlarca dolarlık zarara uğratmışlardır. Bu nedenle, anonim ortaklıklarla ilgili olarak ortaya çıkabilecek herhangi bir olumsuzluk başta tüm çalışan, yönetici ve hissedarlar olmak üzere şirketin ilişkili olduğu tüm paylaşımcıları yakından etkileyecektir.

Anonim ortaklıkların ekonomideki yeri ve önemi, ülke ekonomisi bakımından tek başına büyük tutarlara ulaşamayan küçük tasarrufların menkul kıymetler aracılığıyla yatırımlar için kullanılabilir bir büyüklüğe erişmesinde yatmaktadır. Anonim ortaklıklar aynı zamanda az gelişmiş ülkelerdeki yurtiçi tasarruf açığının kapanmasında da yardımcı olabilmektedir. Fertler açısından ise anonim ortaklıklar tek başına gelir getiren bir yatırıma yatırılmayacak kadar küçük tutarlı fonları verimli alanlara kanalize edilebilme imkanı sağlamakta ve sahiplerine farklı yatırım seçenekleri sunmaktadır (Tuzcu, 1999:1-5). Bununla birlikte küçük yatırımcı kendi işini kurmak istediğinde işin gerektirdiği girişim ve idari riski tek başına üstlenmek zorunda kalacaktır. Oysa anonim ortaklıklar elinde küçük bir sermayesi bulunan, ancak kişisel bir yatırım yapmak için ne bilgisi, ne de tecrübesi

bulunan bir yatırımcıya sonsuz seçenekler sunmaktadır. Üstelik anonim ortaklıklarda yaratılan fonlar farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların menkul kıymetlerine yatırıldığında üstlenilen riskin azaltılması da mümkün olabilecektir (Tuzcu, 1999:4).

Anonim ortaklıklar ayrıca tasarruf sahipleri ile orta ve uzun vadeli fon talep eden ekonomik birimler arasında doğrudan bir ilişkinin kurulmasına, hızlı bir kalkınma için gerekli olan sermaye birikiminin sağlanmasına, sermayenin hareketinde aracılardan fonksiyonlarının azalmasına yardımcı olur. Oysa bankalar yoluyla küçük tasarrufların yatırımcılara aktarılması daha uzun bir süreçte gerçekleşir (Tuzcu, 1999:1-5).

Toplanan küçük birimlerin büyük tutarlara ulaşmasıyla yaratılan fonlar, yatırım alanlarında değerlendirilerek ortaya konulan mal ve hizmetlerin, daha düşük bir maliyetle ve daha yüksek kalitede üretilerek hem genel ekonomiye, hem mal ve hizmet kullanıcılarına katkı sağlanmış olur. Tüm bunlara ek olarak anonim ortaklıklar, üretim araçlarının mülkiyetinin geniş halk kitlelerine yayılabilmesinde, toplumda daha dengeli bir gelir dağılımının sağlanabilmesinde anahtar bir rol oynarlar. Böylece yaratılan fayda bu sayede toplumun daha büyük kesimlerince paylaşılabilen, kaynakların kullanımında ve denetiminde bireyler daha fazla söz sahibi olabilmektedirler. Bu da doğrudan veya dolaylı bir şekilde yönetime katılımın artmasını sağlamaktadır.

Sayılan tüm bu fonksiyonları ekonomik ve toplumsal yaşamda anonim ortaklıklara büyük sorumluluklar yüklemektedir. Bu nedenle başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı özel sektörü ve paralelinde anonim ortaklıkların performansını etkiler (Stone, Hurley ve Khemani, 1998:2). Başarılı kurumsal yönetim uygulamaları sadece kaynakların boşa harcanmasını sağlayan bir denetim mekanizması değildir. Aynı zamanda birçok ülkede hem kamusal, hem de özel sektörde şeffaflığın, ortakların denetlenebilirliğinin, şirkette çıkarı olan çıkar gruplarının haklarının teminatıdır (Shelton, 1998:2).

Özel sektörün ve paralelinde anonim ortaklıkların konumu ve sahip oldukları önemin dışında uluslararası alanda yaşanan hızlı değişim süreci de kurumsal yönetim dinamiklerinin önem kazanmasında büyük bir rol oynamaktadır.

Gümrük duvarlarının kaldırılması, para ve sermaye hareketlerinin serbest bırakılmasıyla, ülkelerarası mal ve para akışı sınır ötesi hatta uluslararası bir hal almaya başlamıştır. Bu nedenle, ihtiyaç duyulan fonların yalnızca ülke içindeki kaynaklardan sağlanması zorunluluğu da ortadan kalkmıştır. Üstelik ülke içindeki kaynakların yetersizliği çoğu zaman kurumları dışarıdan kaynak sağlama yoluna itmektedir. Ancak, ülke dışındaki fonlardan yararlanabilmenin koşulu kaynak talebinde bulunan tarafın fon arz edenlere güven verebilmesiyle mümkündür. Güven duygusundan yoksun sermaye, o ülkeye ya da o şirkete yatırım yapma konusunda isteksiz davranacaktır. Bu güveni oluşturmanın yolu hem kamu, hem de anonim şirket yönetimlerinde istikrarın sağlanmasıyla olur. İstikrarı sağlamanın yolu da, ekonomik alanda kuralları ortaya koymaktan ve bu kuralların uygulanacağını garantisini vermektir. Bu bağlamda, iyi bir kamu ve şirket yönetimi başta dış kaynaklı olmak üzere tüm sermaye sahiplerinin mevcut sisteme güven duymasına yardımcı olur. Bu nedenle, kurumsal yönetim konusunun son yıllarda gündem oluşturması kaçınılmaz bir olgudur.

Bir diğer olgu, anonim ortaklıkların küresel dünyada karşı karşıya kaldıkları yoğun rekabetin varlığıdır. Sermaye hareketlerindeki hareketlilik benzer bir biçimde mal hareketlerinde de yaşanmaktadır. İşgücü, hammadde, yarı mamul, nihai mamul, ve yatırım malları ...vb. temininde yaşanan rekabet, şirketlerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için ilişki içinde olduğu tüm kesimlerle yakın bir iletişim kurması gerekliliğini doğurmaktadır. Bu ilişki ve iletişimi sağlıklı bir şekilde kurup, sürdürebilmenin yolu kurumsal yönetim anlayışıdır.

## 1.9. KURUMSAL YATIRIMCILAR VE YÖNETİŞİM

2002 yılı Haziran ayında Mckinsey&Company tarafından yayınlanan küresel yatırımcı düşünce eğilimi araştırmasına göre, kurumsal yatırımcılar açısından kurumsal yönetişimin ne kadar büyük bir önem taşıdığı açıkça ortaya konmaktadır. Bu araştırmanın özelliği, dünya üzerinde otuz bir ülkede dokuz katrilyon dolarlık mal varlığını yöneten iki yüz portföy yöneticisini kapsıyor olmasıdır. Araştırma sonuçlarından kurumsal yönetişim yatırımcı kararlarının merkezinde yer aldığı görülmektedir. Öyle ki, yatırımcılar yatırım kararlarını değerlendirdiklerinde finansal göstergelerle kurumsal yönetimi hâlâ eşdeğer gördüklerini ifade etmektedirler. Öte yandan yatırımcıların kuvvetli bir çoğunluğu şirketlerin yüksek yönetişim standartları sergilemeleri için ek bir prim ödemeye hazır oldukları görülmektedir. Bu prim, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da ortalama %12- %14 aralığında iken, bu oran Asya ve Latin Amerika'da %20-%25'e kadar çıkmakta, Doğu Avrupa ve Afrika'da ise % 30'ların üstüne kadar yükselmektedir. Yönetişimin göreceli önemi 2000 yılından beri bir parça olsa da artmış görünmektedir. Burada altı çizilen gelişmelerden biri, birçok ülke ve yatırımcılar tarafından arzulanan yönetişim tabanlı reformların yerine getirilmekte olduğudur. Bir diğer önemli gelişme ise, yönetişim uygulamalarının gözönüne alınmasının bir sonucu olarak, yatırımcıların %60'ından fazlasının, zayıf yönetişim uygulamalarına sahip özel şirketlerden uzak durabileceklerini belirtmeleridir.

Finansal açıklık yatırımcıların gözünde temel önceliklerden biri olarak yer almaktadır. Daha iyi muhasebe şeffaflığının sağlanmasında bütünleşik tek bir küresel muhasebe standardı yapısının desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Yapılan reformların önceliğinin, sistemin güvenilirliğini yeniden inşa etmek olduğu görülmektedir. Yatırımcıların davranışları yalnızca şirketle ilgili konularla sınırlı olmayıp çok sayıda faktörün etkisi altında kalmaktadır. Uygulanabilir mülkiyet hakları ve yolsuzluklarda aşağı yönlü bir eğilim kadar piyasa düzeni ve alt yapısı da oldukça önemlidir.

Aynı araştırmaya göre, yatırımcılar şirket yönetiminin şeffaf hale gelmesinden sonra şirketlerin daha bağımsız yönetim kurulları oluşturacağına ve

daha iyi yönetici seçimi, daha disipline edilmiş yönetim kurulu değerlendirmeleri, yöneticilerin kendilerini işlerine daha çok adanmaları gibi adımların atılması yoluyla daha etkili bir yönetim yapısına ulaşacaklarına inanmaktadırlar. Paralel bir yaklaşımla hissedarların haklarının güçlendirilmesi, muhasebe standartlarındaki gelişme, yönetim kurullarının bağımsızlığını teşvik etme ve varolan uygulamaların daha sıkı bir şekilde uygulanması gibi öncelikler yatırımcıların talepleri arasında yer almaktadır.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, özellikle gelişmekte olan piyasalarda yönetim finansal göstergelerle karşılaştırıldığında önemini korumaktadır. Yatırımcılara yatırım yapacağı şirketin değerlendirilmesinde büyüme potansiyeli, kâr performansı gibi finansal konular ile karşılaştırıldığında kurumsal yönetişimin önemi sorulmuştur. Araştırma kapsamındaki tüm bölgelerde ağırlıklı olarak kurumsal yönetim ile kurumsal yönetişimin aynı derecede öneme sahip olduğu görülmektedir. Başta Batı Avrupa (% 44) olmak üzere Kuzey Amerika'da (% 43) finansal konulara verilen önemin daha fazla olduğu görülmektedir. Ters bir eğilim ise, Doğu Avrupa ve Afrika'da gözlenmektedir. Bu bölgelerde kurumsal yönetişime verilen önem (%40) diğer tüm bölgelerle kıyaslandığında en yüksek orana ulaşmaktadır. Latin Amerika ve Asya'da ise her iki konuya verilen önem diğer bölgelerle karşılaştırıldığında % 60'ların üstüne çıkmaktadır.

**Tablo 1: Bölgelere Göre Finansal Performans İle Yönetişim Performansının Karşılaştırılması**

<b>BÖLGELER</b>	<b>Yönetişim Daha Önemsiz</b>	<b>Aynı Derecede Önemli</b>	<b>Yönetişim Daha Önemli</b>
Doğu Avrupa/Afrika	% 15	% 45	% 40
Latin Amerika	% 16	% 66	% 18
Asya	% 18	% 61	% 21
Kuzey Amerika	% 43	% 50	% 7
Batı Avrupa	% 44	% 41	% 15

Kaynak: McKinsey, Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002, s:1.

Bu durumun nedeni olarak, gelişmiş ülkelerde sermaye piyasalarında ulaşılan gelişmişlik düzeyine paralel olarak birtakım yasal düzenlemelerin varlığı ve bu düzenlemelere uyulacağına dair inancın daha yüksek olması gösterilebilir. Benzer

şekilde bu durumun, görece olarak daha belirsiz, gelişmekte olan piyasalarda, yönetsel uygulamalara olan güvenin henüz kurulmamış olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Yatırımcılara sorulan bir diğer soru ise, kurumsal yönetişimin yatırım kararlarını nasıl etkilediğidir. Alternatif cevap seçeneklerinden yapılan tercihlerin oranı aşağıdaki Tablo 2’den izlenebilir.

**Tablo 2: Yönetişim Uygulamalarının Yatırım Kararlarına Etkisi**

<b>Yatırımcıların Kararı</b>	<b>Oranı (%)</b>
Belirli şirketlere yatırım yapmaktan kaçınırım	% 63
Belirli şirketlerdeki hisse miktarını azaltır veya artırırım	% 57
Belirli ülkelerde yatırım yapmaktan kaçınırım	% 31
Belirli ülkelerdeki hisse miktarını azaltır veya artırırım	% 28

Kaynak: McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002, s:2.

Yatırımcıların yatırım kararlarının öncelikle şirketler üzerinde yoğunlaştığı, ülke yatırım kararının bu durumdan çok daha az etkilendiği görülmektedir. Bu sonuç görece olarak kurumsal yönetim uygulamaları zayıf olsa dahi yatırımcıların aradıkları kurumsal yönetim kriterlerini yerine getiren şirketlere olan yatırım isteğinin, o ülke piyasaları kadar olumsuz etkilenmediği düşünülebilir.

Araştırmada ayrıca, 2002 yılında iyi yönetilen şirketlere ek bir prim ödeme isteği, 2000 yılı ile karşılaştırıldığında bir düşüş görülmekle birlikte hâlâ çok önemli bir orana sahip görünmektedir. Araştırma yapılan tüm bölgelerde ek prim ödeme isteğinde azalma olduğu gözlenmektedir. Bu durum Tablo 3’de izlenebilir.

**Tablo 3: Bölgelere Göre İyi Yönetime Ek Prim Ödeme İsteği (%)**

<b>BÖLGELER</b>	<b>2002 yılı ek prim ödeme isteği</b>	<b>2000 yılı ek prim ödeme isteği</b>
Doğu Avrupa/Afrika	% 73	--
Latin Amerika	% 76	% 83
Asya	% 78	% 89
Kuzey Amerika	% 76	% 81
Batı Avrupa	% 78	% 81

Kaynak: McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002, s:3.



Her ne kadar 2000 yılında yapılan değerlendirme kapsamına Fas, Mısır, Rusya, Türkiye ve Çin dahil edilmemiş olsa da, iyi kurumsal yönetişime sahip ülkeler sıralamasında sözkonusu ülkeler belirtilen sırayla tabloda ilk sıraları almaktadırlar. Gelişmiş ülkeler olarak bilinen ülkelerde ise 2002 yılına gelindiğinde, 2000 yılına oranla gözle görülür düşüşler görülmektedir. Yatırımcıların ek prim ödeme isteğindeki azalma gibi, iyi yönetime sahip şirketlere ödenen prim miktarında da azalış bulunmaktadır. Tüm bölgelerde de bu durum gözlenmekteyken, 2000 yılından 2002 yılına geçildiğinde yalnızca Arjantin (%3), Japonya (%1) ve Brezilya'da (%1) ödenen prim oranında bir artış vardır. Bölgeler içinde en yüksek prim oranı %30 ile Doğu Avrupa ve Afrika'dadır. Bu durum Tablo 4'de izlenebilir.

**Tablo 4: İyi Yönetim Uygulamalarına Ödenen Ek Prim Oranı (%)**

Bölge veya Ülke	2000 Yılı	2002 Yılı
Fas	--	41
Mısır	--	39
Rusya	--	38
Türkiye	--	27
Endonezya	27	25
Çin	--	25
Arjantin	21	24
Venezüella	28	24
Brezilya	23	24
Japonya	20	21
İtalya	22	16
İsviçre	18	15
A.B.D.	18	15
İspanya	19	14
Almanya	20	13
Fransa	20	13
İsveç	19	13
İngiltere	18	12
Kanada	11	11
Doğu Avrupa / Afrika	--	30
Latin Amerika	24	22
Asya	24	22
Batı Avrupa	19	14
Kuzey Amerika	18	13

**Kaynak:** McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002, s:4.

Yatırımcılara şirket yönetimindeki karar alıcıların en önemli önceliklerinin ne olması gerektiğine yönelik soruya yatırımcıların en fazla verdikleri dört cevap Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5: Yatırımcıların Şirket Yönetiminden Öncelikli Beklentileri**

<b>Yatırımcıların Yöneticilerden Beklentileri</b>	<b>Oranı (%)</b>
Güçlendirilmiş hissedar hakları	% 33
Muhasebe standartlarını geliştirmek	% 32
Daha etkili kamuyu aydınlatma uygulamaları	% 31
İcranın güçlendirilmesi	% 27

**Kaynak:** McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002, s:5.

Yatırımcıların esas önceliğini hissedarların haklarının korunmasına vermekle birlikte; muhasebe standartlarını geliştirme, etkili kamuyu aydınlatma uygulamaları ve icranın güçlendirilmesi beklentilerinin de yakın değerler aldığı görülmektedir. Yatırımcıların şirketlerden beklentileri ise Tablo 6 yoluyla izlenebilir.

**Tablo 6: Yatırımcıların Şirketlerden Öncelikli Beklentileri**

<b>Yatırımcıların şirketlerden beklentileri</b>	<b>Oranı (%)</b>
Yönetim kurulunun bilgi verme yükümlülüğü	52
Daha bağımsız yönetim kurullarının varlığı	44
Daha etkili yönetim kurulu uygulamaları	38
Yönetici ücretleriyle ilgili kriterleri benimseme	28

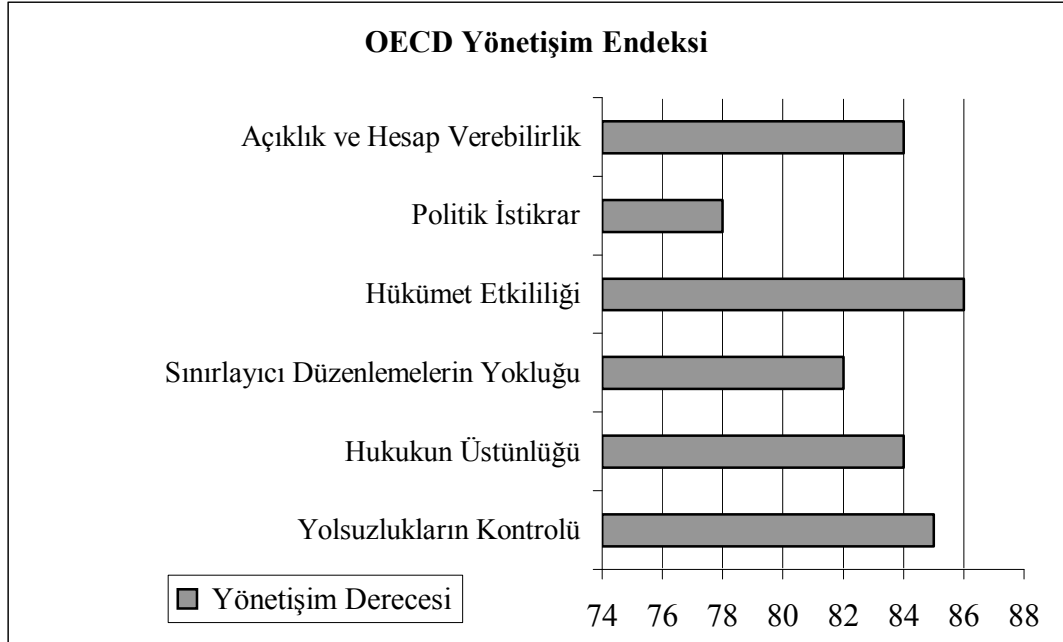
**Kaynak:** McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002, s:6.

Bu soru önceki soruyla paralel olmakla beraber, önceki soruda yatırımcıların şirket yöneticilerinden beklentileri sorgulanmaktayken, burada yatırımcıların bir tüzel kişilik olarak şirketlere yönelik talepleri saptanmaya çalışılmaktadır. Görüldüğü gibi, yönetim kurullarının yapısı ve uygulamalarına yönelik beklentiler öncelikli sıralarda yer almaktadır. Bu da şirket yönetişiminde yönetim kurullarının çok önemli ve ayrı bir yeri olduğunu altını çizmektedir. Bu nedenle şirket yönetiminde iyi bir şirket yönetişiminden bahsedebilmek için bağımsız, şeffaf ve etkili bir yönetim kurulunun oluşturulması gerekmektedir.

## 1.10.TÜRKİYE VE OECD'DE YÖNETİŞİM UYGULAMALARI

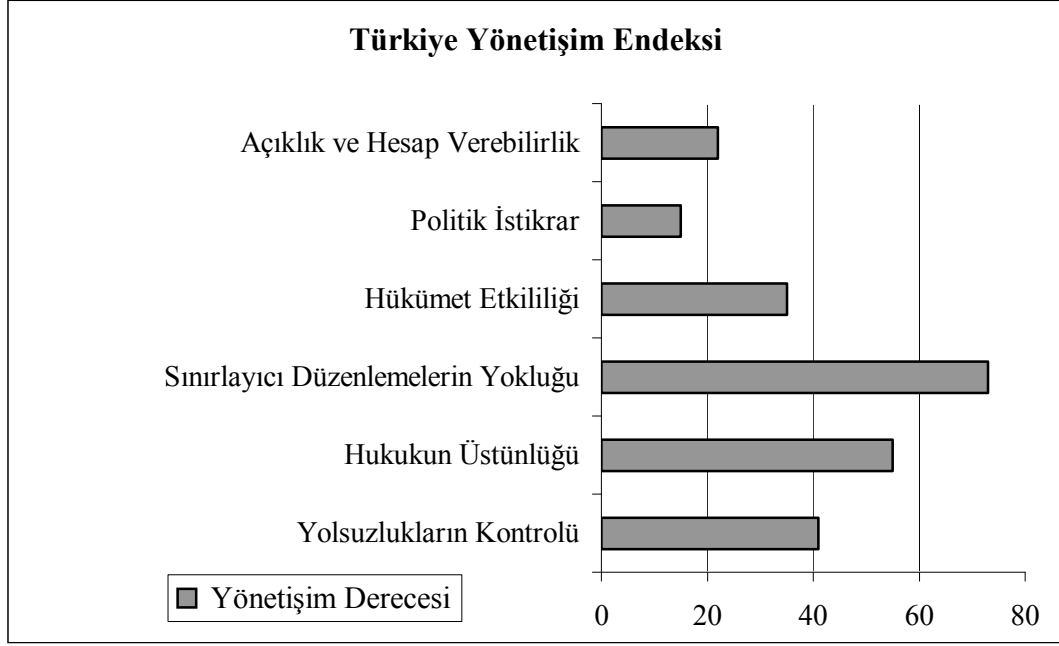
Yönetişim olgusunun şirketler bünyesinde sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle şirketlerin faaliyet gösterdiği çevrede kurallara dayalı ve işleyen hukuksal bir sistemin varlığı gerekmektedir. Bu yasal alt yapı oluşturulmadan şirketlerin oluşturduğu üst yapının sağlıklı bir temele oturtulması düşünülemez. Konunun önemi ülkelerin sahip olduğu yönetim performansını ölçmek için birtakım araştırmaların yapılmasına neden olmaktadır. Yapılan bu çalışmalardan en kapsamlısı, Kaufman, Kraay ve Zoido-Lobaton tarafından yapılan araştırmadır. 1999 yılında Dünya Bankası tarafından yapılan bu çalışmada ülkelerin sahip olduğu yönetim düzeyi altı farklı kritere bağlı olarak değerlendirilmiştir. Bu kriterler; yolsuzluğun kontrolü ölçütü, hukukun üstünlüğü ölçütü, sınırlayıcı düzenlemelerin yokluğu ölçütü, hükümet etkililiği ölçütü, politik istikrar ölçütü ile açıklık ve hesap verebilirlik ölçütüdür. OECD ve Türkiye için bu ölçütlere dayalı olarak ulaşılan sonuçlar Grafik 1 ve Grafik 2’de görülmektedir.

**Grafik 1: OECD Yönetişim Endeksi**



**Kaynak:** Kaufman, Kraay ve Zoido-Lobaton (1999) "Aggregating Governance Indicators", The World Bank Working Paper, s:1

**Grafik 2: Türkiye Yönetişim Endeksi**



**Kaynak:** Kaufman, Kraay ve Zoido-Lobaton (1999) "Aggregating Governance Indicators", The World Bank Working Paper, s:2.

Yapılan araştırmada, yolsuzlukların kontrolü kriteri incelendiğinde değerlendirmeye yüz elli beş ülke alınmıştır. Bu ölçütte sırasıyla Danimarka, İsveç ve Finlandiya ilk üç sırayı alırken yolsuzlukların kontrolünde en başarısız olan ülkeler sırasıyla Nijerya, Kongo Demokratik Cumhuriyeti ve Tacikistan'dır. Ülkelerin almış olduğu derecelerin ortalaması dikkate alındığında Türkiye ortalamanın altında bir performans göstermektedir. Türkiye yolsuzluklarla mücadele konusunda; yüz elli beş ülke içinde Bosna-Hersek ile Vietnam arasında yer alarak seksen dokuzuncu sırayı almaktadır.

Dünyada yolsuzlukların meydana getirdiği kirlenmeyi bilimsel olarak izleyen Transparency International (TI) "2002 Yolsuzluk Algılama Endeksi", Türkiye'nin yolsuzlukla mücadele konusundaki yetersizliğini destekleyen bir diğer araştırmadır. Yolsuzluk Algılama Endeksi'nde, Türkiye en fazla yolsuzluk yapılan ülkeler arasında ilk sıralarda yer almaktadır.

2002 yılında yüz iki ülke arasında “en temiz ülkeden kirliye” doğru yapılan sıralamada atmış dördüncü sırada yer alan Türkiye, 2003 yılında yüz otuz üç ülke arasında yetmiş yedinci sıraya inmiş bulunmaktadır. Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği'nin açıkladığı sonuçlara göre, Türkiye'nin 2002 yılında 3.2 olan derecesi 2003 yılında 3.1'e düşmüştür. 2002 yılı “Yolsuzluk Algılama Endeksi”nde Türkiye'nin derecesi 3.6'dan 3.2'ye, sıralamadaki yeri de elli dördüncülükten, yüz iki ülke arasında atmış dördüncülüğe gerilemiştir. Bu sonuçla, 2002 yılında Türkiye'nin durumu 2001 yılından da kötüye giderek daha önce iyi durumda olduğu Gana, Hırvatistan, Letonya, Sri Lanka, Kolombiya, Meksika, Çin, Dominik, Etiyopya, El Salvador'unda altına düşmüştür. 1995 yılında dünyada yolsuzluk konusunda en temiz yirmi yedinci ülke durumunda olan Türkiye 2003 yılına kadar geçen sekiz yıl içinde elli basamak gerilemiştir (Özgür Politika, 2002).

2003 Yolsuzluk Algılama Endeksleri'ne göre “En Kirli” 12 ülke, Bangladeş, Nijerya, Haiti, Paraguay, Myanmar, Tacikistan, Gürcistan, Kamerun, Azerbaycan, Angola, Kenya ve Endonezya'dır. “En Temiz” 13 ülke ise, Finlandiya, İzlanda, Danimarka, Yeni Zelanda, Singapur, İsveç, Hollanda, Avustralya, Norveç, İsviçre, Kanada, Lüksemburg ve İngiltere olarak sıralanmaktadır (NTVMSNBC, 2003).

Bu sonuçlar şeffaf bir kamu yönetimi ve beraberinde şeffaf bir şirket yönetimi özlemine erişebilmek ve yönetişimin kurumsal alt yapısını oluşturabilmek için alınması gereken daha çok yol olduğunu göstermektedir. Rüşvet ve bürokrasinin yabancı sermayenin bir ülkede yatırım yapma isteğini körelten en önemli faktörlerden biri olduğu düşünüldüğünde konunun önemi bir kez daha gün ışığına çıkacaktır.

Hukukun üstünlüğü kriteri, toplumsal ve ekonomik yaşamda kurallara dayalı bir çevrenin oluşturulabilme potansiyelini temsil etmektedir. Bu ölçü dikkate alındığında İsviçre ilk sırayı alırken bu ülkeyi Singapur ve Norveç izlemektedir. Hukukun üstünlüğüne dayalı bu ölçütte sırasıyla Kongo, Irak ve Gine en kötü derecelere sahip ülkelerdir. Bu değerlendirmede Türkiye, ülke ortalamalarına çok yakın bir değer almaktadır. Hukukun üstünlüğüne dayalı yönetim kriterine göre en iyi ülkeler sıralamasında değerlendirmeye alınan yüz atmış altı ülke içinde Türkiye yetmiş beşinci sırada yer almaktadır.

Bu araştırma, Türkiye'nin dünya üzerindeki yerinin parlak olmadığını vurgulamaktadır. Toplumsal ve ekonomik hayatta karşılıklı ilişkiler kuran kişi veya kurumlar yaptıkları anlaşmaların birtakım kurallar dahilinde yürütülmesini beklerler. Gelişigüzeğin hakim olduğu bir çevrenin varlığı tarafları bu ortamda hareket etme isteğinden alıkoyacaktır. Bu nedenle, kurallara dayalı, sınırları çizilmiş bir düzenlemeler kümesinin varlığı, yönetişimin sağlanabilmesi için zorunlu bileşenlerden birisidir.

Sınırlayıcı düzenlemelerin yokluğu kriteri piyasada yatırım yapacak gerçek veya tüzel kişilerin yatırım kararı alırken birtakım sınırlayıcı düzenlemelere tabi tutulmasını ifade etmektedir. Bürokratik engellerin varlığı tarafların işlem yapma isteğini törpülemektedir. Bu durum sermayenin daha rahat hareket edebildiği ülke ve piyasalara kaymasına neden olmaktadır. Bu nedenle, bu ölçütün de diğerleri gibi dikkate alınması gerekmektedir. Yüz atmış altı ülke arasında Singapur ve Honk Kong'un başı çektiği bu değerlendirmede Türkiye, Yunanistan ve İtalya'nın arasında kırk dördüncü sırada yer almaktadır.

Bu kriter açısından Türkiye'nin diğer ölçülerle kıyaslandığında, daha ileri bir aşamada olduğu söylenebilir. İtalya ve Yunanistan gibi Avrupa Birliği'ne üye ülkelerle aynı dereceye sahip olmak Türkiye açısından olumlu bir gelişme olarak algılanabilir.

Dördüncü kriter olarak "hükümet etkililiği" kriteri, ülkelerin yönetim kalitesini ölçmede kullanılmaktadır. Bu kriter, bürokrasinin ve kamu tarafından gerçekleştirilen uygulamaların kalitesini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Yüz elli altı ülkenin dahil edildiği araştırmada, Türkiye hükümet etkililiği açısından en kötü dereceye sahip elli altıncı ülkedir. Sırasıyla Singapur, Hollanda ve İsviçre araştırmada ilk sıraları alırken, Irak, Kongo ve Sudan hükümet etkililiği en düşük ülkelerdir. Türkiye yine Moldova, Honduras gibi ülkelerle aynı kategoride yer almaktadır.

Politik istikrar kriterinin temel amacı, bir ülke hükümetinin gücünün anayasa dışı güçler tarafından ne kadar engellendiğinin ölçülmesidir. Bu ölçüt seçmenlerin hükümet edenleri değiştirme kararının ülkedeki yönetim kalitesi

üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır (Karan ve Karacabey, 2003:158). OECD tarafından yapılan bu araştırmada yer alan altı kriter içinde yüzdeler dilim açısından değerlendirildiğinde Türkiye'nin en başarısız olduğu kriter budur. Politik istikrarın sağlanması açısından Kongo, Cezayir ve Irak en başarısız ülkeler olarak göze çarparken, Türkiye bu sıralamada yüz elli beş ülke içinde yüz yirmi dokuzuncu sırayı almaktadır. İsviçre, Finlandiya ve Hollanda politik istikrar konusunda en yüksek performans gösteren ülkelerdir.

Çalışmada son olarak “açıklık” ve “hesap verebilirlik” ölçütleri bulunmaktadır. Yüz yetmiş üç ülke ile en fazla sayıda ülkenin değerlendirmeye alındığı bu kriter açısından da Türkiye'nin performansı oldukça düşüktür. Her ne kadar araştırma kapsamındaki kriterlerin tamamı sağlıklı bir şirket yönetişiminin sağlanabilmesi için gerekli alt yapının yapı taşlarını oluştursalar da, bu kriter kamu ve şirket yönetişiminin en fazla iç içe olduğu alanlardan biridir. Bu bağlamda, kamusal alanda ulaşılan açıklık ve hesap verebilirlik düzeyi, özel sektörde varolan açıklık ve hesap verebilirliğin bir ölçütü olarak algılanabilir. Söz konusu kriter dikkate alındığında politik istikrarın sağlanması kriterinden sonra en düşük performansın bu alanda sergilendiği görülmektedir. Türkiye yüz yetmiş üç ülke içinde en kötü performansa sahip otuz dokuzuncu ülkedir. Diğer bir deyişle yüz yetmiş üç ülke içerisinde yüz otuz beşinci sıradadır. Kongo, Cezayir ve Irak'ın ilk sıraları aldığı listede, Türkiye Çad ve Gine arasında kendisine yer bulabilmektedir.

## 1.11. KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELLERİ

Dünyada kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Bunlardan ilki, sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere'de şekillenen “Anglo-Sakson Sistemi”, diğeri ise esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortakların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı “Alman Sistemi” olarak da bilinen “Kıta Avrupası Sistemi”dir.

### 1.11.1. Sistemlere Göre Kurumsal Yönetim Kavramı ve İçeriği

Anglo-Sakson Sistemi'nde hissedarların şirketi, öz sermaye sağlama yoluyla finanse ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda Anglo-Sakson Sistemi'nin daha çok bireysel yatırımcıya ve onun korunmasına yönelik olduğu söylenebilir. Kıta Avrupası Sistemi'nde ise Anglo-Sakson Sistemi'nin aksine bireysel yatırımcının arka planda olduğu görülmektedir. Bu sistemde şirketler büyük bankalar tarafından finanse edilmektedir. Anglo-Sakson Sistemi'nde bankaların işlevi, şirket finansmanında öz sermaye yoluyla değil, borç verme yoluyla finansman sağlamaktır. Oysa, Kıta Avrupası Sistemi'nde bankalar şirketlere finansman sağlayarak aynı zamanda o şirketlerin ortağı da olmaktadır. Bu haliyle Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de görülen sistem, Alman modelinden farklı bir özellik göstermektedir.

Kurumsal yönetim anlayışında sahip olunan bu farklı iki bakış, kurumsal yönetim kavramına yapılan vurguda açıkça ortaya çıkmaktadır. Anglo-Sakson Sistemi kurumsal yönetimi, şirketin kontrol ve idaresini belirleyen, şirketin öncelikli katılımcıları arasındaki ilişkileri açıklayan kural ve kurumlar olarak ifade etmektedir. İngiltere'nin 1992 tarihli Cadbury Raporu'nda da kurumsal yönetim “şirketlerin idare edildiği ve kontrol edildiği bir sistem” olarak tanımlanmaktadır (Cadbury Report, 1992). Bu tanımlamalarda da açıkça görüldüğü gibi bu bakış açısı sınırlı bir çerçeveye sahip bulunmaktadır. Yapılan tanımlamalar büyük ölçüde şirketin iç yapısına ve karar alma sürecinde şirketin faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu dar eksenli tanımlama birçok ülkede kurumsal yönetim hakkındaki kamu menfaati tartışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. OECD kurumsal yönetim prensipleri, kurumsal yönetim konusunu, hissedarların hakları, hissedarlara adil davranılması, kurumsal yönetimde hissedarların rolü, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık, yönetim



kurullarının sorumluluğu altında yalnızca beş başlık altında ele almaktadır. Amerikan Hukuk Enstitüsünün kurumsal yönetim analiz ve tavsiyeleri de konuyu benzer bir sınırlı bakış açısıyla ele almaktadır (American Law Institute, 1994).

Amerika’da kurumsal yönetimin kamu yararı konusu Berle ve Means tarafından 1932’de yayınlanan “Modern Şirketler ve Özel Mülkiyet” adlı çalışmaya kadar gitmektedir. Berle ve Means (1932) çalışmalarında kurumsal yönetimi bir vekalet sorunu olarak ele almışlardır. Bu çalışmada kurumsal yönetim, hisse senedi sahiplerinin bir temsilcisi olarak şirket yöneticilerinin, nasıl hissedarların menfaatlerine uygun bir biçimde varlıkları yönetmeye sevk edilebileceklerine yönelik bir vekalet sorunu olarak görülmektedir.

Halka açık şirketlerde Berle ve Means’ın (1932) modelinin Amerika dışındaki ülkelerde uygulanabilirliği konusunda yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkan bulgular şu şekilde özetlenebilir. Sermaye piyasalarında yaygın hisse senedi sahipliği özellikle Amerika ve İngiltere’de sıkça görülen bir durumdur. Avrupa, Latin Amerika ve Japonya’da ise halka açık şirketlerin önemli ölçüde paya sahip gruplar tarafından kontrol edildiği görülmektedir. Amerika ve İngiltere dışındaki bu ülkelerdeki kurumsal yönetimin temel problemi, azınlık pay sahiplerinin kontrolü elinde bulunduran gruplar tarafından yapılan kamulaştırmalardan korunmasıdır (Porta, Lopez ve Silanes, 1999:471-517). Kıta Avrupa’sında halka açık şirketlerde hisse senedi sahipliği ve oy kullanma gücü Amerika ve İngiltere’de olduğundan daha fazla belli grupların elinde yoğunlaşmıştır. Buna ek olarak Amerika’da Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında nüfusun daha büyük bir oranı hisse senedi sahibidir. Örneğin, Amerika’da yetişkinlerin yarıdan fazlası doğrudan ya da dolaylı bir şekilde hisse senedi sahibi iken, bu oran Almanya’da yalnızca yüzde yirmi ile sınırlı kalmaktadır.

Bu değerlendirmeler yapıldığında ortaya şu sonuç çıkmaktadır. Halka açık şirketlerde temel olarak iki farklı yönetim yapısı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, Amerika ve İngiltere’de hakim olan anlayış, yönetici baskın model olarak ifade edilebilir. Avrupa kıtasının çoğunda hakim olan anlayış ise, hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran hissedarlara dayalı model olarak açıklanabilir.

Ülkeler arasında mülkiyetin kim veya kimlerin elinde olduğu konusunda her ne kadar farklılıklar bulunsa ve bu nedenle şirket faaliyetleri konusunda farklı uygulamalarla karşı karşıya kalınsa da temel problemin sahiplik ile kontrol ayrımı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Kontrol ister profesyonel yöneticilerin, isterse büyük pay sahiplerinin elinde olsun önemli olan nokta, Berle ve Means'ın (1932) altını çizdikleri azınlık pay sahiplerinin haklarının nasıl korunacağı konusunda düğümlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Berle ve Means tarafından tanımlanan kurumsal yönetim problemi konusunda değişen bir şeyin olmadığı söylenebilir.

Üstelik Amerikan şirketlerinde son yıllarda yaşanan finansal skandallarla birlikte düzenleyici otoriteler “nasıl sistemler, kurallar ve kurumlar tasarlanmalıdır ki şirket yöneticileri şirket varlıklarını kendi çıkarlarına uygun bir şekilde kullanmak yerine hissedarların menfaatlerine uygun bir biçimde kullanmaya teşvik edilebilsin?” sorusunu kendilerine daha da çok yöneltmektedirler.

Temel vekalet sorunu hâlâ aynıyken Berle ve Means'ın döneminden bu yana değişen, kurumsal yatırımcıların sayısındaki artıştır. Amerika ve İngiltere'deki kurumsal yatırımcılar da kurumsal yönetim problemini şirketin hissedarların yararına dayalı olarak yönetilmesinin güvence altına alınması olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu bağlamda Anglo-Sakson Sistemi'ne göre kurumsal yönetimin odak noktası, şirketin üç temel bileşeni olan hissedarlar, yönetim kurulları ve şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin belirlenmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Monks ve Minow, 1995).

Hissedarların talep ve haklarının korunmasına dayalı geleneksel Amerikan düşüncesi Avrupa'da büyük ölçüde kabul görmemekte ve çok dar kapsamlı bulunmaktadır. Özellikle, Fransa ve Almanya'da hisse senedi sahipliğinin yaygınlığının Amerika ile kıyaslandığında daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Porta, Lopez ve Silanes, 1999:471-517). Kurumsal yönetimin gerçek ilgisinin yöneticilerin sağlayacakları başarılarla bağlı olarak hissedarların haklarının korunması olması gerektiği düşünülmektedir. Esas ilginin şirketin kendi performansına bağlı olarak toplumun çıkarlarının ön planda tutulması üzerinde odaklanması gerektiğine inanılmaktadır (Blair ve Roe, 1999). Özetle, Kıta Avrupası sistemine göre, yöneticilere bağlı olarak hissedarların haklarını korumak yerine,

şirkete dayalı olarak toplumun haklarını korumak kurumsal yönetimin temel amacını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda Anglo-Sakson Sistemi, yapısı itibarıyla önceliği anonim şirketlere sermaye sağlamak yoluyla ortaklık hakkı elde etmiş bulunan hissedarların korunmasına, Kıta Avrupası Sistemi ise, çoğunlukla görev yapan profesyonel yöneticilerin sadece hissedarlara karşı değil, şirketin faaliyetlerinden etkilenen ve şirketin etkileşim içinde bulunduğu tüm paylaşımcılara (hissedarlar, çalışanlar, şirkete fon sağlayanlar, tedarikçiler, finans kurumları, devlet ...vb.) yönelik önemli sorumluluklar üstlendiği görülmektedir. Böylece Anglo-Sakson Sistemi'nde kurumsal yönetim, hissedarların kazançları için yöneticilerin pay sahipleri tarafından denetlenmesi olarak şekillenmektedir. Oysa, Kıta Avrupası Sistemi'nde Anglo-Sakson Sistemi'nin aksine kurumsal yönetim, toplumun refah amacına ulaşabilmek için şirketlerin toplum tarafından denetlenmesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim konusunu şirketin sosyal sorumluluklarından ayrı bir konu olarak ele alma eğiliminde olan Amerikan sisteminden farklı olarak Avrupalılar, şirketlerin nasıl yönetilmesi ve düzenlenmesi gerektiği konusunda kurumsal yönetimi şirketin sosyal sorumluluklarından ayrı bir konu olarak ele almamaktadırlar.

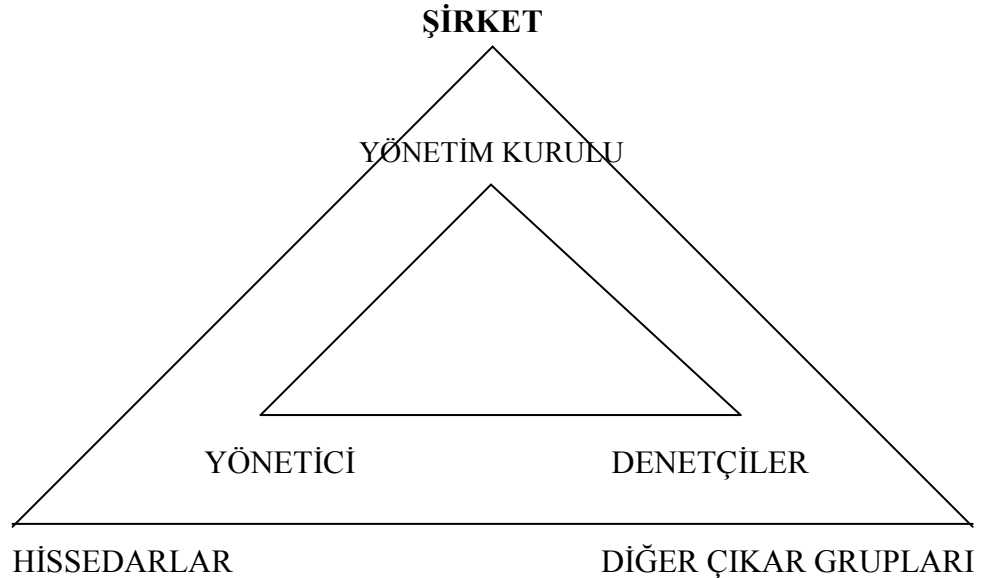
Kurumsal yönetim için “şirketlerin kaynaklarını ve kazançlarını nasıl dağıtacağını etkileyen kurumlar” (Veasey, 1999), “şirket kaynaklarının kontrolüne yönelik beklentileri etkileyen örgüt ve kurallar” (O’Sullivan, 2000:153-154) ve “işlemlerin doğruluğunun belirlendiği kurumsal çerçeve” şeklinde yapılan tanımlamaların içerdiği anlam, Kıta Avrupası sisteminin sahip olduğu anlayışla paralellik göstermektedir. Bu tanımlamalar yalnızca kurumsal yönetimin biçimsel kuralları ve örgütleri üzerine odaklanmamakta, aynı zamanda biçimsel kuralların yokluğunda ya da eksikliğinde ortaya çıkan biçimsel olmayan uygulamalara da vurgu yapmaktadır (Dyek, 2001:59-84). Bu anlayış, organizasyonun iç yapısı kadar işgücü ve sermaye piyasaları gibi şirketin dış çevresini de içine alacak şekilde geniş bir bakış açısına sahip bulunmaktadır.

Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası sistemlerinde yer alan ve sistemin özünü teşkil eden gruplar Şekil 1’de yer alan iç içe geçmiş iki üçgen ile birlikte

değerlendirilebilir. Daha küçük olan içte bulunan üçgenin tepe noktasını yönetim kurulu oluşturmakta ve üçgenin tabanında yöneticiler ile denetçiler bulunmaktadır. Dışarıda yer alan daha büyük üçgenin tepe noktasında ise şirket bulunmakta iken, bu üçgenin diğer eksenlerini ise hissedarlar ve şirkette çıkarı bulunan gruplar oluşturmaktadır.

Şekil 1'e göre, kurumsal yönetim bir taraftan şirket üst yönetiminin şirket amaçlarına uygun olarak yapılandırılmasını amaçlamakta, diğer bir deyişle söz konusu taraflar arasında denge kurmaya çalışmaktadır. Diğer taraftan ise, dış üçgenin tarafları arasında bir güçler dengesi oluşturulmaya çalışılmaktadır (Pulaşlı, 2003:3). Bu bağlamda, kurumsal yönetim iç kurumsal yönetim ve dış kurumsal yönetim olarak bir ayrıma tabi olmaktadır. Bunlardan ilki, sermaye şirketi içerisindeki güçler arasındaki çıkar çatışmalarıyla ilgiliyken ikincisi şirket dışındaki oyuncuları, piyasa güçlerini diğer bir deyişle şirket üzerinde şu ya da bu şekilde kontrol gücü olan grupları içermektedir (Pulaşlı, 2003:3).

### Şekil 1: Kurumsal Yönetimin İç ve Dış Yapısı



**Kaynak:** Pulaşlı, Hasan, Corporate Governance, Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2003, s:2

### 1.11.2. Sistemlere Göre Şirket Amaçları

Kurumsal yönetim anlayışı hangi sisteme dayalı olursa olsun öncelikle cevap verilmesi gereken konu “şirketin amaçlarının ne olduğu ve şirketlerin kimin yararına işletileceği” noktasında düğümlenmektedir. Amerika’da ve İngiltere’de kurumsal yönetim, şirket amacının şirket hissedarlarına kâr sağlamaya yönelik olmasına imkan vermektedir. Amerikan Hukuk Enstitüsünün kurumsal yönetim ilkelerine göre, bir şirket hissedarlarının kazançları ve şirket kârını artıracak bir bakışla şirket faaliyetlerini yürütmeyi amaçlamalıdır (American Law Institute, 1994). Bu ilkelere göre, şirketlerin gerçek kişiler gibi yasalara uyması gerektiği belirtilirken, ahlaki bakış açısının dikkate alınabileceği ve zorunlu olmamakla birlikte kaynakların makul bir bölümünün kamu yararına yönelik olarak kullanılabilmesi belirtilmektedir (American Law Institute, 1994). Bu açıdan bakıldığında, açıkça görüldüğü gibi şirket amaçlarının hissedarların kârlarını maksimize etmekten öteye gidemediği anlaşılmaktadır. İngiltere’de de şirket amaçlarının temelde Amerika’daki ile aynı olduğu görülmektedir. İngiliz yasalarında açıkça şirketin sahibinin hissedarlar olduğu belirtilmekte ve şirket yönetim kurullarının bir bütün olarak hissedarların beklentilerini karşılamak için oluşturulduğu vurgulanmaktadır (Weil, Gotshal ve Manges, 2002).

Şirket amaçlarının tespit edilmesinde hissedarların çıkarlarına odaklanan bu anlayış “kurumsal yönetimin hissedar modeli” olarak anlam bulmaktadır (Economic Commission For Europe, 2003). Avrupa’da şirketin amaçlarının ne olduğu konusuna gelince farklı bir bakış açısıyla karşı karşıya kalındığı görülmektedir. Bu bakış açısı, Anglo-Sakson sisteminden daha geniş bir çerçevede konuya bakmaktadır. Avrupalı şirketlerin amacı, hissedarların beklentilerinin karşılanması yanında çalışanlar, kreditorler, sivil organizasyonlar, ve toplum gibi şirketin paylaşımcısı olarak nitelendirilen diğer kişi ve grupların taleplerinin de karşılanmasını ilke edinmektedir. Bu tip bir anlayışı benimseyen ülkelerin “kurumsal yönetimin paylaşımcı modeline” sahip oldukları belirtilmektedir (Economic Commission For Europe, 2003).

Şirket yönetiminde çalışanların resmi bir rolü olduğunu kabul eden Almanya, kurumsal yönetimin paylaşımcı modelinin bir örneğini teşkil etmektedir.

Kurumsal yönetimin bir modeli olarak bu yaklaşım, genel olarak şirket paylaşımcılarına kendilerini ifade etme imkanı sağlamakta ve şirket yönetimiyle ilgili kararlarda birçok beklentiye dikkate alarak hareket etmeye çalışmaktadır (Vitols, 1999). Kurumsal yönetimin paylaşımcı modelinin temsilcileri olan Avrupa ve Japonya'daki şirketlerde farklı bir uygulamaya daha gidildiği görülmektedir. Bu şirketlerde şirketin işçiler, borç verenler, önemli ve büyük müşteriler, tedarikçiler gibi anahtar öneme sahip paylaşımcılarının şirketle olan özel ilişkilerine bağlı olarak yönetim kurullarında temsil edildikleri görülmektedir. Üstelik şirketle ilişki halinde bulunan bu paylaşımcıların şirket içinde sahip oldukları hisse senedi miktarından bağımsız olarak bu temsil esası dikkate alınmaktadır (Dyek, 2001:59-60).

Kurumsal yönetimin hissedar modeli, şirketlerin daha önce vurgulanan temel amaçlarına odaklanması halinde toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri en iyi şekilde ortaya çıkarabileceğini savunmaktadır. Yöneticilerin sosyal konulara eğilmesini beklemek, yöneticilerin ulaşması beklenen amaçlara erişmelerini engelleyecek bir durum olarak algılanmaktadır. Üstelik kurumsal yönetimin paylaşımcı modeli mülkiyetin anlam ve değerini de zayıflatmakta ve yöneticilerin hissedarlara olan sorumluluklarını azaltmaktadır. Friedman bir adım daha ileri giderek, sosyal sorumluluğa sahip bir yönetim anlayışını, özgür bir toplumun temellerini zayıflatan bir neden olarak görmektedir (Friedman, 1962:133).

Kurumsal yönetimin paylaşımcı modeli kısa dönemde hissedarların tatminini hedefleyen fırsatçı şirket uygulamalarının yerine şirketin refahı için gerekli olan uzun dönem şirket stratejilerini uygulamayı kolaylaştırdığı savunulmaktadır (Economic Commission For Europe, 2003). Buna ek olarak bu model, şirket yatırımları için uzun dönemde değer yaratacak çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paylaşımcılara yönelik yatırımları teşvik etmektedir. Diğer taraftan şirket paylaşımcılarının kendi bireysel çıkarlarını sürdürmek amacıyla pozisyonlarını istismar edebilecekleri de gözden kaçırılmamalıdır. Sonuçta, kurumsal yönetimin paylaşımcı modelinin etkili bir şirket yönetimini garanti edeceği söylenemez. Ancak Avrupalı şirketlerin sonuçlarını düşünmeden hisse değerini maksimize etme düşüncesinden kaçındıkları anlaşılmaktadır.

Bu iki model arasındaki ayrışma ülkelerarası kültürel farklılaşma ve davranış biçimleriyle de ortaya çıkmaktadır (Salacuse, 2002). On iki ülkede on beş bin yönetici ve çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlar teorik bulguları desteklemektedir (Hampden-Turner ve Trompenaars, 1993:32). Araştırmaya katılanlara “şirketin gerçek amacı yalnızca kâr elde etmek mi yoksa kâr elde etmenin yanında çalışanlar, müşteriler gibi çeşitli paylaşımcıların refahını sağlamak da olmalı mıdır? şeklinde yöneltilen soruya farklı ülke yönetici ve çalışanları şu cevapları vermişlerdir. Amerikalıların % 40’ı İngilizlerin de % 33’ü şirketin tek amacının şirketin kâr elde etmek olduğunu belirtmişlerdir. Endüstrileşmiş ülkeler olarak Amerika ve İngiltere’nin bir şirket amacı olarak hisse senedi değerinin maksimizasyonu idealine yakın oldukları görülmektedir. Her ne kadar Amerikalıların % 60’lık bir bölümünün şirketin tek amacının hisse değerini maksimize etmek olmadığını düşündükleri de bir gerçektir. Ancak bu oranın İtalyanlar için % 28, İsveçliler için % 27, Hollandalılar için % 26, Belçikalılar için % 25, Almanlar için % 24, Fransızlar için % 16 ve Japonlar için de yalnızca % 8 olarak gerçekleştiği düşünüldüğünde Amerika ve İngilizlere dayalı Anglo-Sakson kültürü ile hissedarlara dayalı kurumsal yönetim anlayışı arasındaki ilişkinin varlığı daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

Farklı ülkelerde şirketlerin öncelikli amaçları konusunda sahip olunan bu farklılık, esas vurgunun öncelikle bireye ardından da topluma yapılmasıyla ilgili olmaktadır. Anglo-Sakson kültüründeki bireyci anlayış toplumsal yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da kendini hissettirmektedir. Ülkelerin bireysellik endeksini tespit etmeye yönelik olarak elli üç ülkede yapılan diğer bir araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır (Hofstede, 1997:53). Değerlendirmenin yüz üzerinden yapıldığı araştırmada Amerika 91 puan alarak ilk sırayı almıştır. Amerika’yı Avustralya izlemektedir. Uzun yıllar bir İngiliz kolonisi olan bu ülkenin sıralamada üst sıralarda yer alması şaşırtıcı görünmemektedir. Bu iki ülkenin ardından İngiltere 89 puan alarak üçüncü sıraya yerleşmiştir. Fransa ve İsveç 71 puanla sıralamada onuncu olmaktadır, Almanya 67 puanla on beşinci, Japonya ise 46 puanla yirmi üçüncü sırayı almaktadır. Avrupa’da bu ülkelerden çok daha fazla toplumun önemine ve

rolüne vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda Avrupa ülkeleri için önceliğin sosyal dayanışma noktasında oluştuğu anlaşılmaktadır.

Ülkeler arasındaki farklılaşmayı ortaya koyan bir başka sonuç da şudur (Hampden-Turner ve Trompenaars, 1993:32). İşbirliği yerine rekabetin artırılmasının daha yararlı olacağını düşünen Amerikalı yöneticilerin oranı % 70'i bulmaktayken, bu oran Fransız yöneticiler için % 45, Alman yöneticiler için % 41, İsveçli yöneticiler için % 39 ve Japon yöneticileri için ise yalnızca % 24 ile sınırlı kalmaktadır. Bu sonuçlar gerek Avrupa'da gerekse Japonya'da bireyci bir anlayış yerine çok daha toplumcu bir anlayışın hakim olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda toplumun bir parçası olarak algılanan ve toplumda pozisyonundan yararlanan şirketlerin yalnızca hissedarların değil toplumun taleplerini de dikkate almaya ihtiyacı bulunmaktadır.

Bu iki model arasındaki farklılıklar gerçekten var olsa da, şu nedenlerden dolayı aradaki farklılıkların gereğinden fazla büyütülmemesi gerektiği de düşünülebilir. Öncelikle hisse senedi sahipliğinin baskın olduğu Amerikan modelinde de yatırımcıların dışında çalışanlar, diğer gruplar ya da çevrenin korunmasına yönelik düzenlemeler bulunmaktadır. Bu nedenle her ne kadar sözkonusu kişi ya da gruplar şirketin paylaşımcısı olarak nitelendirilmese de, bu kişi veya grupların haklarının korunmaması diye bir durum sözkonusu olmamaktadır. İkinci olarak kurumsal yönetimin paylaşımcı modelinde bazı paylaşımcı grupların kurumsal yönetime katılma konusunda geniş imkanları bulunmaktadır. Avusturya, Danimarka, Almanya, Lüksemburg ve İsveç'te şirket çalışanlarına şirket içinde belirlenmiş ölçülerde şirket üst yönetimin bazı üyelerini seçme hakkı verilmektedir. Fransa'da çalışanlar hisselerin yüzde üçüne ulaştıklarında bir veya daha fazla yöneticiyi aday gösterebilmektedirler. Fakat, diğer tüm Avrupa Birliği üyelerinde yine belirli koşullarla yalnızca hissedarlar şirketin yönetim kurulu üyelerini seçebilmektedir.

Üçüncü olarak, küreselleşmenin de bir sonucu olarak bu iki model arasındaki yönetim uygulamalarının birbirine yakınlaşmaya başladığı söylenebilmektedir. Amerikalı kurumsal yatırımcılar için hissedarların talepleri önde



geldiği için Amerikalı kurumsal yatırımcıların Avrupa ve Japonya'daki şirketlerde sahip olduğu ağırlığa bağlı olarak Avrupalı ve Japon yöneticiler üzerinde Amerikan düşünceinin benimsenmesi konusunda baskı yaptıkları anlaşılmaktadır. Kurumsal yatırımcılar Avrupalı ve Japon yöneticilerden hissedarların haklarını korumasını daha çok istenmektedir. Çoğu çokuluslu şirketin de yatırım yaptığı ülkelerde şirket amaçlarına yönelik olarak Avrupalı ve Amerikan bakış açılarındaki kültürel farklılıkları dikkate aldıkları görülmektedir (Hasplespleigh, Nada ve Boulus, 2001:67-68). Her ne kadar Amerikan kurumsal yönetim sistemi, şirketleri aldıkları kararlarda toplumsal sorumlulukları dikkate alma konusunda zorunlu bırakmamakla birlikte Amerikan şirketlerinin işçi sendikaları, çevreci gruplar, sivil toplum kuruluşları gibi çeşitli şirket içi ve dışı faktörleri dikkate aldıkları gözlenmektedir. 2001 yılında Amerikan yatırımlarının 2 trilyon dolar gibi bir bölümünün sosyal sorumluluk kriterine bağlı olduğu vurgulanmaktadır (O'Sullivan, 2000:153).

Sonuç olarak, bu iki sistemden birinin, diğerine karşı üstünlüğünden bahsedilememektedir. Sözkonusu iki kurumsal yönetim sisteminin de yönetimin kurumsallaşmanın sağlanması bakımından başarılı olduğu gözlenmektedir. Ancak en etkili ve gelişmiş sermaye piyasalarının yalnızca Anglo-Sakson Sistemi'ne sahip olan Amerika ve İngiltere gibi ülkelerde oluştuğu görülmektedir (Şehirli, 1999:2).

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİR KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELİ OLARAK PAYLAŞIMCI YAKLAŞIMI

Birinci bölümde hem kamu, hem de özel sektör açısından yönetim kavramına değinilmiştir. Konuya şirket yönetişimi olarak bakıldığında iki ayrı anlayışın mevcut olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki Amerika ve İngiltere'nin öncülüğünü yaptığı Anglo-Sakson modelidir. Bu model şirket yönetiminde önceliği şirkete sahiplik hakkıyla bağlı olan hissedarlara vermektedir. Bu nedenle bu modele “hissedarlara dayalı kurumsal yönetim” denmektedir. Bu anlayışta hissedarların beklentileri dışında şirket ile ilgili olan diğer grupların talepleri dikkate alınmamaktadır. Oysa Kıta Avrupası anlayışında, şirket yönetiminde şirket hissedarları kadar diğer grupların talepleri de gözönünde bulundurulmaktadır. Bu nedenle de bu anlayış “kurumsal yönetimin paylaşımcı modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Kurumsal yönetişime yönelik yapılan şu tanımlama modelin benimsediği görüşü daha da açık bir biçimde ortaya koymaktadır.

Kurumsal yönetişim, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarlar ve yöneticiler de dahil olmak üzere tüm menfaat gruplarının (şirket çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, fon sağlayanlar, sivil toplum kuruluşları, medya, devlet ...vb.) haklarının korunması ve bu çerçevede sözkonusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini hedefleyen bir anlayıştır (Millstain, 1998:27).

Bu tanımdan yola çıkıldığında şirketin geleneksel olarak bilinen pay sahiplerinin dışında, şirket içinde ve dışında yer alan şirketin ilişkili olduğu tüm grupların şirket yönetiminde dikkate alındığı görülmektedir. Şirket faaliyetlerinden etkilendiği kadar şirket yönetimini de yönlendirebilen bu gruplar paylaşımcı (stakeholder) olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, paylaşımcı görüşünü destekleyen ve şirketin ilişkili olduğu bu gruplarla etkileşimini sağlayan bir anlayış “paylaşımcı yaklaşımı”dır.

## 2.1. PAYLAŞIMCI KAVRAMININ GELİŞİMİ

Paylaşımçı teriminin ilk kullanımı Stanford Araştırma Enstitüsü'nün (SAE) 1960'lı yıllardaki çalışmalarının öncülüğünde doğmuştur. Daha sonra kavram, Igor Ansoff ve Robert Steward'ın çalışmalarıyla daha da geliştirilmiştir. Stanford Araştırma Enstitüsü, yöneticilerin paylaşımçıların desteklediği amaçları gerçekleştirebilmek için toplumun, borç verenlerin, tedarikçilerin, müşterilerin, çalışanların ve hissedarların kaygılarını anlamaya ihtiyaç duyduklarını ileri sürmektedir. Bu destek uzun süreli başarı için gereklidir. Bu nedenle yönetim, aktif bir şekilde şirket stratejileri geliştirebilmek için tüm paylaşımçılarla olan ilişkilerini dikkatle incelemelidir (Freeman ve McVea, 2001:2). Stanford Araştırma Enstitüsü'ne göre, sözkonusu grupların desteği olmadan organizasyon varlığını sürdüremeyecektir (Mitchel, Ronald ve diğerleri, 1997:26).

Bu dönemdeki gelişmelerin önemli bir kısmı zamanın yönetim teorileri üzerinde görece olarak küçük bir etkiye sahip olmuştur. Fakat paylaşımçı kavramının unsurları varlığını sürdürmüş ve takip eden yirmi yıllık bir zaman dilimi içerisinde dört farklı yönetim araştırmasıyla geliştirilmiştir. Bu araştırmalar şirket planlaması, sistem teorisi, şirketin sosyal sorumluluğu ve organizasyon teorisi olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece paylaşımçı yaklaşımı sözkonusu bu dört yaklaşımın biraraya gelmesiyle oluşmuştur. Diğer bir deyişle, bu dört yaklaşım paylaşımçı teorisinin üzerine inşa edildiği temelleri oluşturmuştur (Freeman ve McVea, 2001:3). Bu nedenle paylaşımçı teorisine kaynak teşkil eden bu çalışmaların incelenmesi önem taşımaktadır.

### 2.1.1. Şirket Planlama Literatürü

Şirket planlama literatürü şirket stratejisinin geliştirilmesinde sınırlı bir rol oynamaktadır. Ansoff'un "Şirket Stratejisi" (1965) adlı kitabında; kritik paylaşımçıların tanımlanmasının öneminden bahsetmektedir. Ansoff paylaşımçıların şirketin ana amacı üzerinde karşıt bir pozisyona sahip olduğu yönündeki görüşleri reddetmektedir (Freeman ve McVea, 2001:4-5). Ansoff'a göre firmanın amaçları, şirketteki yöneticiler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve satıcılar gibi farklı

paylaşımıcıların çatışan taleplerinin dengelenmesinden doğmaktadır (Freeman, 1984:33).

Stanford Araştırma Enstitüsü'nün yaklaşımı ile şirket planlama yaklaşımı arasında temel bir farklılık bulunmaktadır. Şirket planlama yaklaşımı, gerçekte şirketin faaliyetleri üzerinde sınırlı bir yere sahip olabilir. Şirket yönetimi, faaliyetlerine yön verebilmek için paylaşımıcıların ihtiyaçlarını algılamalıdır. Fakat bu anlayışa göre yönetim, tek bir paylaşımıcı grubu olarak hissedarların yararlarını maksimize eden stratejiler geliştirmelidir. Aksine Stanford Araştırma Enstitüsü, tüm paylaşımıcıların desteklenmesini firmanın başarısının ana dayanağı olarak görmektedir. Böylece, başarılı stratejiler, yalnız bir grubun pozisyonunu kuvvetlendirecek stratejiler yerine tüm paylaşımıcıların taleplerini biraraya toplayan stratejiler olacaktır (Freeman ve McVea, 2001:4-5).

1970'ler paylaşımıcı kavramının şirket planlama literatürü içinde gündeme gelmeye başladığı yıllardır. Bu dönemde Taylor (1971) hissedarların öneminin azaldığını ifade etmektedir. Ona göre, uygulamada 1970'li yılların şirketlerinin diğer paylaşımıcıların yararı için çalışacağına şüphe yoktur. Benzer bir biçimde King ve Cleland (1978) proje yönetiminde paylaşımıcıların analiz edildiği bir metot ortaya atmışlar ve çalışmalarında “talep sahipleri” ve “müşteriler“ kavramlarını kullanmışlardır. Yine Hussey ve Langham (1978) organizasyonun ve onun paylaşımıcılarla olan çevresinin dahil olduğu bir model geliştirmiş ve bu modeli şirket planlama sürecinde kullanmışlardır (Mitchel, Ronald ve diğerleri, 1997).

Şirket planlama yaklaşımı iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, beklenti ve uyum olarak ifade edilebilir. İlk olarak yönetim, gelecek şirket çevresini tahmine yönelik yardımcı eğilimler belirlemek için çevresel bir bakış açısı oluşturur. İkinci olarak, yönetim pozisyonunu kuvvetlendirmek için şirketin gelecekteki çevresine uyum göstermesini sağlayacak en iyi yolu tespit etmektedir. Şirket planlama anlayışı içinde paylaşımıcı analizi çevresel bakış açısının bir parçasını oluşturur. Paylaşımıcılar, karmaşık ve çok yönlü bireyler olmaktan daha çok rolleriyle tanımlanırlar. Böylece şirket planlamacıları paylaşımıcı analizini müşteri, tedarikçi, şirket sahipleri, kamu, toplum ...vb. unsurlardan oluşan genel bir düzeyde yapmaktadır. Bu seviyede asıl paylaşımıcılar hakkında ayrıntılı bir bilginin

geliştirilemediği bir düzeye karşılık gelmektedir. Asıl ilgi gelecekteki çevrenin tahmini üzerine yoğunlaşmış, belirli paylaşımcıların değişen davranışları dikkate alınmamıştır. Bu nedenle bu genel paylaşımcı analizinin ötesine gidilme ihtiyacı doğmamıştır (Freeman ve McVea, 2001).

Yapılan bu araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ana düşünce; dış paylaşımcı grupların belirli faaliyetlerinin algılanması konusunda yetersiz kaldığı yönündedir. Dış çevreyle olan ilişkiler genel olarak ele alınmış ve yalnızca ekonomik terimlerle ifade edilmiştir. Paylaşımcı kavramının kullanımı uygulamada sınırlı olmuş ve öncelikle geleneksel dışsal gruplar hakkında genel bilgiler toplamanın ötesine gidememiştir. (Freeman, 1984:36). Paylaşımcı çevresi durağan olarak alındığından, paylaşımcı davranışlarında radikal değişimler olabileceği düşünülmemiştir. Üstelik, rakip gruplar paylaşımcı olarak ele alınmamıştır. Paylaşımcı kavramının kullanımı hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, müşteriler ve kamu gibi geleneksel ilişkilerin kurulduğu genel gruplar için geçerli olmuştur (Freeman, 1984:35).

### **2.1.2. Sistem Teorisi Literatürü**

Sistem teorisyenleri de 1970'li yıllarda paylaşımcı literatürünün gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Paylaşımcı teorisiyle ilgili olarak yapılan çalışmalara Ackhoff ve Churcman öncülük etmiştir. Ackhoff (1974) organizasyonel sistemlerin paylaşımcı analizi için bir metodoloji geliştirmiştir. Ackhoff paylaşımcı katılımının sistem tasarımı için gerekli olduğunu, paylaşımcıların etkileşimi ve desteğinin birçok sosyal problemin çözümüne yardımcı olacağını savunmaktadır (Elias, Cavana ve Jackson, 2002:303). "Sistemdeki paylaşımcılar" kavramı strateji literatüründeki kavramın kullanımından farklıdır (Freeman, 1984:37). Churcman'ın (1968) paylaşımcıların sistem modeli de katılıma vurgu yapmaktadır. Churcman'a göre problemler odaklanma ya da analiz ile değil, genişleme ve birleşim ile tanımlanmalıdır (Elias, Cavana ve Jackson, 2002:303). Bu görüşlerin 1970'li yılların başlarında kabul gördüğü görülmektedir.

Sistem teorisi, her organizasyonun bir parçası olan dışsal bağlantılardan söz etmektedir. Böylece organizasyon, bağımsız ve tek bir varlık olarak algılanmaktan

çok açık sistem olarak adlandırılan daha büyük bir şebekenin bir parçası olarak görülmektedir. Hem paylaşımcılar, hem de paylaşımcılar arasındaki ilişkilerin tanımlanması bu yaklaşımda kritik bir adımdır. Sistem perspektifinden bakıldığında problemler yalnızca şebeke içindeki tüm paylaşımcıların desteğiyle çözülebilir. Sistem teorisi, şebekeyi optimize eden ortak stratejilerin geliştirilmesine vurgu yapmaktadır. Bu tip bir yaklaşımda belli bir kişi veya gruba ait optimizasyon stratejileri dikkate alınmamaktadır (Freeman ve McVea, 2001).

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metot, bir yaklaşımdır (Koçel, 2001:160). Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetsel faaliyetlerin ve sözkonusu faaliyetlerin birbiri ile olan etkileşimini ve bu etkileşimlerin özelliklerini belirlemek, belirli bir bölümdeki gelişmelerin diğer bölümler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca yönetim fonksiyonunu başka dinamikler ve dış çevre koşullarıyla ilişkili olarak incelemektir. Böyle bir anlayış yönetimin şirketin iç ve dış çevresinde yer alan paylaşımcı grupları örgütlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Koçel, 2001:160). Üstelik bu yaklaşımlar, stratejik problemlerin genişleyen analizinde tüm paylaşımcıların bu analize dahil edilmesinin önemini vurgulamada yardımcı olmaktadır.

### **2.1.3. Sosyal Sorumluluk Literatürü**

Sosyal sorumluluk, herhangi bir şirketin toplu yaşamda faaliyetlerinden dolayı çevresinde yarattığı olumlu ve olumsuz etkileri bir şekilde değerlendirip, olumsuz etkilere karşı önlem almasıdır (Özgener, 2000:135).

Sosyal sorumluluk, şirketin kendi çıkarlarının yanısıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren eylemleri aramaya yönelik bir örgüt yükümlülüğüdür (Özgener, 2000:135).

Sosyal sorumluluk, şirketlerin hem kendi amaçlarına, hem de toplumsal değer ve beklentilere uygun politikalar belirleme, uygulama, karar verme ve faaliyetleri yerine getirerek toplum yaşamını iyileştirmeye ilişkin yükümlülüklerin bütünüdür (Bowen, 1953:6).

Sosyal sorumluluk kavramı, dış çevreye yönelik olup şirketin kararlarında diğer kişi, örgüt ve tüm toplumun bulundurulması ile ilgilidir. Bu yönüyle sosyal sorumluluk; şirketin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve toplumun diğer üyeleri ) hiçbirinin çıkarlarına zarar vermeden yönetilmesidir (Dinçer, 1997:155).

Benzer bir şekilde sosyal sorumluluk, şirketin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, şirket içi ve dışındaki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi sürdürmesi olarak tanımlanabilir (Eren, 1990:110). Bu açıdan bakıldığında, şirketlerin yalnızca ortaklara karşı değil, ilişki içinde olduğu finansal kurumlara, çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere, rakiplere, kamu idarelerine, devlete, çeşitli birliklere karşı sorumluluklarının olduğu görülmektedir (Ergin, 1982:111).

Yapılan tanımlamalardan şirketlerden sosyal sorumluluk olarak talep edilenin, şirketin ekonomik bir varlık olarak faaliyetlerinden etkilenen tarafları dikkate alması, sözkonusu taraflar için doğabilecek olumsuz etkileri gidermesi, şirket amaçları ile farklı kesimlerin şirketin amaçları dışındaki talep ve beklentilerinin dengelemesi ve bu yolla her iki taraf için de kabul edilebilir bir ortamın yaratılması olduğu görülmektedir.

Bu alandaki akademik çalışmalar tutarlı teorik bir gruplandırmadan daha çok, çeşitli yaklaşımların toplanmasını ifade eder. Şirketin sosyal sorumluluk alanındaki çalışmaların ayırıcı özelliği, firma ile olan ilişkilerinde rakip olarak algılanan ve analizlerde ihmal edilen geleneksel olamayan paylaşımcı grupların modele dahil edilmesidir (Elias, Cavana ve Jackson, 2002:303). Böylece sosyal sorumluluk literatürünün en önemli katkısı, paylaşımcı analizin faaliyet alanını genişletmek olmuştur. Bu literatürün diğer bir katkısı ise yönetime öncelikle ihmal edilen gruplarla ilişkilerin yeniden inşa edilmesinin öneminin vurgulanması olmuştur. Sosyal faaliyet hareketi rakip grupların etkisini ihmal ederek strateji geliştirmenin tehlikelerini göstermiştir (Freeman ve McVea, 2001).

Dill (1975) tarafından yapılan çalışmada dış paylaşımcıların araştırılması konusundaki düşünceleri kabul etme ve karar alma sürecinde yönetimle birlikte aktif katılım konularında isteksiz olduğu kanısına varılmıştır. Ona göre paylaşımcıların

etkilenmesi sürecinden paylaşımcı katılımına doğru bir hareket vardır. Dill'in bu çalışmasına kadar sosyal sorumlulukla ilgili konularda rakip olmayan veya rakip olanlar olarak algılanmaktaydı. Dill çalışmalarıyla paylaşımcı kavramının stratejik yönetim için çatı olarak kullanılması için bir aşama olmuştur.

Hemen hemen aynı dönemlerde Harvard Şirket Okulu şirketlerin sosyal sorumluluğu hakkında bir proje yürütmüştür. Temel olarak bu çalışma Dill'in bulgularına gönderme yaparak, pozitif sosyal değişimler için artan baskıya proaktif bir biçimde nasıl cevap verileceği konularını içeren toplumsal konulara karşı duyulan saygıya vurgu yapmaktadır. Burada sorumlu şirket kavramı yerine, karşılık veren şirket kavramı ön plana çıkarılmaktadır (Freeman ve McVea, 2001).

Uygulama alanı incelendiğinde sanayi devriminden yirminci yüzyılın başlarına kadar şirketlerin öncelikle ekonomik faaliyetler ve bunların sonuçları üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu tarihten sonraki dönemlerde, şirketlerin ekonomik faaliyetlerinden bağımsız olarak sosyal faaliyetlerle de ilgilendiği görülmektedir. Ancak bu ilgi ekonomik ve sosyal faaliyetleri birbirinden ayrı olarak ele almaktaydı. Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra demokratikleşme, çevreye olan duyarlılığın artması, şirketlerin büyümesi ve paralelinde profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulması, işçi sendikalarının artması, tüketici ve toplumsal ihtiyaçların hızlı değişimi ...vb. gelişmeler, şirketlerin sosyal sorumluluğu konusunda farklı kesimlerin taleplerini yükseltmesine sebep olmuştur.

1970'li yıllar incelendiğinde, hissedarlara ihtiyaç duyulan bilgilerin sağlanması, yönetim ve ilgili birimlere katılabilme imkanı sağlama, işe almada adalet ve eşitlik ilkelerinden ayrılmama, kârın adil paylaşımı, çevrenin korunması, yayınların ve reklamların ahlaki olması, kullanılan teknolojilerin sosyal etkilerinin de gözönüne alınması gibi konularda toplumsal taleplerin oluştuğu görülmektedir (Vyakarmam, 1992:59-60).

1980'li yıllara gelindiğinde ise, kimyasal atıkların azaltılması, atıkların yeniden kullanımı, gelirlerin bir kısmını ihtiyaç sahiplerine dağıtma, sosyal faaliyetlerin sponsorluğunu yapma, açlıkla mücadele, eğitimle ilgili faaliyetlere



katılma, kamuoyu sağlığına hizmet etme, çalışanlar için rahat ve güvenli bir çalışma ortamı sağlama yönünde beklentiler oluşmuştur (Vyakarmam, 1992:59-60).

1990'lar ise liberal söylemlerin sorgulanmaya başladığı bir döneme karşılık gelmektedir. Bu dönemde de şirketlerin katılımcı, adil, şeffaf, açık, hesap verebilir, sorumlu ve duyarlı bir yönetim sergilemeleri ve şirketlerin buldukları ülkelerin politik, ekonomik ve sosyal koşulları üzerinde de sorumluluk taşımaları gerektiği yönünde talepler kendisini hissettirmeye başlamıştır. Artık toplumsal kalkınma, refah herhangi bir kesimin, kişinin ya da grubun tekelinde ve sorumluluğunda olan bir konu olmaktan çıkmıştır. Toplumsal olarak kalkınmanın temel taşarından biri, toplumun tüm kesimlerinin sorumluluk üstlenip, aktif katılım gösterdiği bir anlayışın hakim olmasıdır. Bu anlayıştan hareketle ekonomik birimler olarak şirketlerin de bu anlayış içerisinde üslerine düşen rolü yerine getirmeleri beklenmektedir (TESEV, 2002).

şirketlerin sosyal sorumlulukları toplumların değişen değerleri ve talepleri doğrultusunda şekillenmektedir. Bu haliyle sosyal sorumluluk şirket ile etkileşim içinde bulunan toplum arasında ortaya çıkan beklentilerin dengelenmesidir.

Yöneticiler şirket içi ve dışı vre arasında bir ayırım yapmamalıdır. şirketlerin amaç ve stratejilerini belirlerken sosyo-kültürel yapıyı, makro ekonomiyi, yasal düzenlemeleri, doğal vreyi, sendikaları, sivil toplum örgütlerini, teknolojik gelişmeleri, toplumsal değerleri ...vb. birçok faktörü gözönüne almalıdır. Sosyal sorumluluk, şirketlerin sorunları zmek, sosyal, politik, ekonomik ve yasal vreyle ilişkili fırsatları değerlendirmek için planlanan genel bir şirket stratejisinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Günümüz şirketlerinde sosyal faaliyetlerin ekonomik faaliyetlerden bağımsız olarak ekonomik avantajlar yaratması bile sözkonusu olabilmektedir.

#### **2.1.4. Organizasyon Teorisi Literatürü**

“Organizasyon Teorisi” literatüründe Rhenman (1968) paylaşımcı kavramını “kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için şirkete bağlı olan ve şirketin de varlığı için bağlı olduğu kişi veya gruplar” olarak tanımlamıştır (Elias, Cavana ve

Jackson, 2002:303). Bu tanımlama ışığında şirket sahipleri, müşteriler, tedarikçiler, kredi veren kuruluşlar, kadar diğer grupların tümü şirket için paylaşımcı olarak görülmektedir.

Stanford Araştırma Enstitüsü şirketin varlığını sürdürebilmesi için desteği gerekli olan her grubu paylaşımcı olarak tanımlarken, Rhenman'ın tanımı daha dar kapsamlıdır. Rhenman'a göre paylaşımcılar olarak şirket üzerinde hak talep eden ve şirketin de üzerlerinde birtakım talepleri bulunan gruplar ele alınmaktadır. Rhenman'ın tanımı Enstitünün tanımına benzemekle birlikte Rhenman, paylaşımcılarla genel bir düzeyde veya belirli grup kategorileri olarak ilgilenmiştir.

1960'larda Katz ve Kahn (1966) kendisini çevreleyen sistemle ilişkili organizasyonu tarif eden bir organizasyonel çerçeve geliştirmeye başlamıştır. Tompson (1967) firmanın geleneksel sınırlarının dışındaki grupları dikkate alarak müşteri kavramını tekrar kullanmıştır. Preffer ve Salancik (1978) organizasyonun kaynaklarının analizi ve bu kaynakları sağlayan çevresel aktörlere dayalı bir organizasyon ve çevre etkileşimi modeli oluşturmuştur. Preffer ve Salancik organizasyonun esas amacının etkili bir şekilde varlığını sürdürmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu etkililiğin, organizasyonun desteği ve kaynaklarına ihtiyaç duyduğu çıkar gruplarının yönetimine bağlı olduğunu savunmuşlardır (Elias, Cavana ve Jackson, 2002:303).

Bu yaklaşımlar, bir şirketin organizasyonunun önemli bir açıklayıcı faktörü olarak dış çevreyi vurgulayan girişimlerdir. Bu organizasyonel teorilerin arkasındaki amaç, organizasyonun doğasını açıklamaktır. Ancak bu girişimler yöneticilerin karar alması için yetersiz kalmıştır. Yine de şirketin bağlı olduğu ilişkilerin tümünün tanımlanmaksızın şirketi ifade etmenin zor olacağı düşüncesinin ortaya çıkması paylaşımcı kavramının kritik öneminin altının çizilmesine yardımcı olmuştur (Freeman ve McVea, 2001).

### 2.1.5. Paylaşımçı Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar

Paylaşımçı içeriğinin ortaya çıkmasında temel yapı taşları olarak şirket planlama literatürü, sistem teorisi literatürü, şirketin sosyal sorumluluk literatürü ve organizasyon teorisi literatürü büyük katkılar sağlamıştır.

Edward Freeman'ın 1984 yılında yazmış olduğu "Stratejik Yönetim: Paylaşımçı Yaklaşımı" adlı kitabın yayınlanmasından sonraki dönemde paylaşımçı yaklaşımına olan akademik ilgi gün geçtikçe artmıştır. Gerçekten bu çalışma paylaşımçı literatüründe bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Freeman'ın çalışmasından günümüze kadar gelen dönem içinde paylaşımçı kavramı üzerindeki araştırmaların çoğu dört alt alan altında yer almıştır. Bu çalışmalar; şirketin normatif teorileri, şirket yönetimi ve organizasyon teorileri, şirketin sosyal sorumluluğu ve performansı, stratejik yönetim üzerinedir.

Freeman'ın çalışmasını takiben paylaşımçı kavramına yönelik olarak akademisyenler tarafından değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalar kronolojik bir sıra içinde verilmektedir.

Freeman ve Reed (1983: 91) yapmış oldukları çalışmalarında paylaşımçıları geniş ve dar olmak üzere iki ayrı şekilde tanımlamaktadırlar. Geniş tanıma göre paylaşımçılar, "organizasyonun amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek veya organizasyonun amaçlarına ulaşmasından etkilenebilecek taraflar" olarak nitelendirilmektedir. Dar tanıma göre ise "organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için bağlı olduğu gruplar" olarak ifade edilmektedir. Freeman'ın kendi kitabında (1984: 46) Reed ile yaptığı geniş tanımı benimsenmektedir. Freeman'ın Gilbert ile birlikte (1987: 397) yaptığı tanımda paylaşımçılar "şirketi etkileyebilen veya şirket tarafından etkilenebilen taraflar" olarak tanımlanmaktadır.

Cornell ve Shapiro (1987: 5) tarafından paylaşımçılar "şirketle sözleşmesi bulunan hak sahipleri" olarak nitelendirilmektedir. Benzer bir tanım, Evan ve Freeman tarafından (1988: 75) yapılmakta ve paylaşımçılar "şirketten çıkarı ya da talebi bulunanlar" şeklinde ifade bulmaktadır. Evan ve Freeman (1988: 79) yapmış oldukları bu tanımı genişletmekte ve paylaşımçıları "şirket faaliyetleri sebebiyle

hakları ihlal edildiği için zarar gören veya haklarına saygı gösterildiği için bundan yarar sağlayan gruplar” olarak tanımlamaktadır. Bowie (1988: 112) paylaşımcıları “destekleri olmadan organizasyonun varlığını sürdüremeyeceği gruplar” olarak ifade etmektedir. Alkhafaji (1989: 36) ise paylaşımcıları “şirketin sorumlu olduğu gruplar” olarak tanımlamaktadır. Carroll’a göre (1989: 57) paylaşımcılar “şirket üzerinde bir veya daha çok çıkarı olduğunu iddia eden ve şirket varlıkları veya mülkiyeti üzerinde yasal veya ahlaki olarak hak talep eden gruplar” olarak nitelendirilmektedir.

1990’lı yıllara gelindiğinde paylaşımcı gruplara yönelik tanımlamaların yapılmaya devam ettiği görülmektedir. Thompson (1991: 229) oldukça geniş bir açıyla bakarak paylaşımcıları “organizasyonla ilişkili olanlar” olarak tarif etmektedir. Savage’ye (1991: 61) ise paylaşımcıları “organizasyonun faaliyetlerinde çıkarı bulunan ve organizasyonu etkileyebilme gücü olan taraflar” şeklinde açıklamaktadır.

Goodpaster ise şirket yönetimin paylaşımcılarına olan bakış açısını ve onlara yaklaşımını stratejik, karşılıklı güven ve sentez yaklaşımı olmak üzere üç farklı anlayış altında toplamıştır (Goodpaster, 1991: 53-73).

- Stratejik yaklaşım: Bu anlayış şirket paylaşımcılarını şirket ortaklarının karlarını sürekli kılabilmek için dikkate alınan unsurlar olarak görmektedir. Bu anlayışa göre yönetim paylaşımcıları dikkate alınmalıdır, çünkü paylaşımcılar şirkete karşı tavır alabilir ve tepki gösterebilirler. Bu yaklaşım, paylaşımcıları şirketin stratejik amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görmektedir.

- Karşılıklı güvene dayanan yaklaşım: Bu anlayışa göre paylaşımcılar ekonomik ve yasal gücü olan kişi ve gruplardan daha fazla bir anlam taşımaktadır. Bu görüş yönetimin şirket ortaklarına olduğu kadar şirketin diğer paylaşımcılarına karşı da sorumlulukları olduğunu savunmaktadır.

- Sentez yaklaşımı: Bu görüş şirketin paylaşımcılarına karşı ahlaki sorumlulukları olduğunu ileri sürmektedir. Ancak bu sorumluluklar, güven yükümlülüğünün bir parçası olarak algılanmamaktadır. Bu nedenle yönetimin güvene dayanan sorumluluğu ortaklarına karşıdır. Ancak, şirketin aynı zamanda ahlaki

sorumluluklarını da yerine getirmesi beklenmekte ve bu ahlaki sorumluluk şirketin bir görevi olarak algılanmaktadır.

Goodpaster'dan sonra Hill ve Jones (1992: 133) tarafından yapılan tanımlamada paylaşımcılar “şirket üzerinde meşru bir hakkı olan.....karşılıklı ilişkilerin varlığı yoluyla oluşan ve şirkete hayati nitelikte kaynaklar(katkılar) sağlayan katılımcılar” olarak görülmektedir. Brenner (1993: 205) “şirket ile ahlaki sorumluluklar, değişim işlemleri gibi birtakım önemli ilişkilere sahip bulunan grupları” paylaşımcı olarak tanımlamaktadır. Starik'in paylaşımcı tanımlamasının içine doğal çevrenin yanında, insan dışı türler hatta gelecek jenerasyonlar dahi girdiği görülmektedir (Starik: 1993: 466-471). Bir diğer çalışmasında Starik (1994: 90) “bilinen asli çıkarları olan veya olabilen.....organizasyonu etkileyen veya etkileme potansiyeline sahip bulunan ya da organizasyondan etkilenen veya etkilenme potansiyeline sahip bulunanlar” şeklinde paylaşımcıları tanımlamaktadır.

Freeman'ın (1994: 415) yeni bir tanımlamaya gittiği ve paylaşımcıları “ortak değer yaratma sürecindeki katılımcılar” olarak tarif ettiği anlaşılmaktadır. Wicks (1994: 483) ise şirketi tanımlamada ve değerlendirmede yeralan ve şirketle ilişkili olan taraflar olarak paylaşımcıları ifade etmektedir. Langtry tarafından paylaşımcılar “şirketin onların refahı için önemli bir şekilde sorumlu olduğu veya firma üzerinde ahlaki ve meşru iddialara sahip bulunanlar” şeklinde dile getirilmektedir.

Clarkson'un (1994: 5) yaptığı tanımlamada ise “sermaye, insangücü koyarak veya firma için değerli bir yatırımda bulunarak bir çeşit risk üslenen ya da şirket uygulamalarının bir sonucu olarak risk taşıyanlar” şirketin paylaşımcıları olarak gösterilmiştir. Clarkson'un (1995: 106) bir diğer tanımlama da ise paylaşımcılar “şirket üzerinde ve onun uygulamalarında talep ve hak sahipliği bulunanlar veya bulunduğu iddiasında olanlardır.” Clarkson'a göre paylaşımcılar öz, stratejik ve çevresel paylaşımcılar olarak üç grup altında incelenebilir. Öz (temel) paylaşımcılar: organizasyonun varlığı ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için hayati ve vazgeçilemez nitelikte olan gruplardan oluşmaktadır. Stratejik paylaşımcılar, organizasyonlar için temel nitelikte olan ve varlıkları organizasyonlar için kimi zaman fırsat kimi zaman tehditler sunan gruplardır. Çevresel paylaşımcılar,

organizasyonun çevresinde olup, kısmen stratejik veya stratejik nitelikte olmayan gruplardır.

Nasi'ye (1995: 19) göre ise paylaşımcılar “firma ile ilişkide bulunan ve bu sayede şirket faaliyetlerinin sürmesini mümkün kılan gruplar” olarak tarif edilmektedir. Donaldson ve Preston “şirket uygulamalarının yöntemine ilişkin olarak meşru talepleri olan kişi ve gruplar” şeklinde paylaşımcıları tarif etmektedir. Donaldson ve Preston paylaşımcı yaklaşımını değerlendirmek için üç bakış açısı geliştirmiştir (Donaldson ve Preston, 1995: 65-91).

Donaldson ve Preston'a göre; paylaşımcı modeli tamamlayıcıdır. Bu model, organizasyonu etkili bir biçimde tanımlayabilmek için bir dil, bir yapı sağlamaktadır. Paylaşımcı modeli araçsaldır. Etkili bir paylaşımcı yönetimi şirketin kârlılık, büyüme, süreklilik gibi geleneksel amaçlarının başarılmasında öncü olmalıdır. Paylaşımcı modeli kuralcıdır. Paylaşımcı talepleri bu paylaşımcıların şirketle uyuşup uyuşmadığına bakılmaksızın değerlendirilirler. Bu nedenle, tüm paylaşımcıların talepleri gerçek değerdedir.

Mittchell, Agele ve Wood yaptıkları çalışmada paylaşımcı davranışlarının topolojisini meşruiyet, güç ve aciliyet üçlüsü üzerine kurmuşlardır (Mittchell, Agele ve Wood, 1997: 853-886). Bu akademisyenlere göre; meşruiyet, paylaşımcıların bir çıkar konusundaki iddialarının geçerliliği ve uygunluğunu belirtmektedir. Güç, paylaşımcıların etki yaratma, başka bir deyişle bir şeyi yaptırma ya da yaptırmama kapasitesini ifade etmektedir. Gücün meşruiyeti olması gerekmediği düşünülmektedir. Buna sivil toplum kuruluşları ve medya örnek verilebilmektedir. Aciliyet ise, şirket üzerinde paylaşımcıların taleplerinin şirket tarafından hemen ve öncelikle dikkate alınması ve bu talebe, karşılık verilmesi anlamına gelmektedir.

Wheeler ve Sillanpaa da çalışmalarında birinci ve ikinci derece sosyal ve sosyal olmayan paylaşımcıları belirlemiştir (Wheeler ve Sillanpaa, 1997, 167). Birinci derece sosyal paylaşımcılar olarak; hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar ve yöneticiler, müşteriler, yerel topluluklar, tedarikçiler ve diğer iş ortakları sayılırken, ikinci derece sosyal paylaşımcılar olarak; hükümet ve düzenleyiciler, yurttaşlık enstitüleri, sosyal baskı grupları (sivil toplum kuruluşları), medya ve akademik çevre,

ticari örgütlenmeler ve rakipler sıralanmaktadır. Sosyal olmayan birinci ve ikinci paylaşımcılar incelendiğinde, doğal çevre, gelecek jenerasyonlar, insan dışı türler (bitki ve hayvanlar) birinci derece, çevresel baskı grupları ve hayvanları koruma dernekleri ...vb. dernekler ikinci derece sosyal olmayan paylaşımcıları oluşturmaktadır.

## **2.2. PAYLAŞIMCI YAKLAŞIMININ AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ**

Paylaşımcı fikri, paylaşımcı yönetimi veya stratejik yönetim için paylaşımcı yaklaşımı, bir şirkette çıkarı bulunan grupların tamamının tatmin edildiği süreçlerin açık bir şekilde belirtilmesi ve yerine getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu süreçteki temel görev, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, topluluklar ve şirketin uzun dönemde başarısını garanti altına alan diğer gruplar ile sözkonusu tarafların ilişkilerini yönetmek ve bütünleştirmektir. Paylaşımcı yaklaşımı, şirket çevresinin karşılıklı ilişkilerin ve paylaşılan ortak taleplerin desteklenmesine vurgu yapmaktadır

Geleneksel birçok bakış açısı, bazı paylaşımcıları dikkate almamaktadır. Sürekli olarak öncelik verilen paylaşımcı gruplarının çıkarları diğer paylaşımcı gruplarının çıkarlarıyla değiş tokuş edilmektedir. Bu tip bir anlayış görece olarak durağan ve değişimin sınırlı ve yavaş olduğu bir çevrede kabul edilebilir. Ancak, karmaşa ve hızlı hareketlerin olduğu bir ortamda geleneksel yaklaşımların sınırları yönetimin hareket alanını daraltmaktadır. Anahtar role sahip olan paylaşımcıların beklentilerinin şirketin çok çeşitli amaçlarına entegre edilmesi gerekmektedir. Paylaşımcı yaklaşımının, belirtilen bu özellikleri çerçevesinde birtakım ayırt edici özellikleri olduğu söylenebilir (Freeman ve McVea, 2001).

İlk olarak, paylaşımcı yaklaşımı yöneticilerin yeni stratejik paradigmalara düzenli bir biçimde uymalarını gerektirmeden çevresel değişimleri algılama konusunda yeterince esnek tek bir çerçeve sağlamayı amaçlamaktadır. Başka bir anlatımla paylaşımcı yaklaşımı ile "çevresel değişim, yeni stratejik problem, yeni stratejik çerçevenin geliştirilmesi" şeklindeki karmaşık döngünün kırılması hedeflenmektedir.

İkinci olarak, paylaşımcı yaklaşımı bir stratejik planlama süreci olmaktan daha çok bir stratejik yönetim sürecidir. Stratejik planlama, gelecekteki çevrenin tahmin edilmesi ve sonra şirketin kendi çıkarları için kullandığı planların bağımsız bir şekilde geliştirilmesi üzerine odaklanmıştır. Oysa, stratejik yönetim aktif bir şekilde şirket için yeni bir rotaya işaret etmektedir. Bu yolla, çevrenin şirketi nasıl etkileyebileceği düşünüldüğü kadar, şirketin de çevresini nasıl etkileyebileceğine üzerine odaklanılmaktadır.

Üçüncü olarak, paylaşımcı yaklaşımının temel ilgisi Freeman'ın "organizasyonun amaçlarına ulaşması" şeklinde ifade edilen, şirketin varlığını sürdürmesi üzerinedir. Karmaşık bir çevrede yaşamını sürdürebilmek için yönetim şirket için bir hedef belirlemelidir. Bu hedef yalnızca varolan çıktı miktarını optimize etmek değildir. Başarılı bir şekilde hareket biçimini değiştirebilmek için, yönetim şirketi etkileyebilecek olanları desteklemeli ve şirketin değerini nasıl etkileyebileceğini kavramalıdır. Paylaşımcı çerçevesi tüm kararlar için tek bir yönetim düşüncesine dayanmaz. Başka bir deyişle, yönetim tüm kararlarını tek bir amaca bağlı olarak almaz. Böylece hissedarların varlığını maksimize etmek olan geleneksel amaç, ilk ve tek hedef olarak algılanmadığından diğer amaçlar rakip ve karşıt hedefler olarak görülmemektedir. Üstelik paylaşımcı yaklaşımı, tek bir amacın maksimizasyonu fikrini reddeder. Paylaşımcı yaklaşımında çoklu ilişki ve amaçların bütünleştirilmesi ve dengelenmesi görevi bitmeyen bir süreci içerir.

Dördüncü olarak, paylaşımcı yönetimi uzun dönemde şirket başarısını güvence altına alacak tüm ilişkileri içeren ve firma tarafından tanımlanıp, gözetilen stratejilerin geliştirilmesini teşvik eder. Bu açıdan bakıldığında şirket stratejileri içine değerler ve değerlendirme temelli yönetim önemli bir role sahiptir. Farklı paylaşımcılar ancak uzun dönemli bir süreçte işbirliği yapıp, farklılıklarına rağmen bir dizi çekirdek değeri paylaşabilirler. Bu özellik iş etiği, toplum ve şirket alanında, paylaşımcı kavramının etki ve başarısını açıklamaya yardımcı olmaktadır. İyi paylaşımcı yönetimi, uzun dönemli paylaşımcılar için uygulanabilir bütünleşik şirket stratejilerinin geliştirilmesidir.



Beşinci olarak, paylaşımcı yaklaşımı yalnızca gözlemsel ve tanımlayıcı olan bir yaklaşımdan daha çok tanımlayıcı ve aynı zamanda kural koyan bir yaklaşımdır. Paylaşımcı yaklaşımı ekonomik, politik ve ahlaki analizleri bütünleştiren stratejik yönetim için gerekli bir yaklaşımdır. Stratejik yönetim için paylaşımcı yaklaşımının temel amacı, şirket için yeni bir yön planlamaktır. Yaklaşım somut gerçekler ve analizler inşa eder ve böylece tanımlayıcı bir özellik arz eder. Ancak şirket için yeni bir yön önerebilmek için bu tip tanımlamaların ötesine gidilmesi gerekmektedir. Paylaşımcı yönetimi, paylaşımcı ilişkilerinin yaratılabileceğine ve bu ilişkilerin etkilenebileceğine işaret etmektedir. Bu durum, yönetimin en iyi biçimde gelecekteki çevreyi tahmin edebilmesi için şirketin uyum sürecinden ibaret değildir. Paylaşımcı yönetimi, yönetimin yaratabileceği stratejik seçeneklerin yönetimce algılanışını zenginleştirmek için kullanılmaktadır.

Altıncı olarak, paylaşımcı yaklaşımı, yalnızca belli çıkar gruplarının rollerini analiz etmekle yetinmez. Önemli olan firma için özel paylaşımcıları gerçeğini ve firmanın kendisini içinde bulduğu ortamı algılamının geliştirilmesidir. Ancak bu anlayışla yönetim tüm paylaşımcıların desteğine sahip olan strateji ve seçenekler yaratabilir ve ancak bu destekle şirketin uzun dönemde varlığını sürdürmesini garanti altına alabilir.

Sonuç olarak paylaşımcı yönetimi, stratejik karar almada bütünleştirici bir yaklaşımdır. Yöneticiler ortaklar tarafından oluşturulan hissedar stratejilerinden daha ziyade çok sayıda paylaşımcının eş zamanlı bir biçimde tatminini sağlayan yöntemleri bulmalıdır. Başarılı stratejiler birini diğerine dengelemekten çok tüm paylaşımcıların bakış açılarını biraraya toplamalıdır. Bu yaklaşım ayrıntıların derinlemesine araştırılarak yönetimin tüm sınırlamaların üstesinden gelebileceğini iddia etmemektedir. Kesin olan nokta mevcut durumun her zaman tüm paylaşımcıların yararına olamayacağıdır. Ayrıca belirli paylaşımcı ilişkileri ayrıntılı bir şekilde kavranırsa bile, birçok strateji farklı paylaşımcı grupları arasında yarar ve zararların dağıtılmasına sebep olacaktır. Tüm paylaşımcıların kazandığı bir strateji garanti edilemez. Ayrıca yönetim tüm paylaşımcıların uzun dönemli desteğini alarak zararların dağıtılması konusunda stratejiler geliştirmelidir. Yine de çoğu zaman paylaşımcı talepleri aynı doğrultuya yönlendirilmelidir.

### 2.3. PAYLAŞIMCI YAKLAŞIMI

Büyük ölçekli ve profesyonelce yönetilen günümüz şirketleri geçmişin ekonomik temelli kuruluşlarından farklılık göstermektedir. Günümüz şirketleri özellikle kaynakların ve bilginin dağılımında, verim artışında, yeni teknoloji, ürün ve hizmetler üretilmesinde etkili olmaktadır. Günümüzde, şirketlerin sayısı hızla artmakta ve bu şirketler gün geçtikçe büyümektedir. Çünkü, artık şirketler yatırımcılar kadar müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, araçlar ve toplulukları da içine alan daha geniş bir toplumsal kesimin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Şirket faaliyetlerinin dünya çapına yayılmaya başlamasıyla birlikte küresel bir ekonomik ortam doğmuştur. Bu değişim süreci şirketlerarası artan bir entegrasyon ihtiyacını gündeme getirmektedir. Şirketler zenginliğin yaratılması ve dağıtımı için farklı kişi ve çıkarların işbirliğine dayalı gönüllü anlaşmaların yapıldığı birliktelikler olmaya başlamaktadır. Paylaşımçı yaklaşımı modern şirketlerin büyümesi, karmaşıklığı ve bunların çevre üzerindeki etkilerine bir yanıt olarak doğmuştur.

Şirketlerin ve şirket çevresinin büyümesi ve şirket faaliyetlerinin daha karmaşık hale gelmesiyle şirketlerde yönetici-sahiplik uygulamaları da yerini şirket ortaklarının şirket yönetimini profesyonel yöneticilere delege ettikleri bir sisteme bırakmıştır. Bu yapı, Anglo-Sakson sisteminde açık bir şekilde görülebilmektedir. Bu sistem içinde şirket ortaklarının kârı paylaşma, karar alma ve şirket faaliyetlerini kontrol etme gibi hakları bulunmaktadır. Şirketle ilgili konularda karar verme hakkının şirket ortakları tarafından profesyonel yöneticilere kullandırılması sahiplik ile kontrol arasındaki ayrımı ortaya çıkarmaktadır. Bu ayrımın varlığı yüzünden şirket sahipleri, karar haklarının kullanılmasını ancak uzaktan denetleyebilmektedirler. Doğal olarak yöneticilere kullandırılan bu hakkın şirket yöneticilerinin yerine yeni yöneticiler atayarak, şirket ortakları tarafından geri alınması mümkündür. Ancak, şirket ortakları ve şirket yöneticileri arasındaki bu ilişki karar alma sürecinde sık bir biçimde eşitsizliklere sebep olmaktadır. Burada güç ve otoritenin dağılımında belirleyici faktörün şirket mülkiyeti olduğu görülmektedir.

Paylaşımçı teoride ise, farklı bir durumun olduğu görülmektedir. Burada farklı mülkiyet sahipliği nihai karar alma konusunda kesin bir referans noktası

oluşturmamaktadır. Organizasyonun tüm amaçları köklü bir biçimde değişime uğramaktadır. Yalnızca şirket ortaklarının zenginliğini düşünen bir anlayış artık odak noktası olmaktan çıkmıştır. Bunun yerine çeşitli şekillerde şirketle ilişkisi olan gruplar, şirketle ilgili kararların alınmasında dikkate alınmaktadır. Bu çoğulcu modelde hiçbir grup bir diğerine karşı baskın değildir. Aksine gruplar arasındaki denge şirket tarafından etkilenen tüm taraflar arasında oluşturulmalıdır. Ticari birlikler, şirketin kurulduğu yerde yaşayan yerel halk, tedarikçiler ve bir şekilde şirketin faaliyetleriyle ilgili olan diğer gruplar bu yapının taraflarını oluşturmaktadır.

Bu yapıda paylaşımcıların da önemli bir yeri olduğu ve onların beklentilerinin de dikkate alındığı vurgulanmaktadır. Şirket için grubun önemi, sözkonusu grubun şirket içindeki mülkiyet haklarına bağlı değildir. Ayrıca, katı bir biçimde şirketin etkilediği grupları sınırlamak mümkün değildir. Bu kapsamda, toplumun da bir paylaşımcı olarak algılanması gerekmektedir. Burada önemli olan nokta, şirket sahiplerinin karar alma sürecinde kesin bir etkisinin olmadığıdır. Paylaşımcıların düşünce ve taleplerini eşit bir şekilde ifade edip edememeleri kadar daha önemli olan diğer bir konu, hissedarların fikirlerinin dikkate alınmamasının sözkonusu olmadığıdır. Gerçekten şirketlerin amaçlarındaki bu yeni radikal yorum, şirketin en sonuncu amacının hissedarların varlığını artırmak olduğunu ifade etmektedir.

Şirketlerin küresel ölçekte yakaladıkları bu büyüme potansiyelinin beraberinde birtakım sorunları gündeme getirdiği görülmektedir. Paylaşımcı yönetiminin temelleri bu kaygı ve ihtiyaçları gidermek için geliştirilmiştir. Bu prensipler yöneticilere gönderme yapmaktadır. Bu yöneticiler, şirketi etkileyen ve şirketin performansından sorumlu olan tüm seviyelerdeki yöneticileri kapsamaktadır. Paylaşımcı yönetimin prensiplerinin temel organizasyon yapısıyla ve modern şirket amaçlarıyla uyumlu olduğu düşünülmektedir. Bu anlayış, şirketlerin hükümetlerin bir parçası veya temsilcisi gibi politik bir yapıya dönüşmelerini önermemektedir. Bu düşünce yöneticilerin, yönetim süreçlerinin açıklığının artırılması konusunda farklı paylaşımcı gruplara karşı sorumlulukları olduğunun daha çok farkına varılmasını amaç edinmektedir.

Bir şirketin başarısı ve uzun dönemli varlığını sürdürebilmesi için paylaşımcı yaklaşımını kabul etmesinin çok sayıda sebebi bulunmaktadır.

Pozitif ve karşılıklı destekleyici paylaşımcı ilişkileri güveni destekler ve ilişki zenginliğine yol açan işbirlikçi çabaları kamçulamaktadır. Organizasyonun değeri takım çalışmasından, karşılıklı samimiyet ve içtenlikten doğmaktadır. Aksi bir biçimde çatışma ve şüpheler resmi anlaşmaları teşvik etmekte ve gönüllü çabaları sınırlamaktadır. Bu da maliyet artışlarına ve zaman kayıplarına neden olmaktadır. Yöneticilerin artan bir biçimde ahlaki ve sosyal sorumluluklarının farkına varmalarıyla hem kamusal ve politik ilişkilerde, hem de pazarda rekabetçi bir anlayış oluşturulabilecektir. Bu anlayış, şirket yönetimlerinin hissedarlara dayalı finansal ve ekonomik ilişkilere yoğunlaşmış anlayışından farklı olarak, ahlaki, politik, ekolojik ve insan refahına ilişkin faktörlere de önem vermekte ve bunları modele dahil etmektedir.

Endüstriyel dönemde üretilen mal miktarı ürün talebinin altında kaldığı için şirket sahipleri öncelikle üretim süreçlerine odaklanmışlardır. Bu dönemde şirketlerin ilişkide olduğu tedarikçi ve müşterileri analiz etmek için bir çerçeveye daha az ihtiyaç duyulmaktaydı. Günümüzde teknoloji ve bilgi çağında şirket faaliyetleri toplumsal kesimleri geniş bir alanda etkilemektedir. Şirket faaliyetleri eskiye oranla daha fazla bir biçimde medyanın, lobilerin, farklı çıkar gruplarının ve müşterilerin sıkı takibi altında bulunmaktadır.

Hükümetler ve yasal sistemler, bu süreçte çok önemli bir rol oynamakla birlikte yapılan düzenlemeler yeterli olamamaktadır, çünkü çoğu yasal düzenleme yetersiz ve boşlukla dolu olmakta, problemlerin tüm açılarını kapsayamamaktadır. Serbest pazar ve düzenli piyasa mekanizması uzun dönemde etik sonuçlar doğuracak karmaşık krizlere nasıl tepki verileceği konusunda yönetici ve ortaklara yeterli bilgi verememektedir. Bu nedenle ahlaki bir düşünce ve muhakeme ihtiyacı doğmaktadır. Çünkü karmaşık ahlaki problemler, sezgisel anlayışa, adalet ve doğruluğa, insanlar ve topluluklar için uygun ve gerekli süreçlerle ilgilenmeye ihtiyaç duymaktadır. Özellikle, çok kanallı ilişkilerin olduğu çoğulcu bir toplumda şirket yöneticileri ve onların şirket faaliyetlerini denetleme ve anlama çabaları, şirketin paylaşımcılarının herbirinin stratejilerinin dengelenmesine ve bu stratejilerin, kriz anındaki güç

ilişkilerinin, şirket ve kamuya etki eden olayların anlaşılmasına yardımcı olacak bir yöntem ihtiyacı duyulmaktadır. Paylaşımci yaklaşımı, bu ihtiyaçlara cevap vermek için kullanılan bir yöntemdir. Ayrıca bu yöntem, şirket yöneticilerinin ve paylaşımcialarının ahlaki düşüncelerini teşhis etmek için de kullanılabilir. Bu yolla, paylaşımciaların refahı, hak ve sorumlulukları belirli koşullarda gözlenebilir ve tanımlanabilir.

Paylaşımci analizi, şirket politika ve faaliyetlerini etkileyen ve bunlardan etkilenen mevcut ve potansiyel gruplarla ilişkilerin yönetilmesi ve planlanması için kullanıcılarına yardımcı olan bir çerçevedir. Paylaşımci analizi bir kriz anından doğan bir anlayış değildir. Bu yöntem, olaylar ve politikalar üzerindeki tepkiler ve beklenen faaliyetler için planlanmış bir metot olarak da kullanılabilir. Bir şirket bakış açısıyla paylaşımci analizinin temel hedefi, şirketin kendisiyle paylaşımciları arasındaki ilişkilerinde iki tarafın da kazançlı çıkacağı bir durum yaratmaktır. Bu durum ekonomik düşünce adalet ve doğruluk sınırları içinde tüm paylaşımciılar için kazançlı ve yararlı ahlaki kararları ifade etmektedir.

Paylaşımci yaklaşımı bireyler, yöneticiler ve şirket için gerekli olan ahlaki ikilemlere işaret eder. Bu yaklaşım; şirketin herbir paylaşımci gruba ve hissedarlara olan ahlaki, sosyal, ekonomik ve politik yükümlülüklerini kavramanın pragmatik bir yöntemini verir, iç paylaşımciılar ve diğer paylaşımciılar arasındaki karmaşık ilişkinin planlanması için bir metot sağlar, şirket stratejilerinin tanımlanması için bir yöntem ortaya koyar, ahlaki sorumluluk ile iç ve dış paylaşımciıların birbirlerine olan tepkilerini değerlendiren bir yöntem sağlar.

Karmaşık ahlaki durumlarda kararların doğru veya yanlış olduğu her zaman açık değildir. Paylaşımci yaklaşımı tüm paylaşımci taleplerinde eşitlik, adalet ve doğruluk ilkelerini dikkate alan ahlaki seçenekleri değerlendirmek ve tanımlamak için olay, strateji ve ilişkilerin karar vericiler tarafından açıklanmasını mümkün kılar. Paylaşımci perspektifinden bakıldığında yöneticilerin rolü yalnızca ekonomik, bilimsel ya da kâr motifi ile sınırlı değildir.

Paylaşımci yaklaşımı, şirket karar ve faaliyetlerinden ilgili tarafların nasıl etkilendiğini, bu ilgili tarafların karar ve faaliyetleri nasıl etkilediğini inceleme ve

gözlemlemenin analitik bir yoludur. Organizasyonel paylaşımcıların ahlaki yönetimine uygulanan paylaşımcı yaklaşımı şirket faaliyetlerinde bir çıkarı bulunan tüm şirket paylaşımcılarına hitap etmesi gereken, bireysel hakların önemsendiği, kâr maksimizasyonunun adaletle zorlandığı bir anlayış üzerine kuruludur.

Paylaşımcı yaklaşımı, paylaşımcı haklarını koruyan, onlara saygı gösteren, şirketin tüm çıkar sahiplerinin çıkarlarını gözetken, paylaşımcı ve hissedarlarla güvene dayalı bir ilişki oluşturan ahlaki bir yükümlülüktür. Paylaşımcı yaklaşımı şirketin stratejik faaliyetleri ve bu faaliyetleri etkileyen ve ondan etkilenen kişiler arasındaki karmaşık ilişkileri yöneten ve şekillendiren bir metottur.

Paylaşımcı yönetiminin kurumsal bakış yaklaşımı; firma değerinin artması, yüksek kârlılık gibi sonuçlara yol açtığı gibi, dış paylaşımcılarla daha iyi iletişim kurmaktan kaynaklanan dış çevredeki değişikliklerin tahmininin gelişmesi, paylaşımcıların dizayn ve üretim takımlarına dahil olmasıyla yeniliklerin oranında artış görülmesi, geliştirilen ilişkiler ve artan güvenden kaynaklanan, paylaşımcılar tarafından yürütülen boykot, grev, medya baskısı gibi hareketlerin azalması gibi etkileri de bulunmaktadır. Bu şekilde şirket etkenliği artırılıp, maliyetler aşağıya çekilebilir. Bu da firma değerini artıran bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu mantıklı tezlere rağmen paylaşımcı yaklaşımının diğer yaklaşımlardan daha yüksek bir kârlılığa neden olduğuna dair az sayıda kanıt bulunmaktadır (Harrison ve John, 1996:4).

Paylaşımcı yaklaşımı organizasyonel esnekliği sağlamada ve bu esnekliği sürdürmede yardımcı olmaktadır. Organizasyonların sahip olacağı bu esneklik çevresel değişimlere karşı örgütün tepki hızını artırdığı kadar, çevresel değişimlerin şirket üzerindeki olumsuz etkilerini ve aynı zamanda çevresel değişimlere uyum maliyetlerini de düşürür. Örgüt bu esnekliğe sahip olamazsa çevresindeki durağan ortam organizasyonu ataletle sürükleyecektir. Çevresel değişimlere karşı geliştirilecek olumlu tepkiler, şirket çevresindeki güçlerin kavranması için proaktif çabalar gerektirir. Paylaşımcılar şirketin faaliyet alanıyla ilgili olarak bir bakış açısı sağlayarak önemli eğilimlerin algılanmasında yardımcı olmaktadır (Harrison ve John, 1996:5).

Geleneksel paylaşımcı yönetimi, çevresel etkileri tahmin etmek ve bu etkileri dengelemek üzerine kuruludur. Bu yönüyle geleneksel paylaşımcı yönetimi çevresel belirsizlik karşısında bir tampon görevi görür. Pazar tahmini, hammadde kaynaklarını denetleme, halkla ilişkiler gibi teknikler bu anlayışın unsurlarıdır. Şirket çevresi daha karmaşık ve belirsiz bir hal almaya başlayınca karşılıklı bağımlılığı ifade eden ağlar paylaşımcılar tarafından oluşturulmaya başlanmaktadır. Bu tip bir çevre içinde faaliyet gösteren şirketin, paylaşımcılarıyla olan bağlantı tekniklerini tamponlama yerine, karşılıklı bağımlılık üzerine inşa etmesi gerekmektedir. Rakiplerle ortaklık, müşteri ve tedarikçileri içeren işbirlikçi ürün geliştirme çabaları, makro ekonomik ve sektörel düzeyde lobi faaliyetleri, şirketleri kritik paylaşımcılarıyla daha yakın hale getiren tekniklerden bazılarıdır. Stratejik işbirlikleri, hem beklenmedik taleplerden doğan belirsizlikleri gidermede, hem de organizasyonlararası yüksek seviyedeki karşılıklı bağımlılığın sebep olduğu baskıyı azaltmada bir araçtır.

Ancak, yaklaşımın ortaya koyduğu tüm bu görüşler uygulamada her zaman gerçekleşmemektedir. Paylaşımcı yönetim tekniklerinin kullanımının bir bütün olarak topluma faydasının olup olmadığı tartışma konusu yapılabilir. Ancak bu tartışmanın kesin bir sonucunun olduğunu söylemek mümkün değildir. Organizasyonların sosyal değerleri karşısına alan faaliyetlerini uzun süre sürdürmeleri oldukça zor bir durumdur. Bu zorluk paylaşımcıları dinleyerek, onları organizasyonel süreçlere dahil ederek aşılabılır. Paylaşımcı faaliyetlerini etkili bir şekilde planlamanın yolu olarak anahtar paylaşımcıları tarif etmek ve paylaşımcı grupların stratejik önemini belirlemek, paylaşımcı yönetim stratejilerinin ne olması gerektiği konusunda şirket yönetimine yardımcı olacaktır.

## 2.4. PAYLAŞIMCI YAKLAŞIMIN İLKELERİ

Şirket yönetiminde etkili bir performans gösterebilmek için paylaşımcı yaklaşımının sayılan yedi ilkeyi bünyesinde bulundurması önerilmektedir. (Clarkson Centre, 2000) Bu ilkeler şirket yönetiminin paylaşımcılarına nasıl davranması gerektiğine ilişkin rehber niteliğindedir.

**1. İlke:** Yöneticiler ilgili tüm yasal paylaşımcıları aktif bir biçimde izlemeli ve kabul etmeli, uygulamalarında ve karar alma süreçlerinde uygun bir biçimde paylaşımcıların taleplerini dikkate almalıdır.

Paylaşımcı yönetiminin bu ilkesi paylaşımcıların çoğunluğunun ve çeşitliliğin farkında olmayı, paylaşımcıların katılımını ve şirket içindeki çıkarlarını kavramayı gerektirir. Çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar gibi birçok paylaşımcı beklentilerini firma ile yaptıkları sözleşmelerde ortaya koydukları için kolayca tanımlanabilirler. Diğerlerinin refahı firmanın faaliyetlerinin olumlu veya olumsuz etkilerine bağlı olduğu için kendi kendilerini ifade etmek durumunda kalabilirler. Bununla birlikte gerçekte şirket ile herhangi bir ilişkileri olmadığı halde bazı üçüncü gruplar şirketten bazı taleplerde bulunabilirler. Yöneticiler her talep ve eleştiriyi olumlu bir şekilde cevaplandırmak yükümlülüğünde değildir. Ancak yöneticilerin karar almadan önce tüm talepleri dikkatlice inceleme sorumlulukları bulunmaktadır.

Yöneticiler paylaşımcıların bilmek istediği ve ihtiyaç duydukları konular hakkında bilgi sahibi olmadıkça, etkili bir şekilde kamuyu aydınlatma politikasını hayata geçiremeyeceklerdir. İki taraflı sosyal kurallar paylaşımcıların aydınlatılmasında yardımcı olacaktır. Paylaşımcıların bilgilendirmeye taraftar olan şirketler paylaşımcıları hakkında daha çok bilgi sahibi olur. Bu durum şirkete rekabet avantajı için bir potansiyel sağlarken, açıklama yapma endişesi şirketin paylaşımcılarından izole olmasına neden olur. Paylaşımcılara herhangi bir açıklamada bulunmadan başarı sağlamak mümkün olmakla birlikte oldukça zordur. Paylaşımcılara yapılan dürüst bir açıklama, bilginin ve davranışların yönlendirilmesi, paylaşımcı ilişkilerinin güçlendirilmesi ve en önemlisi paylaşımcılarla güvenin sağlanması konusunda yardımcı olacaktır.



**2. İlke:** Yöneticiler paylaşımcıların kişisel ilgileri ve katkıları ile onların şirkete katılımları sebebiyle üstlendikleri risk hakkında paylaşımcılarıyla açık bir iletişim kurmalı ve paylaşımcılarını dinlemelidir.

Hem içsel, hem de dışsal iletişim yönetimin hayati fonksiyonlarından biridir. Etkili iletişim mesajı göndermek kadar mesajı almayı da içermektedir. Paylaşımcıların çıkar ve beklentilerini anlamak ve çeşitli paylaşımcı gruplarını etkili bir şekilde yönetebilmek etkili bir iletişimle sağlanabilir. Paylaşımcılarla iletişime girme sorumluluğu ortak bir karar alma sorumluluğu oluşturmak olarak algılanmamalıdır. Belirli paylaşımcı gruplarla uygun bir şekilde paylaşılacak olan bilginin içeriğinin ve miktarının bir sınırı bulunmaktadır. Yine de daha samimi bir yönetici kritik kararlar alma ve onların sonuçlarını kavramada, alınan kararlardan etkilenen grupların sorunlarını ve farklı bakış açılarını değerlendirmede ve problemleri durumların tatmin edici bir şekilde çözülmesinde daha etkili olabilir. Açık bir iletişim ve diyalog paylaşımcıların yararınadır.

İletişim ve diyalog bu ilke için gerekli fakat yeterli bir koşul değildir. Burada anahtar kavram açıklıktır. Açıklık iletişim veya diyalogun belirli bir özelliği değildir. Aksine açıklık açıklama yapmanın esasını oluşturmaktadır. Açıklık olmadan paylaşımcılarla konuşulduğu için bu ilkenin gereklerinin yerine getirildiğini düşünmek yanlış olur.

**3. İlke:** Yöneticiler herbir paylaşımcının ilgi ve yeteneklerine duyarlı davranış kalıplarını ve süreçlerini kabul etmelidir.

Paylaşımcıların bireysel çıkar ve taleplerinde olduğu kadar onların büyüklük, karmaşıklık ve şirkete katılma derecelerinde de farklılık bulunmaktadır. Şirketler bazı gruplarla toplu sözleşmeler, şirket yönetim kurulları gibi yasal mekanizmalarla taleplerin dile getirildiği biçimsel yollarla ilişkiye geçmektedir. Bazı gruplarla, reklam, halkla ilişkiler ile yayın veya bildirimlerle ulaşılmaktadır. Diğer gruplarla ise büyük ölçüde resmi süreçlerle ve kişisel sözleşmelerle ulaşılmaktadır. Hem sözleşme şekilleri, hem de paylaşımcılara bilgi aktarma yöntemleri ya da iletişim kurma fırsatları farklı paylaşımcı grupları arasında çeşitlendirilebilmektedir.

Paylaşımıcılarla paylaşılmayan her bilgi, paylaşımıcıların gözünde şüphe uyandırabilir. Bu durum paylaşımıcıların şirkete olan güvenin sarsılmasına yol açabilmektedir. Paylaşımıcıların bilgilendirilmesi aşamasında, iletilen mesaj kadar kullanılan iletişim aracına da dikkat edilmelidir. Paylaşımıcılarla ilgili olan konularda paylaşımıcılara bilgi vermekten kaçınma atalet ve kamuyu aldatma tehlikesi doğurabilir.

**4. İlke:** Yöneticilerle paylaşımıcılar arasındaki çaba ve ödüllerin birbirine bağlı olduğu kavranmalıdır. Yöneticiler aynı zamanda paylaşımıcıların aldığı kişisel riskleri ve onların hassasiyetlerini hesaba katarak şirket faaliyetlerinin paylaşımıcılar üzerinde sebep olduğu yarar ve yüklerin paylaşımıcılar arasında adil bir biçimde dağıtılması için çaba sarfetmelidir.

Bir şirket tüm gönüllü paylaşımıcıların ortak yararlar elde etmek için birlikte çalıştıkları amaca dayalı bir yapıdır. Gönülsüz paylaşımıcılar da şirketin uygulamalarından etkilenebilir. Hem gönüllü, hem de gönülsüz paylaşımıcılar belirsizlik ve zamansal değişime karşı oldukça duyarlılığa sahiptirler. Paylaşımıcıların şirkette süren işbirliklerini güvence altına almak için tatmin edici yararlar elde edebilmelidir. Aynı zamanda paylaşımıcıların üstündeki yükler ve sahip oldukları riskler üstlenebileceklerinden fazla olmamalıdır.

**5. İlke:** Yöneticiler, şirket faaliyetlerinden doğan zarar ve riskleri minimize etmeyi güvence altına alabilmek için hem özel sektörle, hem de kamu sektöründeki diğer örgütlenmeler ile işbirliği içinde çalışmalıdır.

Şirketin değer yaratma ihtiyacı tam olarak piyasa koşullarıyla uymayabilir. Şirket uygulamaları bazen istenen biçimde ve yararlı, bazen de istenmeyen ve zararlı sonuçlar doğurabilir. İstenmeyen sonuçların denetlenmesi ve düzeltilmesi diğer şirketlerle, özel sektör organizasyonlarıyla, kamu temsilcileriyle ve diğer hükümet birimleriyle işbirliğine girmeyi gerektirmektedir. Yöneticiler ilgili gruplarla yapılan sözleşmelerde geleceği öngörebilmeli ve zararlı etkileri azaltmaya ve etkilenen grupların zararlarını tazmin etmeye çalışmalıdır.

**6. İlke:** Yöneticiler yaşam hakkı gibi vazgeçilemez nitelikteki insan haklarını tehlikeye atabilecek veya açık bir şekilde görülebilecek riskin doğmasına sebep olabilecek ve ilgili paylaşımcılar tarafından kabul edilemez görünen faaliyetlerden kaçınmalıdır.

Yönetimsel kararlar ve şirket uygulamaları çok sayıda ve çeşitli risklerin doğmasına sebep olabilir. Yöneticiler şirket içinde paylaşımcıların özellikli rolleri yüzünden aldıkları risk konusunda sözkonusu paylaşımcılarla açık bir iletişim kurmalıdır. Yöneticiler paylaşımcılarla risklerin uygun bir şekilde dağılımını sözleşmelere bağlamalıdır. Paylaşımcılar bilinçli bir biçimde risk ve kazancın belirli bir bileşimini kabul ettikleri zaman taraflar arasında yapılan anlaşmanın tatmin edici olduğu düşünülmektedir. Bazı durumlarda risk tam olarak anlaşılabilir ya da kritik paylaşımcılar tarafından kabul edilmeyebilir. Bu tip durumlarda yöneticiler istenmeyen durumları ortadan kaldırmak için mevcut projeleri yeniden yapılandırma sorumluluğundadır.

**7. İlke:** Yöneticiler şirketin bir paylaşımcısı olarak, kendi rolleri ile tüm paylaşımcıların çıkarları için yasal ve ahlaki sorumluluklar arasındaki potansiyel çatışmaları yönetebilmelidir. Bu çatışmaları açık iletişim, uygun raporlama, teşvik mekanizmaları ve gereken durumlarda üçüncü kişi veya gruplarla görüşme yöntemleriyle yönlendirmelidir.

Yöneticiler paylaşımcı grupları içinde bilgiye erişme ayrıcalıkları ve şirket kararlarındaki nihai etkileriyle özellikli bir yere sahiptir. Bir paylaşımcı olarak yöneticiler de doğal olarak kendilerinin iş güvenliği ve kendilerine verilecek ödüllerin derecesiyle yakından ilgilenmektedirler. Diğer paylaşımcılar ise, yönetimsel pozisyonun yöneticiler tarafından kötüye kullanılmasını engellemeye çalışmaktadırlar.

Paylaşımcıların bilgilendirilmesi yoluyla paylaşımcılar arası çatışmanın doğal bir süreç olduğunun farkına varılması sağlanabilir. Bu açıklamalar sayesinde tüm gruplar olası seçenekleri göz önüne alıp, yorumlayabilmektedirler. Şirket tarafından yapılan samimi ve doğru açıklamalar aynı zamanda diğer kişi ve grupların şirket hakkında araştırma yapmasına da imkan tanımaktadır. Burada önemli olan

nokta paylaşımcılar şirket tarafından üretilen her bilgiye ihtiyaç duymadığı gibi, paylaşımcılarla her tür bilginin paylaşılmasına da gerek yoktur. Paylaşımçı yönetimiyle tüm paylaşımcıların bilgi ihtiyaçlarının ve taleplerinin karşılandığı bir sistem anlaşılmalıdır. Sonuçta her ne kadar farklı talepleri de olsa paylaşımcılar her zaman haklı değildirler. Bu nedenle yöneticiler paylaşımcıların neyi ne kadar bilmesi gerektiğini tahmin etmelidir. Aksi takdirde, bilgi paylaşımından sağlanmak istenen faydalar, bunun neden olacağı zararların yanında yetersiz kalacaktır.

## 2.5. ŞİRKET YÖNETİMİNDE PAYLAŞIMCI YAKLAŞIM SÜRECİ

Bir şirket yöneticisinin, stratejiler, amaçlar ve politikalar ekseninde şirketin yönünü tayin etmesi gerekmektedir. Bu uzun dönemli bir sorumluluktur. Dış çevre koşulları günümüzde olduğu kadar karmaşık ve değişken olmadığından yönetsel görevler daha açık ve dış çevre daha durağan bir yapı göstermekteydi. Şirketlerin amaçlarına ulaşabilmesi için çok sayıda grubun tatmin edilmesi gerekliliği yöneticiler tarafından kavrandığında paylaşımcı yönetiminin önemi anlaşılmıştır. Günümüzde şirket ortaklarının yatırımlarının geri dönmesi konusunda kâr hala önemli bir unsur olarak algılanmaktadır. Ancak, bu farklı paylaşımcı gruplarının artan taleplerinin karşılanmayacağı anlamına gelmemelidir.

Paylaşımcı yönetimde amaçlanan, şirketin bir yandan kâr elde ederken diğer yandan da paylaşımcıların taleplerinin karşılanmasıdır. Bu durum iki tarafın da birlikte kazandığı duruma karşılık gelmektedir. Ancak, bu sonuç her zaman gerçekleşmeyebilir. Şirketin uzun dönemli çıkarlarını korumayı sürdürmek yönetimin en meşru görevidir. Diğer bir alternatifse, şirketin birincil paylaşımcılarının beklentilerinin karşılanmasıdır. Sonuçta, ekonomik olarak şirketin varlığını sürdürmesi mümkün olmadıkça tüm diğer paylaşımcıların taleplerinin bir anlam taşıması mümkün olamayacaktır.

Yöneticiler paylaşımcıları hakkında bilgi toplayarak ve bu bilgiyi onların davranışlarını tahmin etmek ve onların bu hareketlerini yönetmek için kullanarak paylaşımcılara başarılı bir biçimde hizmet verebilir. Önemli olan, paylaşımcı yönetiminin sosyal, ekonomik ve ahlaki bakış açılarını içermesi gerekliliğidir.

Şirketler bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında sorunu çözmek için geleneksel yönetim metotları kullanmadan ve soruna çabuk cevap verebilmek için "nasılları" içeren birçok acele karar vermeden önce durumun "niçin, ne zaman, ne şekilde ve kimler tarafından" oluştuğunu anlamak için hızlı bir biçimde bu sorular cevaplanmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için paylaşımcı analizinin şu adımlarını uygulamak gerekmektedir (Freeman, 1984):

- 1- Paylaşımçı ilişkilerin haritasını çıkarmak,
- 2- Paylaşımçı koalisyonların haritasını çıkarmak,
- 3- Herbir paylaşımıcının beklenti ve taleplerini değerlendirmek,
- 4- Herbir paylaşımıcının gücünü değerlendirmek,
- 5- Paylaşımçıların birbirlerine karşı olan ahlaki sorumluluklarını tespit etmek,
- 6- Belirli strateji ve taktikler geliştirmek,
- 7- Paylaşımıcılar arasındaki koalisyonları izlemek (Frederick, 1988).

Bu adımlardan ilk yedisi Freeman tarafından 1984 yılında oluşturulmuş olup son adım 1988'de Frederick tarafından analize eklenmiştir. Paylaşımçı analizinin adımları izleyen bölümde açıklanmaktadır.

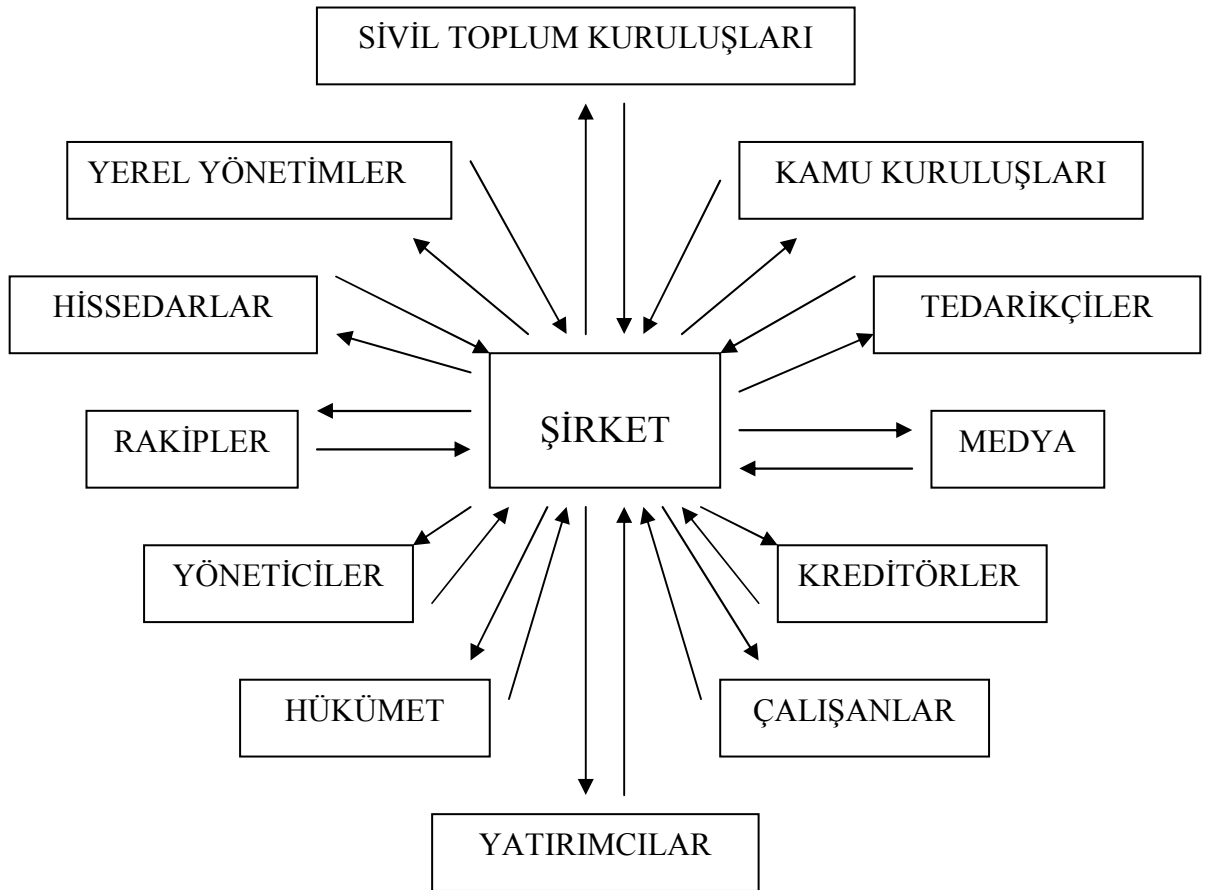
### **1. Adım: Paylaşımçı İlişkilerin Haritasını Çıkarma**

Freeman paylaşımçı analizinin ilk aşamasında şirket yönetiminin kendisine şirket için önemli paylaşımçıları tanımlamaya yardımcı olacak, “şirketin şu andaki paylaşımçıları kimlerdir?, şirketin potansiyel paylaşımçıları kimlerdir?, herbir paylaşımçı grup şirketi nasıl etkilemektedir?, şirket her bir paylaşımçı grubunu nasıl etkilemektedir?, şirketin her bir bölümü için geçerli olan paylaşımçı gruplar kimlerdir?, şirketin her seviyesindeki önemli paylaşımçıları hakkında oluşturulan mevcut stratejilerin varsayımları nelerdir?, şirketi ve onun paylaşımçılarını etkileyen çevresel değişimler nelerdir?, çevresel değişmelerin şirket ve onun paylaşımçıları üzerindeki etkileri nasıl ölçülebilir?, paylaşımçılarla olan mevcut ilişkiler nasıl sürdürülmektedir?” şeklindeki soruları yöneltmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Özellikle ilk beş soru paylaşımçı analizine giriş yaparak, mevcut durumun resmini çizmek açısından önemlidir. Bundan sonraki sorular herbir paylaşımçı grubunun talep ve önceliklerini belirleyip değerlendirdikten sonra atılacak adımlarla ilgilidir.

İlk aşamada bir durum analizi yapılması gerekmektedir. Bilgili, problemlerin kaynağına yakın olan, konulara hakim şirket içinde seçilmiş çalışanların beyin fırtınası yoluyla ilk beş soruyu cevaplaması sayesinde şirket paylaşımcılarını kapsayan bir paylaşımcı haritasının çıkarılması mümkün olabilir. İlk aşamada, bu süreç şirket içi personelle yürütülebilir. Belirsizliğin arttığı daha karmaşık ortamlarda ek bilgi gereksinimini karşılamak ve farklı bakış açıları geliştirebilmek için şirket dışından personel sağlama yoluna da gidilebilir. Bu adım ilk beş soru ile ilgili olarak mevcut durumun analiz edilip masaya yatırıldığı bir aşamadır. Bu aşamada oluşturulan paylaşımcı haritası Şekil 2’de olduğu gibi gösterilebilir.

**Şekil 2: Büyük Bir Şirketin Paylaşımcı Haritası**



**Kaynak:** Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, 1984, s: 25.

## **2. Adım: Paylaşımçı Koalisyonların Haritasını Çıkarma**

Şirket içinde tarif edilen belirlenen faaliyetlere doğrudan veya dolaylı olarak dahil olan paylaşımcıların tanımlanması ve bu paylaşımcıların tasarlanmasından sonra ikinci adımda, paylaşımcılar arasında varolan her türlü koalisyonun belirlenmesi ve şekillendirilmesi gerekmektedir. Paylaşımcılar arasındaki koalisyon sahip olunan ortak çıkar ve konuları biçimlendirir. Farklı çıkar ve lobi grupları ya da rakip şirketler bir araya gelmeleri halinde ortak bir yarar elde edeceklerini düşündükleri zaman birlikte hareket etme yoluna gidebilmektedirler. Bu nedenle mevcut ve olası paylaşımcı koalisyonlarının belirlenmesi bu gruplara karşı proaktif ve tasarlanmış stratejik tepkiler verebilme konusunda şirkete yardımcı olacaktır.

## **3. Adım: Herbir Paylaşımcının Beklenti ve Taleplerini Değerlendirme**

Şirketin tüm paylaşımcılarının beklenti ve taleplerinin değerlendirmeye alındığı üçüncü adım ile tüm paylaşımcıların güçlerinin değerlendirildiği dördüncü adım bazı alanlarda paralellik göstermektedir.

Paylaşımcılardan gelecek fırsat ve tehditlerin şirket için yaratabileceği engel ve işbirliği potansiyeli değerlendirilmelidir. Paylaşımcıların yönetilebilmesi için gerekli stratejilerin belirlenmesi için paylaşımcıların sebep olabileceği fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi gerekir. Yöneticiler paylaşımcıların güçlerini ve şirkete bakış açılarını düşünmeli, aynı zamanda diğer paylaşımcılarla güç birlikteliği olasılıklarına da duyarlı olmalıdır. Bu aşamada şirket yönetiminin kendisine “paylaşımcılar kimlerdir?, aktif olan paylaşımcılar kimlerdir?, aktif olmayan paylaşımcılar kimlerdir?, potansiyel olarak şirkete destek veren ve karşıt olan paylaşımcılar kimlerdir?” şeklindeki bu soruları yöneltmesi ve bu sorulara cevap bulmaya çalışması gerekmektedir. Bu soruların dışında,

### **Şirket faaliyetlerine ilişkin olarak,**

Şirketin paylaşımcıları ne tip uygulamalarda bulunuyor, ne tip baskı araçları ve süreçler kullanıyorlar, taleplerini elde etmek için ne tip yollara başvuruyorlar?



Paylaşımıcıların alınan kararlara karşı olan kayıtsızlığı ile harekete geçmesi arasındaki eşik nedir?

Paylaşımıcıların tepki göstermelerine sebep olabilecek nedenler nelerdir?

Paylaşımıcıların duyarlı oldukları noktalar nelerdir?

**Şirket hakkındaki düşüncelere ilişkin olarak,**

Paylaşımıcıların yöneticileri şirket hakkında ne düşünmektedir?

Paylaşımıcıların şirket hakkındaki bilgileri tam mı yoksa eksik midir?

Şirket hakkında paylaşımıcılar ne tip varsayımlar yapmaktadır?

Paylaşımıcılar tarafından yapılan varsayımlar şirket stratejisini nasıl etkilemektedir? Paylaşımıcılar hakkında yapılan varsayımlar şirket stratejileri ile tutarlı mıdır?

Şirketin paylaşımıcıların başarısını nasıl etkilediği konusunda paylaşımıcıların düşünceleri nelerdir? Paylaşımıcıların şirket başarısını nasıl etkiledikleri konusundaki düşünceleri nelerdir?

Paylaşımıcıların şirket içinde sahip oldukları etki ve güç hangi seviyededir?

Şirketin paylaşımıcılar üzerindeki etki ve otoritesi ne düzeydedir?

Şirket paylaşımıcıların performanslarını nasıl ölçmektedir? Şirket paylaşımıcıları şirketin performansını nasıl değerlendirmektedir?

Şirketin gerçekten ulaşmak istediği hedef nedir? Bu hedefler elde edilebilir, rasyonel ve meşru bir nitelik taşımakta mıdır? Bu amaçlar şirket ve paylaşımıcılar için tatmin edici midir? Paylaşımıcıların şirketten beklentileri gerçekten nedir?

Zaman süreci ve mevcut eğilimler paylaşımıcıların tatminini, şirket üzerindeki güç, etki ve faaliyetlerini nasıl etkilemektedir?

### **İşbirliği potansiyeline ilişkin olarak,**

Şirketin paylaşımcıları birbirlerinden bağımsız mı yoksa birlikte mi hareket etmektedirler?

Şirket ve paylaşımcıları arasında ne tip farklılıklar bulunmaktadır? Bu farklılıklar hayati mi yoksa yüzeysel konularda mı ortaya çıkmaktadır?

Paylaşımcılar hangi yollarla ve kimler tarafından etkilenebilir? Bunun şirkete maliyeti ne olacaktır?

### **Paylaşımcıların çıkarlarına ilişkin olarak,**

Paylaşımcıların şirketten elde edeceği çıkarlar nelerdir? Şirketin paylaşımcılardan sağlayacağı çıkarlar nelerdir? Bu çıkarlardan hangileri öncelikli olarak önem taşımaktadır?

Şirket faaliyetlerinde paylaşımcıların gerçek etkisi nedir? Paylaşımcıların beklentileri adalet ve dürüstlük temelli mi yoksa ekonomik talepler mi içermektedir?

Şirketin paylaşımcıları üzerinde sahip olduğu güç ve etki ne düzeydedir?

biçimindeki soruların da üzerinde tartışılması paylaşımcı temelli bir yönetim anlayışının başarıya ulaşması için gerekmektedir. Paylaşımcı analizini uygulamakla görevli kişilerin, şirketin aktif destekçileri, aktif olmayan bağımsız destekçileri, şirkete aktif bir biçimde karşıt tavır sergileyen kişi veya grupları tanımlaması halinde, her bir paylaşımcı grubunun taleplerinin gücünü değerlendirmek mümkün olabilecektir.

### **4. Adım: Her bir Paylaşımcının Gücünü Değerlendirme**

Analizin bu bölümünde, "şirketin uygulamalarından kim ne kadar fayda sağlayacak ve bu durumda kim kazançlı çıkacak, kim kaybedecek?" sorusuna cevap aranmaya çalışılır.

Paylaşımıcıların kullanabileceği üç tip güç bulunmaktadır. Bunlar oy kullanma gücü, politik güç ve ekonomik güç olarak açıklanabilir. Şirketin bir paylaşımıcısı olarak çalışanlar ve hissedarlar güçlerini oy kullanarak ortaya koymaktadırlar. Yerel yönetimler, hükümetler ve yasal merciler sahip oldukları politik gücü kullanırlar. Tüketiciler ya da müşteriler ise kendilerine sağlanan ürünü beğenmedikleri takdirde şirket ürünlerini boykot ederek ekonomik güçlerini kullanabilirler.

Bu bölümde yapılan analiz, ortaklık ve karşıtlık stratejilerinin şirket tarafından tanımlanması için çaba gösterilmesi konusunda şirketi zorlamaktadır. Bu bölümde atılan adım aynı zamanda tüm paylaşımıcı grupları için geçerli olan potansiyel stratejileri sorgulamaya, belirli konu ve söylemlerde şirkete karşı görüş bildiren, görüş bildirmeyen veya şirket ile aynı görüşte bulunan paylaşımıcı grupları tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Örneğin, şirket kendisine karşı güçlü bir lobi faaliyeti yapıldığının farkına varırsa, bu baskı gruplarının liderleriyle görüşerek, sözkonusu grupların taleplerini, görüşlerini, duyarlı oldukları noktaları öğrenme imkanına sahip olabilirler. Bu şekilde ileri sürülen talepler için tartışma ortamı yaratılabilir. Şirket ve paylaşımıcı grupların temsilcilerinin doğrudan konu hakkındaki görüşlerini birbirleriyle paylaşmaları halinde paylaşımıcı grupların tepkisi tam olarak açığa çıkmadan kontrol edilebilir, birtakım olumsuzluklar ve olası olumsuz baskılar önlenebilir. Benzer bir biçimde paylaşımıcı analizinin bu aşamasında atılan bir adım her bir paylaşımıcının şirket üzerindeki etkisini ayrı ayrı değerlendirme imkanı verebilmektedir. Bu sayede bu aşamada sağlanan bilgiler, gelecekte şirket içinde kimin, ne zaman ve ne şekilde paylaşımıcıların taleplerine cevap verileceği konusunda karar almada yardımcı olacaktır.

## **5. Adım: Paylaşımıcıların Birbirlerine Karşı Olan Ahlaki Sorumluluklarını Tespit Etme**

Paylaşımıcılar arasındaki ilişkilerin ve koalisyonların haritasını çıkardıktan ve herbir paylaşımıcı grubunun talep ve güçlerini değerlendirdikten sonraki aşamada şirketin paylaşımıcılarına karşı olan sorumluluklarının ve ahlaki yükümlülüklerinin ne olduğu belirlenmelidir. Carroll (1989) çalışmasında paylaşımıcılara karşı şirket sorumluluklarının bir matrisini oluşturmuştur. Bu matrisin bir ekseninde şirketin

mevcut paylaşımcılarını, diğer ekseninde de şirketin herbir paylaşımcı gruba olan ekonomik, ahlaki, yasal ve gönüllü sorumlulukları yer almaktadır (Şekil 5). Örneğin, bir şirket yönetiminin ortaklarına karşı olan ekonomik sorumluluğu ortakların olası yüksek maliyetli davalardan korunması olabilir. Yönetimin ortaklara karşı yasal sorumluluğu ortakların kişisel zararlar kadar, şirket faaliyetlerinden doğan zararlara karşı da korunması olarak ifade edilebilir. Bu eğer mümkünse tüm taraflar için adaletli bir şekilde mahkemeler dışında tartışmaların proaktif bir biçimde görüşülmesini zorunlu kılmaktadır. Ahlaki açıdan bakıldığında ise, şirket yönetiminin sorumluluğu, çevre temizliğinin korunması, çevreci kuruluşlara para yardımında bulunulması gibi uygulamaları desteklemeleri için ortakların teşvik edilmesi şeklinde düşünülebilir. Herhangi bir yasal zorlama olmaksızın şirketin kendi isteğiyle sorunların adil bir biçimde çözümü konusunda yaptığı planlarını ve düşüncelerini kamuoyuna açık bir şekilde iletmesi, bu şirketin gönüllü sorumluluğuna örnek olarak verilebilir.

**Şekil 3: Şirketin Ahlaki Sorumluluk Matrisi**

		Şirketin Sorumluluk Alanları			
		Yasal	Ekonomik	Ahlaki	Gönüllü
Paylaşımcılar	Pay Sahipleri				
	Müşteriler				
	Çalışanlar				
	Tedarikçiler				
	Halk				
	Sivil Toplum Kuruluşları				
	Kamu Kuruluşları				
	...vb.				

**Kaynak:** Weiss, Joseph W., (1994), Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach, p:42.

Bu aşama şirketin tüm paylaşımcılarına karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumlulukların tamamının ortaya konulmasıyla son bulmaktadır.

## 6. Adım: Belirli Strateji ve Taktikler Geliştirme

İlk beş adımda elde edilen bilgiler kullanıldığında şirket herbir paylaşımcı grubu için kullanılacak strateji ve taktikleri oluşturabilir. Bu aşamada ilk olarak

şirket tüm paylaşımcı gruplara doğrudan ya da dolaylı olarak yaklaşıp yaklaşılmayacağını tasarlaması gerekmektedir. Daha sonra şirketin saldırgan mı yoksa savunmacı bir stratejimi izleyeceğine karar vermek gerekmektedir. Üçüncü olarak ise, uyum sağlama, görüşme, etkileme, karşı koyma, kaçınma ya da tepkisiz kalma yöntemlerinden bir veya birkaçının uygulanıp uygulanmayacağını belirlemek gerekmektedir. Son olarak, tüm paylaşımcılar için uygulanabilecek stratejiler bileşiminin ne olacağına karar vermek gerekmektedir. Birtakım stratejiler geliştirirken bazı noktalara dikkate edilmesi gerekmektedir. Bu noktalar şunlardır:

- Amaçlar mümkün olduğunca tarafların kazançlı çıkacağı bir şekilde oluşturulmalıdır.
- Şirketin yaptığı iş nedir? Şirketin müşterileri kimlerdir? Şirket yönetiminin paylaşımcılara, kamuoyuna ve şirketin kendisine karşı olan sorumlulukları nelerdir? Bu soruların cevaplanması halinde görev ve sorumlulukların açık bir şekilde ortaya konması sağlanabilir.
- Faaliyetlerin muhtemel sonuçlarının ne olabileceği ve bu sonuçların hangi paylaşımcı gruplar üzerinde, ne tip etkileri olabileceği, bu etkilerin ne kadar bir maliyet yaratacağı ve etkinin süresi düşünülmelidir.
- Ulaşmaya çalışılan amaçlar kadar bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçlarında önem taşıdığı unutulmamalıdır. Şirketin paylaşımcılarına olan yaklaşımı ve davranışı, paylaşımcılarla ve paylaşımcılar için ne yapıldığı kadar önemli olabilir.

Bu aşamadan sonra belirli stratejiler açık bir şekilde dile getirilebilir ve şirket personeli gözden geçirme ve uygulama için görevlendirilebilir. Uygulamada yöneticiler özellikle kriz zamanlarında dışsal tehdit ve paylaşımcıların taleplerine karşılık verebilmek için çok sayıda ve çeşitte stratejiler kullanabilirler. Bu stratejiler çoğunlukla kısa dönemli bir bakış açısına sahip olmakla birlikte çoğu zaman savunmacı ve reaktif (tepkisel) bir özellik göstermektedirler. Bu noktada paylaşımcı analizi daha uzun soluklu, daha geniş bir bakış açısıyla olaylara bakan, olaylar

gerçekleşmeden pozisyonunu belirleyen, uyum sağlayan değil, yönlendirici bir anlayışa karşılık gelmektedir.

## **7. Adım: Paylaşımçılar Arasındaki Koalisyonları İzleme**

Süreç içinde yaşanan gelişmeler şirket paylaşımçılarının ve paylaşımçıların şirket üzerinde sahip olduğu çıkarların değişebilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle medya baskıları, politik, ekonomik, yasal faaliyetler ve kamuoyu tepkileri tarafından etkilenen şirket değişimleri izleme ihtiyacı duymaktadır. Bu değişimi sürekli bir şekilde takip edebilmek için olayların başlangıç aşamasından günümüze kadar uzanan süreci bir zaman çizelgesi üzerinde izlemek, şirket yöneticilerinin nereden nereye geldiğini kavramaları açısından yararlı olacaktır. Bu zaman çizelgesi olası stratejilerin belirlenmesine ve olayla ilgili geniş tabanlı bir bakış açısı elde edilmesine imkan verebilir.

Temel paylaşımçı analizi yukarıda açıklanan yedi aşamadan oluşmaktadır. Daha sorumlu, etkileşimci, duyarlı, düşünceli, gerçekçi yöntemlerle strateji uygulamaları sürdürülebilir. Paylaşımçı analizi, organizasyon ve onu oluşturan bileşenler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ve ahlaki konuların dahil olduğu karmaşık ilişkilerin algılanmasında ve anlaşılmasında rasyonel ve sistematik bir temel sağlamaktadır. Paylaşımçı analizi ayrıca, tüm paylaşımçılara olan ahlaki yükümlülüklerin nasıl karşılanacağına karar vermeye ve stratejik planlama aşamalarının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar ve stratejiler, liderlerin değerleri, güç, yasallık, meşruiyet, mevcut kaynakların kullanımı ve değişen çevrenin zorunlulukları gibi çok sayıda faktöre bağlı olan şirket ve onun paylaşımçıları için ahlaki bir yaklaşımdır.

## **2.6. PAYLAŞIMCILARIN SINIFLANDIRILMASI**

Şirketin iç ve dış çevresindeki topluluklara bakışı tarihsel gelişim sürecinde değişim göstermektedir. Şirketlerin dikkate almak zorunda oldukları grupların sayısı gün geçtikçe artmış ve bu gruplararası ilişkiler de daha karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Bu nedenle şirket içi ve şirket dışı grupların nitelik ve niceliğinde değişimler gözlenmektedir. Geçmiş dönemlerde başta hissedarlar olmak üzere

dikkate alınan müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve devlet gibi belirli birtakım geleneksel grupların analiz edilmesiyle organizasyonların şirket çevresindeki değişimi kavramaları ve buna müdahale etmeleri zorlaşmaya başlamaktadır. Bu sebeple şirket yöneticilerinin değişim dinamiklerini anlamlandırabilmeleri için şirketin iç ve dış çevresindeki gruplara daha geniş bir açıdan bakmaları gerekmektedir. Bu da analize konu olan paylaşımcı sayısının artması anlamına gelmektedir. Organizasyonlar çeşitli çıkar grupları veya paylaşımcı grupların tümü için uygun ürün veya değerler yaratma becerisine sahip oldukları sürece varlıklarını sürdürebilirler Paylaşımcılar, organizasyonlarda neyin yapılacağı ve organizasyonun performansının nasıl daha iyi olabileceği ile ilgili olarak birtakım talep, iddia ve çıkarlara sahiptirler (Jones, 1998:16). Bu nedenle, klasik yönetimin ele aldığı grupların dışına çıkılması bir zorunluluk olmaya başlamaktadır. Bu şirket paylaşımcıları iç ve dış paylaşımcılar olmak üzere iki ana grup altında incelenebilir.

### **2.6.1. ŞİRKET İÇİ PAYLAŞIMCI GRUPLAR**

Şirket içi paylaşımcılar organizasyona en yakın olan ve organizasyonun kaynakları üzerinde güçlü ve doğrudan talep ve beklentileri bulunan kişi veya kişilerden oluşmaktadır. Bu özelliklerinden dolayı şirket içi paylaşımcılar, şirket yönetiminin üzerinde yakından durduğu gruplar arasında yer almaktadır. Bu gruplar, hissedarlar, çalışanlar ve son olarak yöneticilerden oluşmaktadır.

#### **2.6.1.1. Hissedarlar**

Hissedarlar şirketlerin yasal sahipleri oldukları için organizasyonun kaynakları, bu kaynakların nasıl ve hangi alanlarda kullanılacağı konusunda diğer paylaşımcı gruplara oranla öncelikleri bulunmaktadır. Bu paylaşımcı grubun organizasyona katkısı şirketin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli olan fonların yaratılması şeklindedir. Üstelik, şirket hisselerini alarak şirketin finansman yükünün en azından bir bölümünü üstlendiklerinde karşı karşıya kaldıkları risk oldukça fazladır. Çünkü, borç verenlerin aksine sağladıkları sermaye şirket kaynaklarının kötü yönetimi sonucunda azalabilir hatta tamamen eriyebilir. Katlandıkları külfete karşılık almayı hedefledikleri kazanç yalnızca hisse senetlerinin fiyatlarının artması yoluyla sağlayacakları getiri ve belli aralıklarla kendilerine ödenen kâr paylarıdır.

Bu iki yol dışında hissedarların şirket üzerinden kazanç sağlamaları mümkün değildir. Üstelik sözkonusu yolların varlığı hissedarların her zaman kazanç sağlayacağını garanti altına da almaz. Bu durum hissedarları şirket içinde en riskli paylaşımcı gruplarından biri haline getirmektedir. Bu bağlamda, hissedarlar gelecekte güvenli bir nakit akışını güvence altına alacak uygulamaların gerçekleştirilmesi beklentisi içine girerler. Bu beklentiler şirket misyon ve vizyonun açık olarak belirlenmesi, mevcut gelişmeleri yakından takip eden, bu gelişmelere karşı gerekli tepkiyi veren ve her alanda yeniliklere açık bir yönetim anlayışına sahip olunması, rekabet gücü yüksek, karlı, verimli, ekonomik bir yönetim sergilenmesi ...vb. şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sözkonusu talepler yerine getirilmediğinde ya da yapılan uygulamalar hissedarlar tarafından yeterli görülmediği takdirde, hissedarların fonlarını şirketten alarak şirkete verdiği desteği çekmesi gibi bir risk doğmaktadır.

#### **2.6.1.2. Yöneticiler**

Yöneticiler organizasyonun kaynaklarını örgütlemek ve organizasyonun belirlenen amaçlarını yerine getirmekten sorumlu kişi veya kişilerdir. Yöneticiler, gelecekte mal ve hizmet çıktılarının değerini maksimize ederek şirketin değerini artırmakla sorumludurlar. Yöneticilerin bu sorumluluklarını yerine getirirken düşük maliyetle kaynak toplamaları ve topladıkları kaynakları en verimli ve karlı alanlara yönlendirmeleri gerekmektedir. Yöneticiler gerçekte hissedarların ve çalışanların temsilcisidirler ve şirketin yönetimi için yönetim kurulları tarafından atanmaktadırlar. Bu atama, gerçekte kaynağını hissedarlardan alan bir atamadır. Yöneticilerin bir paylaşımcı grup olarak şirkete katkısı, şirketin belirlenen amaçlarının yerine getirilebilmesinde sahip oldukları uzmanlıkları kullanmalarıyla doğar. Bu bağlamda, yöneticiler hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için şirketlerin ihtiyaç duyduğu hayati unsurlardan biridir. Yöneticiler sahip oldukları bilgi ve becerileri şirket adına kullanmanın bir bedeli olarak şirketten ücret, maaş, ikramiye, birtakım sosyal yardımlar almaktadırlar. Somut bu kazanımların dışında yöneticilerin güç kullanma, risk alma, karar verme gibi sebeplerden dolayı psikolojik bazı tatminler sağlaması da mümkün olabilmektir. Şirket yöneticileri yeterince ödüllendirilmedikleri veya şirkete katkılarının kendilerine sunulan imkanlardan daha az olduğunu düşündüklerinde şirketten ayrılarak organizasyona verdiği desteği



çekebilirler. Bu da belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi sürecini olumsuz etkileyecek bir gelişme olacaktır.

### **2.6.1.3. Şirket Çalışanları**

Şirket faaliyetlerinden ve alınan kararlardan doğrudan etkilenen paylaşımcı gruplardan sonuncusu şirket çalışanlarıdır. Yöneticiler kadar şirket çalışanları da şirket amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde vazgeçilemez bir öneme sahiptir. Çalışanlar da kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirme karşılığında şirketten birtakım ekonomik ve sosyal menfaatler beklemektedir. Çalışanların bu beklentileri sağlıklı ve tatmin edici iş koşullarının varlığı, adil, anlaşılır ve sistemli bir teşvik mekanizmasının yaratılması, sağlık ve eğitim alanlarında gelişmelerin sağlanması ...vb. şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar geleceklerini güvence alabilecekleri bir iş ortamının ve diğer koşulların olmaması halinde iş yavaşlatma, iş yapmama veya işten ayrılma gibi yollara başvurabilirler. Çalışanların şirketten işgücü desteğini çekmeleri, şirketin kazanç sağlama ve varlığını sürdürebilme temel amaçlarının tehdit altına girmesine neden olabilecektir.

### **2.6.2. ŞİRKET DIŞI PAYLAŞIMCI GRUPLAR**

Şirketin iç paylaşımcıları olarak sayılan gruplar, belirtilen özellikleri gereği çoğu zaman yapılan değerlendirmelerde anahtar rolü oynamışlardır. Şirketin dış çevresini oluşturan dış paylaşımcılar ise çok daha sonra analizlerde dikkate alınmaya başlamıştır. Sıkça tekrarlanan çevresel değişimler, bu grupların da özellikle 1980'li yıllardan itibaren gözönüne alınmasına neden olmuştur. Daha önce dış çevre faktörü olarak düşünülen paylaşımcılar özel olarak incelenmeye başlamış ve bu grupların yönetilmesi ve şirketin bir çıkar grubu olarak düşünülmesi gündeme gelmiştir (Özalp, 2001:11). Bu sebeple önceden şirketin faaliyetlerini yerine getirebilmesi ve belirlenen amaçlarına ulaşması için bir engel olarak algılanan dış paylaşımcılar zamanla şirketin mevcut amaçlarını gerçekleştirmek için bir engel değil aksine bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu paylaşımcıları şirket için taşıdıkları öneme göre iki grupta incelemek mümkündür (Özalp, 2001:11).

### **2.6.2.1. Birinci Derecede Şirket Dışı Paylaşımçı Gruplar**

Dış paylaşımıcılar içinde görece üstünlükleri sebebiyle birinci derecede dış paylaşımıcılar olarak karşımıza müşteriler, tedarikçiler, sendikalar ve yerel yönetimler çıkmaktadır.

#### **2.6.2.1.1. Müşteriler (Tüketiciler)**

Çoğu zaman müşteriler şirketin en önemli ve etkili dış paylaşımıcısı olarak görülürler. Bu nedenle, müşterilerle ilişkileri güçlendirme çabaları çoğunlukla şirketler için önemli yararlar sağlamaktadır (Harrison ve Caron 1996). Özellikle artan rekabet, mal ve hizmetlerin üretimi ve satışı anlayışına dayalı klasik pazarlama anlayışını yetersiz ve anlamsız hale getirmektedir. Yeni piyasa koşullarında şirketler üretimlerini sürdürebilmek ve geniş toplum kesimlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bazı sorumluluklar üstlenmelidirler. Böyle bir yaklaşım, müşterilerle kısa dönemli değişim ve ilişkilere odaklanmak yerine toplumsal etkiler konusuna vurgu yapmaktadır (Blythe, 1999:4-5).

Bu değişim müşteri odaklı ve uzun dönemde şirket kârlılığını esas alan modern pazarlama anlayışının da ötesinde bir gelişimi temsil etmektedir (Mucuk, 1998:11). Modern pazarlama anlayışı müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun, kaliteli mal ve hizmet üretme düşüncesiyle, müşteri odaklı bir anlayışı benimsemektir. Kaliteli mal ve hizmet üretme fikri, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun, onların ihtiyaçlarını karşılayan ve müşteri memnuniyetini hedefleyen bir anlayışı temel almaktadır. Ancak modern pazarlama uygulamalarındaki aksaklıklar karşısında tüketicilerin ve toplumun korunması gereği ortaya çıkmıştır (İslamoğlu, 1999:25). Peter Drucker bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir. Pazarlama kavramının ortaya çıkışından beri onlarca yıl geçmesine rağmen tüketicilerin korunması adlı bir hareketin hala devam etmesi pazarlamanın yüzkarasıdır (İslamoğlu, 1999:25).

Toplumsal değişim, sosyal ve sağlık problemlerine çözümler getirmek amacıyla 1971 yılında Peter Drucker ve Zaltman tarafından sosyal pazarlama anlayışını gündeme getirilmiştir (Baker, 1999:562) Bu anlayış, şirketlerin faaliyetlerinin toplumdaki gruplar üzerindeki etkileri ile toplum kuralları, değerleri,

beklenti ve çıkarları arasında bir dengenin sağlanması konusunda yöneticilerin toplumsal sorumlulukları olduğu düşüncesini benimsemektedir (İslamoğlu, 1999:25).

Sosyal pazarlama anlayışının bu yönüyle paylaşımcı yaklaşımını destekleyen bir algılayış biçimi olduğu düşünülebilir. Müşteriler şirketlerin ürettiği mal ve hizmetler arasında bir seçim yapmaktadır. Şirket bu seçim kararının kendi lehinde olması beklemektedir. Müşterilerin doğal olarak kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan, kendi düşünce ve değer yargılarını benimseyen şirketlerin üretimlerini tercih etmeleri son derece doğaldır. Bu şekilde müşteriler seçenekler arasından bir tercih yapmaktadır. Tercihini belirli bir şirket ve şirketin ürünleri yönünde kullanan müşteri duyduğu olumlu tatminin karşılığında şirkete belli bir bedel öder. Bu bedel satın aldığı mal veya hizmetin fiyatıdır. Şirketin ürünlerini kullanmaktan kaynaklanan fayda müşterilerin katlandığı külfetten daha az ise müşteri o ürünü kullanmak istemeyecektir. Bu da üretilen ürünlerin pazarlanması gibi çok hayati bir şirket fonksiyonunun büyük yara alması anlamına gelmektedir. Müşterilerin şirkete olan katkısını ifade eden satın alma talebinin şirketten çekilmesi şirket için büyük sorunlar yaratabilecektir.

#### **2.6.2.1.2. Tedarikçiler**

Müşterilerden sonra şirketin dışındaki en önemli paylaşımcı gruplarından biri de tedarikçilerdir. Tedarikçiler organizasyonlara güvenilir hammadde, yarı mamul, veya nihai mamul sağlayarak başta üretim fonksiyonu olmak üzere diğer şirket faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yardımcı olmaktadır. Bu yolla tedarikçiler, şirket faaliyetleri için gerekli girdilerin istenilen miktar ve kalitede teminiyle organizasyonların karşı karşıya oldukları belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olabilirler. Tedarikçilerin sağladıkları girdilerin kalite ve fiyatı da üretilen ürünlerin kalitesini ve üretim maliyetini dolaysız etkilemektedir. Tedarikçilerin bu nedenle organizasyonun verimli çalışması üzerinde doğrudan, şirketin müşterilerini etkilemesi üzerinde de dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Şirket ancak yüksek kalitede girdilere sahipse yüksek kaliteli ürünler üretip, müşterilerini etkileyebilir. Şirketin ürettiği ürünlerin talebi artarsa yeni girdi talebi yine tedarikçilerden karşılanabilecektir.

Şirket ile tedarikçileri arasında sağlıklı bir iletişimin ve sıkı bir güvenin varlığı şirketin pazardaki başarısı için son derece hayati bir önem taşımaktadır. Karşılıklı bu etkileşim yoluyla tedarikçiler değişen koşullara paralel olarak şirket ihtiyaçlarını güvenle yerine getirebilecektir. Bu işbirliği ve etkileşim tedarikçilerin ürünlerin tasarım aşamasından üretim süreçlerine kadar tüm aşamalara dahil edilmesi ile sağlanabilmektedir.

Tedarikçilerin sağladığı girdilerin özellikleri ve girdi fiyatları şirketin üretim sürecinde ve üretim maliyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Tedarikçilerle güvene dayalı, sağlıklı bir iletişimin kurulamaması halinde şirket istediği kalitede girdiyi elde edemeyecek ve hedeflenen üretimi gerçekleştiremeyecektir. Bu bağlamda tedarikçilerle olan ilişkiler şirketin faaliyetlerini ve pazardaki geleceğini yakından ilgilendirmektedir.

#### **2.6.2.1.3. Sendikalar**

Demokratik ve katılımcı toplumun en temel göstergelerinden biri olan sendikalar, çalışanların şirket içinde haklarının korunması, çalışanlarla şirket yönetimi arasında iletişimin sağlanması ...vb. amaçları gerçekleştirmeye çalışan bir baskı grubudur. Sendikaları şirket amaçlarına karşıt bir baskı grubu olarak görme eğilimi, giderek sendikaların verimlilik ve kârlılık artışında şirkete destek veren örgütlenmeler olarak algılanmasına dönüşmektedir. Çünkü, hem şirketler, hem de sendikalar çalışanların memnuniyeti ve tatmin edilmesi konularında ortak bir payda altında birleşmektedirler. Verim artışı ancak şirket çalışanlarının beklentilerinin karşılanması yoluyla sağlanabilecektir. Şirket ve sendikaların karşılıklı etkileşim içinde bulunmaları, karar alma süreçlerinde işbirliği içine girmeleri, çift taraflı bir iletişimin varlığı diğer bir deyişle sendikaların bir paylaşımcı olarak algılanması şirketin başarısı üzerinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Sendikal örgütlenmeleri paylaşımcı olarak gören şirketler karşılıklı etkileşimin ve ortak eğitim programlarının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Hatta bazı şirketler yönetim kurullarında sendika temsilcilerine yer vererek stratejik planlama ve çalışanların sorunları ...vb. konularda sendikaların görüş ve desteğinden yararlanmaktadır (Özalp, 2001:12).

Çalışanların temsilcisi olan sendikaların desteğinden yoksun kalan bir şirket faaliyetlerinde aradığı sinerjiyi gerçekleştiremeyecektir. Sendikalar aracılığıyla çalışanlar ile şirketler arasında yapılan adil ve bağımsız ortak anlaşmalar yoluyla sendikalar şirket faaliyetlerinin belirli bir düzen içinde yürütülebilmesine imkan tanır. Sendikaların yardımıyla şirketler karşılıklı sözleşmelerle çalışanları arasındaki yasal altyapıyı oluşturmuş olurlar. Çalışanlar ile şirket arasındaki ilişkilerin yazılı ve sözlü sözleşmelere bağlanması tarafların faaliyetlerini güven ve belirli kurallar hiyerarşisinde yürütmelerine yardımcı olacaktır. Sendikaların şirketlerden beklentisi temelde ortaya çıkan katma değerini adil paylaşımını içerir. Bu sağlanamadığı takdirde şirketler, şirket uygulamalarının vazgeçilmez bileşenleri olan çalışanların itici gücünden yoksun kalırlar. Çalışanların bu tepki gücünü sendikal örgütlenmelerden aldığı da açıktır.

#### **2.6.2.1.4. Yerel Topluluklar ve Yerel Yönetimler**

Şirketler faaliyet gösterdikleri coğrafyada geçerli olan birtakım yasal ve hukukî düzenlemelere uymak zorundadırlar. Bu düzenlemelerin önemli bir kısmı da şirketin faaliyet gösterdiği bölgedeki yerel topluluklar ve yönetimler tarafından oluşturulmaktadır. Organizasyonlar çeşitli sebeplerle yerel topluluklar üzerinde proaktif bir rol oynamaktadır. Yerel yönetim ve topluluklarla olan iyi ilişkiler şirket lehine olumlu ve elverişli uygulamaların ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Yerel yönetimler kadar üniversiteler, iş ve işçi bulma örgütleri, esnaf ve sanatkar birlikleri ...vb. kurum ve kuruluşlar şirket yönetimine faaliyetleri için gereken bilgi birikimini ve nitelikli işgücünü temin edebilir. Sözkonusu örgütlerin desteğini alabilmek için bu paylaşımcı grupların taleplerinin belli ölçülerde karşılanması gerekmektedir. Bu talepler istihdam, barınma gibi toplumun sosyal ve ekonomik alt yapısının oluşturulmasına yönelik talepler olarak doğmaktadır. Örneğin, il veya ilçe belediyeleriyle şirket faaliyetleri konusunda gereken diyalogu sağlayamamış bir şirket uygulamalarındaki hareket serbestisini kaybedebilecektir. Yerel yönetim ve topluluklarla sağlanan yapıcı etkileşim ile şirketin dış çevresindeki adı geçen paylaşımcı gruplarının desteği alınabilir. Bu da, örgütsel enerjinin hedeflenen amaçlara ulaşılmasında mümkün olduğunca etkili kullanılması anlamına gelecektir.

### 2.6.2.2. İkinci Derecede Şirket Dışı Paylaşımçı Gruplar

Dış paylaşımçı grupları içinde görece olarak daha az bir öneme sahip gruplar ikincil paylaşımçı gruplardır. Sözkonusu gruplardan biri veya birkaçının bazı şirketler için birincil paylaşımçı gruplar kadar kritik öneme sahip olabileceği gerçeği gözden kaçırılmamalıdır. Bu paylaşımçı gruplar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

#### 2.6.2.2.1 Rakipler

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde rakip grupların şirketin paylaşımçısı olup olmadığına yönelik olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Paylaşımçı bakış açısı şirketlerin hissedarları dışındaki gruplara karşı da sorumlu olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Dar kapsamıyla ele alındığında paylaşımçılar çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, topluluklar ve hissedarları içermektedir (Verhane ve Freeman, 1999:1-16). Bu açıdan olaya bakan çok sayıda araştırma paylaşımçıları bu çerçevede ele alır. Uygulamada McIntosh şirketin ilişkide bulunduğu beş anahtar paylaşımçıdan söz etmektedir (McIntosh, Leipziger, Jones ve Coleman, 1999:200). Bu paylaşımçılar; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, topluluklar ve yönetimlerdir. Benzer bir biçimde paylaşımçı literatürünün öncüsü sayılan Freeman da paylaşımçıları ortaklar, tedarikçiler, çalışanlar, yerel topluluklar ve yönetim olarak sınıflandırmaktadır (Freeman, 1997:66-76). Goodpaster gibi bazı araştırmacılar tanımlamalarında rakipler için geçici bir söylem kullanmakta ve rakipleri şirketin bir paylaşımçısı olarak görmemektedirler (Goodpaster, 1991:53-73). Sorell ve Hendry'in düşüncelerinin biraz daha farklılaştığı göze çarpmaktadır. Onlar rakiplerin şirketin bir paylaşımçı olarak ele alınması için yeterli özelliğe sahip olmadıklarını iddia etmekle ve şirketlerin sorumluluklarının rakiplerinin ötesine geçtiğini vurgulamakla birlikte bu sorumluluğun bir ölçüde rakiplere karşı hesap vermeyi de içerdiğini belirtmektedirler (Sorell ve Hendry, 1995:147-149). Green de rakiplerin şirketten adil davranış talep eden paylaşımçılar olduğunu savunmaktadır (Green, 1994:257).

Paylaşımçı literatüründeki daha geniş kapsamlı bir tanımlama, şirket faaliyetlerinden etkilenen ve bu faaliyetleri etkileyebilme gücüne sahip olan tüm kişi veya grupları şirketin paylaşımçısı olarak nitelendirmektedir (Freeman, 1997). Bu

tanıma göre, rakipler açık bir şekilde şirketin paylaşımcısı olarak algılanmaktadır. En genel anlamda rekabetin bir sonucu olarak şirketin pazar payının artması veya azalmasına paralel olarak rakiplerin organizasyon üzerinde olumlu veya olumsuz birtakım etkileri olabilir. Ayrıca rakip faaliyetlerine bağlı olarak organizasyonun büyümesi, durgunluğu ya da gerilemesi, firmada istihdam edilen kişi sayısını ve doğal olarak organizasyonun çalışanları veya tedarikçileri gibi diğer kritik öneme sahip olan paylaşımcı gruplarla olan ilişkilerini çok yakından etkileyebilecektir.

Hamel, Doz ve Prahalad makalelerinde rekabet yerine işbirliği yapmanın kazandıran bir strateji olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu yazarlar, şirketlerarası stratejik işbirlikleri ve şebeke oluşumlarının cesaretlendirilmesini önermektedirler. Sözkonusu yazarlar, bu durumun küçük şirketlerin aksine büyük ve uluslararası şirketlerde geçerli olsa da dikkate alınması gereken bir olgu olduğunu ileri sürmektedir (Hamel, Doz ve Prahalad, 1989:133-139). Yine büyük şirketler için geçerli olmakla birlikte başka yazarlar tarafından da işbirliğinin rekabet için gerekli olduğu dile getirilmekte, işbirliği (cooperation) ve rekabet (competition) kelimelerinin birleşimi olarak İngilizce işbirlikçi rekabet (coopetition) kavramı kullanılmaktadır (Brandenburger ve Nalebuff, 1996)

Rakipler bazı durumlarda aktif paylaşımcı gruplardan biri olabilmektedir. Rakiplerin birbirlerine önerdikleri yardımlaşma ve destek şirketlerin pazardaki yerlerini ve güçlerini destekleyebilmektedir. Birlikte çalışmanın sonucunda katılımcılar rekabet avantajı elde edebilmekte ya da mevcut durumlarını güçlendirebilmektedirler. Birlikte çalışma karşılıklı güvenin sağlanması ve yeni ürünlerin geliştirilmesine neden olabilmektedir. Farklı alanlardaki işbirlikleri ortak çalışmanın sinerjisi ile başlangıçtaki birtakım korku ve endişelerin üstesinden gelinebilmektedir. Üstelik internet başta olmak üzere telekomünikasyon alanında yaşanan başdöndürücü gelişmeler şirketleri her geçen gün işbirliğine daha da zorlamaktadır. Tüm bu gelişmelere rağmen rakip şirketler arasında ortak paylaşımcı stratejiler geliştirme konusu, yaygın bir şekilde şirketler tarafından genel kabul görmüş bir durum olarak görülmemektedir (Spence, Coles ve Harris, 2001:347).

#### **2.7.2.2.2. Devlet, Hükümet, Hükümet Temsilcileri ve Yöneticileri**

Şirketler belirli bir yasa ve hukuk düzeni içinde, bu düzenin gereklerini yerine getirecek biçimde kurulurlar ve yine bu düzen içinde faaliyetlerini yerine getirirler (Müftüoğlu, 1989:32). Hükümetin bir paylaşımcı olarak beklentileri, organizasyonunun serbest piyasa koşullarına uyarak, piyasanın rekabetçi yapısını bozacak girişimlerden kaçınması, doğruluk ve dürüstlük çerçevesinde faaliyetlerine yön vermesi şeklinde kendisini göstermektedir. Bunların yanında, mevcut otorite şirketlerden, çalışanlarla ve üçüncü kişilerle yapılan anlaşmalara uyulmasını, çalışanların sağlık ve iş güvenliği gibi gereksinimlerinin yerine getirilmesini, iş vermede eşit ve adil davranılmasını, diğer sosyal ve ekonomik yaşamdaki faaliyetleri düzenleyen tüm yasa, kararname, tüzük ve yönetmeliğin gereklerinin yerine getirilmesini istemektedir. Bu taleplerin yerine getirilme gerekliliği hem yasal zorunluluklardan, hem de şirket yönetiminin belirlediği gönüllü uygulamalardan kaynaklanır. Bu açıdan bakıldığında, mevcut otorite ile şirket yönetimi arasında ortak çıkarların bulunduğu görülmektedir. Her iki tarafta hem sosyal, hem de ekonomik açıdan katma değer yaratılmasını hedeflemektedir. Paylaşılan çok sayıda ortak amacın varlığı birçok şirketi hükümet yetkilileri ve yöneticileriyle işbirliği içine girmeye yöneltmektedir.

Bu bağlamda hükümetlerin organizasyonlara yaptığı katkı piyasa içindeki uygulamaları standartlaştırmak ve bir düzen altına almakla olur. Diğer bir deyişle, faaliyet gösteren tüm birimleri kapsayan, kişi veya grupların farklı algılamalarına göre yorumlanamayan kurallar geliştirilmiş olur. Bu sayede hiçbir şirket haksız bir kazanç elde edemez. Mevcut otoriteye ya da kurallara karşı gelip oyunun kurallarının dışına çıkıldığında şirketler bunun müeyyidesini üstlenmek zorundadır. Çünkü hükümetin kuralları çiğneyen şirketleri cezalandırma gücü ve yetkisi bulunmaktadır. Bu paylaşımcı grupla olan etkileşimin sağlam bir zemine oturtulması ve tespit edilmiş olan kurallara uyulmaması halinde diğer paylaşımcı grupların aksine hükümet şirketten desteğini çekmekle kalmaz, aynı zamanda şirketi cezalandırır.



### 2.7.2.2.3. Çevresel Baskı Grupları (Sivil Toplum Kuruluşları)

Çevresel baskı gruplarının da tıpkı rakip şirketler gibi şirkete karşıt bir grup olarak görülme eğilimi yaygındır. Bu yönüyle çevresel baskı grupları da şirketin amaçlarına ulaşma konusunda kaynaklarını tüketen bir grup olarak görülebilir. Üstelik her iki tarafın da kazandığı stratejiler belirlemek gerçekten oldukça zordur. Bunun için şirket yöneticilerinin özellikle eylemci grupların stratejik olarak önemli olduğu durumlarda sözkonusu grupların sağlayabileceği yarar ve sakıncaları gözönüne almalıdır. Uygun olmayan düzenlemeleri azaltmanın en iyi yollarından biri toplumsal değerler, dikkate alan bir yönetim anlayışı sergilemektir. Kamusal çıkar gruplarının işe alımda adalet, çevre kirliliği, doğal kaynakların tüketilmesi, atıkların değerlendirilmesi gibi konularda sahip oldukları duyarlılığın karşılığının verilmesi bu alanlarda daha az düzenlemenin olmasına imkan tanıyabilecektir. Bu yolla şirket yönetimi, sorunların çözümünde kendisine ne yapması gerektiğini söyleyen düzenleyici uygulamaların yerine kendi sorunlarının çözümü için kendi kendine çözüm önerileri geliştiren bir ortama kavuşabilecektir. Kamusal çıkar grupları bu şekilde şirketlerin toplumsal değerlerle çatışmasının engellenmesinde yardımcı olmaktadır. Çünkü, bu gruplar dolaylı da olsa toplumun geniş kesimlerini temsil yeteneğine sahip örgütlenmelerdir. Bu sebeple bazı şirketler farklı çıkar gruplarının üyelerini strateji belirleme süreçlerine danışman ya da kurul üyesi olarak dahil etmektedirler (Harrison ve Caron, 1996). Bu tip bir katılımın yararı strateji oluşturma süreci içerisinde karşılaşılan engellerin azaltılması olabilir. Çevresel baskı gruplarının karar alma süreçlerine dahil edilmesi hükümet veya bu grupların şirket üzerindeki engelleme ve karşı koyuşlarının etkisini azaltabilecektir. Bu yaklaşım aynı zamanda iyi halkla ilişkiler ve tanıtımla sonuçlanacaktır.

Eylemci gruplarla işbirliğine gitmenin yeni mal ve hizmetler geliştirme konusunda şirkete yardımcı olduğunu söylemek de mümkündür. Günümüz pazar koşulları tüketicilerin sosyo-ekonomik durumunun homojen olmaması sebebiyle çok farklı ürün ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda tüketicilerin çevrenin korunmasıyla ilgili olarak artan toplumsal baskıları şirketleri çevresel olarak kabul edilebilir ürünler üretmeye zorlamaktadır. Bu ve benzeri oluşumlar, farklı tüketici gruplarının temsilcileri olan sivil toplum

kuruluşları, çevreci gruplar gibi baskı gruplarının yönetim süreçlerine dahil edilmesi ihtiyacını doğurmaktadır.

#### **2.7.2.2.4. Medya Kuruluşları**

Şirket ile toplumun farklı kesimleri arasındaki iletişim gün geçtikçe daha karmaşık ve çok kanallı bir yapıya dönüşmektedir. İletişim sürecine dahil olan gruplar artıkça iletişim kanallarının sayısı artmaktadır. Bu durum bir yandan farklı taleplere sahip toplulukların karşılıklı iletişimine imkan vermekte, diğer yandan sağlıklı bir iletişimin sağlanabilmesi için gerekli koordinasyon ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Toplumdaki tarafların şirket ve onun çevresi ile ilgili gelişmelerden haberdar olma ve değişimleri görebilme ihtiyacı artmaktadır. Paylaşımçı grupların yalnızca kendi çabalarıyla elde ettikleri bilgi seti mevcut karmaşık yapıyı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu noktada medyaya şirketin bir paylaşımcısı olarak büyük sorumluluklar düşmektedir. Toplumun bilgilendirilmesi ihtiyacını karşılama misyonu yüzünden medya şirket için çok önemli bir paylaşımıcıdır. Şirketin dış paylaşımıcıları ile iletişim kurma imkanları iç paylaşımıcıları kadar gelişmiş değildir. Üstelik şirketin iç çevresinde bulunan paylaşımçı gruplarla farklı iletişim kanallarının geliştirilmesinde de yarar vardır. Paylaşımçı gruplara şirket faaliyetleri ile ilgili olarak açıklamalarda bulunmak, toplumu bilgilendirerek şirket hakkında geliştirilen ya da geliştirilecek olan ön yargıları ortadan kaldırmak için medya son derece etkili bir araçtır. Bu sayede toplumun farklı kesimlerince talep edilen bilgi yaratılmış ve yayılmış olur. Medya şirket hakkında olumlu gelişme ve haberleri topluma aktaran hayati bir paylaşımçı grup olduğu kadar yasalarla belirlenmiş kuralların ve toplumsal değer yargılarının çiğnenmesi halinde şirket karşıtı bir tavrın doğmasına da sebep olabilecektir.

## 2.7. ŞİRKET YÖNETİCİLERİ VE PAYLAŞIMCI ANALİZİ

Paylaşımçı analizinin bir amacı da şirket yöneticilerini, onların farklı paylaşımçı gruplara karşı olan profesyonel sorumluluklarının açık bir şekilde ortaya konulması konusunda zorlamaktır. Bu analiz, aynı zamanda dış çevreyi etkileyen olaylar hakkında şirketin dikkatli ve ahlaki karar alma süreçleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Paylaşımçı analizi dış dinamikleri dikkate aldığı kadar, şirketin iç çevresini de dikkate alan bir anlayıştır. Özellikle, geleneksel fonksiyonel alanlardaki bireysel yöneticiler için kullanılabilir. Özellikle, geleneksel fonksiyonel alanlardaki bireysel yöneticiler için kullanılabilir.

Şirket yöneticileri şirketin iç paylaşımçılarına olduğu kadar dış paylaşımçılarına da ulaşabilen bir kanal olarak ortaya çıkmaktadır. Şirket yöneticileri zaman zaman bu araçsallığı yerine getiremiyor ya da getirmiyor olsalar da, yöneticiler çoğu organizasyonda paylaşımçılara açılan en önemli ve uygun kanallar olarak görülmektedir. Yöneticilerin organizasyonel paylaşımçı ilişkilerinde ahlaki sorumluluklarının yönetimi üzerine yoğunlaşılacağına şirket içinde anahtar öneme sahip fonksiyonel yöneticilerin yerine getirmesi gereken birtakım sorumlulukların olduğu görülmektedir. Şirket içindeki fonksiyonel alanlar pazarlama ve satış, araştırma ve geliştirme, üretim, halkla ilişkiler ile finansman örgütlenmeleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu birimlerde görev alan yöneticilerin bir paylaşımçı olarak ayrı ayrı sorumlulukları bulunmaktadır (Weiss, 1994).

### 2.7.1. Bir Paylaşımçı Olarak Pazarlama ve Satış Yöneticisinin Sorumlulukları

Pazarlama ve satış yöneticileri doğrudan veya dolaylı olarak artan bir sıklıkla müşterilerle ilişki halindedir. müşteriler birçok şirketin önemli bir parçası olarak tanımlandığından, pazarlama ve satış bölümü yöneticileri müşterilerin şirkete ilgilerini ve bağımlılıklarını ortaya çıkararak ve bu ilgi ve bağımlılığı sürdürebilmelidir. Sözkonusu yöneticiler aynı zamanda ürünün kullanımı sırasında müşterilerin güvenliği ve ürünün kullanımından beklenen refahın atması, katma değer yaratma konularına özen göstermelidirler. Pazarlama ve satış yöneticisi mal ve hizmetler hakkında kamuyu doğru şekilde bilgilendirmek kadar, şirketin reklam faaliyetlerini belirleme ve bunların yönetiminden de sorumludur. Bu yöneticiler

reklâm ajansları, müşteriler, tüketici dernekleri ile olduğu kadar diğer fonksiyonel birimlerle de etkileşim içinde bulunmalıdır. Çünkü pazarlama ve satış fonksiyonu mal ve hizmetlerin tüketicilere duyurulması ve ulaştırılması kadar üretilecek ürünlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre tasarlanması ve üretilmesi süreçleri ile de yakından ilişkilidir. Pazarlama ve satış birimi yöneticisinden güvenilir olmayan ürünlerin reklamının yapılması veya doğru olmayan, müşterilerin gerçek taleplerini karşılamayan reklam kampanyalarının düzenlenmesi istendiğinde ortaya bir ikilem çıkabilmektedir. Burada yaşanan ikilem sosyal ve ahlaki sorumluluğun üzerinde kârlı bir karar seçeneğine sahip olmasıdır. Pazarlama ve satış birimi yöneticileri için paylaşımcı analizi, ahlaki ikilemlerde hangi grup veya grupların şirketin önemli bir parçası olduğunu belirlemede, paylaşımcı grupların hak ve çıkarlarını korumak için kullanabilecek stratejilerin neler olabileceğini belirleme konusunda, pazarlama ve satış yöneticileri şirketin herbir paylaşımcı gruba karşı olan sorumluluklarının ne olduğunu tespit etmede ve şirketin kâr taleplerini ahlaki ve yasal sınırlar içinde ortaya koyma konusunda yardımcı olabilmektedir

Paylaşımcı analizi, pazarlama ve satış birimi yöneticilerinin yönetsel sorumlulukları ile sosyal ve ahlaki sorumlulukları arasında bir denge kurmasına yardımcı olabilecek bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.7.2. Bir Paylaşımcı Olarak Ar-Ge Yöneticisinin Sorumlulukları**

Şirketlerin araştırma-geliştirme bölümlerinin, 1970'li yılların ortalarına kadar bilgi ağı olarak finansman, pazarlama, üretim ve satış departmanları gibi şirket içi kaynakları kullandıkları görülmektedir. Bu tarihten sonraki dönemlerde şirketin yönetim alanının genişlemesine paralel olarak araştırma-geliştirme bölümleri bilgi kaynaklarını genişletmeye başlamışlardır. Bu dönemde şirket içi faaliyetlere ilave olarak şirketin müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler gibi kritik öneme sahip dış paylaşımcılarını da şirketin bilgi ağı içinde değerlendirdiği görülmektedir. Son on yıllık süreç incelendiğinde ise global müşteriler ve toplumsal kesimlerin araştırma-geliştirme birimlerince değerlendirilmeye alındıkları izlenmektedir.

Bu bağlamda, araştırma ve geliştirme bölüm yöneticisinin sorumlulukları gün geçtikçe daha geniş bir kesimi kapsayacak şekilde artmaktadır. Söz konusu

yöneticiler ilk olarak üretilecek olan ürünün tasarımının emniyet ve güvenilirliğinden sorumludur. Üretilecek hatalı ürünler kullanıcıların protestosu ile karşı karşıya kalma tehlikesi altındadır. Kullanıcıların tepkileri, kamuoyunun artan duyarlılığı, medyanın uygunsuz ürün ve uygulamaları ortaya çıkarması, bu konularda artan baskısı ve açılacak olası tazminat davaları şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Araştırma ve geliştirme bölüm yöneticileri de başta üretim ve pazarlama olmak üzere diğer birim yöneticileri ve yasalar gereği ilgili hükümet yetkilileriyle yakın ilişki içinde olmalıdır. Üretim ve pazarlama bölüm yöneticilerinin önemi, tasarlanan ürünlerin üretim ve pazarlama olanaklarının değerlendirilmesinde bu birim yöneticilerinin bilgi ve desteğine duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Araştırma geliştirme bölümünde çalışan bir mühendisin tasarladığı bir ürün için teknik görüşü ve ürünle ilgili risk değerlendirmesi üst yöneticinin şirket kârını artırma hedefiyle çatışabilmektedir. Böyle bir durumda çatışan amaçların dengelenerek en az şirket çıkarları kadar toplumsal çıkarlar da dikkate alınmalıdır.

### **2.7.3. Bir Paylaşımçı Olarak Halkla İlişkiler Yöneticisinin Sorumlulukları**

Halkla ilişkiler, bir örgütle yöneldiği kitle arasında iletişim, anlayış, benimseme ve işbirliği oluşturmada ve süreklileştirmede yardımcı olan bir yönetim işlevi olarak tanımlanabilir (Karalar, 1998:10).

Şirketin halkla ilişkiler bölümü de toplumsal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak süreç içinde kabuk değiştirmiş bir birimdir. Şirketlerin halka açılmasıyla birlikte halkla ilişkiler birim ve yöneticilerinin dikkate almak zorunda oldukları alan, hissedarlar ve yakın şirket çevresini aşarak yerel toplum, eğitim kurumları ve hükümetleri de içine alan bir yapıya dönüşmüştür. Bu süreç halkla ilişkiler birim yöneticilerinin kamuya karşı sorumluluklarını bir sosyal kurum çatısı altında düşünmelerini zorunlu kılmaktadır. (Ertürk, 1995:353)

Halkla ilişkiler yöneticisi şirket içinde sahip olduğu görev gereği başta medya olmak üzere şirket dışı gruplarla yakın ve sürekli bir ilişki yürütmek zorunluluğundadır. Aynı zamanda çalışanlar, mal ve hizmetler, şirket faaliyetleri,

şirketin kendisi hakkındaki bilgilerin toplanması, yorumlanması ve ilgili kişi veya gruplara iletilmesi konusunda da halkla ilişkiler yöneticileri sorumluluk taşımaktadır. Şirketin kamuoyu önünde güvenilirliği ve imajı halkla ilişkiler yöneticisinin paylaşımcıları yönetimiyle yakından ilgilidir. Halkla ilişkiler yöneticisi dış paylaşımcılar tarafından şirket başarı ve sorumluluğunun ölçümünde dikkate alınan şirket güvenilirliği ve şirkete olan sadakat arasındaki sınırları dengeleyebilmelidir.

Halkla ilişkiler yöneticisinin şirket, çeşitli paylaşımcı gruplar ve halk üzerinde olumsuz etkiler bırakacağı düşünülen faaliyet ve politikaları uygulamak zorunda kaldığında şirket gerekleri ile toplumsal gerekler arasında bir ikileme düşebilecektir. Bu sorunu aşmanın yolu halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler faaliyetini yalnızca bir reklam fonksiyonu olarak görmek yerine, şirket ile paylaşımcı gruplar arasındaki iletişimi sağlayan ve bu iletişimin karşılıklı olarak zedelenmemesi için çaba göstermesi gereken bir birim olarak algılayan bir paylaşımcı anlayışı içinde hareket etmesinden geçmektedir.

#### **2.7.4. Bir Paylaşımcı Olarak Üretim Yöneticisi ve Mühendislerinin Sorumlulukları**

Tüketicilerin şirketin ürettiği ürünlerin olumlu veya olumsuz tüm etkilerine doğrudan maruz kaldıkları için, üretim aşaması bu bölüm yöneticisi ve çalışanlarına daha da büyük sorumluluklar yüklemektedir. Üretim yöneticileri ve mühendisleri üretilen ürünün güvenliği, kalitesi ve kontrolünden sorumludurlar. Ar-Ge bölümü ürünleri tasarlar, üretim bölümü ürünü üretir. Üretim yöneticileri ürün fabrika dışına çıkarak tüketicilerin kullanımına sunulduğu andan itibaren ürünün kullanımı ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek kalite ve güvenilirlik problemlerinden sorumludur. Üretim yöneticileri gerek Ar-GE, gerek pazarlama, gerekse kullanıcılarla sıkı bir etkileşim halinde olmalıdır. Ürünün tasarım ve pazarlama olanaklarıyla, mevcut ve potansiyel kullanıcıların talep ve önerilerini dikkate alamayan bir anlayış paylaşımcı gruplararası etkileşimi gerçekleştirmez.

Üretim biriminde çalışan bir yöneticinin karşı karşıya kaldığı ikilem, ürünün kendisinden beklenen faydayı sağlaması ve insan sağlığını tehlikeye atmayacak nitelikte olması konusunda daha çok çaba sarfetmek ile ekonomik kaygılar yüzünden

yapılması gereken araştırma ve geliştirme harcamalarından kaçınarak şirket kârını ön plana çıkarmak arasındadır. Ürün güvenilirliği ve insan sağlığı ile şirketin ekonomik kaygıları arasındaki bu ikilem bölüm çalışanlarının ve yöneticilerinin sıkça karşılaştığı bir durumdur.

### **2.7.5. Bir Paylaşımçı Olarak İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sorumlulukları**

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için şirketteki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirerek faaliyetlerini düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu birimdir (Aldemir, Ataol, Solakoğlu, 1993:20). Bu fonksiyonlarıyla insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları ihtiyacının planlanması, personel sağlama ve seçme, personel değerlendirme ve ücretlendirme, çalışanları ve iş ortamını geliştirme konularında diğer birim yöneticilerine yardımcı olan şirketin bir ön hat bölümüdür.

İnsan kaynakları yöneticisinin karşı karşıya olduğu çıkar grupları, yalnızca şirketin çalışanları, yöneticileri ya da şirket sahipleri ile sınırlı değildir. İnsan kaynakları yöneticisinin dikkate alması gereken paylaşımçı grupların içinde sendika ve dernekler, sivil toplum kuruluşları, hükümet kuruluşları ve onların yetkilileriyle, lobi faaliyeti düzenleyen çıkar grupları ile rakip şirketler de bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticisi şirket çalışanlarının bireysel haklarıyla, şirketin kendi talepleri arasında sıkışıp kalmaktadır. Özellikle işe alma, işten çıkarma, işgücü azaltma gibi konularla ilgili kararların alınmasında sözkonusu sıkıntı daha da artmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin esas ilgisi insandır (Ertürk, 1995:233). Bu nedenle, insan kaynakları yöneticisinin çalışmaları oldukça karmaşıktır. Özellikle sektörün yeniden yapılandırıldığı, birleşme, küçülme ya da uluslararası genişlemelerin sözkonusu olduğu dönemlerde bu karmaşıklık daha da artmaktadır.

Şirket kârına karşılık şirket çalışanlarının hakları, bu tip konular konusunda karar almada insan kaynakları yöneticilerini zorlamaktadır. Bu noktada fonksiyonel yöneticiler şirket hedefleri ile şirketin paylaşımçı gruplarına olan ahlaki sorumlulukları arasında bir denge kurmak zorunda kalmaktadırlar. Ancak

çalışanların haklarıyla şirketin ekonomik çıkarları arasındaki çatışmaları çözmek için yeterli, açık ve kesin şirket uygulamaları mevcut görünmemektedir. (Weiss, 1994:49). Bu sorunun çözümü konusunda paylaşımcı analizinin kullanımı mevcut ve potansiyel ahlaki ikilemlerin çözümünde varolan grupların, çıkarların ve sorunların kavranıp açıklanabilmesi için önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.7.6. Fonksiyonel Yöneticiler ve Paylaşımcı Analizi**

Şirketin fonksiyonel yöneticileri için paylaşımcı analizini kullanmanın ve fonksiyonel yöneticileri paylaşımcı analizine dahil etmenin gerekçesi kısaca açıklanacaktır. Paylaşımcı analizi, ilk olarak şirket birim yöneticisinin, paylaşımcıların gözüyle olaylara bakarak varolan önyargısını, paylaşımcı grubun davranış ve kararlarını algılama konusundaki körlüğünü, şirket faaliyetlerinden etkilenen içsel ve dışsal paylaşımcı gruplara olan ahlaki sorumluluğunu ve kendi rolünü değerlendirip kavramasına ve yöneticilerin yaptıkları hareketlerin farkına varıp değerlendirmesine imkan tanıyabilir. İkinci olarak, paylaşımcı analizi, yöneticilerin, şirket içindeki farklı birim yöneticilerinin karşılaştıkları karmaşık paylaşımcı ilişkilerini kavrayarak, onların bireysel değer yaratmasına ve paylaşımcılarla olan ahlaki ve yasal sorumlulukların farkına varmasına yardımcı olabilecektir. Son olarak paylaşımcı analizi, çok taraflı iletişimin kalitesini artırmak için bir bütünleştirici ve temel yaklaşım geliştirebilir. Paylaşımcı analizi, yanlış bilgiler verme, hatalı mal ve hizmetler üretme gibi ahlaki ve yasal olmayan faaliyetlere sebep olan baskıların, ahlaki ve rasyonel olmayan beklentilerin görüşülmesi için açık iletişim kanalları sağlayabilir.

Sonuç olarak, birtakım paylaşımcıların sorumluluklarını belirlemek suretiyle fonksiyonel yöneticiler, baskı konularını, baskı kaynaklarını ve şirketin karşı karşıya kaldıkları ahlaki sorunları kavrayabilir, şirketin ahlaki kimliği ve görevini ifade edebilirler. Üstelik, bu sayede yöneticiler görevlerini yerine getirirken ahlaki sorumluluk içinde düşünmeye ve çalışmaya başlayabilirler. Bu kanallar, şirket yöneticilerine, anlamlı ahlaki kural ve politikaları belirleme, ahlaki şirket kültürü ve iklimi oluşturan prosedürleri yerine getirme imkanı verebilecektir.



## 2.8. PAYLAŞIMCI YAKLAŞIMINA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

Paylaşımçı yaklaşımını eleştiren görüş, paylaşımçı düşüncesinin mantıksızlığı ve çözülemez bir bilmece olduğu gerçeğinin son yirmi yılda daha da anlaşıldığını savunmaktadır. Bu görüşe göre, paylaşımçı doktrini ve dünya son yirmi yılda çok büyük bir değişim göstermiştir. Paylaşımçı yaklaşımı geleneksel iş sistemine temelden zıt bir sürece karşılık gelmesine rağmen, ilk olarak hissedarların varlığını sürdürme amacıyla uyumlu bir şirket stratejisinin temel bir şekli olarak tanımlanmıştır.

Stanford Araştırma Enstitüsü'nde "paylaşımçı" kelimesinin literatürde ilk olarak kullanıldığında amacın şirket yönetiminde samimi bir şekilde katılan bir dizi küçük gruba gönderme yapmak olduğu belirtilmektedir. Bu paylaşımçılar şirket mülkiyetini ellerinde bulundurmamakla birlikte şirket planlaması ve şirket başarısında önemli bir rol üstlenmekteydiler. Öyle ki bu grupların görüşleri politika tespitinde dikkate alınmaktaydı. Burada amaç, şirket faaliyetlerinden etkilenen bu grupların karar alma süreçlerine katılmalarını amaçlayan duyarlı bir şirket uygulaması gerçekleştirmektir.

Ancak, paylaşımçı yaklaşımını eleştirenlere göre, günümüzde şirket paylaşımçılarının listesi şirketin faaliyetlerinden etkilendiği iddia edilen kişi ve gruplardan şirket faaliyetlerinden doğrudan hak talep eden kişi ve gruplara kadar uzanmaktadır. Bu yönüyle yerel halk ve ülke vatandaşlarından şirket ile ilişkiye giren yabancılara kadar uzanabilmektedir. Bu durum kimilerine göre rasyonel değildir. Çünkü bu algılayış içinde müşteriler bile şirketin bir paylaşımçısı olarak görülmektedir. Oysa müşteriler üretilen ürünleri boykot edebilme gibi açık bir silahla şirkete karşı bir pozisyon almaktadırlar.

Paylaşımçı yaklaşımına karşı getirilen bir başka eleştiri ise şudur. Yeni şirket paylaşımçıları şirket üzerinde çok sayıda talepte bulunabilmektedirler. Paylaşımçı hareketi ilk olarak şirket faaliyetlerini raporlamaya, şirket yönetici ve çalışanlarının görevlerini yerine getirmeye zorlayan bir değerlendirme yöntemi olarak düşünülürken, artık şirketleri yok edebilecek bir araca dönüşmüş olduğu konusunda eleştiriler yapılmaktadır.

Paylaşımçı teorisinin ayrıca hesap verebilirliğin gerçek yapısını karıştırmakta, değiştirmekte ve bu yapıya zarar vermekte olduğu savunulmaktadır. Üstelik bu anlayış, temsilcilerin temel görevlerini ikinci plana atmakla birlikte çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ahlaki ilişkiyi bozmaktadır. Paylaşımçılık aynı zamanda sözleşmeye dayalı ilişkileri de tehlikeye atmaktadır.

Gelişmiş ülkeler nüfusunun büyük bir kısmında hisse senedi sahipliğinin artması, beraberinde hisse değerinin korunması konusunda şirket performansına yönelik baskının artmasına sebep olmaktadır. Şirketler arasındaki rekabet, finansal bilgi ve analizlerdeki şaşırtıcı artış ve nakit akışlarındaki artan şeffaflık bu baskının daha da artmasına yol açmaktadır. Fon yöneticileri ile bireysel ve kurumsal yatırımcılar milyonlarca insanın temsilcisi olarak, şirketleri yakından izleyerek şirket performanslarını değerlendirmek istemektedirler. Piyasalardaki artan bu karmaşıklık şirketlerin farklı sektörlerdeki talepleri karşılamalarını da gündeme getirebilmektedir. Tüm bu gelişmeler şirketin hareket tarzını değiştirmekte ve hissedarların değerinin korunması gibi şirket temel amaçlarının oluşturulması isteğini doğurmaktadır.

Oysa şirket yönetiminin ahlaki teorisi olarak paylaşımçı yönetimi, şirketlerin nasıl davrandığı ya da davranması gerektiği konusunda tutarsız, inandırıcı olmayan bir anlayış olarak algılanmaktadır (Gregg, 2001)

İyi kurumsal yönetim bakış açısından bakıldığında, paylaşımçı anlayışı şirketlerin hizmet ettiği amaçları ve faaliyet konularını ciddi bir biçimde değiştiren genel bir çabayı ortaya koymaktadır. Bu gelişmenin hissedarların değerini gözetken şirket pozisyonunun zarar görmesine neden olabileceği, daha da önemlisi şirket yöneticilerini yalnızca performans göstermek için tasarlanmamış bulunan şirket faaliyetlerine katılma konusunda cesaretlendirebileceği düşünülmektedir.

İyi bir kurumsal yönetimin sahip olduğu unsurları açık bir şekilde anlamanın yolu kurumun önceliklerinin saptanmasından geçmektedir. Paylaşımçı yaklaşımına karşıt olanların görüşü şirketlerin temel amacının kâr elde etmek olduğudur. Bu görüşe göre, ticari şirketler spor organizasyonu ya da sosyal refah organizasyonları olarak düşünülemez. Her organizasyonun yerine getirecekleri özel görevleri bulunmaktadır. Bazı organizasyonlar elbette ticari olmayan faaliyetlerle

uğraşabileceklerdir. Ancak ticari şirketler bir kere de olsa şirket amacının gerektirdiği bakış açısını kaybederse veya şirket ortaklarının kârlarını maksimize etme temel sorumluluğunu gözardı ederse temel amaçlarından uzaklaşmış olur. Bu bağlamda, kâr maksimizasyonu yöneticiler ve çalışanlar için temel öncelik olmalıdır.

Hissedar, yöneticiler ve uygulayıcılar arasındaki ilişkiler herşeyden önce işbirliği koordinasyon yoluyla sözleşmeye dayalı anlaşmalarla sağlanmaktadır. Hissedarlar kâr paylarını yükseltmek, yöneticiler de kendilerine sağlanan menfaatlerin artmasını isterler. Hissedarlar, yöneticiler ancak kendilerine para kazandırdıkları sürece ödeme yapmaya razı olurlar. Bireysel ve kurumsal yatırımcıların ortak noktaları şirkete risk sermayesi sağlamaları ve şirketten yüksek getiri elde etmek istemeleridir. Birçok kişi hissedarlar, yöneticiler ve uygulamacılar arasındaki bu ilişki biçimini kabul etmemektedir. Kurumsal yönetimin doğasını, amaçlarını ve sonuçlarını onaylamamaktadır.

Paylaşımçı yaklaşımına karşıt görüştekiler, kişi veya grupların şirketin faaliyetlerinden etkileniyor olmalarının onların bir paylaşımçı olarak algılanmalarını gerektirmediğini iddia etmektedirler. Benzer şekilde, şirketin muhtemel bir uygulama konusundaki kararının belirli bir kişi veya grup için avantajlı veya avantajsız olabilmesi mutlaka bu kişi veya gruplara danışılmasını zorunlu kılmamalıdır. Eğer iyi kurumsal yönetim hissedarların değerini maksimize etmekse, paylaşımçı teorisi yöneticileri bu amaca ulaşmaktan alıkoymamalıdır.

Paylaşımçı teorisinin şirketlerde paylaşımçı olarak tanımlanan kişi veya gruplara sınırsız bir alan bırakması çok sayıda paylaşımçısı olan şirketlerin sorumluluk alanlarının artması anlamına gelmektedir. Birçok ülkede tüketicilerle, çalışanlarla, müşterilerle ve diğer topluluklarla ilgili olarak çok çeşitli yasal düzenlemeler bulunmasına rağmen paylaşımçı teorisi hükümetlere çok sayıda düzenleme yapma fırsatı vermektedir. Paylaşımçı anlayışı şirketlerin kolaylıkla hemen hemen herkese hesap vermek zorunda kalan bir duruma dönüşmesine neden olabilir.

Paylaşımçı teorisinin kişisel mülkiyetle ilgili olarak şirket tarafından kullanılan varlıkların tüm paylaşımçıların yararına dengelenmesi için kullanılması

gerektiği düşünçesine de karşı çıkmaktadır. Bu düşünce görünüşte adaletin sağlanması ile ilgili gibi görünmekle birlikte gerçekte hissedarlar dışında diğer paylaşımcıların almadığı riski üstlenen ortakların avantajlı olmayan bir duruma geçmelerine neden olur.

Paylaşımcı teorisi daha zayıf, statik ve risk karşıtı bir şirket ve ekonomi yaratmaktadır. Elbette paylaşımcılar uzun dönemli şirket amaçlarını gerçekleştirmek için şirkete katkıda bulunabilirler, ancak buradaki sorun paylaşımcı grupların görüşlerinin doğruluklarının sorgulanmadan kabul edilmesidir.

Bu eleştirilere verilebilecek cevap şudur. 1964 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü tarafından yapılan tanımlamadan bu yana neredeyse kırk yıl geçmiş bulunmaktadır. Dünya geçen son on, on beş yıllık dönemde bile çok büyük değişimlere sahne olmuştur. Bu değişim, ekonomik yaşamdan toplumsal yaşama, iş yaşamından politik yaşama kadar hayatın her alanı az ya da çok etkilemektedir. “Değişmeyen tek şey değişimdir” düşünçesinden yola çıkıldığında günümüz koşullarını geçmiş yapılarla açıklamanın mevcut durumu anlamlandırmak için yetersiz olduğu anlaşılacaktır. Artık ekonomik ve toplumsal yapılardaki değişime ve artan karmaşıklığa bağlı olarak iş yaşamında da köklü değişimlerin olması kaçınılmazdır. Şirketlerin faaliyet alanları her geçen gün genişlemekte, şirketler eskiye oranla çok daha fazla değişkeni dikkate almak zorunda kalmaktadırlar. Çünkü iş yaşamı artık belirli birkaç değişkenle açıklanamayacak kadar karmaşık bir hal almıştır. Şirketin ilişkili olduğu grupların sayısı artmaktadır. Bu gruplararası ilişkilerin sayısı arttıkça daha da kontrol edilmez bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler şirketlerin geleceği için gözardı edilemez. Çünkü şirketin varlığını sürdürmesi bu grupların desteğine ve bu gruplarla yapılacak işbirliklerine bağlıdır. Bu nedenle şirketlerin mevcut duruma uyum sağlayabilmek için tüm gruplarla iletişim kurması, bu gruplardan gelecek talepleri dikkate alması gerekmektedir. Aksi taktirde şirketin amaçlarına ulaşması konusunda bu grupların desteği yerine engellemeleriyle karşılaşılabilir.

Geçmiş dönemlerde iş yaşamında yaşanan yolsuzluklar ve usulsüzlükler, başta şirketin sahipleri olan hissedarlar olmak üzere toplumun birçok kesiminden çok sayıda kişiye zarar vermiştir. Şirket yöneticilerinin şirket faaliyetleri konusundaki

yanıltıcı ve yanlış açıklamaları yüzünden çok sayıda insan mağdur olmuştur. Bu sorumsuz davranışların önüne geçebilmek için şirket yöneticilerinin hesap verebilir, açık, dürüst ve sorumlu bir yönetim sergilemeleri gerektiği artık kaçınılmaz bir olgu haline gelmektedir. Yöneticilerin sorumluluğunun artması ve uygulamalarında daha şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemeleri, şirket faaliyetleriyle ilgili tüm bilginin bütün açıklığıyla tüm taraflara açıklanacağı anlamına gelmediği de gözden kaçırılmamalıdır.

Eleştirilerin büyük bir bölümü dar bir bakış açısına sahip olan ekonomik temelli bir anlayışa dayalıdır. Hissedarlar dışında yeralan çıkar gruplarına sağlanan menfaatlerin boşa gittiği düşünülmektedir. Oysa şirketin paylaşımcılarına sağlanan her türlü fayda ekonomik ve toplumsal sistem içerisinde tekrar şirketlere dönmektedir. Örneğin şirketin sunduğu mal ve hizmetten memnun müşteriler, pazarlanan ürünleri daha büyük bir bağlılıkla kullanmakta ve diğer kullanıcıların bu ürünleri tüketmesi konusunda daha fazla teşvik edici olmaktadır. Tedarikçilerle sağlanan işbirliği, üretimin zamanında, istenilen kalitede, planlanan miktarda ve bütçelenen maliyetle üretilmesi konusunda yardımcı olacaktır. Sivil toplum kuruluşlarıyla sağlanan diyalog, bu grupların şirket karşıtı bir tutum içine girmeleri ihtimalini azaltabilecektir. Bu ve benzeri örnekler, paylaşımcı gruplara sağlanacak faydaların, hissedarların kazançlarını azaltmadığını aksine bu kazançları arttırma yolunda destek olduğunu ortaya koymaktadır.

Şirket ile ilgili kararlarda yalnızca mülkiyet sahibi olanların görüş bildirme hakkına sahip olduğu düşüncesi anlamını yitirmektedir. Şirketler toplumun bir parçası olarak ortam yaşam alanlarını etkilemektedir. Bu nedenle şirket kararlarından etkilenen grupların alınan bu kararlara kayıtsız kalması beklenemez. Alınan kararlara ilgili herkes sahiplik hakkı olmasa bile görüş bildirebilmelidir.

Paylaşımcı yaklaşımın ortaya koyduğu tüm görüşler uygulamada her zaman gerçekleşmeyebilecektir. Paylaşımcı yaklaşımı kusursuz bir anlayışı garanti etmemektedir. Burada önemli olan nokta, paylaşımcı yönetim tekniklerinin kullanımının bir bütün olarak topluma faydasının olup olmadığının tartışılması, sorunun ekonomik olduğu kadar toplumsal boyutlarının olduğunun anlaşılmasıdır.

## 2.9. ŞİRKETİN TOPLUMA KARŞI SORUMLULUĞU

Şirketler rasyonel ve kişisel özellikler taşımayan tüzel kuruluşlar olarak düşünülebilir mi? Şirketler ekonomik ve politik olarak yönlendirilen grupların toplamı olarak da algılanabilir mi? Bir şirketin vicdanı var mıdır? Şirketin vicdanı varsa bunun ölçüsü nedir? Bu tip sorular şirketin topluma karşı sorumlulukları sorgulandığında sıkça sorulabilecek sorulardır. Sözkonusu sorulara cevap bulmak istendiğinde bugüne kadar kesin bir şekilde açıklık getirilememiş olan şu konulara dikkat çekmek gerekmektedir.

Eğer şirketlerin vicdanı yoksa ve şirketlerin esas amacı kişisel olmayacak bir şekilde kâr elde etmek ise onun müşteriler, çalışanlar, devlet ve toplumu içine alan paylaşımcılarına karşı olan sorumluluğu ne olacaktır? Şirket paylaşımcılarına karşı olan ahlaki ve toplumsal sorumluluklarını nasıl yerine getirmelidir?

Eğer şirket kâr amaçlı bir örgütlenmeden daha fazla bir anlam içeriyor ise onun ahlaki sorumluluğunun kaynağı nedir? Şirketin ortaklarına olan ekonomik yükümlülüklerinin dışında başka kimlere karşı sorumlulukları bulunmaktadır? Şirket bu kişi ve kişilere karşı olan ahlaki ve toplumsal sorumluluklarını nasıl yerine getirmelidir?

Şirketlerin paylaşımcılarına karşı olan sorumluluklarıyla ilgili olarak tartışmalar halen devam etmektedir. Şirketlin paylaşımcılarına karşı olan sorumlulukları şirketin ve toplumun çıkarları arasında bir dengenin kurulmasını gerektirmektedir. Ancak bu dengeleme süreci içinde referans noktasının şirket mi, yoksa toplum mu olacağı tartışma konusu yaratmaktadır (Dinçer, 1997:113).

Şirketlerin doğası ve onun sosyal sorumluluğu hakkında iki farklı değerlendirme bulunmaktadır. Bu bakış açılarından ilki şirketlerin vicdanı olmadığı ve tüzel bir kişilik olarak faaliyette bulunduğu ilişkindir. Bu anlayış, şirket paylaşımcısı olarak yalnızca şirket ortaklarını dikkate aldığından Anglo-Sakson kurumsal yönetim sisteminin düşünce yapısına paralellik göstermektedir. İkinci bakış açısı ise, şirketlerin bireylerin sahip olduğu birtakım özelliklere sahip olduğunu, şirketlerin bir anlamda kişiselleştirilebileceğini savunmaktadır. Bu anlayışa göre

şirketler, tıpkı insanlar gibi bir vicdana sahip bulunmaktadır ve şirketin paylaşımcılarıyla olan ilişkilerinde bu duygu ağır basmakta ve paylaşımcılara karşı olan ahlaki sorumluluğu biçimlendirmektedir. Bu yönüyle ise, Kıta Avrupa'sının sahip olduğu kurumsal yönetim anlayışına daha yakın görünmektedir.

Günümüzde gelinen nokta, şirketlerin hem ekonomik, hem de sosyal örgütlenmeler olduğu yönündedir. Bu son anlayış, ilk iki bakış açısını uzlaştırmaya çalışmaktadır.

### **2.9.1. Şirketlerin Vicdanı Olmadığı Yönündeki Klasik Yaklaşım**

İş dünyasındaki pekçok şirket hissedarları için kâr elde etmeye çalışarak, ortaklara ödenen pay başına karları artırmaya çalışır. Buradaki tartışma, şirketlerin paylaşımcılarına karşı hissedarlarına olduğundan daha fazla bir ahlaki sorumluluk içine girip girmeyecekleri ya da sözkonusu sorumluluğun olmasının gerekip gerekmediği üzerine kuruludur. Bu bakış açısı, şirketlerin şirket sahiplerinin mümkün olduğunca kazanç sağlamanın ötesinde herhangi başka bir sorumluluk taşımadıklarını ifade etmektedir. Organizasyonun yöneticileri hissedarlar tarafından yönetime getirilmiş kimselerdir. Bu anlayış yöneticilerin yalnızca bu ortaklara karşı yükümlülüğü olduğunu savunmaktadır (Certo ve Peter, 1991:225).

Şirketlerin paylaşımcılarına karşı olan sorumluluklarıyla ilgili olarak geleneksel anlayışın savunucularının başında gelen Milton Friedman'a göre şirketin, paylaşımcılarına karşı bir sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumluluk, yalnızca şirket kârını maksimize etmek olarak ifade edilmektedir. Bu anlayış şirketlerin topluma karşı olan esas sorumluluğunun iktisadi yaşamda kıt olan kaynakların en etkili bir şekilde kullanımı üzerine kuruludur (Özgener, 2000:152). Bu şekilde şirketin rasyonel kullanımının sağlanmasıyla toplum refahının artırılacağı savunulmaktadır. Yine Friedman'a göre, yöneticiler şirket değerini yükselterek ortakların çıkarlarını korumalıdır. Yalnızca şirket ortaklarına karşı olan bu sorumluluk, yöneticilerin şirket ortaklarıyla uyum içinde faaliyetlerini yerine getirmesini gerektirir. Bu, toplumsal kuralları da dikkate alarak şirket kârlılığını artırmayı gerektirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin uygulamaları şirket ortaklarının hedeflerine bağlı olduğuna göre, şirket yöneticilerinin şirkete kazanç sağlamayan

diğer paylaşımcılara yönelik uygulamalara gitme hakları bulunmamaktadır (Pava ve Krausz, 1996:121-157). Friedman'ın vurgulamak istediği, ekonomik ve toplumsal kurallara uyarak, açık ve özgür rekabet koşulları içerisinde, hileye başvurmadan kaynakların şirket kârını artırmak için kullanılması gerektiğidir. Şirketin paylaşımcılarına karşı olan sorumluluğu bu çerçeve içerisinde ele alınmalıdır (Litz, 1996:155-163). Şirketin diğer paylaşımcılara karşı birtakım sorumlulukları üstlenmesi, şirketin ve genel ekonominin temel ekonomik faaliyetleri için yıkıcı olarak görülmektedir (Certo ve Peter, 1991:225). Savunulan geleneksel anlayışın dışına çıkılması halinde bundan serbest piyasa ekonomisi zarar görecektir ve şirketin temel amaçlarına ulaşabilme imkanı kalmayacaktır. Şirket ortakları dışındaki paylaşımcılara karşı bir sorumluluk anlayışı şirketlerin uzman olmadığı konularda faaliyet göstermesi anlamına gelecektir (Pava ve Krausz, 1996:122). Bu da şirketin ek maliyetleri katlanmak zorunda olmasını beraberinde getirir. Ortaya çıkan bu yeni maliyet artışlarının şirketler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarına yansıtılması halinde bundan hem şirket, hem de toplumsal kesimler zararlı çıkacaktır. Öncelikle, fiyat artışları şirketin serbest piyasa içinde sahip olduğu rekabet avantajını kaybetmesine sebep olabilecektir. İkinci olarak, toplumsal kesimlerin şirketlerin ürettiği mal ve hizmetleri daha pahalıya kullanmaları sonucunu doğuracaktır. Tüm bunlar genel ekonomi ve toplum açısından arzulanmayan bir duruma işaret etmektedir. Gerçekte şirketlerin yalnızca kâr amacına sahip olmaları bile şirketlerin topluma yaptığı en büyük katkı olarak nitelendirilmektedir (Şahin, 1984:55-66).

Hissedarlar dışındaki paylaşımcı grupların beklentilerinin karşılanması devlet tarafından yerine getirilmesi gereken bir sorumluluk olarak algılanmaktadır (Soytekin, 2001:20). Benzer şekilde, sistemin işlememesi durumunda ortaya çıkabilecek sorunları gidermesi gereken şirketin kendisi değil, yasa koyucu olacaktır (Soytekin, 2001:20). Şirket yöneticilerinin devletin bu misyonunu üzerine alarak ortakların kaynaklarını amaçlanan biçimde kullanmamakla, resmi seçilmiş bir devlet yöneticisi gibi ortakları bir çeşit vergiye tabi tutmaları sonucunu doğurabilecektir (Hoffman ve Moore, 1990).

Benzer bir biçimde Levitt (1958) ve Shaw (1991) şirketlerin yalnızca iki sorumluluğu olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar dürüstlük, güven gibi temel ilkelere



uymak ve maddi kazançları araştırmaktır. Şirketlerle ilgili bu gre göre, Şirketlerin ahlaki sorumluluğunun kaynağı Şirketin dıŐındadır. Vesalguez'e (1982) göre ise, Şirketler bir kişi gibi düşünülemez. Şirket içindeki kişilerin sosyal sorumlulukları olduğuna inanılır, ancak Şirket alıŐanları Şirketin kendisi değildir. Yalnızca bu kişiler yasal olmayan ve ahlak dışı hareketlerinden dolayı sorumlu tutulabilir. Bir kurum olarak Şirketin birtakım sosyal ve ahlaki yükümlülükleri olmasına rağmen bir kişi gibi amaç ve hareketlerinin olduğu düşünülemez.

### **2.9.2. Şirketlerin Vicdanı Olduğu Yönündeki Modern Yaklaşım**

Çağdaş Şirketlerin bir veya birden fazla grubun menfaat ve isteklerine göre hareket eden ekonomik birimler olma özelliğini kaybetmeye başladığı görülmektedir. Şirketin daha geniş bir toplumsal çevreye ve çeşitli gruplara fayda sağlayan bir organizasyon olma eğiliminin arttığı gözlenmektedir ( Şirket başarısı yalnızca kr ile lmemelidir. Şirketlerin toplumsal sorunların çözümüne katkıları da başarı için zorunluluk olarak görülmektedir (Soytekin, 2001:21).

Modern anlayışı benimseyen Şirket yöneticileri, Şirket alıŐanlarının çalışma koşullarını, müşterilerin satın alma g ve beklentilerini, toplumdaki istihdam Şartlarını, Şirket çevresindeki bilim, araştırma, eğitim, sosyal yardım ve sağlık kurumlarının ihtiyaçlarını, ulusal kaynakların verimli bir biçimde değerlendirilmesini, ekonominin içinde bulunduğu durumu gözönüne almaktadır. Bu anlayış beraberinde yeni yönetim anlayışlarının gündeme gelmesini zorunlu hale getirmektedir.

Bu gre göre, Şirketler bireyselliğe yakındır. Şirketlerin de insanlar gibi vicdanı olduğu söylenebilir. Şirket davranışları da bireysel davranışların sahip olması gereken ahlaki standartlara göre değerlendirilebilir. Bu nedenle, Şirketlerin faaliyetlerinden dolayı ahlaki olarak sorumlu tutulabilmeleri gerekmektedir.

Goodpaster ve Matthews (1982) ve Hoffman ve Moore (1990) Şirketlerin tam olarak bireyler gibi algılanamayacağını ifade etmekle birlikte organizasyonları birey olarak algılamamın onları klasik Şirket sorumluluğu anlayışından daha ileri bir aŐamaya getireceğini düşünmektedir. Sosyo-ekonomik görüş olarak da bilinen bu

anlayış, şirketlerin amaçlarının hem toplum üyelerinin yaşam standartlarını ve refahını korumak ve geliştirmek, hem de kâr elde etmek olduğunu savunmaktadır. Şirketin sorumluluğu yalnızca şirkete sermaye sağlayan şirket ortaklarından ibaret olamaz. Şirketlerin sorumluluğu, şirketin etkileşim içinde bulunduğu tüm iç ve dış çevrenin sorunlarıyla ilgilenmek, bunlara en uygun çözümler getirmeyi amaç edinen gerçekçi ve rasyonel bir anlayışa sahip olmaktır. Bu anlayış şirket odaklı olmak yerine çevre odaklı olmayı temel almaktadır. Çünkü şirketin karşı karşıya kaldığı sorunlar yalnız ekonomik köklere dayanmaz. Şirket çevresini bütünüyle dikkate almayan bir anlayış hem şirket, hem de şirket çevresi açısından uzun dönemde zarara sebep olacaktır. Toplumsal değişim beraberinde şirket ile onun dış çevresi arasında yeni sorunların ortaya çıkmasını da gündeme getirmektedir. Bu tip potansiyel sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi ve mevcut olanların tüm tarafların hemfikir olduğu bir anlayış içinde çözülebilmesi için şirket yönetiminin şirket çevresindeki tepkileri dikkate alarak faaliyetlerine yön vermesi gerekmektedir (Thomas, 1977:58). Bu anlayış çok geniş bir perspektifte farklı grupları dikkate alarak düşünüp hareket etmeyi gerekli kılmaktadır.

Yine bu anlayışa göre şirketler, toplumun şirketin ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmesi için şirkete sunduğu kaynaklarla ayakta kalmaktadır. Bu kaynakları kullanan şirketler, toplumsal kesimlerden aldıkları bu enerjiyi bir biçimde toplumsal kesimlerin yararına kullanmalıdırlar. Şirketlerin yalnızca kendi çıkarlarını elde etme anlayışına sahip olmaları gelecekte kullanacakları kaynakların zarar görmesine neden olacaktır. Bu nedenle toplumdan beslenen şirket aynı zamanda tüm faaliyetleriyle toplumu besleyen çift taraflı bir süreci başlatmalıdır. Şirketler açısından gelişmiş bir sosyal yapılanma, beraberinde uzun dönemde şirketin gelecekte amaçlarına ulaşmasına destek olacak bir çevrenin oluşmasına imkan tanıyacaktır. Davis'e göre toplum kendi kaynaklarını şirketlere kendi amaçlarını gerçekleştirmek için vererek, rasyonel bir kullanıcı olarak bu kaynakları değerlendirmesini bekler. Şirketler toplumun yararına faaliyet gösterecek şekilde hareket ettiklerinde, toplumsal kesimlerden şirket faaliyetlerinin sürdürülmesi konusunda destek alacaktır (Bowie, 1991:57).

### 2.9.3. Sosyal ve Ekonomik Bir Paylaşımçı Olarak Şirket Yaklaşımı

Şirketi toplumsal alanda sosyal ve ekonomik bir paylaşımçı olarak gören üçüncü bakış açısı ise, şirket ve onun etkileşim içinde bulunduğu kişi ve gruplar arasındaki ilişkilerin pragmatik bir değerlendirmesine dayalıdır.

Paylaşımçı perspektifi temel olarak kâr amaçlı şirketleri birey ve grupların toplamı olan yasal bir varlık olarak görür. (Evan ve Freeman, 1988) Şirketin üst yönetimi şirket ortakları için şirket kârını maksimize etmeye çalışır. Ancak üst yönetimin bunu başarabilmesi için, aynı zamanda şirketin farklı paylaşımçı gruplarının ihtiyaçlarına, beklentilerine ve yasal taleplerine cevap verebilmelidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde şirket yönetiminin öncelikli olarak şirket ortaklarının ekonomik taleplerini yerine getirme konusunda sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak bu sorumluluğunu yerine getirip, şirket varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için şirket sınırları içindeki ve dışındaki çok sayıda paylaşımçıdan gelen yasal, politik, sosyal ve çevresel talepleri de karşılamak zorundadır.

Şirketler, paylaşımçılarıyla sorumluluk gerektiren ilişkiler sürdürdüğü ölçüde çevresindeki paylaşımçılara karşı sosyal ve ekonomik açıdan sorumludur. Şirket yönetimi maliyet ve fayda analizleri kadar doğruluk ve adaletin ahlaki standartları içerisinde paylaşımçıların yasal hak ve taleplerini de dikkate almalıdır. Paylaşımçı analizi doğru ve yanlışın belirli bir ahlaki ilke veya kuralını desteklemez ancak şirket ve onun paylaşımçılarının ahlaki prensiplere uymalarını mümkün kılar ve farklı durumlardaki ahlaki zorlamalara ve çıkarılara göre yol gösterici olur. Bu durum; şirketlerin geleceği için, paylaşımçılarının meşru hak ve taleplerine saygı duymayı gerektirir hatta bunu zorunlu kılar.

İkinci yaklaşımın aksine, şirketler bireyler gibi algılanmamalıdır, çünkü organizasyonlar insanlardan çok daha uzun sürelerde varlıklarını devam ettirmekte ve gelecekteki üretimi planlamaktadırlar. Sonuçta şirketlerin talepleri bireylerin talepleriyle aynı değildir. Bu nedenle, şirketleri bireyler gibi vicdanı olan varlıklar olarak düşünmek yerinde bir düşünce değildir. Fakat, şirketlerin paylaşımçılarına ekonomik ve yasal bir çerçevede davrandıkları kadar sosyal ve ahlaki açılardan da davranmaları paylaşımçı teorisinin temel bir parçasını oluşturmaktadır.

Şirketin paylaşımcı bakış açısı aynı zamanda sosyal bir sözleşme düşüncesi üzerine kuruludur. Sosyal sözleşme toplumun farklı kesimlerinin davranış kalıplarıyla ilgili varsayımlar ve kurallar bütünüdür. Sosyal sözleşme, şirket ve onun paylaşımcıları arasında açık olduğu kadar çoğunlukla kapalı anlaşmalara dayalıdır. Örneğin, birçok şirketin başarısı şirketler hakkında kamuoyunun sahip olduğu güvenle doğrudan ilişkilidir. Kamunun sahip olduğu güvenin kaybı şirket ve onun yatırımcıları için zararlı olabilir. Kamuoyunun güvenini kazanmanın ve bu güveni güçlendirmenin yolu ahlaki davranışlar göstermektir. (Torabzadeh, 1989)

Laura Nash, (1990) ilk kez sözleşmeye dayalı ahlak kavramını kullanmıştır. Bu kavram sosyal sözleşme kavramıyla yakından ilgilidir ve paylaşımcı yaklaşımının merkezinde yer almaktadır. Sözleşmeye dayalı etik, şirket paylaşımcılar ve müşteriler arasındaki ekonomik temelli ilişkiler kadar sosyal ilişkilerin önemi üzerinde de durmaktadır. Bir yöneticinin problemleri algılayışı somut ürünler, belirli maliyet düşüşleri veya bilançoya bağlı değerlendirmeler kadar şirket faaliyetleri sonucunda kaçınılmaz olarak ortaya çıkan toplumsal ilişkilerin niteliğine de bağlı olmalıdır. (Nash, 1990:101) Sözleşmeye dayalı yapının kalitesi hem alıcı, hem de satıcılar için karşılıklı yarara dayalıdır. Güven ilişkisi olmadan uzun dönemde ekonomik şirket faaliyetleri başarılı olamayacaktır.

Sosyal sözleşme ve sözleşmeye dayalı ahlak üzerine kurulu paylaşımcı perspektifi uzun süreli ve güçlü karşılıklı ilişkileri sürdürebilmek ve bundan yarar sağlayabilmek için şirketin paylaşımcılarına karşı ekonomik, yasal, politik ve çevresel olduğu kadar toplumsal ve ahlaki sorumluluklara da sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Örneğin, şirket üst yönetiminin şirketin ekonomik durumu ve yürütülen faaliyetleri hakkında şirket ortaklarına doğru ve açık bilgiler verme ahlaki yükümlülüğü bulunmaktadır. Topluma karşı sosyal sorumluluk bilinci içinde davranmak şirket için ekonomik olmayan bir sorumluluktur. Şirketlerin benzer şekilde çalışanları için sağlıklı ve güvenilir bir çevre sağlamak, çalışanlarına adil ücret ödemek, üretilen ürünler hakkında kullanıcılara doğru ve eksiksiz bilgi vermek gibi sosyal ve ahlaki yükümlülükleri bulunmaktadır.

#### 2.9.4. 21. Yüzyılda Şirket ve Paylaşımçı Yönetimi

Tarihsel perspektif içerisinde şirketlerin kuruluş amacının ilk olarak kamu için daha büyük bir ekonomik refah yaratmak için kâr maksimizasyonu olduğu görüşü anlamını yitirmektedir. Bu bağlamda, artık şirketlerin toplumsal ve ekonomik sorumluluklarını yalnızca piyasa sistemi içerisinde görünmez bir el olarak işleyen bir araç sayesinde yerine getirdiklerini kabul etmek yeterli olamamaktadır. Özellikle, 1980'lerin ikinci yarısından itibaren şirketlerin topluma olan katkısı hakkındaki bakış açısında değişimler olduğu gözlenmektedir. Kredi ve borç skandalları, şirket yönetiminin ve kaynaklarının istismar edilmesi, doğal kaynaklara ve çevreye verilen zararlar, şirketlerin faaliyetlerinin eksik ve yanıltıcı bir şekilde kamuoyuna aktarılması, şirket iflasları, yatırımcıların, ortakların ve beraberinde şirketle iş yapan destek birimlerinin uğradığı kayıplar ve şirketlerle ilgili olarak ortaya çıkan diğer krizler bir kurum olarak şirketlerin meşruiyetini ve kamuoyu önündeki güvenini tartışmaya açık hale getirmiştir. Bu gelişmeler toplum refahını artırma konusunda kârların maksimizasyonuna dayalı şirket faaliyetlerinin tatmin edici olmamasına sebep olmaktadır. Yalnızca serbest piyasa ekonomisinin dinamiklerinin genel refahın artması için yeterli olamayacağı görüş ve tecrübesi, şirket yönetimlerinin tek sorumluluğunun şirket ortakları olduğu görüşüne karşı bir söylem olarak gelişmeye başlamıştır.

Paylaşımçı yaklaşımı, şirketlerin paylaşımçılarına karşı hem ahlaki, hem de ekonomik yükümlülüklerinin olduğu görüşünü desteklemektedir. Geçmişteki gibi ekonomik fonksiyonların yerine getirilmesiyle şirketlerin ahlaki sorumluluklarını yerine getirdikleri düşüncesi terkedilmeye başlanmaktadır. Şirketin paylaşımçı bakış açısı, şirketin gücü, toplumsal kesimler önündeki meşruiyeti ve uzun dönemli başarısının kamuya ekonomik rekabetçilik ve yenilikler yoluyla hizmet sunmak kadar, paylaşımçılarına karşı olan diğer sorumluluklarını yerine getirmek olduğunu ifade etmektedir. Bu anlayış, karşılıklı olarak paylaşılmayan, tek taraflı, belirli kişi veya grupların amaç ve hedeflerine dayalı bir düşüncüyü dışlamaktadır.

Şirketler 21. yüzyılda çok geniş bir alana yayılan paylaşımçıları için ekonomik, politik, ahlaki ve toplumsal yükümlülükleri içine alan bir anlayışa öncelik ve önem vermelidir. Bu anlayış, ticari savaşların olumsuz etkilerinin azaltılması,

müşterilerin haklarının korunması, güvenli üretimin sağlanması, çevresel kirliliğin önlenmesi, doğal kaynakların tükenmesinin önüne geçilmesi, şirket kaynaklarının aktif olarak ulusal ve uluslararası adaletsizliği hafifletmek için kullanılması, güvenilir ve sağlıklı çalışma ortamının yaratılması, organizasyon içindeki ayrılıkların giderilmesi için politika ve süreçlerin geliştirilmesi, çalışanların yönetim ve karar süreçlerine dahil edilmesi, şirket dışı grupların beklenti ve taleplerine uygun davranılması, bu beklenti ve taleplerin ifade edilme imkanının yaratılması ve bu sürecin kolaylaştırılması gibi konuları içerecek şekilde çok geniş kapsamlıdır.

Şirket ve paylaşımcıları arasındaki ilişkiler de bu sürece paralel olarak değişmektedir. Çünkü, ürünün nihai kullanıcıları olan tüm gruplar şirket için stratejik ortaklar olmaya başlamışlardır. Bu şekilde de bu ilişkilerin değeri ve yoğunluğu artmaktadır. Artık ekonomik ve toplumsal değişimler ve bu değişimler etrafında şekillenen beklentiler çok hızlı değişebilmekte ve şirket için hayati bir öneme sahip olabilmektedir. Daha ahlaki ve toplumsal değerleri dikkate alan bir şirket olmaya başlamak, şirket yöneticilerinin iç ve dış paylaşımcı ilişkilerine daha fazla önem verdiğini gösterecektir.

Şirket faaliyetlerinin olumsuz sonuçlarının toplumda şirketlere karşı olan güveni zedelemesi, iş yaşamının kalitesine (sağlık, boş vakit, aile) verilen önemin artması, ahlaki olarak benimsenmeyen davranışların cezalandırılmaya başlanması, belirli çıkar ve baskı gruplarının büyümesi ve güçlenmesi ile medyanın ve halkın baskılarının artması, halkın bilinçlenmesi, şirket örgütlerinin değişmesi gibi faktörler bugün şirketlerin ekonomik koşullar kadar toplumsal ve ahlaki değerler ve gelişmeler üzerinde de durmalarına sebep olmaktadır. (Brooks, 1989)

Bu değişimlere paralel olarak, şirketler bireysel ve organizasyonel hesap verebilirliğin nasıl sağlanabileceği, alınan son kararlarda sorumluluğun odak noktasının kimler olacağı, değişen şirket ilişkileri ve genişleyen çalışma alanlarının analizi ve çözümü için dikkate alınması gereken kuralların neler olduğu ve bu kuralları kimlerin nasıl belirlediği, hükümet ve şirket, üretici ve tüketici, satın alan ve tedarikçi arasındaki ahlaki çatışma ve taleplerin kimler tarafından dengeleneceği, bireysel ve fonksiyonel bölümlerin sağduyusunun artmakta birlikte bu sağduyunun hükümetten, yasal sistemlerden ve merkezi otoriteden bağımsız olup olmadığı,

müşteri ve kamunun talepleri ile şirket aktörleri arasındaki tartışmaları kimin dengeleyeceği ve çözeceği konularını artık daha fazla sorgulanmaya başlamışlardır.

Bu konulara kolaylıkla cevap bulmak mümkün olmayabilir. Ancak bu problemlerin üstesinden gelebilmek için öncelikle yapılması gereken, genel düşünceyle birlikte şirketin yapı, süreç tanımlamaları ve toplumsal sorumluluk ilişkilerinin revize edilmesi veya tamamen değiştirilmesidir. Klasik örgüt yapıları ahlaki ve toplumsal sorumlulukların açıklanması için yetersiz kalmaktadır.

İkinci olarak şirket etiği, yapılar, genel düşünceler ve uygulamalar ile insanlar ve grupların karşılıklı çalışma ve etkileşimin ana noktalarına odaklanmalıdır. Bu odaklanma şirketin ve diğer paylaşımcıların değer ve görevleriyle bağdaşır nitelikte bağımsız ve güvenilir seçenekler belirleme, şirket ilişkilerinde şirket sorumluluğunun gücünün sınırlarını ve kullanımını algılama, çeşitli ahlaki zorunluluklar ile şirket kârını dengelerken şirket ilişkilerindeki sorumluluğu sürdürebilme, paylaşımcı gruplardan birinin pozisyonunu gözden kaçırmadan uzlaşmaya ulaşmak için çatışan taleplerin dinlenmesi ve sağlıklı iletişimin kurulması gibi konular üzerinde olabilmektedir.

Bu konular şirket uygulamalarında yeni olmamakla birlikte şirketler için hayati bir anlam kazanmaya başlamıştır. Çünkü, paylaşımcı gruplar yeni yapılanma içinde daha çok bağımsızlık, otonomi ve kontrol hakkı elde etmek istemektedirler

Burada önemli olan nokta, şirketlerin kendi değer ve hedefleri olduğu kadar, diğer paylaşımcı gruplarında birtakım değer ve beklentileri olduğunu gözden kaçırmamaktır. Bu haliyle paylaşımcı gruplar arasında bir ayırım yapmadan ve taraflar arasındaki psikolojik sözleşmenin güvence altına alınması önem kazanmaktadır. Bu anlayış, tek bir "doğru" üzerine odaklanmak yerine birden çok "doğru" seçenek arasında diğer paylaşımcıların değer yargıları ve şirket öncelikleri de dikkate alınarak uzlaşma sağlamaya dayanmaktadır. Paylaşımcılardan birinin değer yargılarına ve bütünlüğüne zarar vermeden ortak doğrular bulmak ve kararlar almak ve bu yolla yönetim sağlamak temel amaçtır.

## 2.10. ŞİRKETİN SOSYAL VE FİNANSAL PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bir şirketin sosyal performansı veya sorumluluğu ile o şirketin finansal performansı arasında kanıtlanabilir, açık bir ilişkinin olup olmadığı kesin olarak söylenememektedir. Sosyal performans ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ölçmek, ölçüm problemleri nedeniyle oldukça güçtür. Üstelik, bu ilişkiyi ölçmek için kullanılan kriterlerin seçimi de eleştirilebilmektedir.

Preston ve O'Bannon 1982-1992 döneminde ABD'de 67 büyük firmada finansal ve sosyal performans arasında pozitif bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır (Preston ve O'Bannon, 1997: 419-429). Benzer bir biçimde Waddock ve Graves şirketlerin sosyal performansı ile, şirketin geçmiş ve gelecek finansal performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. (Waddock ve Graves, 1997: 303-319) Griffin ve Mahon sosyal performans ve finansal performans arasında az da olsa bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. (Griffin ve Mahon, 1997: 5-31)

Roman, Hayiber ve Agle, Griffin ve Mahon'un çalışma verilerini tekrar analiz etmiş ve iyi sosyal performansın en azından kötü sosyal performansla sonuçlanmadığını ortaya koymuştur. (Roman, Hayiber ve Agle, 1999: 126-133)

Yapılan bu araştırmalar sonucunda, üç farklı görüşün ortaya çıktığı görülmektedir. İlk bakış açısı, sosyal sorumluluğunu yerine getiren şirketlerin finansal açıdan daha kârlı oldukları hipotezine dayanmaktadır. Başka bir deyişle, finansal performans sosyal bir performansın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısıyla ilgili problem iki değişken arasında pozitif korelasyon bulunmasına karşılık, iki değişken arasındaki nedenselliğin açık bir şekilde ortaya konulamamasıdır.



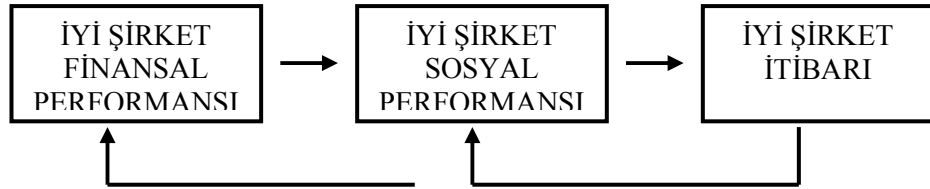
**Şekil 4: Sosyal Performans, Finansal Performans ve Şirket İtibarı Arasındaki İlişki Birinci Bakış Açısı**



**Kaynak:** Archie B. Carroll and Ann K. Buchholtz, (2003), Business and Society Ethics and Stakeholder Management, p:58.

İkinci bakış açısı; şirketin finansal performansının şirketin sosyal performansının öncüsü olduğunu savunmaktadır. Bu anlayış şirkette olumlu mali gelişmelerin olduğu ve finansal açıdan şirketin başarıya ulaştığı dönemlerde şirketin yüksek sosyal performans gösterdiğini ileri sürmektedir. Preston ve O'Bannon finansal performansın sosyal performansla eş anlamlı olduğu ya da finansal performansın sosyal performanstan önce sağlandığına dair kanıtlar bulmuştur. Bu kanıtlar, sosyal ve finansal performansın en iyi pozitif sinerjiyle açıklanabileceği görüşünü desteklemektedir.

**Şekil 5: Sosyal Performans, Finansal Performans ve Şirket İtibarı Arasındaki İlişki İkinci Bakış Açısı**



**Kaynak:** Archie B. Carroll and Ann K. Buchholtz, (2003), Business and Society Ethics and Stakeholder Management, p:58.

Sonuncu bakış açısında ise, sosyal performans, finansal performans ve şirket popülaritesi arasında birbirini etkileyen bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Bu üç faktör birbirini etkilemektedir. Bu unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkinin yoğunluğu yüzünden hangi faktörün sürecin başlangıcı olduğunu söylemek oldukça güçtür.

**Şekil 6: Sosyal Performans, Finansal Performans ve Şirket İtibarı Arasındaki İlişki Üçüncü Bakış Açısı**



**Kaynak:** Archie B. Carroll and Ann K. Buchholtz, (2003), Business and Society Ethics and Stakeholder Management, p:58.

### 3. BÖLÜM

## İMKB 100 ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINI BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA

### 3.1. AMAÇ

Bu araştırma ile, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 100 Endeksinde hisse senetleri işlem gören şirketlerin üst yönetimlerinin gerek işletme içinde, gerekse işletme dışında yer alan çıkar gruplarının talep ve beklentilerine olan bakış açısı ile yönetimlerin çıkar gruplarının talep ve beklentilerine karşı geliştirdikleri politika ve stratejiler tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kote olmuş, ülke içinde farklı coğrafyalarda ve çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren halka açık şirketlerin “dışsal çevre faktörleri” olarak sınıflandırılacak müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakip firmalar, devlet, medya kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile “firma içi faktörler” olarak nitelendirilebilecek çalışanlar ile işletme ortaklarını nasıl anlamlandırdıklarını ve sözkonusu gruplara karşı nasıl bir davranış kalıbı içerisine girdiklerini algılamak ve ifade etmektir.

Bu nedenle; İMKB şirketlerinin üst yönetimlerinin işletme çalışanları, mevcut müşteriler, potansiyel müşteriler, tedarikçiler, büyük hisseli işletme ortakları, küçük (azınlık) hissedarlar, diğer yatırımcılar, yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler, diğer işletme yöneticileri, sendikalar, kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, hükümetler, rakip işletmeler, çevreci baskı grupları, sivil toplum örgütleri ve medya olarak sınıflandırılan işletme paylaşımcılarına olan bakış açısı ve bu gruplara karşı geliştirilen politika ve stratejilerin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Bu bağlamda, İMKB 100 şirketlerinin faaliyet süresi, faaliyet alanı, halka açıklık oranı, İMKB'de işlem görme süresi, çalışan sayısı ve piyasa değeri ile bu şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına başvurmaları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi de amaçlanmaktadır.

Para ve sermaye piyasalarındaki değişimin ve gelişimin öncüsü niteliğinde olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 100 endeksinde işlem gören şirketlerin belirtilen açılardan incelenmesi, halka açık bu sermaye piyasası şirketlerinin, yönetim olarak tanımlanan yeni yönetim anlayışının neresinde olduğunu görebilmek açısından büyük önem taşımaktadır.

### 3.2. YÖNTEM

Yönetişim uygulamaları şirketlerin üst yönetimlerinin alacağı kararlar doğrultusunda şekillendiği için araştırma şirket üst yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bağlamda oluşturulan anket formları yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, genel müdür, genel müdür yardımcısı, birim müdürü ve birim müdür yardımcısı unvanı taşıyan üst düzey yöneticilere yöneltilmiş ve bu niteliğe sahip üst düzey yöneticiler tarafından cevaplanması beklenmiştir. Sınırlı bir oranda da olsa (katılımcıların %15'i) soru formlarının şef, uzman kademesindeki şirket çalışanları tarafından da cevaplandırıldığı görülmektedir.

İMKB 100 şirketlerinin Genel Müdürlüklerinin %75 gibi oldukça büyük bir oranının İstanbul'da olması sebebiyle soru formlarının geri dönüş oranının artırmak ve soru formlarının ilgili kişilere ulaşmasını sağlamak amacıyla, anket formları şirket yöneticileriyle yüzyüze görüşülerek elden teslim edilmiştir. Gerek anket formlarının yüzyüze görüşülerek cevaplandırılmasının gerektirdiği zaman ihtiyacı gerekse şirket yöneticilerinin zaman darlığı soru formlarının çok küçük bir bölümünün yüzyüze görüşme yoluyla cevaplandırılabilmesine imkan tanımıştır. Belirtilen zaman kısıtı yüzünden İstanbul'da yapılan görüşmeler yoluyla 40 şirket yöneticisine ulaşılabilmiştir.

Geri kalan 60 şirketten 10 şirkete belirtilen adres, telefon, fax veya elektronik posta yoluyla ulaşılammış ya da ulaşılan şirketlerde soruları yanıtlayabilecek bir yönetici bulunamamıştır.

Diğer şirketlere ulaşmak amacıyla her türlü iletişim kanalları kullanılmıştır. Aynı anda birden çok sayıda kanal kullanılarak geri dönüş oranı artırılmaya çalışılmıştır. Öncelikle İMKB kayıtları dikkate alınarak şirket genel müdürlüklerine

posta yoluyla anket formları postalanmıştır. Ülkemizde maalesef bu tip araştırmalara karşı katılımcıların gereken özeni ve katkıyı göstermemesi posta yoluyla gönderilecek soru formlarının geri dönüş oranı konusunda şüphe uyandırmıştır. Bu nedenle güvenilirliği artırmak amacıyla aynı anda elektronik posta ve fax yoluyla anketler ilgililere ulaştırılmaya çalışılmıştır. Geri dönüş sağlanamayan şirket yöneticilerine gerek telefonla, gerekse elektronik posta ile belirli aralıklarla hatırlatmalar yapılmıştır.

### **3.3. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

Ülkemizde yaklaşık 85.000 Anonim Şirket (A.Ş.) bulunmaktadır. Bu anonim şirketlerin % 99'unu küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Halka açık A.Ş. sayısı ise, toplam A.Ş. sayısının % 1'inden daha küçük bir orana karşılık gelmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu kaydındaki halka açık A.Ş. sayısı 615 A.Ş. ile sınırlı kalmaktadır. Ülkemizde kurumsal yönetim uygulamalarının halka açık A.Ş.'lere yönelik olduğu görülmektedir. Anonim şirketler hukukuna göre ortak sayısı 250'ye ulaşmış şirketler halka açık kabul edilmektedir. İMKB'de işlem gören şirketler ise kendiliğinden halka açık A.Ş. olarak kabul görmektedir. Halka açık şirketlerin doğası itibariyle ilişkili olduğu çok sayıda kişi veya gruplar bulunmaktadır. Özellikle İMKB'de işlem gören şirketler yüzleri, binleri hatta on binleri bulan hissedarlarıyla çok büyük bir kitlenin ilgisini üzerlerine çekmektedir. İMKB'de işlem gören şirketlerin bu özelliği, işletme uygulamalarının başta şirket hissedarları olmak üzere şirket çalışanları, şirket müşterileri, sivil toplum örgütleri, tedarikçiler, aracılar ve bunun gibi işletme faaliyetleriyle ilgili diğer gruplar tarafından dikkatle izlenmektedir.

Bu nedenle halka açık nitelikteki 615 A.Ş. içinde İMKB'de işlem gören şirketlerin diğer halka açık A.Ş.'lere oranla daha farklı bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. 1 Temmuz 2003 tarihi itibariyle İMKB'de işlem gören şirket sayısı 294 şirket olarak belirlenmiştir. 309 şirketten 251 tanesi ulusal pazar içinde yer almaktadır. Geri kalan şirketlerin 20 tanesi yatırım ortaklığı statüsündedir. İkinci ulusal pazarda (bölgesel pazar) işlem gören şirket sayısı 15 iken, gözaltı pazarında 8 şirket yer almaktadır. Diğer kategorisinde ise 15 şirket bulunmaktadır.

Yatırım ortaklıkları, sermaye piyasası araçları ile ulusal ve uluslararası borsalarda veya borsa dışı organize piyasalarda işlem gören altın ve diğer kıymetli madenler portföyü işletmek üzere anonim ortaklık şeklinde ve kayıtlı sermaye esasına göre kurulan sermaye piyasası kurumlarıdır. Yatırım ortaklıklarının temel fonksiyonu küçük tasarruf sahiplerinin birikimlerini bir havuzda toplayarak değişik menkul kıymetlerden oluşacak bir portföye yatırmak ve bu yolla elde ettikleri kazancı ortaklarına payları oranında dağıtmaktır. (İMKB, 2003) Yatırım ortaklıklarının diğer ortaklıklardan farkı, faaliyet alanlarının sadece sermaye piyasası araçları ile altın ve diğer kıymetli madenlerden oluşan bir portföyün işletilmesi şeklinde sınırlandırılmış bulunmasıdır. Bu özel yapısı itibariyle birer portföy yönetim şirketi olarak işletme içi ve dışı paylaşımcı gruplarla daha sınırlı ölçülerde ilişki kuran şirketlerden oluşmaktadır. Bu nedenle yatırım ortaklıkları araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

İkinci Ulusal Pazar'ın (Bölgesel Pazar) oluşturulma amacı, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kotasyon Yönetmeliği'ndeki kotasyon koşullarını sağlayamayan şirketler ile gelişme ve büyüme potansiyeli taşıyan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine olanak sağlamak, sözkonusu şirketlerden Borsa Yönetim Kurulu'nca Borsa'da işlem görmesi uygun görülenlerin hisse senetlerine likidite sağlamak, bu hisse senetlerinin fiyatlarının düzenli ve şeffaf bir piyasada, rekabet koşulları içinde oluşmasını temin etmektir (İMKB, 2003). İkinci Ulusal Pazar aynı zamanda, İMKB Ulusal Pazar'ından geçici veya sürekli olarak çıkartılan şirketler ile Ulusal Pazar için geçerli kotasyon ve işlem görme koşullarını sağlayamayan şirketlere ait hisse senetlerini de kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında küçük ve orta ölçekteki bu 15 şirket, kurumsallaşmanın ve yeterli işletme büyüklüğünün mevcut olmadığı düşüncesiyle araştırmanın kapsamına dahil edilmemiştir.

Gözaltı Pazarı'nın kuruluş amacı; hisse senetleri Borsa'da işlem gören şirketler ve/veya hisse senetleri işlemleri ile ilgili olarak olağandışı durumların ortaya çıkması, hisse senetleri Borsa'da işlem gören şirketler tarafından kamunun zamanında, tam ve sürekli olarak aydınlatılmasına ve mevcut düzenlemelere uyum konusuna gerekli özenin gösterilmemesi, yatırımcıların haklarının korunması ve

kamu yararı gereği hisse senetlerinin Borsa kotundan ve/veya işlem gördüğü pazardan geçici ya da sürekli çıkarılması sonucunu doğurabilecek gelişmelerin oluşması sonucunda, şirketlerin izleme ve inceleme kapsamına alınması durumlarında sürekli gözetim, denetim ve izleme ortamında, yatırımcıların devamlı ve zamanında bilgilendirilmesini sağlayacak önlemlerle birlikte, hisse senetlerinin İMKB bünyesinde işlem görebileceği organize bir pazar oluşturmak ve sözkonusu şirketlerin hisse senetlerine yatırım yapmış tasarruf sahiplerine likidite olanağı sunmaktır. (İMKB, 2003) Bu gerekçelerle gözaltı pazarındaki şirketler, yönetim uygulamalarının temelini oluşturan işletme faaliyetlerinden etkilenen grupların haklarını ihlal ettikleri veya ihlal etme potansiyeli taşıdıkları düşüncesiyle araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

Diğer kategorisinde yer alan şirketler İMKB yönetim kurulunca hisse senetleri borsa kotundan çıkarılarak kot dışı pazar kaydına alınan ve geçici olarak işlem görmekten menedilen şirketlerden oluşmaktadır. Gözaltı pazarına alınan şirketlere yönelik benzer bir kaygı bu kapsamdaki 15 şirket içinde taşındığı için bu şirketler de araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

Ulusal Pazar'da yer alan 251 şirket ise İMKB tarafından önceden belirlenmiş kotasyon şartlarını tümüyle karşılayan şirketlerdir. Ancak İMKB'de yatırımcıların borsadaki fiyat hareketlerini incelerken kullandıkları endeks İMKB'de işlem gören bu şirketlerin fiyat değişimlerini gösteren İMKB tüm endeksi yerine İMKB 100 endeksi olmaktadır. Bunun oldukça kabul edilir bir nedeni bulunmaktadır. Sermaye piyasalarının değerlendirilmesinde kullanılan iki önemli göstergeden biri piyasa kapitalizasyonu yani piyasanın değeri, diğeri ise piyasada işlem gören şirketlerin yarattığı işlem hacminin parasal karşılığıdır. İMKB 100 endeksinde işlem gören şirketler borsada işlem gören şirketler içinde en yüksek piyasa değerine sahip şirketlerden oluşmaktadır. Bu yönüyle İMKB 100 endeksinde işlem gören şirketlerin piyasa değerleri toplamı İMKB'de işlem gören yaklaşık 300 kadar şirketin piyasa değerinin yaklaşık % 90'nına karşılık gelmektedir. Sözkonusu bu 100 şirketin piyasada yarattığı para hareketi benzer şekilde tüm işlemlerin yaklaşık % 90'nına ulaşmaktadır.

Temel amaç, sermaye piyasasının dinamizmini oluşturan bu şirketlerin yönetim performansının tespit edilmesidir. Açıklanan bu gerekçelerle 615 halka açık şirket içerisinde İMKB'de 01.04.2003-30.06.2003 tarihleri arasında işlem gören en yüksek piyasa değerine sahip ilk 100 şirket araştırma evrenini oluşturmaktadır. Ulusal Pazar'dan seçilmiş bu 100 şirkete ait hisse senetleri İMKB Ulusal 100 (İMKB-100) endeksini oluşturmaktadır.

### 3.4.VARSAYIMLAR

Araştırmanın başlamadan önceki temel yargı; İMKB'de işlem gören halka açık anonim şirket yönetimlerinin; yönetimin paylaşılması, ortak bir yönetim anlayışının sağlanması, şirket ortakları kadar işletmenin ilişkide bulunduğu diğer çıkar gruplarının beklenti ve taleplerinin dikkate alınması ve oluşan bu taleplerin ışığında bağdaşık, sosyal sorumluluğu olan bir yönetim anlayışı ve uygulamalarının yaygın bir biçimde kurulu olmadığıdır. Bu temel yargıya paralel olarak şirketlerin faaliyet süresi, faaliyet alanı, halka açıklık oranı, İMKB'de işlem görme süresi, çalışan sayısı, piyasa değeri ile kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişkilere yönelik varsayımlar geliştirilmiştir. Bu amaçla aşağıda sıralanan hipotezler araştırmada test edilecektir.

**Hipotez 1:** İMKB-100'de yer alan mali, sınai ve hizmetler sektöründe faaliyet gösteren şirketlerinin, kurumsal yönetim uygulama dereceleri birbirinden farklılık göstermektedir.

**Hipotez 2:** İMKB-100 şirketlerinin faaliyet süresi arttıkça kurumsal yönetim uygulama derecesi artmaktadır.

**Hipotez 3:** İMKB-100 şirketlerinin halka açıklık oranı arttıkça bu şirketlerin kurumsal yönetim uygulama oranı artmaktadır.

**Hipotez 4:** İMKB-100 şirketlerin İMKB'de işlem görme süresi ile kurumsal yönetim uygulamaları arasında bir ilişki yoktur.

**Hipotez 5:** İMKB-100 şirketlerindeki çalışan sayısı arttıkça bu şirketlerin kurumsal yönetim performansları artmaktadır.

**Hipotez 6:** İMKB-100 şirketlerinin piyasa değeri arttıkça kurumsal yönetim uygulamaları artmaktadır.



### 3.5. CEVAPLANMA YÜZDESİ VE DAĞILIMI

İMKB 100 endeksinde yer alan 100 şirket içerisinde % 59'undan (59 şirket) geri dönüş sağlanmıştır. Ülkemizde yapılan diğer anket çalışmaları incelendiğinde bu oranın oldukça yüksek olduğu görülmektedir. 01.04.2003-30.06.2003 döneminde İMKB 100 endeksinde işlem gören şirketlerin % 50'si sınai sektörde (50 şirket), %30'u mali sektörde (30 şirket), % 16'sı hizmetler sektöründe (16 şirket) ve % 4'ü de teknoloji sektöründe (4 şirket) faaliyet göstermektedir. Geri dönüş sağlanan şirketlerin sektörlere göre dağılımı, şirketlerin İMKB 100 endeksindeki sektörel dağılımlarıyla paralellik göstermektedir.

Dönüş sağlanan 59 şirketten 30 tanesi sınai sektörde faaliyet göstermektedir. Bu 30 sınai şirketi araştırmaya dahil edilen şirketlerin % 50.84'ünü oluşturmaktayken, İMKB 100'e dahil 50 sınai şirketinin % 60'ını oluşturmaktadır. Dönüş sağlanan mali sektör şirketlerinin sayısı 18'dir. Bu sayı araştırmaya dahil edilen 59 şirketin % 30.50'sine tekabül etmekteyken, İMKB 100'e dahil 30 mali şirketin ise % 60'ını oluşturmaktadır. Dönüş sağlanan hizmetler sektörü şirketlerinin sayısı ise 10'dur. Bu sayı araştırma kapsamındaki şirketlerin % 16.6'sına karşılık gelmektedir. Bu 10 şirket İMKB 100'de hizmetler sektöründe faaliyet gösteren 16 şirketin % 62.5'ine karşılık gelmektedir.

Özetle; İMKB 100 endeksinde sınai, mali ve hizmetler sektöründe yer alan şirketlerin oranı sırasıyla % 50 , % 30, % 16 iken, bu oran geri dönüş sağlanan anket formları için ise sırasıyla % 50.84, % 33.50 ve % 16.94 şeklindedir. İMKB 100 endeksine dahil şirketlerin sektörel dağılımları ile geri dönüş sağlanan soru formlarının dağılımı arasında çok yakın bir paralellik göze çarpmaktadır. Üstelik sınai, mali ve hizmetler sektörlerinde yer alan şirketlere ait geri dönüş sağlanan anket formlarının açıklama gücü, İMKB 100'de mevcut şirketlerin sırasıyla % 60, % 60 ve % 62.50'sine karşılık gelmektedir. Sınai ve mali sektörlerdeki % 60'lık ve hizmetler sektöründeki % 62.50'lik açıklama gücü istatistiksel olarak tatmin edici bir nitelik taşımaktadır. İMKB 100 endeksinde işlem gören 4 şirketten yalnızca bir tanesinden geri dönüş sağlanabilmiştir. Bu nedenle endeks kapsamındaki teknoloji şirketlerinin azlığı gerekse teknoloji endeksine dahil yalnızca bir şirketten geri dönüş

sağlanabilmesi nedeniyle teknoloji sektörüne ait bir değerlendirme yapma imkanı bulunmamaktadır.

### **3.6. İSTATİSTİKSEL ANALİZ**

İMKB 100 şirketlerinin yönetim anlayışını ortaya koymak ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Uyum İyiliği Testleri (Ki-Kare çözümlemesi), Mann-Whitney U-Testi, Karşılaştırmalı Tablolar (Cross Table) Analizi, Frekans Testleri, Yüzde Analizleri, Varyans ve Standart Sapma Analizleri ile Ortalama Analizleri yapılmıştır. Bu istatistiksel analizlerde SPSS 11.5 ve Microsoft Excel kullanılmıştır.

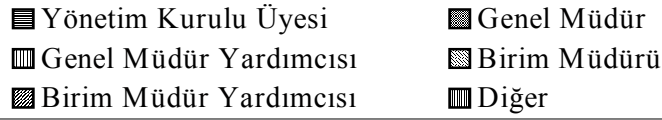
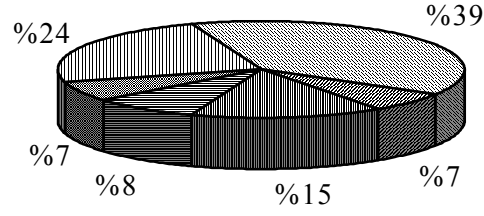
#### **3.6.1. ÖRNEKLEMDEKİ FİRMALARIN VE KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ VE DEĞERLENDİRMELER**

Soru formunda yer alan ilk sekiz soru anketi yanıtlayan şirket çalışanlarının ve ankete katılan şirketlerin temel özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorulardan oluşmaktadır.

##### **3.6.1.1. Ankete Katılanların Şirket İçindeki Pozisyonları**

Yönetişim kavramı şirket yönetimi ile şirket faaliyetlerinden etkilenen ve bu faaliyetleri etkileyebilecek konumda olan işletme içi ve işletme dışı kişi veya gruplar arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Bu nedenle, anket sorularının mümkün olduğunca şirketlerin politika ve stratejilerinin saptanmasında etkili olan orta ve üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırılması araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Araştırma anketini yanıtlayan kişilerin işletme içindeki pozisyonları (Grafik 3) incelendiğinde katılımcıların % 39'u yönetim kurulu üyesi, genel müdür ve genel müdür yardımcılarında oluşan üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Birim yöneticisi ve yardımcılarında oluşan orta kademe yöneticilerin oranı ise % 46 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların yalnızca %15'lik bir bölümü şef, şef yardımcısı, uzman gibi diğer kademelerde çalışanlar tarafından oluşmaktadır. Bu nedenle katılımcıların % 85 gibi önemli bir bölümü üst ve orta kademe yöneticilerden meydana gelmektedir.

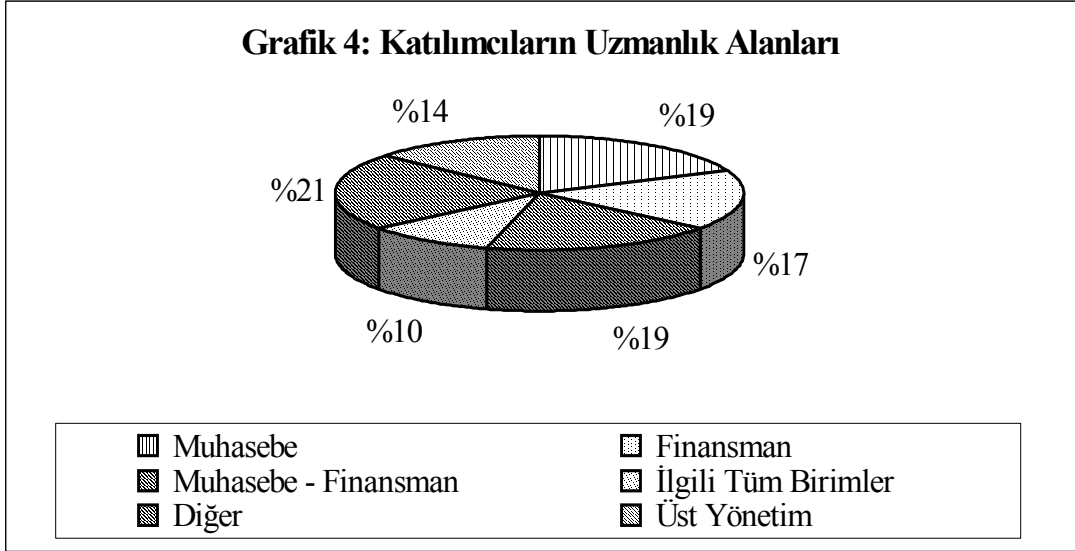
**Grafik 3: Ankete Katılanların Şirket İçi Pozisyonu**



### 3.6.1.2. Ankete Katılanların Uzmanlık Alanları

Katılımcıların şirket içi pozisyonları kadar şirket içindeki çalışma alanları da önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim kavramının öncelikle sermaye piyasalarında işlem gören şirketler için kullanılıyor olması, kurumsal yönetim konusunun ağırlıklı olarak İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ve Sermaye Piyasası Kurulu gibi düzenleyici kuruluşlar tarafından incelenmesi sonucunu doğurmuştur. Bu düşünceyle her ne kadar soru formu şirketlerin bütün birimlerine yönelik olarak hazırlansa da soruların büyük ölçüde muhasebe ve/veya finansman birimleri tarafından yanıtlandığı anlaşılmaktadır. Soruları yanıtlayan işletme çalışanlarının % 55 gibi yarıdan fazla bir bölümü muhasebe ve/veya finansman bölümlerinde görev almaktadır. Katılımcıların % 10'u genel müdür, yönetim kurulu üyesi gibi üst düzey yöneticilerden oluştuğu için birim belirtmemişlerdir. Diğer birimler tarafından anketin yanıtlanma oranı ise % 35 olmaktadır. Bu durum Grafik 4 de izlenebilir.

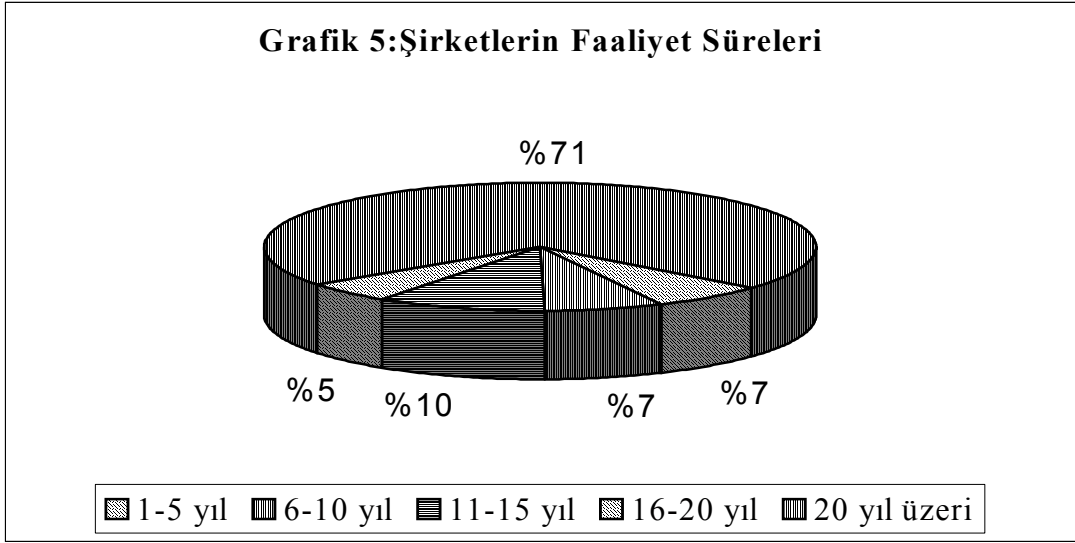
**Grafik 4: Katılımcıların Uzmanlık Alanları**



### 3.6.1.3. Örneklemedeki Şirketlerin Faaliyet Süreleri

Araştırma kapsamında incelenen 59 şirketin faaliyet sürelerine göre dağılımları Grafik 3’de izlenebilir. Yirmi yılı aşkın bir süredir faaliyet gösteren firmaların toplam içindeki payı % 71 düzeyindedir. Sektörel ayırma gidildiğinde yirmi yılı aşkın süredir faaliyette bulunan sınai şirketlerin oranı % 87’ye kadar çıkmaktadır. Bu göstergeden İMKB 100’e dahil şirketlerin önemli bir bölümünün uzun yıllardır faaliyet gösteren şirketler olduğu anlaşılmaktadır. Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri, belli sosyal ilişkiler düzenini ifade etmektedir. (Koçel, 2001:291) Bu açıdan bakıldığında Kurumsal Yönetim anlayışı ile faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Faaliyetlerini on yıldan daha kısa bir süredir sürdüren şirketlerin oranı % 7’dir. Beş yılın altında bir süredir faaliyetlerine devam eden şirket oranı ise yine % 7 olarak tespit edilmiştir (Grafik 5).

**Grafik 5:Şirketlerin Faaliyet Süreleri**

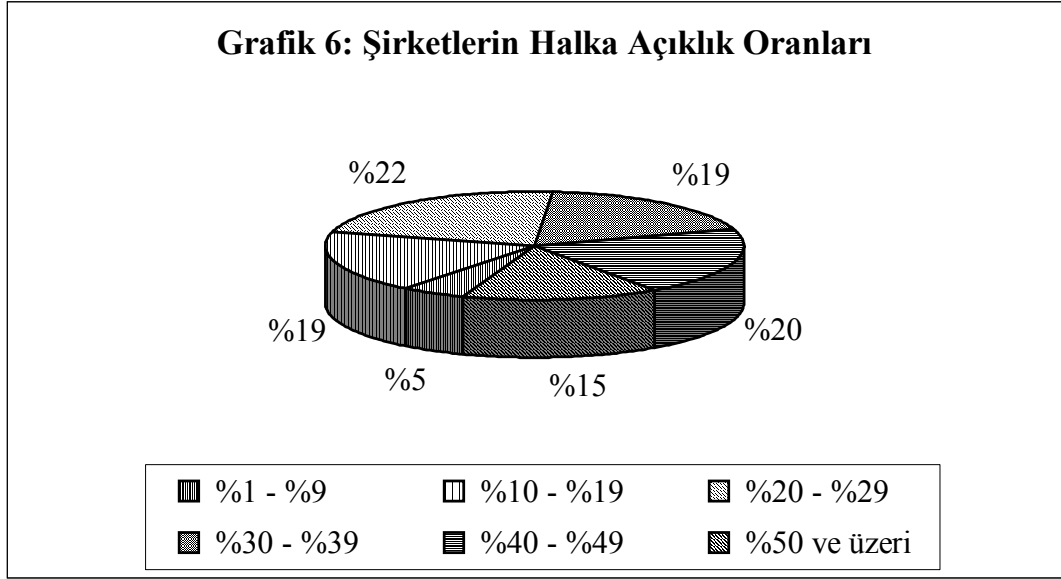


#### **3.6.1.4. Örneklemdaki Şirketlerin Halka Açıklık Oranları**

Halka açıklık oranları ile bir şirketin paylaşımcıları ile kurduğu ilişkinin düzeyi arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bir şirketin halka açıklık oranı arttıkça şirket faaliyetlerinden etkilenen kişi sayısı artmaktadır. Bu durum şirketin başta hissedarları olmak üzere çok daha fazla sayıda kişi veya gruba karşı sorumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, şirket yöneticilerinin karar alırken bu grupların tepkilerini daha da dikkatli bir şekilde dikkate almaları gerekmektedir. Çünkü, sorumluluğun artmasıyla birlikte işletme faaliyetlerinden etkilenen hissedar, yatırımcı ve diğer grupların beklentilerinin karşılanması konusunda şirketlerin üzerlerinde daha yoğun bir baskı oluşmaktadır.

Ülkemizde ağırlıklandırılmış halka açıklık oranının % 15-20 düzeyinde olduğu bilinmektedir. Bu oranın artması şirketlerin, faaliyetlerinden etkilenen grupların taleplerini dikkate alma konusunda daha da duyarlı hale gelmeleri için itici bir güç oluşturacağı düşünülmektedir. Grafik 6'da örneklemdaki şirketlerin %10'luk dilimler halinde halka açıklık oranları verilmektedir. Dağılımın birbirlerine yakın değerler aldığı görülmektedir. Ancak yarıdan fazla bir halka açıklık oranına sahip şirketlerin oranı % 15 ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu oranın artması yönetim anlayışının geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

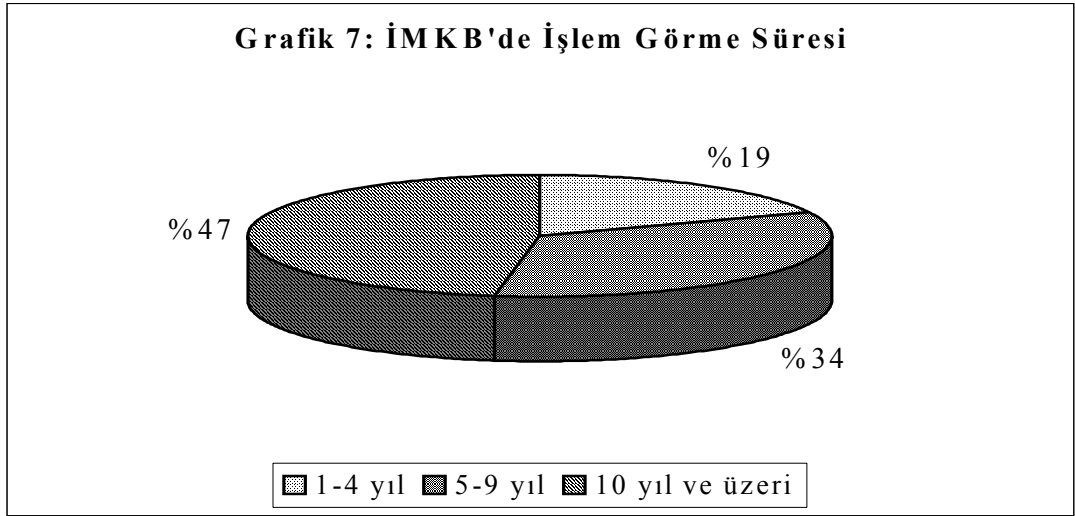
**Grafik 6: Şirketlerin Halka Açıklık Oranları**



### 3.6.1.5. Örneklemdaki Şirketlerin İMKB’de İşlem Görme Süreleri

İMKB’nin 17 yıllık kısa tarihi düşünüldüğünde, Türk sermaye piyasası gelişmiş ülke borsalarıyla karşılaştırıldığında oldukça yenidir. Bu nedenle, faaliyet süreleriyle kıyaslandığında şirketlerin İMKB’de işlem görme süreleri daha kısa olmaktadır. İMKB’de işlemler 3 Ocak 1986 tarihinde 40 şirketle başlanmıştır. İMKB’nin kurulmasıyla birlikte borsada işlem görmeye başlayan bu 40 şirketten yalnızca 15 tanesi 31.04.2003-01.06.2003 döneminde İMKB 100 endeksine dahil şirketler içerisinde yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında şirketlerin işlem sürelerinin kısalığı anlaşılabilir.

Grafik 7’de araştırmaya dahil olan şirketlerin işlem görme süreleri üç ayrı dönem içerisinde verilmektedir. Şirketlerin % 47 gibi yarıya yakın bir bölümü 10 yılı aşkın bir süredir İMKB’de işlem görmektedir. Sınai sektör şirketleri için bu oran %57’ye ulaşmaktadır. Ülke olarak genç bir sermaye piyasasına sahip olmamız nedeniyle, İMKB’de işlem görme süreleri ile şirketlerin kurumsal yönetim anlayışına sahip olmaları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı düşünülmektedir.

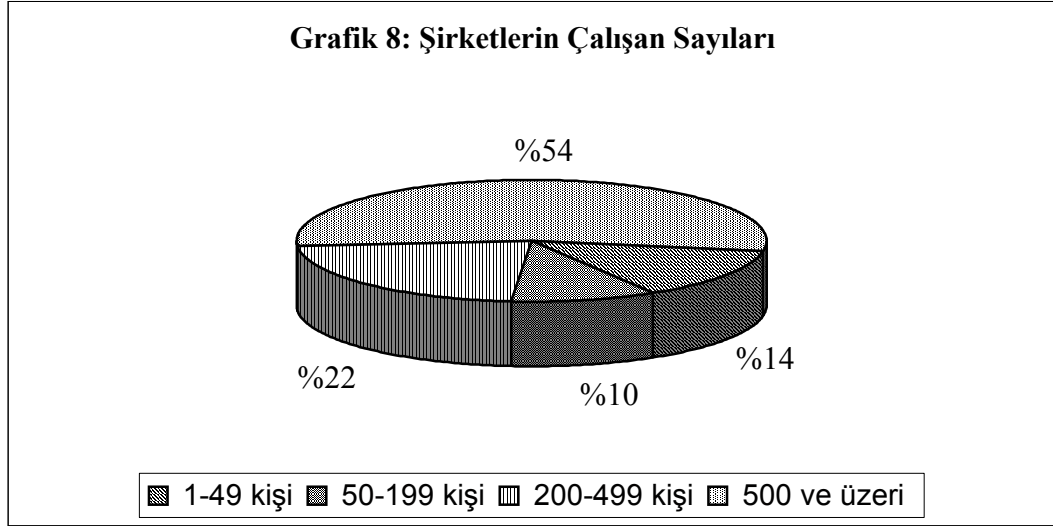


### 3.6.1.6. Örneklemedeki Şirketlerde Çalışan Sayıları

İşletme faaliyetlerinin görece olarak daha kolaylıkla yürütülebildiği patron yönetici profilinden işletmelerin iç ve dış çevrelerinin karmaşıklaşmasıyla yönetici işletme sahipliği ayırımına gidildiği gözlenmektedir. Bu durum şirketlerin aile şirketi kimliğinden sıyrılarak profesyonel kadrolar tarafından yönetilen daha kurumsal yapılara dönüşmesine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda şirket uygulamalarının karmaşıklaşması ve sayıca artış göstermesine paralel olarak şirketlerin büyümeye başladığı gözlenmektedir. Bu nedenle, şirketlerin büyümesi ve buna bağlı olarak çalışan personel sayısının artması ile kurumsal yönetim uygulamaları arasında bir ilişkinin varlığı düşünülebilir.

Grafik 8'de örnekleme dahil olan şirketlerin çalışanların belirlenen dilimler içerisinde dağılımı izlenebilir. 1-49 aralığında personel çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-199 arasında kişi istihdam eden işletmeler orta ölçekli, 200 ve üzeri personel istihdam eden işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1989: 462). Bu bağlamda, araştırmaya dahil olan şirketlerin % 76 gibi oldukça büyük bir bölümü büyük ölçekli işletme sınıfına girmektedir. Araştırma kapsamındaki şirketlerin yalnızca % 24'lük bir kısmının KOBİ niteliği taşıdığını görülmektedir. Sektörel ayırımına gidildiğinde sınai sektör içinde büyük ölçekli işletmelerin oranı % 93'e kadar çıkmaktadır. Bu oran mali sektör

şirketlerinde % 55 ile en düşük düzeye ulaşmaktadır. Mali sektör içinde KOBİ'lerin oranı ise % 45 seviyesindedir. Hizmet sektöründe büyük ölçekli işletme oranı % 60 düzeyindedir.



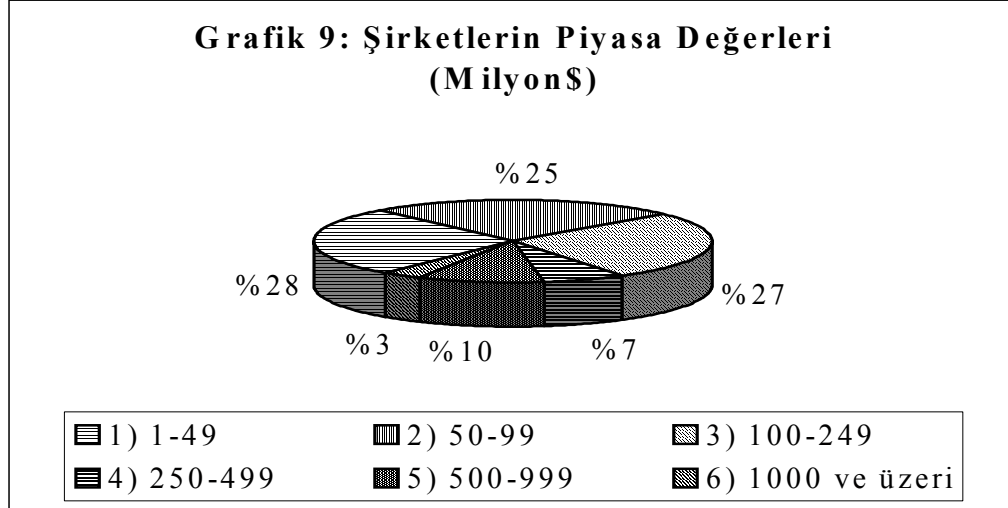
### 3.6.1.7. Örneklemedeki Şirketlerin Piyasa Değerleri

Piyasa değeri sermaye piyasalarının büyüklüğünü görmek açısından son derece yaygın olarak kullanılan bir kriterdir. Şirketlerin piyasa değerlerinin büyüklüğü, sermaye piyasalarının büyüklüğü ve gelişmişliği ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle Türk sermaye piyasasının az gelişmiş olması, İMKB 100 endeksine dahil şirketlerin piyasa değerlerini düşük gösterebilir. Ancak piyasa değeri yüksek bu şirketlerin gerek İMKB'deki işlem hacimleri, gerekse piyasalarda yapmış oldukları işlemlerin parasal karşılığı, piyasa değeri küçük olan şirketlere oranla daha yüksektir. Üstelik piyasa değeri yüksek şirketlerin çok daha fazla sayıda kişi ya da grupta etkileşim içine girdiğini söylemek mümkündür. Sonuçta yaratılan katma değer çok daha büyük olmakta ve toplumun çok daha geniş kesimlerini etkisi altına alabilmektedir.

Grafik 9'da örnekleme dahil olan şirketlerin piyasa değerlerinin milyon dolar cinsinden belirlenen dilimlere dağılımı görülmektedir. Şirketlerin % 80'e yakın bir bölümünün piyasa değerinin çeyrek milyon doların altında olduğu görülmektedir. Bu duruma Kasım 2000 ve Şubat 2001'de yaşanan krizlerin

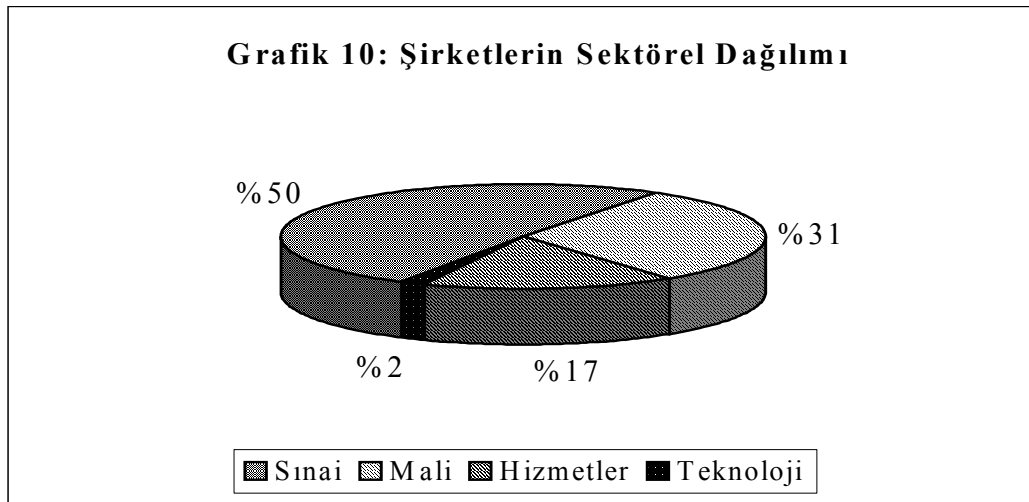


etkisinin olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Araştırma kapsamındaki 59 şirketten 6 tanesi (%10) yarım milyon doların ve yalnızca 2 tanesi 1 milyar doların üzerinde piyasa değerine sahip bulunmaktadır. Şirketlerin piyasa değeri artıkça kurumsal yönetime verecekleri önemin artacağı düşünülmektedir.



### 3.6.1.8. Örneklemedeki Şirketlerin Sektörel Dağılımı

Gerek sınai sektörün, gerekse hizmet ve mali sektörlerin kendilerine özgü yapısı ve işleyişinin; şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda şirketlerin sektörel bir ayrıma da tabi tutulması gerekmektedir. Grafik 10'da örnekleme dahil olan şirketlerin sektörel dağılımları verilmektedir.



Çalışma kapsamındaki 59 şirketin % 50'si sınai, % 31'i mali, % 17'si hizmetler ve % 4'ü teknoloji sektörüne ait şirketlerden oluşmaktadır (Grafik 10).

### 3.6.2.PAYLAŞIMCILARA VERİLEN ÖNEMİN ANALİZİ

Araştırmaya katılan 59 şirket çalışanından işletme paylaşımcısı olarak tanımlanan 18 ayrı paylaşımcı grubun beşli Likert ölçeğinde derecelendirilmesi ve sözkonusu paylaşımcı grubun işletme için çok önemli olması halinde 1, önemli olması halinde 2, ne önemli ne önemsiz olması halinde 3, önemsiz olması halinde 4 ve hiç önemi olmaması halinde ise 5 değerini vermeleri istenmiştir.

#### 3.6.2.1. Örneklemdeki Tüm Şirketlerin Paylaşımcılarına Verdikleri Önem Sıralaması

Sektör ayrımı gözetmeden araştırmaya katılan 59 şirketin paylaşımcılarına verdikleri önem sıralaması Tablo 7'de belirtilmektedir.

**Tablo 7: Tüm Şirketlerin Önem Sıralaması**

Önem Sırası	Paylaşımcı Gruplar	Önem Derecesi
1	İşletme Çalışanları	1,16
2	Üst Yönetim (Genel Müdürlük)	1,18
3	Mevcut Müşteriler	1,2
4	Yönetim Kurulu	1,23
5	Büyük Hisseli İşletme Ortakları	1,35
6	Potansiyel Müşteriler	1,39
7	Diğer İşletme Yöneticileri	1,51
8	Rakip İşletmeler	1,63
9	Tedarikçiler	1,64
10	Küçük (Azınlık) Hissedarlar	1,66
11	Hükümetler (Siyasal İktidarlar)	1,67
12	Medya	1,76
13	Kamu Kurum ve Kuruluşları	1,77
14	Diğer Yatırımcılar	1,85
15	Yerel Yönetimler	2,12
16	Sivil Toplum Örgütleri	2,22
17	Çevreci Baskı Grupları	2,36
18	Sendikalar	2,5

Araştırmaya katılan 59 şirket yöneticisinin 50 tanesi, işletme çalışanlarına verdikleri değeri “Çok Önemli” şeklinde nitelendirmektedir. “Çok Önemli” değeri genel müdürlük olarak ifade edilen üst yönetim için 48, mevcut müşteriler ve yönetim kurulu 46, büyük hisseli işletme ortakları için ise 39 kişi tarafından verilmiştir. İşletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğuna göre işletme çalışanları şirketlerinin en önemli paylaşımcısı olarak görülmektedir. İşletme çalışanlarını sırasıyla üst yönetim, mevcut müşteriler, yönetim kurulu ve büyük hisseli işletme ortakları takip etmektedir. Görüldüğü gibi işletme içi paylaşımcıları oluşturan işletme çalışanları ve şirket üst yönetimi ilk iki sırayı almaktadır. İşletme dışı bir paylaşımcı grubu temsil eden müşteriler bu iki grubun arkasında üçüncü sırada yer almaktadır.

Yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, çevreci baskı grupları, sendikalar ise şirket yöneticileri için önem sıralamasında son sıraları almaktadır. Bu gruplara verilen önem derecesi “Önemli” ile kayıtsızlığı ifade eden “Ne Önemli Ne Önemsiz” arasında yer almaktadır. Şirket çalışanlarının şirket yöneticileri tarafından en önemli paylaşımcı grubu olarak belirlenmesine karşın, sendikaların sıralamada son sırayı alması dikkat çeken diğer bir veri olarak göze çarpmaktadır. Araştırmaya katılan 59 şirket yöneticisi içerisinde “Çalışanlarınız içerisinde bir sendikaya üye olanlar bulunmakta mıdır?” sorusuna “Evet” cevabını verenlerin oranı; sınai sektör şirketleri için % 96, mali sektör şirketleri için % 27 ve hizmetler sektörü için ise %10’dur. Her ne kadar mali ve hizmetler sektörlerinde sendikalaşma oranı düşük olsa bile araştırma kapsamındaki 30 sınai sektör şirketinin neredeyse tamamında sendikalara üye çalışanlar bulunmaktadır. Tablo 8’den de görülebileceği gibi sınai sektör şirket yöneticilerinin sendikalara verdikleri önem derecesi “Önemli” olarak nitelense bile, önem sıralamasında sendikalar yine son sırayı almaktadır. Bu durum başta sendikalar olmak üzere yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve çevreci baskı gruplarının işletme yöneticileri ve işletme uygulamaları üzerinde daha etkili bir rol oynaması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü, toplumsal örgütlenmenin yolu sendikalar, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve çevreci baskı gruplarından geçmektedir. Bu grupların işletme faaliyetleri üzerindeki etkin tutumu, işletme yönetimlerinin kararlarında toplumsal faydayı daha çok gözönüne almalarına yardımcı olabilecektir.

### 3.6.2.2. Sınai Sektör Şirketlerinin Paylaşımclarına Verdikleri Önem Sıralaması

Araştırma kapsamındaki 30 sınai sektör şirket yöneticisinin şirket paylaşımclarına verdikleri önem sırası Tablo 8’de verilmektedir. Tablo 8 incelendiğinde tüm şirket yöneticilerinin ortak eğilimini gösteren Tablo 7’de görülen sonuçlara benzer bir durumla karşılaşılmaktadır. Burada üst yönetim ve işletme çalışanlarına verilen önem derecesi aynı olmakla birlikte, biraz daha artmış görülmektedir. İlk üç sırayı işletme içi paylaşımçı grupların aldığı görülmektedir. Yönetim kurulu üçüncü sırayı almakta bu grubu işletme dışı paylaşımçı bir grup olan müşteriler ve ardından da büyük hisseli işletme ortakları takip etmektedir. İlk beşe giren işletme paylaşımclarında bir değişiklik olmadığı görülmektedir. Bu sonuçta araştırma kapsamındaki 59 şirketin 30 tanesini (% 50) sınai sektör şirketlerinin oluşturmasının etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 8: Sınai Sektör Şirketlerinin Önem Sıralaması**

Önem Sırası	Paylaşımçı Gruplar	Önem Derecesi
1	Üst Yönetim (Genel Müdürlük)	1,13
1	İşletme Çalışanları	1,13
3	Yönetim Kurulu	1,16
4	Mevcut Müşteriler	1,2
5	Büyük Hisseli İşletme Ortakları	1,35
6	Potansiyel Müşteriler	1,43
7	Rakip İşletmeler	1,46
7	Hükümetler (Siyasal İktidarlar)	1,46
7	Diğer İşletme Yöneticileri	1,46
10	Tedarikçiler	1,56
11	Küçük (Azınlık) Hissedarlar	1,63
11	Kamu Kurum ve Kuruluşları	1,63
13	Medya	1,66
14	Diğer Yatırımcılar	1,78
15	Yerel Yönetimler	1,86
16	Sivil Toplum Örgütleri	2
16	Çevreci Baskı Grupları	2
18	Sendikalar	2,03

Sınai sektör şirket yöneticilerinin sendikalar, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve çevreci baskı gruplarına verdikleri önem derecesi artmakla birlikte, bu paylaşımcıların sıralamadaki yerlerinin değişmediği görülmektedir. Sivil toplum örgütleri, çevreci baskı grupları ve sendikalar “Önemli” olarak nitelendirilmektedir.

### 3.6.2.3. Mali Sektör Şirketlerinin Paylaşımcılarına Verdikleri Önem Sıralaması

Araştırma kapsamındaki 18 mali sektör şirket yöneticisinin şirket paylaşımcılarına verdikleri önem sırası Tablo 9’da verilmektedir. Mali sektör şirket yöneticilerinin en önem verdikleri ilk beş grubun değişmediği görülmektedir. İşletme çalışanları yine ilk iki sırada kendisine yer bulmuştur. Diğer sıralamalardan farklı olarak işletme müşterilerine verilen önemin, üst yönetim ve yönetim kurulunun önüne geçtiği görülebilir.

**Tablo 9: Mali Sektör Şirketlerinin Önem Sıralaması**

Önem Sırası	Paylaşımcı Gruplar	Önem Derecesi
1	İşletme Çalışanları	1,16
2	Mevcut Müşteriler	1,17
3	Üst Yönetim (Genel Müdürlük)	1,22
4	Yönetim Kurulu	1,33
5	Büyük Hisseli İşletme Ortakları	1,38
6	Potansiyel Müşteriler	1,41
7	Diğer İşletme Yöneticileri	1,58
8	Küçük (Azınlık) Hissedarlar	1,61
9	Medya	1,72
10	Rakip İşletmeler	1,82
11	Diğer Yatırımcılar	1,88
12	Tedarikçiler	2
13	Hükümetler (Siyasal İktidarlar)	2,05
14	Kamu Kurum ve Kuruluşları	2,22
15	Sivil Toplum Örgütleri	2,52
16	Yerel Yönetimler	2,58
17	Çevreci Baskı Grupları	2,93
18	Sendikalar	3

Mali sektör şirket yöneticilerinin sendikalar, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve çevreci baskı gruplarına verdikleri önem derecesi, sınai sektör şirket yöneticileriyle kıyaslandığında daha düşük bir düzeye karşılık gelmektedir. Sendikalaşma oranının %10 olduğu mali sektör şirketleri için bu gruplar “Ne Önemli Ne Önemsiz” olarak ifade edilmektedir. Mali sektör şirketlerinin yöneticileri için diğer paylaşımcı gruplarının sıralamasında çok önemli değişimler olmamakla birlikte tedarikçiler, hükümet, kamu kurum ve kuruluşları gibi grupların önem derece ve sıralarının düştüğü görülmektedir. Mali sektör şirketlerince küçük hissedarlar ve medya tüm sektörler içerisinde gerek önem sırası gerekse önem derecesi açısından daha fazla bir öneme sahip görünmektedir.

#### 3.6.2.4. Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Önem Sıralaması

Araştırma kapsamındaki 10 hizmetler sektörü şirket yöneticisinin şirket paylaşımcılarına verdikleri önem sırası Tablo 10’da verilmektedir.

**Tablo 10: Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Önem Sıralaması**

Önem Sırası	Paylaşımcı Gruplar	Önem Derecesi
1	Yönetim Kurulu	1,3
1	Mevcut Müşteriler	1,3
1	Potansiyel Müşteriler	1,3
1	Üst Yönetim (Genel Müdürlük)	1,3
1	Büyük Hisseli İşletme Ortakları	1,3
1	İşletme Çalışanları	1,3
7	Tedarikçiler	1,4
8	Diğer İşletme Yöneticileri	1,5
8	Kamu Kurum ve Kuruluşları	1,5
10	Hükümetler (Siyasal İktidarlar)	1,6
11	Rakip İşletmeler	1,9
11	Küçük (Azınlık) Hissedarlar	1,9
13	Medya	2,1
13	Diğer Yatırımcılar	2,1
13	Yerel Yönetimler	2,1
16	Sivil Toplum Örgütleri	2,4
17	Çevreci Baskı Grupları	2,6
18	Sendikalar	3

Hizmet sektörü şirket yöneticilerinin başta mevcut müşteriler olmak üzere potansiyel müşterilerin de ilk sıralara yerleştiği görülmektedir. Bu durum hizmetin sunumu ile tüketilmesi arasındaki ayrılmazlığa, diğer bir deyişle hizmetin üretilmesi ile tüketiminin eşzamanlı olması gereğine bağlanabilir. Hizmetin sunumunun tüketicilere bağlı olması ve hizmet kalitesi ile müşteri tatmini arasındaki yakın ilişki sebebiyle mevcut müşteriler kadar potansiyel müşteriler de hizmet işletmeleri tarafından önemsenen gruplar arasında algılanmaktadır. Burada dikkati çeken bir konu üst yönetim, işletme çalışanları ve büyük hisseli işletme ortakları da mevcut ve potansiyel müşteriler kadar önem derecesine sahip olmasıdır.

### **3.6.3. ANKET SORULARINA VERİLEN YANITLARIN YÜZDE DAĞILIMLARI ve DEĞERLENDİRMELER**

Bu bölümde şirket yöneticilerinin işletme içi ve işletme dışı paylaşımcı gruplara yönelik kurumsal yönetim eğilimlerinin ve işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

#### **3.6.3.1. İşletmenin Paylaşımçılarına Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

İşletme paylaşımçılarının talep ve beklentilerini dikkate alarak şirket hedeflerini ortaya koymak ve bu sayede tüm tarafların ortak müşterekte anlaştıkları bir politika belirlemek, paylaşımcı yönetiminin başka bir deyişle, yönetişimin gereklerinden biridir. Bu dengeli işletme politikasının araştırmaya katılan şirketlerin büyük bir bölümünce benimsendiği görülmektedir. “Paylaşımçıların beklentilerini dengelemek işletme misyonlarından biri olarak tanımlanmakta mıdır?” şeklindeki birinci soruya katılımcıların %82’si “Evet” şeklinde cevap vermiştir (Tablo 11). Bu oranın yüksekliği, şirketlerin önemli bir kesiminin paylaşımçılarının taleplerine karşı duyarlı oldukları sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır.

Şirketlerin % 89’unda işletme paylaşımçıların haklarının ihlali halinde tazminat ...vb. mekanizmaları kullanabilme imkanı olduğu görülmektedir (Tablo 11). Bu durum hesap verebilirlik ilkesiyle yakından ilgilidir. Kurumsal yönetim anlayışı gereği yönetim aldığı kararların sonuçlarının sorumluluğunu üstlenebilmelidir.

Menfaat sahiplerinin yasal düzenlemelerle ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin mekanizması oluşturulmalıdır. Yönetim, yasal düzenlemelerle menfaat sahiplerine sağlanmış olan olanakların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı sağlamalıdır.

Buna bağlı olarak menfaat sahipleri haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve yürütülen süreçler hakkında bilgilendirilmelidir. Katılımcı şirketlerin % 66'sı paylaşımcılarını haklarının korunması konusunda bilgilendirdiğini belirtmektedir (Tablo 11). Kurumsal yönetimin önemli bir diğer ögesi katılımcılıktır. İşletme paylaşımcılarının yönetime katılımını destekleyici mekanizmaların yazılı hale getirilme oranı % 24 ile sınırlı kalmaktadır (Tablo 11). Kurumsal yönetim anlayışı bir takım kişi veya gruplara göre değişmeyen, yerleşmiş, kabul edilmiş bir takım yazılı prosedürleri ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında katılımı destekleyici mekanizmaların kalıcı olabilmesinin koşullarından biri bu araçları yazılı hale getirmektir.

**Tablo 11: Tüm Paylaşımcılara Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

Sınai Sektörü			Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
1	%82	%18	1	%78	%22
66	%86	%14	66	%94	%6
67	%74	%26	67	%56	%44
68	%22	%78	68	%17	%83

Hizmetler Sektörü			Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
1	%89	%11	1	%82	%18
66	%90	%10	66	%89	%11
67	%70	%30	67	%66	%34
68	%33	%67	68	%24	%76

Sözü edilen sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, sınai, mali ve hizmetler sektörlerinde yer alan şirketler tarafından verilmiş olan cevaplar arasında önemli farklılıkların olmadığı, sektörel farklılıkların tüm sektör şirketlerinin vermiş olduğu cevaplar paralelinde oluştuğu görülmektedir.



### 3.6.3.1.1. İşletme Çalışanlarına Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Çalışanlar için güvenli çalışma koşullarının sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik eğitim programlarının oluşturulması, iyi bir kurumsal yönetimin çalışanlara yönelik uygulamalarını ifade eder. Çalışanlara yönelik sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde (Tablo 12); şirketlerin neredeyse tamamına yakınında çalışma koşullarının geliştirildiği (% 97), çalışanların geliştirilmesine yönelik programların uygulamaya koyulduğu (% 98) ve çalışanlara yönelik kariyer planlaması yapıldığı (% 98) görülmektedir. Bu plan ve programlar işletmelerin çalışanlarına karşı olan sorumluluklarının bir gereği olarak yerine getirilmelidir. Şirket yöneticilerinin tüm sektörlerde işletme çalışanlarına verdikleri önemin derece ve sırasından da bu durum anlaşılmaktadır (Tablo 7). Bu anlayış, çalışanların motivasyonunun ve iş veriminin artması bakımından arzu edilen kurumsal yönetim uygulamalarıdır.

Çalışanlara yönelik vakıf ve sandık uygulamaları, çalışanların gerek çalışma hayatı boyunca, gerekse emeklilik dönemlerinde birtakım sosyal ve maddi olanaklardan yararlanmalarına ve sosyal güvence sağlamalarına imkan veren örgütlenmelerdir. Bu tip örgütlenmelerin yaygınlaştırılması, çalışanların işletmeye bağlılığın artmasına imkan tanıyacak araçlardır. Araştırmaya katılan şirketlerde çalışanlara yönelik vakıf ve sandık uygulamaları % 39 düzeyindedir. Sınai sektör şirketlerinde bu oran %50'ye kadar çıkarken, hizmet sektöründe bu oran %20 gibi düşük bir düzeyde gerçekleşmektedir (Tablo 12).

Çalışanlara yönelik hisse senedi edindirme programları çalışanların şirkete ortak edilerek kayıp kazançlara birlikte sahip olarak ortak bir paylaşım yaratma açısından önem taşımaktadır. Bu yol, çalışanların işe bağlılığının ve çalışma isteğinin artmasına imkan tanıyacaktır. Şirketlerin tümünde bu yola başvuranların oranı % 14 ile sınırlı kalmaktadır. Bu bağlamda çalışanlara kâr dağıtımına yönelik bir düzenlemenin yapılma oranı % 31 gibi düşük bir düzeyde gerçekleşmektedir. Mali sektör şirketlerinde bu oran ortalamanın aksine % 61'e kadar çıkmaktadır. Mali şirketlerin finansal piyasalarla çok daha iç içe olması bu tip bir uygulamanın mali sektör şirketlerinde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Hizmet işletmelerinde

çalışanlara kâr payı uygulamasına başvurulmadığı görülmektedir. Ancak şirketlerin % 91 gibi önemli bir oranının, çalışanlarına ücret dışı yan ödeme ve sosyal haklar tanıdığı görülmektedir (Tablo 12).

**Tablo 12: Çalışanlara Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü			Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
2	%93	%7	2	%100	%0
3	%97	%3	3	%100	%0
4	%83	%17	4	%88	%12
5	%50	%50	5	%33	%67
6	%10	%90	6	%17	%83
7	%23	%77	7	%24	%76
8	%90	%10	8	%94	%6
9	%70	%30	9	%76	%24
10	%20	%80	10	%61	%39
11	%80	%20	11	%82	%18
12	%87	%13	12	%88	%12
13	%90	%10	13	%100	%0

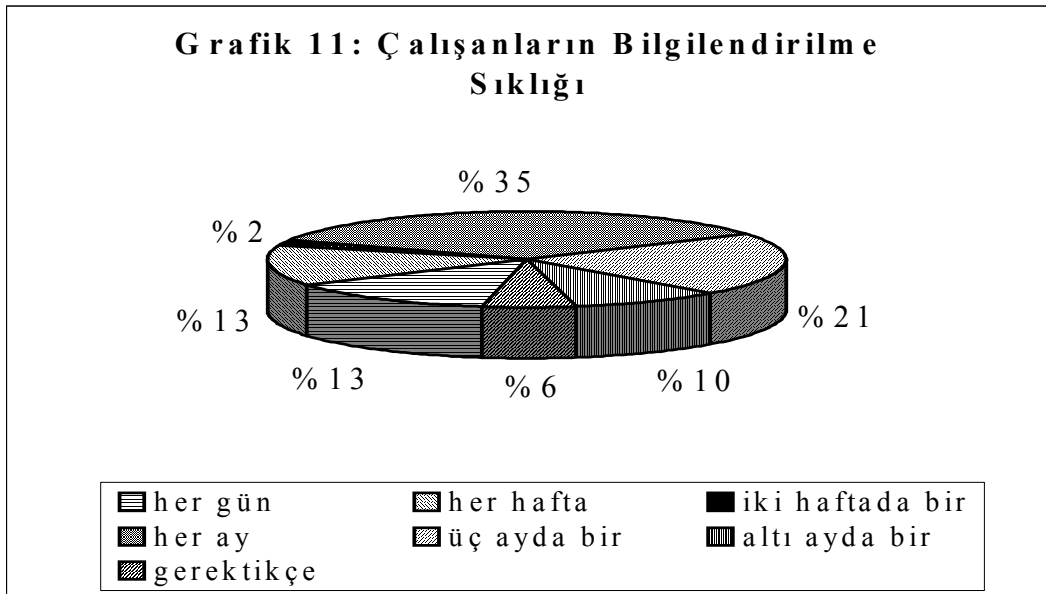
  

Hizmet Sektörü			Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
2	%100	%0	2	%97	%3
3	%100	%0	3	%98	%2
4	%100	%0	4	%98	%2
5	%20	%80	5	%39	%61
6	%10	%90	6	%14	%86
7	%40	%60	7	%28	%72
8	%90	%10	8	%91	%9
9	%90	%10	9	%76	%24
10	%0	%100	10	%31	%69
11	%70	%30	11	%79	%21
12	%100	%0	12	%90	%10
13	%100	%0	13	%95	%5

Kurumsal yönetim anlayışının adil yönetim ilkesi, personel alımı ve terfisine ilişkin konularda eşit davranmayı gerektirir. Personel alımına ilişkin kriterler yazılı olarak açıkça belirlenmeli, toplumun her kesimine eşit iş fırsatı sağlamaya yönelik planlar yapılmalıdır. Personel alımı ve terfisine ilişkin kuralların belirlenme ve yazılı hale getirilme oranı % 79'dur (Tablo 12). Bu açıdan bakıldığında şirketlerin büyük ölçüde çalışanlarına yönelik adil bir yönetim anlayışı

oluşturdukları söylenebilir. Benzer bir biçimde şirket içindeki görev tanımları ve dağılımı çalışanların etkili ve verimli çalışmalarına imkan verecek şekilde düzenlenmelidir. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenip yazılı hale getirilme derecesi ise % 90 gibi bir orana karşılık gelmektedir.

Katılımcılık kurumsal yönetim ilkelerinin yapı taşlarından biridir. Bu nedenle, işletme ile ilgili kararların alınmasında çalışanların görüşlerine başvurulması karşılıklı, ortak yönetişim anlayışının oluşturulabilmesi için önemli bir koşuldur. Şirketlerin işletmeyle ilgili kararların alınmasında çalışanlarının görüşlerine başvurma oranı % 76 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 12). Çalışanların işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesi etkileşimli yönetimin bir diğer gereğidir. Bu nedenle, çalışanlarla yöneticiler arasında katılımcı bir yönetimi sağlamayı güvence altına almak ve karşılıklı görüş alışverişinde bulunmak amacıyla şirket ve çalışanlar ile ilgili konularda bilgi verilen toplantılar yapılmalıdır. Çalışanlarla ilgili olarak alınan kararlar ve çalışanları ilgilendiren gelişmeler zaman kaybedilmeden çalışanlara veya temsilcilerine iletilmelidir. Çalışanların işletme uygulamalarından haberdar edilme düzeyi % 95 gibi bir orana karşılık gelmektedir. Burada çalışanların bilgilendirilmesi kadar, hangi sıklıkla bilgilendirildiği de önem taşımaktadır. Çalışanların işletme uygulamaları hakkında hangi sıklıkla bilgilendirildikleri Grafik 9'da izlenebilir.



Çalışanlarına işletme uygulamaları hakkında bilgi veren her üç işletmeden birinin çalışanlarına işletme uygulamaları hakkında ayda bir bilgi verdiği ortaya çıkmaktadır. Bir aydan daha kısa periyotlarda çalışanların bilgilendirilme oranı % 28 iken, bir ayın üstünde bir sıklıkta çalışanları bilgilendirme eğilimi % 31 olmaktadır.

#### **3.6.3.1.2. Pay Sahiplerine Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

Şirket yöneticilerinin maliyetlerin minimizasyonu, kârın ve satış gelirlerinin maksimizasyonu şeklinde belirlediği hedefler, gerçekte şirket ortaklarının hisse başına kârlarını artırma temel gayesini destekleyen alt hedefler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik temelli bu bakış açısından bakıldığında şirket yöneticilerinin, ortakların beklentilerini karşılayacak bir yönetim anlayışına sahip olması gerektiği açıktır. Aksi halde pay sahiplerinin beklentilere hizmet etmeyen şirket yöneticilerinin görevlerini sürdürecektir yetkiyi genel kurullarda alması beklenemez. Şirket yöneticilerinin pay sahiplerine verdiği önem hatırlandığında büyük hisseli işletme ortaklarının tüm değerlendirmelerde en fazla önem verilen ilk beş paylaşımcı grup arasında yer aldığı görülecektir. Bu grubun şirket yönetimleri üzerindeki etkisi düşünüldüğünde bu tip bir sonucun çıkması doğaldır. Ancak benzer bir önemin başta diğer yatırımcılar olmak üzere küçük pay sahipleri için sözkonusu olmadığı görülmektedir. Küçük pay sahipleri, alınan kararlardan belki en çok etkilenen ancak talep ve tepkileri işletme yönetimi tarafından daha az dikkate alınan paylaşımcı gruplardan birisidir.

Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği'nin (TSPAKB) verilerine göre, Türkiye'deki toplam yatırımcı sayısı, 2003 yılı Ocak ayı sonu itibariyle 1 milyon 626 bin 405 olarak gerçekleşmiştir. Hesabında hisse senedi bulunan yatırımcı sayısı ise 973 bin 439 düzeyindedir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören hisse senetlerinin çok büyük bölümü çok az sayıdaki yatırımcının elinde bulunmaktadır. 869 büyük yatırımcı, tüm hisse senetlerinin %63.4'ünü kontrol etmektedir. 10 milyara kadar portföyü bulunan 886 511 küçük yatırımcının borsadan aldığı pay ise % 9.1 düzeyinde kalmaktadır. Görüldüğü gibi hisse senedi piyasasında yatırım yapan kişi sayısı bir milyonun altında olmakla birlikte bu rakamın % 91'ini küçük yatırımcılar oluşturmaktadır.

Yapılan yasal düzenlemelerle küçük yatırımcıları korumaya yönelik birikimli oy sistemi gibi birtakım düzenlemelerin olduğu görülmektedir. Fakat küçük ve potansiyel yatırımcıların açıklanan önemi dikkate alındığında bu düzenlemeler yeterli görülmemeli, sermaye piyasalarının tabanını oluşturan bu yatırımcıların sermaye piyasalarında yatırım yapmaları için gerekli teşvik mekanizmaları artırılmalıdır.

Tablo 13’de işletmenin pay sahiplerine yönelik sorulara verilen yanıtların yüzde dağılımı görülebilir. Araştırmaya katılan şirketlerin tamamı genel kurullarda tüm pay sahiplerinin eşit olarak görüş bildirebileceğini belirtmektedir. Genel kurullar dışında pay sahipleriyle iletişimi sağlamak amacıyla özel bir birim oluşturma eğiliminin % 54 olduğu görülmektedir. Bu tip özel bir birimin varlığı, pay sahiplerinin olağan ya da olağanüstü genel kurullar dışında da şirket ile iletişimin sağlanmasına imkan tanıyacaktır. Azınlık pay sahiplerinin yönetim kurullarına temsilci gönderebilme imkanı araştırmaya katılan şirketlerin % 41’inde uygulamaya konulan bir yönetim uygulamasıdır.

Şirketlerin % 41’inde karar alma konusunda imtiyazlı hisse uygulamasına gidilmektedir. Bu durum “bir hisse bir oy kuralına” ters düşmektedir. Kâr dağıtımında imtiyazlı hisse uygulaması çok daha az başvurulan (% 15) bir yönetim uygulaması olarak görünmektedir. Kâr payı, pay sahibinin pay üzerindeki mülkiyetinin getirdiği en önemli haklardandır. Bu nedenle kâr dağıtımında imtiyazlı hisse uygulaması ne kadar sınırlı olursa diğer şirket ortaklarının kârdan daha yüksek oranlarda pay alma olanakları artacaktır.

Kurumsal yönetimin bir gereği olarak tüm pay sahiplerinin görüş bildirme kadar bilgi alma ve inceleme haklarına da sahip bulunması gerekmektedir. Pay sahibinin bilgi alma hakkı aynı zamanda yönetimin bilgi verme yükümlülüğünü ifade etmektedir. Bu konuda da şirketin pay sahiplerine geniş bir serbestlik tanındığı görülmektedir. Şirketlerin % 88’i tüm pay sahiplerinin şirketle ilgili olarak eşit bilgi alma ve inceleme hakkına sahip olduğunu belirtmektedir. Burada Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) düzenlemeleri de etkin rol oynamaktadır.

**Tablo 13: Pay Sahiplerine Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Soru No	Sınai Sektörü	
	Evet	Hayır
15	%100	%0
16	%57	%43
17	%37	%63
18	%29	%71
19	%14	%86
20	%90	%10
21	%57	%43
22	%47	%53

Soru No	Mali Sektör	
	Evet	Hayır
15	%100	%0
16	%72	%28
17	%50	%50
18	%41	%59
19	%13	%88
20	%89	%11
21	%72	%28
22	%39	%61

Soru No	Hizmet Sektörü	
	Evet	Hayır
15	%100	%0
16	%60	%40
17	%30	%70
18	%80	%20
19	%20	%80
20	%80	%20
21	%56	%44
22	%70	%30

Soru No	Tüm Sektörler	
	Evet	Hayır
15	%100	%0
16	%54	%46
17	%41	%59
18	%41	%59
19	%15	%85
20	%88	%12
21	%60	%40
22	%49	%51

Pay sahiplerine İMKB, SPK ve diğer yasal düzenlemelere bağlı olarak bilgi verme yükümlülüğü dışında şirketler tarafından yapılan gönüllü bilgilendirme oranının % 49 olduğu görülmektedir. Gönüllü bilgilendirmelerin artması şirketlerin kanuni zorunluluklar dışında kendi istekleriyle pay sahiplerini bilgilendirmesi anlamına geldiğinden, şirketlerin bu tip bir uygulamaya başvurması karşılıklı güvene ve etkileşime dayanan bir yönetim anlayışının yerleşmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle başta pay sahipleri olmak üzere farklı çıkar sahipleri için uygun iletişim mekanizmaları kurularak bilgilerin ulaşılabilirliği temin edilmelidir.

### **3.6.3.1.3. Yönetim Kurulu ve Üst Yönetime Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

Yönetim kurulu ve üst yönetim genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, şirketin esas sözleşmesi ve yasalar çerçevesinde yetki ve sorumluluk kullanır ve şirketi temsil eder. Yönetim kurulu ve üst yönetim görevlerini icra ederken şirket, pay sahipleri ile birlikte menfaat sahipleri ve

toplumun çıkarları arasındaki hassas dengeyi de gözetmelidir. Bu bağlamda üst yönetim planlarının oluşturulmasında ve uygulanmasında pay sahiplerine, devlete, müşterilerine, tedarikçilere ve diğer menfaat sahiplerine karşı adil, şeffaf, sorumlu, hesap verebilir olmalıdır. Benzer bir biçimde şirket ve çalışanları için iş ve çalışma ahlakı kuralları belirlenmelidir. Buna rağmen, işletmenin paylaşımcılarına yönelik yazılı iletişim politikaları geliştirme oranının kısmen düşük olduğu (% 39) görülmektedir (Tablo 14).

Kurumsal yönetimin bir gereği olarak bu politikaların belirlenmesi ve kalıcı olabilmesi ve örgütün bütünü tarafından benimsenebilmesi için yazılı hale getirilmelidir. Kamunun aydınlatılmasından yönetim kurulu sorumludur. Yönetim kurulu kamuya hangi bilgilerin açıklanacağı, açıklanacak bilgilerin ne şekilde ve hangi yollardan kamuya açıklanacağını içeren ve “Bilgilendirme Politikası” olarak adlandırabilecek ilkeler bütününe uygun davranmalıdır. Benzer şekilde yönetim kurulunun sebep olduğu zararlardan müştereken sorumlu olduğunu yazılı olarak beyan etmesi hesap verebilir bir kurumsal yönetim anlayışının gereğidir. Bu anlayış, araştırma kapsamındaki şirketlerin % 9 gibi çok küçük bir oranı tarafından benimsenmektedir (Tablo 14).

**Tablo 14: Yönetim Kurulu ve Üst Yönetime Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü			Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır	Soru no	Evet	Hayır
24	%39	%61	24	%44	%56
25	%4	%96	25	%12	%88
26	%28	%72	26	%33	%67
27	%87	%13	27	%83	%17
28	%66	%34	28	%71	%29



29	%70	%30
30	%43	%57
31	%10	%90
32	%17	%83
33	%28	%72
34	%52	%48

29	%78	%22
30	%17	%83
31	%6	%94
32	%28	%72
33	%17	%83
34	%39	%61

Hizmet Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
24	%30	%70
25	%20	%80
26	%40	%60
27	%90	%10
28	%70	%30
29	%60	%40
30	%30	%70
31	%10	%90
32	%10	%90
33	%20	%80
34	%50	%50

Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır
24	%39	%61
25	%9	%91
26	%33	%67
27	%85	%15
28	%67	%33
29	%71	%29
30	%32	%68
31	%9	%91
32	%19	%81
33	%22	%78
34	%47	%53

Yönetim kurulu üyelerinin, üyesi olduğu şirketin iştirak, bağlı ortaklık gibi yollarla bağlı olduğu başka şirketlerde görev alma oranı % 85'dir. Benzer şekilde, kurul üyelerinden birinin aynı zamanda genel müdürlük görevini yürütme oranı %71'dir. Kurul üyelerinin zamanlarını ve enerjilerini birden fazla iş üzerinde yoğunlaştırmaları performanslarını olumsuz etkileyebilecektir. Bu kapsamda, kurul üyelerinin şirket içinde ve dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanabilir ya da sınırlandırılabilir. Üstelik şirket performansını objektif olarak değerlendirecek kurul üyeliğinden bağımsız bir genel müdürlük pozisyonunun yaygınlaştırılması gerektiği düşünülmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri arasında bağımsız üyelerin çoğunlukta olması, bir kurumda kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının ön şartlarından biri olarak görülmektedir. Yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin, şirketin ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını her şeyin üstesinde tutabilme ve kararlarında daha tarafsız olabilme avantajına doğal olarak sahip oldukları kabul edilmektedir. Araştırma kapsamındaki şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyelerin bulunma oranı %67'dir. Bunun dışında bağımsız üyelerin kurul içerisindeki

payları ve yönetim kurulu kararlarında söz sahibi olma imkanları da dikkate alınmalıdır.

Ülkemizde aile şirketlerinin yönetimine dayalı bir yönetim profili, şirketin yönetim kurulu üyeleri arasında ya da kurul üyeleriyle üst yönetim arasında akrabalık ilişkilerinin olması sonucunu doğurabilmektedir. Aile yapılarının kırılarak uzmanlaşmış, profesyonel yöneticilerin varlığı şirket yönetim performansı açısından son derece önemlidir. Araştırma kapsamındaki şirketlerin yönetim kurullarında akrabalık ilişkisinin varlığı % 32 ile sınırlı görünmektedir. Üst yönetim ile kurul üyeleri arasındaki akrabalık ilişkisi ise çok daha düşük (% 9) düzeydedir.

Üst düzey yönetici atamalarının ve üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatlerin genel kurul onayına bağlı olması genel kurulların etkililiğini artırmak açısından önemlidir. Bu sayede pay sahiplerine kurumsal yönetimi denetleme ve kurumsal yönetimin uygulanma düzeyini görme imkanı verilmiş olur. Araştırma kapsamında genel kurul onayı arama şartı üst düzey atamalarında % 19, üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatleri belirlemede % 22 olarak gerçekleşmektedir. Her iki oranın da sayılan gerekçelerle artırılması kurumsal yönetimin etkililiği açısından gerekli görülmektedir. Genel kurul şartı aranmadan üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatler hakkında ortakların bilgilendirilme oranı da % 47 düzeyinde gerçekleşmektedir.

#### **3.6.3.1.4. Denetim ve Denetçilere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

Sağlıklı işleyen bir kurumsal yönetimin, etkili işleyen bir kontrol mekanizmasıyla desteklenmesi gerekmektedir. Kontrol, mevcut iş başarısının ölçülmesi ve başarının hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır. Denetimden sorumlu bir komitenin varlığı, şirketin kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilip yönetilmediğinin tespit edilmesinde yardımcı olur. Bu komite aynı zamanda şirket performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf bir biçimde yapılmasını sağlar. Araştırmaya katılan şirketlerin % 59'unda bu tip bir komite mevcut bulunmaktadır (Tablo 15). Bu oranın artırılarak etkin çalışan bir mekanizmanın oluşturulması, şirket performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Yasal denetçilerin son üç yılda genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırma oranı % 5 ile sınırlı kaldığı, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerine karşı son üç yılda dava açılmadığı görülmektedir. Denetçilerin elinde böyle bir yasal imkanın bulunması kurumsal yönetimin bir güvencesi olmakla birlikte bu araçların kullanılmamış olması kötü bir kurumsal yönetim uygulaması olmadığını görmek açısından önemlidir.

**Tablo 15: Denetim ve Denetçilere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü			Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır	Soru no	Evet	Hayır
35	%59	%41	35	%56	%44
36	%3	%97	36	%6	%94
37	%0	%100	37	%0	%100
38	%86	%14	38	%100	%0
39	%21	%79	39	%100	%0

Hizmet Sektörü			Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır	Soru no	Evet	Hayır
35	%70	%30	35	%59	%41
36	%10	%90	36	%5	%95
37	%0	%100	37	%0	%100
38	%90	%10	38	%91	%9
39	%90	%10	39	%60	%40

Denetçilere sağlanan maddi hakların büyük oranda (% 91) genel kurul onayına bağlı olması, denetçilerin sorumluluklarının da genel kurula bağlı olması açısından önem taşımaktadır. Denetçilere sağlanan haklar konusunda ortakların bilgilendirilme oranı ise % 60 olarak gerçekleşmektedir.

### 3.6.3.1.5. Müşterilere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Kurumsal yönetim anlayışı mal ve hizmetlerin pazarlanmasında, müşterilerinin makul beklentilerine cevap vermeyi ve müşteri ihtiyaçlarının zaman geçirilmeden karşılanmasını gerektirir. Mal ve hizmetlerin üretilmesinde belirlenmiş kalite standartlarına uyulması ve bu standartların korunması güvence altına

alınmalıdır. Araştırma kapsamındaki şirketlerin % 91 gibi büyük bir kısmı, kaliteli mal ve hizmet üretimi, kalite standartları belirleme, ürün geliştirme gibi konularda müşterilerine bilgi verdiklerini ifade etmektedir. İşletme müşterilerinin üst yönetimde temsilci bulundurabilme konusunda bir uygulamaya neredeyse hiç (% 2) başvurulmadığı görülmektedir.

İşletmelerin kâr elde etme ve bu sayede varlıklarını sürdürmelerine imkan tanıyan müşterileri, sürekli olarak işletmeyle iletişim kurabilme imkanına sahip olabilmelidirler. İşletme müşterilerinin işletmeyle iletişim kurabilecekleri bir birimin işletme bünyesinde oluşturulma oranı % 75’dir. Araştırmaya katılanların % 90’ı üretilen mal ve hizmetlerle ilgili olarak ortaya çıkan müşteri şikayetlerini “Çok Önemli”, %10’u ise “Önemli” olarak nitelendirmiştir. (Tablo 16)

**Tablo 16: Müşterilere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektör			Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
40	%97	%3	40	%81	%19
41	%0	%100	41	%0	%100
42	%72	%28	42	%71	%29

Hizmet Sektörü			Tüm Sektörler		
Soru	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
40	%90	%10	40	%91	%9
41	%10	%90	41	%2	%98
42	%90	%10	42	%75	%25

### 3.6.3.1.6. Tedarikçilere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Tedarikçiler işletme faaliyetlerinin kesintisiz sürdürülebilmesi ve bu yolla gerek işletme içi, gerekse müşteriler gibi işletme dışı grupların beklentilerinin karşılanabilmesi için ihtiyaç duyulan önemli bir paylaşımcı grubu temsil etmektedir. Kurumsal yönetimde tedarikçilerle iyi ilişkiler kurulması gerekmektedir. Taraflar

arasında yapılan anlaşmalara uyumun sağlanması konusunda şirket yönetimi gerekli tedbirleri almalıdır. Kaliteli, hızlı, müşteri taleplerine uygun mal ve hizmet üretmenin gereği olarak tedarikçilerle işbirliğine gidilmesi bir zorunluluktur.

Ürün tasarımı ve geliştirme konularında tedarikçilerle işbirliğine gidilme eğilimi (% 87) oldukça yüksektir. Şirketlerin % 51'inde tedarikçileriyle iletişimi sağlamak amacıyla bir bilgisayar ağı oluşturulduğu görülmektedir. Bu oran hizmet işletmelerinde % 80'e kadar yükselmektedir. Bu oran sınai ve mali sektör işletmelerinde % 50'nin altında gerçekleşmektedir. Benzer bir durum tedarikçilerle yürütülen ortak kalite yönetim programları oluşturma konusunda görülmektedir. Şirketlerin % 58'i böyle bir uygulamaya başvururken, hizmet sektöründe bu oran %80 düzeyindedir. Sınai ve mali sektörlere kıyasla hizmet sektöründe müşteri odaklı yapının tedarikçilerle daha sıkı bir iletişim kurma ihtiyacını doğurduğu söylenebilir. Katılımcı işletmelerde iş ilişkilerinde önceliğin yerel tedarikçilere verilme oranı %43 düzeyindedir. Tedarikçilere yönelik sorulara verilen yanıtların dağılımı Tablo 17'de verilmektedir.

**Tablo 17: Tedarikçilere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü			Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
44	%86	%14	44	%80	%20
45	%41	%59	45	%47	%53
46	%50	%50	46	%56	%44
51	%46	%54	51	%27	%73

Hizmet Sektörü			Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
44	%100	%0	44	%87	%13
45	%80	%20	45	%51	%49
46	%80	%20	46	%58	%42
51	%50	%50	51	%43	%57

### 3.6.3.1.7. Sendikalara Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Sendikaların işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel olabilecek bir çıkar grubu olduğu düşüncesi yerini sendika işletme işbirliğiyle artan kârlılık ve verim anlayışına bırakmalıdır. Araştırma kapsamındaki sınai şirketlerde sendikaya üye çalışanların bulunma oranı % 72, mali sektör şirketlerinde % 28 ve hizmet

işletmelerinde % 10 olarak gerçekleşmiştir. Görüldüğü gibi sınai sektör işletmelerinde sendikalaşma oranı diğer sektör işletmelerine göre daha fazladır.

Araştırma kapsamındaki sendikalaşmanın olduğu 28 şirketin % 11'inde sendika temsilcilerinin üst yönetim toplantılarında temsil edildiği görülmektedir. Bu oran ülkemizde sendikaların işletme karşıtı bir grup olarak algılandığı düşüncesini güçlendirmektedir. İşletme faaliyetleri hakkında sendikalara bilgi verme uygulaması daha sık başvurulan bir işletme politikası olarak göze çarpmaktadır (% 59). Çalışanlarla ilgili kararlarda ise daha büyük ölçüde sendika görüşüne başvurulmaktadır (% 74).

Şirket yönetimlerinin çalışanlarına yönelik yapıcı yaklaşımlarının sendikalara karşı da sergilenmesi, şirketlerin mevcut enerjilerini daha büyük ölçüde hedeflerine kanalize etmelerine imkan tanıyabilecektir.

**Tablo 18: Sendikalara Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
47	%72	%28
48	%10	%90
49	%67	%33
50	%76	%24

Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır
47	%28	%72
48	%0	%100
49	%20	%80
50	%60	%40

Hizmet Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
47	%10	%90
48	%100	%0
49	%100	%0
50	%100	%0

Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır
47	%47	%53
48	%11	%89
49	%59	%41
50	%74	%26

### 3.6.3.1.8. Yerel Yönetimlere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Yerel yönetimler katılımcı yönetim anlayışının uygulanabilmesi için belki de en uygun zeminlerdir. Yerel yönetimlerdeki katılımcı ve işbirlikçi ruhun gelişmesi beraberinde hem kamu, hem de özel sektör yönetiminde birliktelik bilincinin

gelişmesine imkan tanıyabilir. Özel sektör yerel yönetimler işbirliği konusunda daha alınması gereken çok mesafe olduğu düşünülmektedir. Zaten Tablo 7’de sendikalar gibi yerel yönetimlerin de öneminin diğer paylaşımcılarla kıyaslandığında daha az olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevaplar da bu düşünceleri destekler niteliktedir

Şirketlerin yalnızca % 23’ü yerel yönetimlerle ortak strateji belirleme, birlikte karar alma konusunda politikalarının bulunduğunu belirtmektedirler. Yerel yönetimlerle iletişimi sağlama konusunda oluşturulmuş bir bölümün varlığına da pek rastlanmamaktadır. (% 20) Şirketlerin yerel yönetimlere karşılıksız bilgi ve uzman desteği sağlama eğiliminde yerleşmediği gözlenmektedir. (% 26) Şirketlerin % 30’lık bir bölümünün yerel yönetimleri desteklemek amacıyla mali yardımlarda bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Yerel yönetimlere yönelik sorulara verilen yanıtların dağılımı Tablo 19’da verilmektedir.

**Tablo 19: Yerel Yönetimlere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
52	%28	%72
53	%18	%82
54	%34	%66
55	%38	%62

Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır
52	%12	%88
53	%18	%82
54	%18	%82
55	%24	%76

Hizmet Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
52	%30	%70
53	%33	%67
54	%20	%80
55	%20	%80

Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır
52	%23	%77
53	%20	%80
54	%26	%74
55	%30	%70

### 3.6.3.1.9. Rakiplere Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Rakiplerin işletmenin paylaşımcısı olup olmadığına yönelik tartışmalara rağmen, işletme paylaşımcılarını işletme faaliyetlerinden etkilenen veya işletme faaliyetlerini etkileyebilme gücüne sahip gruplar olarak tanımlandığında, rakip

işletmelerin de dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Rakiplerle işbirliği hem şirket için, hem de toplum için yaratılan katma değer artmasına araç olabilmektedir. Sektördeki işletmelerle ortak girişim, konsorsiyum gibi anlaşmaların yapılma oranı (% 35) olmakla birlikte, rakip işletmelerle sektörde ve genel ekonomide yaşanan gelişmeler hakkında karşılıklı bir bilgi akışı içine girildiği görülmektedir (% 81). Sınai sektör şirketlerinin (% 17) aksine, mali (% 60) ve hizmetler (% 56) sektöründe yer alan şirketlerin rakip işletmelerle işbirliğine gitme eğiliminin daha kuvvetli olduğu da görülmektedir.

**Tablo 20: Rakiplere Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü			Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
56	%80	%20	56	%81	%19
57	%17	%83	57	%60	%40

Hizmet Sektörü			Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
56	%80	%20	56	%81	%19
57	%56	%44	57	%35	%65

### 3.6.3.1.10. Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Araştırma kapsamındaki şirketlerin % 38'inde kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkileri düzenleyen özel bir bölüm olduğu görülmektedir. kamu kurum ve kuruluşlarına bilgi ve yetiştirilmiş insan desteği sağlama konusunda yerel yönetimlere karşı benimsenen politikaya benzer bir sonuca rastlanmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarına destek sağladıkları belirten işletmeleri oranı % 28 ile sınırlı kalmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla ortak yardım programları hazırlama eğilimi ise şirketlerin % 34'ü ile sınırlı kalmaktadır. Gerek yerel yönetimlere gerekse kamu kurum ve kuruluşlarıyla daha yüksek oranlarda etkileşimin sağlanması toplumsal kazancım artmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

**Tablo 21: Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**



Sınai Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
58	%28	%72
59	%52	%48
60	%34	%66
61	%50	%50

Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır
58	%50	%50
59	%67	%33
60	%18	%82
61	%22	%78

Hizmet Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
58	%50	%50
59	%90	%10
60	%20	%80
61	%11	%89

Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır
58	%38	%62
59	%64	%36
60	%28	%72
61	%34	%66

### 3.6.3.1.11. Medyaya Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Medya işletmenin dış çevresiyle iletişimini kolaylaştıran ve artıran bir araçtır. Şirket yönetimi ilgili tarafları bilgilendirme konusunda, şirket yetkililerinin basın ile hangi sıklıkla görüşeceğini, ne tip bilgilerin açıklanacağını yanı sıra ne tür araçların kullanılacağına da karar vermelidir. Tablo 22’de şirketlerin medyaya olan bakış açıları ortaya konmaya çalışılmaktadır.

**Tablo 22: Medyaya Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
62	%60	%40
63	%62	%38
64	%72	%28

Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır
62	%88	%12
63	%88	%12
64	%83	%17

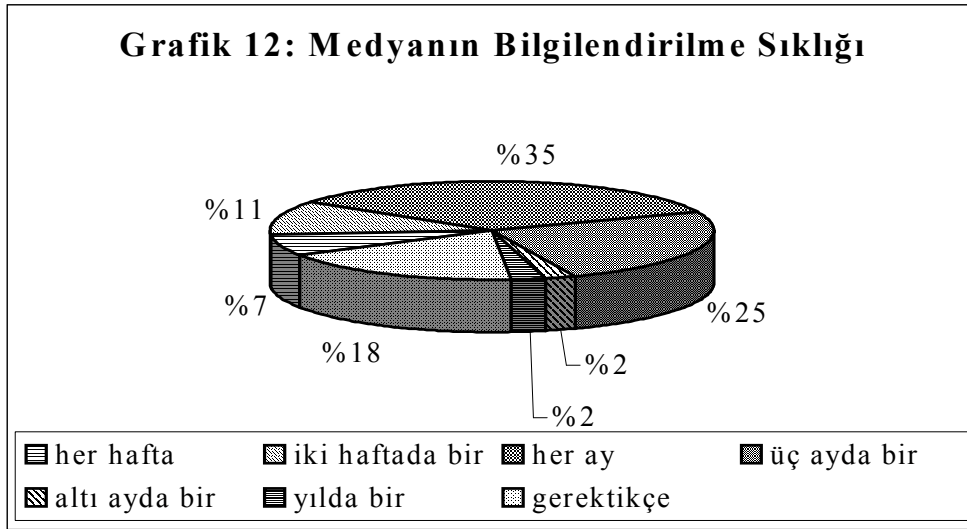
Hizmet Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
62	%90	%10
63	%80	%20
64	%100	%0

Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır
62	%74	%26
63	%74	%26
64	%78	%22

Medyanın işletmenin dış çevresiyle iletişim kurma konusunda sahip olduğu önem, şirketlerin büyük oranda (% 74) medyayla ilişkilerini düzenlemek amacıyla özel bir birim oluşturmalarına sebep olmuş görünmektedir. Araştırma sonuçları,

medya ile olan iletişimin büyük oranda halkla ilişkiler departmanı tarafından yürütüldüğünü ortaya çıkarmaktadır.

İşletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağlandığını belirten işletmelerin oranı % 78'e ulaşmaktadır. Medyaya bilgi akışı sağladıklarını belirten şirketlerin bu uygulamaya hangi sıklıkla başvurdukları Grafik 10'da görülebilir. Şirketlerin % 35'inin en az ayda bir kere işletme uygulamaları hakkında medyaya bilgi akışı sağladıkları görülmektedir.



### 3.6.3.1.12. Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Sivil toplum örgütleri oluşturulan ya da oluşturulacak olan işletme politikalarını, uygulanan veya uygulanacak olan işletme stratejilerinin toplumsal açıdan yarar ve sakıncalarını değerlendirecek ve işletmelerin doğru adımlar atmaları konusunda onları uyaracak ve denetleyecek örgütlenmelerdir. Örgütlü ve etkili bu tip örgütlenmeler kanun gücü ya da şirket içi denetim mekanizmaları gibi işletmelerin yerine getirmeleri ya da sakınmaları gereken uygulamaların neler olabileceği konusunda işletme yönetimini ve toplumu uyarıp bilinçlendirebilirler.

Sivil toplum örgütleriyle iletişimi sağlamak gerek işletmenin gerekse toplumun yararı açısından son derece önemli ve gereklidir. Şirketlerin bu bağlamda

sivil toplum kuruluşlarıyla diyalogu sağlamak amacıyla bir bölüm oluşturma eğilimine (% 43) çok fazla sahip oldukları söylenememektedir. Şirketlerin yalnızca % 36'sının işletme politikaları ve uygulamaları hakkında sivil toplum kuruluşlarını bilgilendirdikleri görülmektedir. Bununla beraber işletmelerin yalnızca % 7'sinin çeşitli işletme politika veya uygulamaları yüzünden sivil toplum örgütlerinin tepkisiyle karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

**Tablo 23: Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü			Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
69	%28	%72	69	%69	%31
70	%40	%60	70	%25	%75
71	%11	%89	71	%6	%94

Hizmet Sektörü			Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır	Soru No	Evet	Hayır
69	%50	%50	69	%43	%57
70	%44	%56	70	%36	%64
71	%0	%100	71	%7	%93

### 3.6.3.2. İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Kanuni düzenlemeler ve kurumsal yapılanma kadar yazılı olmayan ancak uygulanmaları konusunda toplumda veya kurum içinde birtakım eğilimlerin oluşmasına sebep olan biçimsel olmayan kurallar da etkin bir kurumsal yönetim için büyük önem taşımaktadır. İşletmenin iletişim içinde bulunduğu gruplarla ilişkilerine ışık tutacak etik kuralların mevcudiyeti şirketlerin yarısıyla (%53) sınırlı kalmaktadır. Yasal bir zorunluluk olmadığı halde şirketlerin yazılı etik kurallara sahip olup olmadıklarını ve etik kurallar oluşturmuşlar ise bu kuralların neleri içerdiğini ve bu kurallara uyum derecesi açıklamaları iyi bir kurumsal yönetim uygulamasının gereğidir. Şirketlerde bu yönde bir uygulamanın % 20 gibi çok sınırlı bir düzeyde olduğu görülmektedir. Şirket içerisinde iş ve çalışma ahlakı standartlarının oluşturulması, bu standartlara uyulup uyulmadığının kontrol edilmesine yönelik bir komitenin varlığı kurumsal şirket yönetimini

güçlendirebilecek bir uygulamadır. Şirketlerin % 41’inde bu konuda çalışan bir etik komitesinin varlığı dikkat çekmektedir.

**Tablo 24: İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Sektörlere Göre Yüzde Dağılımları**

Sınai Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
72	%45	%55
73	%38	%62
74	%21	%79
75	%100	%0
76	%59	%41
77	%100	%0
78	%63	%37
79	%93	%7
80	%100	%0
81	%100	%0
82	%67	%33
83	%59	%41
84	%87	%13
85	%76	%24

Mali Sektör		
Soru No	Evet	Hayır
72	%69	%31
73	%44	%56
74	%24	%76
75	%94	%6
76	%82	%18
77	%94	%6
78	%53	%47
79	%76	%24
80	%88	%12
81	%100	%0
82	%65	%35
83	%63	%38
84	%94	%6
85	%59	%41

Hizmet Sektörü		
Soru No	Evet	Hayır
72	%44	%56
73	%50	%50
74	%10	%90
75	%100	%0
76	%33	%67
77	%100	%0
78	%33	%67
79	%89	%11
80	%89	%11
81	%89	%11
82	%60	%40
83	%30	%70
84	%80	%20
85	%60	%40

Tüm Sektörler		
Soru No	Evet	Hayır
72	%53	%47
73	%41	%59
74	%20	%80
75	%98	%2
76	%63	%38
77	%98	%2
78	%56	%44
79	%88	%12
80	%95	%5
81	%98	%2
82	%64	%36
83	%54	%46
84	%88	%12
85	%68	%32

İyi bir kurumsal yönetim anlayışı işletmelerin sosyal sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. İşletme yöneticilerinin % 98’i işletmelerinin topluma karşı sosyal sorumlulukları olması gerektiğine inanmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeden önce kâr elde etmesi gerektiğine inanan

katılımcıların oranı ise % 63'dür. Bu cevap işletmenin toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilmesi için öncelikle mali güce sahip olunması gerektiği düşüncesinin benimsendiği fikrini doğurmaktadır. Ancak bu görüşe karşıt olarak, işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken kâr elde edebileceğini düşünen katılımcıların oranı ise % 98'dir. Bu iki cevap birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların tamamına yakını kâr ile sosyal sorumluluk düşüncesinin birbirinin karşıtı olmadığını, ancak katılımcıların % 63'ünün kâr elde edilmeden de bir takım sosyal sorumlulukların yerine getirilemeyeceğini düşündükleri sonucuna varılabilir. Başka bir deyişle katılımcılar için; sosyal sorumluluğa sahip bir tutum sergilemenin, kâr elde etme güdüsünün önünde algılanmadığı düşünülebilir.

Katılımcıların büyük bir bölümü işletmelerinin sosyal sorumluluğa sahip olması gerektiğini kabul ederken, sosyal sorumluluğa sahip bir yönetim anlayışının maliyetleri artırdığına inananların oranı % 56 olmaktadır. Sosyal sorumluluğa sahip bir yönetim anlayışının, işletmelerine rekabet avantajı sağladığını düşünenlerin oranı ise % 88'e çıkmaktadır. İşletme yönetiminin amacının işletme ortaklarına kâr sağlamak kadar, işletme paylaşımcılarının beklentilerini de dikkate almak olduğunu düşünenlerin oranı ise % 95 olmaktadır. Benzer bir biçimde uzun dönemli bir kârlılık için tüm paylaşımcı grupların dikkate alındığı, karşılıklı bir etkileşime dayanan bir anlayışın benimsenmesi gerektiğine inananların oranı % 98'e ulaşmaktadır.

Şirketlerin performansının ölçülmesinde mali sorumluluk ve ölçüler kadar sosyal sorumluluk ölçü ve kriterlerinin yaygınlaştırılması, işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda daha ilgili olmalarına yardımcı olacaktır. Yıllık faaliyet raporlarında mali raporların dışında sosyal sorumluluk uygulamaları hakkında ek açıklamalarda bulunan şirketlerin oranı % 64 olarak gerçekleşmektedir. Spor, sanat ve eğitime yönelik faaliyetlerin (% 88), tarihi eser ve doğal çevrenin korunmasına yönelik faaliyetlere (% 68) oranla daha çok desteklendiği görülmektedir. Şirketlerin % 54'ü deprem, krizler, çevre temizliği konularında toplumu bilinçlendirmeye yönelik etkinlikler düzenlediklerini ifade etmektedir.

### 3.6.3.3. Şirketlerde Yüksek Oranda Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri

Şirketler tarafından en yüksek oranda uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri toplu bir şekilde değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır. Tablo 25’de “Evet” şeklindeki beklenen cevabı, en yüksek oranda karşılayan (uygulanma düzeyi en yüksek olan) sorular ve bu soruların beklentiyi karşılama dereceleri verilmektedir.

**Tablo 25: Yüksek Oranda Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Sıra no	Soru No	Uygulanma Derecesi
1	15	%100
2	3	%98
2	4	%98
2	75	%98
2	77	%98
2	81	%98
7	2	%97
8	13	%95
8	80	%95
10	8	%91
10	38	%91
10	40	%91
13	12	%90
13	43	%90
15	66	%89
16	84	%88
16	20	%88
16	79	%88
19	44	%87
20	27	%85

Genel kurullarda tüm pay sahiplerinin eşit olarak görüş bildirebilme oranının % 100 olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma koşullarının ve çalışanların geliştirilmesine yönelik uygulamaların gerçekleşme derecesi % 98’dir. İşletmelerin topluma karşı sosyal sorumlulukları olduğu ve işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken kâr elde edebileceği düşüncesi de aynı derecede (% 98) benimsenmektedir. Uzun dönemli bir kârlılık için tüm paylaşımcılarla etkileşim kurulması gerekliliğine olan inancın derecesi benzer bir biçimde % 98 olarak gerçekleşmektedir. Çalışma koşullarının geliştirilmesine yönelik programlar

oluşturma eğilimi ise % 97 düzeyindedir. Çalışanların işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirilme eğilimi ve yönetimin sorumluluğunun ortaklara kâr sağlamak kadar diğer işletme paylaşımcılarının çıkarlarını gözetmek olduğu düşüncesi % 95 oranında benimsenmektedir. Çalışanlara ücret dışı yan ödeme ve sosyal haklar tanıma, denetçilere sağlanan maddi olanakların genel kurul onayına bağlama ve kaliteli mal ve hizmet üretimi, kalite standartlarını belirleme ...vb. faaliyetler hakkında müşterilere bilgi verme derecesinin de % 91 düzeyine ulaştığı görülmektedir.

En yüksek derecede uygulanan on kurumsal yönetim ilkesi içinde beş tanesinin çalışanlara yönelik uygulamalar olduğu görülmektedir. Dört tanesi ise işletmenin sosyal sorumluluğuna ait görüşlerle ilgili bulunmaktadır. Şirket yönetimlerinin çalışanlara ve işletmenin sosyal sorumluluğuna ilişkin konulara karşı daha hassas bir tavır takındıkları anlaşılmaktadır. Tablo 26’da katılımcılara yöneltilen sorulara, “Hayır” cevabı beklenen sorular içerisinde beklentiye karşılama derecesi yüksek olan cevaplar görülmektedir.

**Tablo 26: “Hayır” Cevabı Beklenen Sorularda Beklentiye Uygunluk Derecesi En Yüksek Olan Cevaplar**

Sıra No	Soru No	Beklentiye Uygunluk Derecesi
1	37	%100
2	36	%95
3	71	%93
4	31	%91
5	19	%85
6	30	%68

Yasal denetçilerin son üç yılda yönetim kurulu üyeleri ya da üst düzey yöneticilere karşı dava açmadığı görülmektedir (%100). Yasal denetçilerin son üç yılda genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırma oranı % 95 düzeyindedir. % 93 oranında çeşitli işletme politika ve uygulamaları yüzünden sivil toplum kuruluşlarının tepkisiyle karşılaşılmamıştır. Yönetim kurulu üyeleri ile genel müdür ve yardımcılar arasında % 91 oranında akrabalık ilişkisi bulunmamaktadır. Kâr dağıtımında imtiyazlı hisse uygulamalarına % 85 düzeyinde başvurulmadığı görülmektedir. Yönetim kurulu üyeleri arasında akrabalık ilişkisi bulunmama oranı ise % 68’dir.

### 3.6.3.4. Şirketlerde Düşük Oranda Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri

Şirketler tarafından uygulanma düzeyi en düşük olan kurumsal yönetim ilkeleri sıralandığında şu sonuçlara ulaşılmaktadır. Tablo 27’de “Evet” şeklindeki beklenen cevabı, en düşük oranda karşılayan sorular ve bu soruların beklentiyi karşılama dereceleri görülmektedir.

**Tablo 27: Düşük Oranda Uygulanan Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Sıra No	Soru No	Uygulanma Derecesi
1	41	%2
2	25	%9
3	48	%11
4	6	%14
5	32	%19
6	74	%20
6	53	%20
8	33	%22
9	52	%23
10	68	%24
11	54	%26
12	7	%28
12	60	%28
14	55	%30
15	10	%31
16	26	%33
17	61	%34
18	57	%35
19	70	%36
20	58	%38
21	24	%39
21	5	%39

İşletme müşterilerinin üst yönetimde temsilci bulundurabilme uygulaması şirketlerin neredeyse tamamında başvurulmayan bir uygulama olarak görülmektedir. Bu tip bir uygulamaya gidilme oranı yalnızca % 2’dir. Yönetim kurulunun sebep olduğu zararların, yönetim kurulu tarafından müteselsilen karşılanma düzeyi %9’dur. Sendikalaşma olan şirketlerde sendika temsilcilerinin üst yönetim toplantılarına katılma oranı % 11 ile sınırlıdır. Çalışanlara yönelik hisse edindirme uygulamaları



şirketlerin % 14'ünde görülmektedir. Üst düzey yönetici atamalarında genel kurul onayına başvurma eğilimi % 19'u aşmamaktadır.

İş ahlakı standartlarının oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulduysa bu standartların neler olduğu ve bunlara uyum derecesinin açıklanmasına yönelik uygulamalara % 20 oranında başvurulduğu anlaşılmaktadır. Yerel yönetimlerle iletişimi sağlamak amacıyla sürekli bir bilgi akış sisteminin oluşturulma eğilimi de %20 ile sınırlı kalmıştır. Üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatlerin genel kurul onayına bağlanma derecesi % 22'dir. % 23 düzeyinde yerel yönetimlerle ortak strateji belirleme ve birlikte karar alındığı görülmektedir. Paylaşımçıların yönetime katılımını destekleyici mekanizmaların yazılı hale getirilme oranı % 24'ü aşmamaktadır.

Uygulanma oranı düşük kurumsal yönetim ilkelerinin belirli bir paylaşımcı gruba yönelik olduğunu söylemek mümkün olmamakla birlikte, yerel yönetimler, sendikalar, kamu kurum ve kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarına yönelik kurumsal yönetim ilkelerinin gerçekleştirilme eğiliminin düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 28'de ise katılımcılara yöneltilen sorulara, "Hayır" cevabı beklenen sorular içerisinde beklentiyi karşılama derecesi düşük olan cevaplar görülmektedir.

**Tablo 28 : "Hayır" Cevabı Beklenen Sorularda Beklentiye Uygunluk Derecesi En Düşük Olan Cevaplar**

Sıra no	Soru no	Beklentiye Uygunluk Derecesi
1	27	%15
2	29	%29
3	76	%38
4	78	%44

Yönetim kurulu üyelerinin işletmenin iştirak veya bağlı ortaklıklarında görev almama oranı %15'dir. Şirketlerin %29'unda yönetim kurulu üyelerinden birisi genel müdürlük görevini yürütmemektedir. İşletmenin kâr elde etmeyi beklemeden sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini düşünenlerin oranı %38'dir.

### 3.6.4. ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİM PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırma kapsamında bulunan 59 şirket yöneticisine soru formunun ikinci bölümünde 85 soru yöneltilmiştir. Bu 85 soru içinden sırasıyla 14., 23., 26., 43., 47. ve 65. sorular olmak üzere toplam 6 soru yapılacak olan analizden çıkartılmış ve 79 soruluk bir soru kümesine ulaşılmıştır. 26. soru hariç bu soruların analizden çıkartılma gerekçesi, sözü edilen soruların soruluş biçiminin ve dolayısıyla alınan cevapların diğer soru tipiyle uyum göstermemesine dayanmaktadır. 26. sorunun yasal bir zorunluluk olması nedeniyle cevabın şirket yöneticilerinin tercihine bağlı olarak değişmeyeceği düşüncesiyle soru kümesinden çıkartılmıştır.

Soru kümesinde yer alan 79 soruya katılımcıların vermesi beklenen cevaplar Ek 2’de belirtilmektedir. Buna göre katılımcıların beklenen yanıtı vermesi halinde o soruya doğru, beklenenden farklı bir cevap verilmesi durumunda o soruya yanlış cevap verildiği düşünülmektedir. Yanıtlanmayıp boş bırakılan sorular için doğru ya da yanlış değerlendirmesi yapılmamaktadır. Yanıtlanan sorular içinde doğru olarak verilen cevapların yüzdesi o şirketin kurumsal yönetim performansını ifade etmektedir. Tablo 29’da katılımcıların kendilerine yöneltilen 79 soruya verdikleri doğru ve yanlış cevap sayıları ile yanıtlanan sorular içerisinde doğru cevapların ağırlığı (Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansı ve Derecesi) verilmektedir.

Tüm şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının ortalaması % 60.55 olarak hesaplanmaktadır. Kurumsal yönetim performansı; %1-%49 arasında olan şirketlerin performansı düşük dereceli , %50-%65 arasında olan şirketlerin performansı orta dereceli, %66- %100 arasında olan şirketlerin performansı yüksek dereceli kabul edilmektedir.

**Tablo 29: Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansı ve Derecesi**

Şirketler	Doğru Cevap Sayısı (a)	Yanlış Cevap Sayısı (b)	Yanıtlan Soru Sayısı (c)	Şirket Performansı (%) (a)/(c)	Performans Derecesi
Şirket 1	36	40	76	%47	Düşük
Şirket 2	32	47	79	%41	Düşük
Şirket 3	36	43	79	%46	Düşük

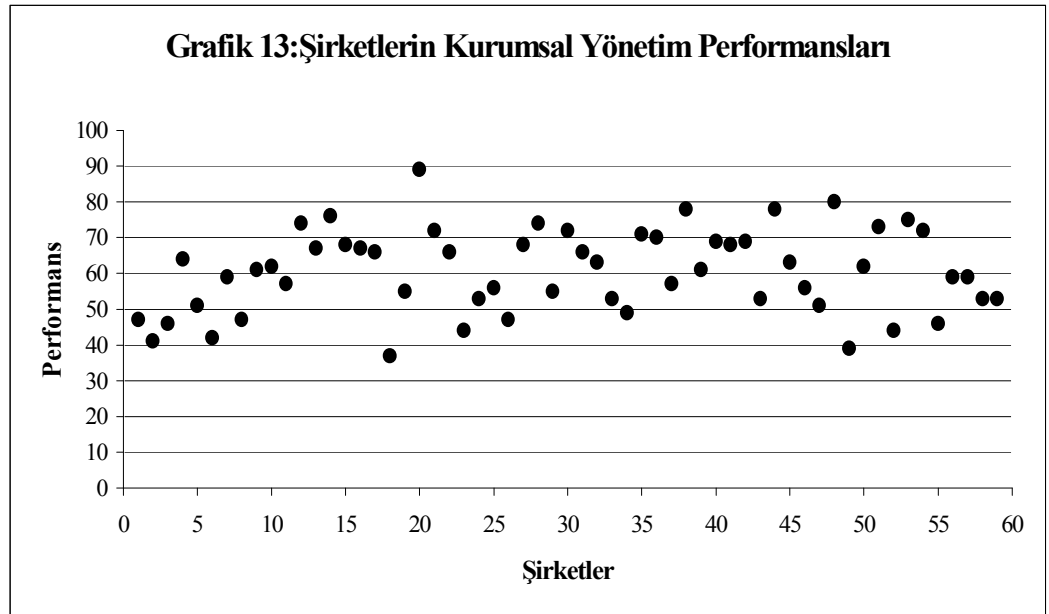
Şirket 4	49	27	76	%64	Orta
Şirket 5	39	37	76	%51	Orta
Şirket 6	32	44	76	%42	Düşük
Şirket 7	47	32	79	%59	Orta
Şirket 8	36	40	76	%47	Düşük
Şirket 9	46	30	76	%61	Orta
Şirket 10	47	29	76	%62	Orta
Şirket 11	43	33	76	%57	Orta
Şirket 12	56	20	76	%74	Yüksek
Şirket 13	51	25	76	%67	Yüksek
Şirket 14	60	19	79	%76	Yüksek
Şirket 15	52	24	76	%68	Yüksek
Şirket 16	51	25	76	%67	Yüksek
Şirket 17	50	26	76	%66	Yüksek
Şirket 18	28	48	76	%37	Düşük
Şirket 19	42	34	76	%55	Orta
Şirket 20	62	8	70	%89	Yüksek
Şirket 21	55	21	76	%72	Yüksek
Şirket 22	50	26	76	%66	Yüksek
Şirket 23	34	44	78	%44	Düşük
Şirket 24	41	37	78	%53	Orta
Şirket 25	44	35	79	%56	Orta
Şirket 26	37	41	78	%47	Düşük
Şirket 27	52	24	76	%68	Yüksek
Şirket 28	56	20	76	%74	Yüksek
Şirket 29	42	34	76	%55	Orta
Şirket 30	57	22	79	%72	Yüksek
Şirket 31	50	26	76	%66	Yüksek
Şirket 32	50	29	79	%63	Orta
Şirket 33	40	36	76	%53	Orta
Şirket 34	39	40	79	%49	Düşük
Şirket 35	54	22	76	%71	Yüksek
Şirket 36	55	24	79	%70	Yüksek
Şirket 37	45	34	79	%57	Orta
Şirket 38	59	17	76	%78	Yüksek
Şirket 39	43	27	70	%61	Orta
Şirket 40	50	22	72	%69	Yüksek
Şirket 41	48	23	71	%68	Yüksek

**Tablo 29: Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansı ve Derecesi (Devam)**

Şirketler	Doğru Cevap Sayısı (a)	Yanlış Cevap Sayısı (b)	Yanıtlanan Soru Sayısı (c)	Şirket Performansı (%) (a)/(c)	Performans Derecesi
Şirket 42	50	22	72	%69	Yüksek

Şirket 43	41	37	78	%53	Orta
Şirket 44	47	13	60	%78	Yüksek
Şirket 45	48	28	76	%63	Orta
Şirket 46	44	35	79	%56	Orta
Şirket 47	39	37	76	%51	Orta
Şirket 48	61	15	76	%80	Yüksek
Şirket 49	30	46	76	%39	Düşük
Şirket 50	42	26	68	%62	Orta
Şirket 51	29	11	40	%73	Yüksek
Şirket 52	19	24	43	%44	Düşük
Şirket 53	57	19	76	%75	Yüksek
Şirket 54	57	22	79	%72	Yüksek
Şirket 55	36	43	79	%46	Düşük
Şirket 56	46	32	78	%59	Orta
Şirket 57	46	32	78	%59	Orta
Şirket 58	41	36	77	%53	Orta
Şirket 59	35	31	66	%53	Orta
<b>Ortalama</b>				<b>% 60.55</b>	

Şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının dağılımı Grafik 11’de de izlenebilir.



Örneklemin varyansı %133.64, standart sapması %11.55 olarak hesaplanmaktadır. Bu değer, % 60.55’lik ortalama değer için % 11.55 altında ve üstünde standart bir sapma olabileceğine işaret etmektedir. Böylece %49-%72.1 aralığında kurumsal yönetim performansı gösteren şirketlerin performansları

normalden fazla sapma göstermiş olmaktadır. Bu aralığın altında 10, üstünde 9 şirket bulunmaktadır.

Şirketlerin düşük, orta ve yüksek dereceli kurumsal yönetim performanslarının dağılımı Tablo 30’da görülmektedir.

**Tablo 30: Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performans Derecelerinin Dağılımı**

Performans (%)	Şirket Sayısı	Derece	Toplam İçindeki Payı
%1 - %49	12	Düşük	%20.33
%50 - %59	16	Orta	%27.11
%60 - %65	7	Orta	%11.86
%66 - %69	10	Yüksek	%16.94
%70 - %79	12	Yüksek	%20.33
%80 ve üzeri	2	Yüksek	%3.38
<b>Toplam</b>	<b>59</b>		<b>%100</b>

Tablo 30 incelendiğinde düşük dereceli (%1-%49) kurumsal yönetim performansına sahip şirketlerin, 59 şirket içindeki payının % 20.33 olduğu görülmektedir. Düşük derecede performansa sahip şirket sayısı 12’dir. Orta derecede (%50-%65) kurumsal yönetim performansına sahip 23 şirketin oranı % 38.97’ye karşılık gelmektedir. Yüksek derecede (%66-%100) performansa sahip şirketlerin sayısı ise 24’dür. Bu değer tüm şirketler içerisinde % 40.65’lik bir orana karşılık gelmektedir.

Şirket ortalamaları olarak hesaplanan % 60.55’lik kurumsal yönetim performansı dikkate alındığında, 59 şirket içerisinde bu kriteri geçen şirket sayısı 31’dir. Bu değer % 52.54’lük bir orana karşılık gelmektedir. Araştırma kapsamındaki şirketlerin yarıdan fazlasının (% 52.54) kurumsal yönetim performansı şirket ortalamalarının üzerinde gerçekleşmiştir.

### **3.6.5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ**

Araştırma kapsamında bulunan altı hipotezi test etmek amacıyla Uyum İyiliği Testleri, Mann-Whitney U-Testi, Karşılaştırmalı Tablolar Analizi yapılmıştır. Bu istatistiksel analizlerde SPSS 11.5 ve Microsoft Excel kullanılmıştır.

### 3.6.5.1. Birinci Hipotezin Testi

**Hipotez 1: İMKB-100'de yer alan mali, sınai ve hizmetler sektöründe faaliyet gösteren şirketlerinin, kurumsal yönetim uygulama dereceleri birbirinden farklılık göstermektedir.**

**Tablo 31: Sınai Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansları**

Sıra	Şirketler	Performans (%)	Derecesi
1	Şirket 1	%47	Düşük
2	Şirket 2	%41	Düşük
3	Şirket 3	%46	Düşük
4	Şirket 4	%64	Orta
5	Şirket 6	%42	Düşük
6	Şirket 11	%57	Orta
7	Şirket 12	%74	Yüksek
8	Şirket 13	%67	Yüksek
9	Şirket 14	%76	Yüksek
10	Şirket 15	%68	Yüksek
11	Şirket 16	%67	Yüksek
12	Şirket 18	%37	Düşük
13	Şirket 23	%44	Düşük
14	Şirket 24	%53	Orta
15	Şirket 25	%56	Orta
16	Şirket 26	%47	Düşük
17	Şirket 30	%72	Yüksek
18	Şirket 31	%66	Orta
19	Şirket 32	%63	Orta
20	Şirket 34	%49	Düşük
21	Şirket 36	%70	Yüksek
22	Şirket 39	%61	Orta
23	Şirket 44	%78	Yüksek
24	Şirket 46	%56	Orta
25	Şirket 48	%80	Yüksek
26	Şirket 51	%73	Yüksek
27	Şirket 54	%72	Yüksek
28	Şirket 56	%59	Orta
29	Şirket 57	%59	Orta
30	Şirket 58	%53	Orta
<b>Ortalama</b>		<b>%59.90</b>	

İMKB 100 endeksinde sınai, mali ve hizmetler sektörlerinin kendisine özgü yapısı ve işleyişi nedeniyle farklı kurumsal yönetim performansları göstereceği

düşünülmektedir. Buna nedenle sektörlerin kurumsal yönetim performanslarında farklı sonuçların çıkması beklenmektedir. Tablo 31’de sınai sektör şirketlerinin kurumsal yönetim performansları ve bunların dereceleri verilmektedir.

Sınai sektör kapsamında yeralan 30 şirketin kurumsal yönetim performanslarının ortalaması % 59.90 olarak hesaplanmaktadır. Bu değer 59 şirkete dayanarak hesaplanan ortalama şirket performansına (% 60.55) oldukça yakındır. Bu açıdan bakıldığında sınai sektör şirketlerinin, diğer sektör şirketlerinden farklı bir şirket performansına sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 32’de mali sektör şirketlerinin kurumsal yönetim performansları ve bu performanslara ait dereceler verilmektedir. Araştırma kapsamındaki 18 mali sektör şirketi dikkate alındığında, bu şirketlere ait kurumsal yönetim performansları ortalaması % 60.44 olarak hesaplanmıştır. Sınai sektör şirketlerinde olduğu gibi mali sektör şirketlerinin de ortalama değere çok yakın olduğu ve sektörel bir farklılık gözlenmediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 32: Mali Şirketlerin Kurumsal Yönetim Performansları**

Sıra	Şirketler	Performans (%)	Derecesi
1	Şirket5	%51	Orta
2	Şirket7	%59	Orta
3	Şirket8	%47	Düşük
4	Şirket9	%61	Orta
5	Şirket20	%89	Yüksek
6	Şirket21	%72	Yüksek
7	Şirket22	%66	Yüksek
8	Şirket27	%68	Yüksek
9	Şirket33	%53	Orta
10	Şirket37	%57	Orta
11	Şirket43	%53	Orta
12	Şirket40	%69	Yüksek
13	Şirket47	%51	Orta
14	Şirket49	%39	Düşük
15	Şirket50	%62	Orta
16	Şirket52	%44	Düşük
17	Şirket42	%69	Yüksek
18	Şirket38	%78	Yüksek
<b>Ortalama</b>		<b>%60.44</b>	

Tablo 33’de de 10 adet hizmet sektörüne ait şirketin kurumsal yönetim performans ve dereceleri verilmektedir. Hizmet sektörü şirketlerinin, sınai ve mali

sektöre ilişkin olarak elde edilen bulgulardan farklı olmadığını göstermektedir. Hizmet işletmelerinin kurumsal yönetim performansı % 62.60 değeriyle sınai ve mali sektör şirketlerinin az da olsa üzerinde gerçekleşmiş görünmektedir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 33: Hizmet Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performansları**

Sayı	Şirketler	Performans (%)	Derecesi
1	Şirket17	%66	Yüksek
2	Şirket19	%55	Orta
3	Şirket53	%75	Yüksek
4	Şirket45	%63	Orta
5	Şirket55	%46	Düşük
6	Şirket35	%71	Yüksek
7	Şirket41	%68	Yüksek
8	Şirket28	%74	Yüksek
9	Şirket29	%55	Orta
10	Şirket59	%53	Orta
<b>Ortalama</b>		<b>%62.60</b>	

Tablo 34 incelendiğinde; sektörlere göre hesaplanan kurumsal yönetim performans ortalamalarında anlamlı farklılıklar oluşmadığı gibi kurumsal yönetim performansının sektörlere göre dağılımında da anlamlı bir farklılık göze çarpmadığı görülmektedir. Tüm şirketler içerisinde düşük, orta ve yüksek performanslı şirketlerin paylarının sırasıyla % 20.33, % 38.97, % 40.65 olduğu hatırlandığında sektörler arasında anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir.

**Tablo 34: Sektörlere Göre Kurumsal Yönetim Performans Derecelerinin Dağılımı**

Sektörler	Kurumsal Yönetim Derecesi			Toplam
	Düşük	Orta	Yüksek	
<b>Sınai</b>	% 26.66	% 36.66	% 36.66	%100
<b>Mali</b>	% 16.66	% 44.44	% 38.88	%100
<b>Hizmetler</b>	%10	%40	%50	%100



Bu sektörlerin kurumsal yönetim performansları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı parametrik olmayan Mann-Whitney sınaması yoluyla da istatistiksel olarak test edilebilir. Örneklemin normal bir dağılım göstermemesi durumunda bu sınamaya hipotez testi için uygun bir yöntemdir.

**Tablo 35: Sınai ve Mali Sektör Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin Mann-Whitney Test Sonuçları**

	Endeks	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
<b>Performans Değeri</b>	<b>Sınai</b>	30	24,53	736,00
	<b>Mali</b>	18	24,44	440,00
	<b>Toplam</b>	48		

**Tablo 36: Sınai ve Mali Sektör Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin U- Testi sonuçları**

**Test İstatistiği (a)**

	Performans Değeri
<b>Mann-Whitney U</b>	269,000
<b>Wilcoxon W</b>	440,000
<b>Z</b>	-,021
<b>P</b>	,983

(a) Gruplanan Değişken: Sınai ve Mali Endeks

Sınai ve mali sektör şirketleri arasında yapılan karşılaştırma sonucunda P değeri 0.983 olarak hesaplanmaktadır.

$$0.983 > 0.05$$

olduğundan sınai ve mali sektör şirketleri arasında kurumsal yönetim performansı açısından anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında sınai sektör şirketleri için 24.53, mali sektör şirketleri için 24.44 değerlerine ulaşılmaktadır. Bu sonuç iki sektör şirketlerinin kurumsal yönetim performansları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir. Sektörlerin kurumsal yönetim performansı arasında anlamlı bir fark yoktur. Hipotez 1 reddedilmektedir.

**Tablo 37: Sınai ve Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin Mann-Whitney Test Sonuçları**

	Endeks	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı
Performans Değeri	Sınai	30	19,95	598,50
	Hizmetler	10	22,15	221,50
	Toplam	40		

**Tablo 38: Sınai ve Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin U- Testi sonuçları**

**Test İstatistiği(a)**

	Performans Değeri
Mann-Whitney U	133,500
Wilcoxon W	598,500
Z	-,516
P	,606

(a) Gruplanan Değişken: Endeks Sınai ve Hizmetler Endeksi

Sınai ve hizmetler sektörü şirketleri arasında yapılan karşılaştırma sonucunda P değeri 0.606 olarak hesaplanmaktadır.

$$0.606 > 0.05$$

olduğu için sınai sektör şirketleri ile hizmetler sektörü şirketleri arasında kurumsal yönetim performansı açısından anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında sınai sektör şirketleri için 19.95, hizmetler sektörü şirketleri için 22.15 değerlerine ulaşılmaktadır. Bu sonuç, sınai ve hizmetler sektörü şirketlerinin kurumsal yönetim performansları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir. Sektörlerin kurumsal yönetim performansı arasında anlamlı bir fark yoktur. Hipotez 1 reddedilmektedir.

**Tablo 39: Mali ve Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin Mann-Whitney Test Sonuçları**

	Endeks	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı
<b>Performans Değeri</b>	<b>Mali</b>	18	13,72	247,00
	<b>Hizmetler</b>	10	15,90	159,00
	<b>Toplam</b>	28		

**Tablo 40: Mali ve Hizmetler Sektörü Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Performanslarının Karşılaştırılması İçin U- Testi sonuçları**

**Test İstatistiği (a)**

	Performans Değeri
<b>Mann-Whitney U</b>	76,000
<b>Wilcoxon W</b>	247,000
<b>Z</b>	-,672
<b>P</b>	,502

(a) Gruplanan Değişken: Mali ve Hizmetler Endeksi

Mali ve hizmetler sektörü şirketleri arasında yapılan karşılaştırma sonucunda P değeri 0.502 olarak hesaplanmaktadır.

$$0.502 > 0.05$$

olduğundan mali sektör şirketleri ile hizmetler sektörü şirketleri arasında kurumsal yönetim performansı açısından anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında mali sektör şirketleri için 13.72, hizmetler sektörü şirketleri için 15.90 değerlerine ulaşılmaktadır. Bu sonuç, iki sektör şirketlerinin kurumsal yönetim performansları arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucunu vermektedir.

Sektörlerin kurumsal yönetim performansları arasında anlamlı bir fark yoktur. Hipotez 1 reddedilmektedir.

### 3.6.5.2. İkinci Hipotezin Testi

**Hipotez 2: İMKB 100 şirketlerinin faaliyet süresi arttıkça kurumsal yönetim uygulama derecesi artmaktadır.**

Kurumsal yönetim anlayışının şirketlerin faaliyet süresinin artmasına bağlı olarak şirket bünyesinde daha çok benimsendiği düşünülmektedir. Faaliyet süresindeki artışın, işletme içindeki patron yönetici anlayışına yönelik kişilere dayalı yönetim düşüncesinin terk edilmesine sebep olacağı varsayılmaktadır. Bu şekilde kararların alınmasında, işlemlerin yürütülmesinde politika ve stratejilerin oluşturulmasında kişilere dayalı ve geçici bir yapının yerini profesyonel, yazılı ilke ve kurallara dayanan, kurumsallaşmış bir yönetim anlayışının alması beklenmektedir.

Tablo 41, Tablo 42 ve Tablo 43’de şirketlerin faaliyet süresi ile kurumsal yönetim performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla oluşturulan Ki-Kare Testi sonuçları verilmektedir. Tablo 41’de görüldüğü gibi analizdeki 59 şirkete ilişkin verilerin tamamı geçerlidir. Kayıp veri bulunmamaktadır.

**Tablo 41: Özet Tablo**

	Örneklem					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Oran	N	Oran	N	Oran
<b>Performans Derecesi * Faaliyet Süresi</b>	59	100,0%	0	,0%	59	100,0%

Tablo 42 incelendiğinde şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının “düşük”, “orta” ve “yüksek” dereceli olmak üzere üç kategoride ele alındığı görülmektedir. Ki-Kare testinin anlamlı olabilmesi için; 5 değerinin altındaki gözlem sayısının hücre sayısının %20’sinden fazla olmaması gerekmektedir. Bu nedenle anketin üçüncü sorusunda yer alan 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl seçenekleri birleştirilerek 1-20 yıl şekline dönüştürülmüştür. Bu şekilde faaliyet süresi “1-20 yıl” ve “20 yıl üzeri” biçiminde iki kategori olarak incelenmektedir.

**Tablo 42: Performans Derecesi \* Faaliyet Süresi Çapraz Tablosu**

		Faaliyet Süresi		Toplamlar	
		1-20 Yıl	20 Yıl Üzeri		
<b>Performans Derecesi</b>		3	9	12	
	<b>1</b>	<b>Düşük Performans</b>	25,0%	75,0%	100,0%
		<b>Faaliyet Süresi</b>	17,6%	21,4%	20,3%
			6	17	23
	<b>2</b>	<b>Orta Performans</b>	26,1%	73,9%	100,0%
		<b>Faaliyet Süresi</b>	35,3%	40,5%	39,0%
			8	16	24
	<b>3</b>	<b>Yüksek Performans</b>	33,3%	66,7%	100,0%
		<b>Faaliyet Süresi</b>	47,1%	38,1%	40,7%
<b>Toplamlar</b>		<b>Şirket Sayısı</b>	17	42	59
		<b>Yüzdesi</b>	28,8%	71,2%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo 43: Ki Kare Testi (Performans Derecesi \* Faaliyet Süresi)**

	<b>Değer</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Anlamlılık Derecesi</b>
Pearson Ki Kare	<b>,407(a)</b>	<b>2</b>	<b>,816</b>
Olabilirlik Derecesi (Likelihood Ratio)	,405	2	,817
Doğrusal İlişki	,340	1	,560
Geçerli Örnek Sayısı	59		

(a) 5 değerinin altında kalan hücre sayısı 1'dir. Bu 6 hücre içinde %16,7'lik bir orana karşılık gelmektedir. Beklenen en küçük değer 3.46'dır.

Tablo 42 ve Tablo 43'deki veriler analiz edildiğinde hipotez testine ilişkin olarak şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki 59 şirket içinde 20 yılın altında bir süredir faaliyet gösteren şirket sayısı 17'dir. Bu şirketlerin tüm şirketler içindeki oranı %28.8'dir. 20 yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteren şirket sayısı ise 42'dir. Bu sayı örneklemdaki tüm şirketlerin %71.2'sine karşılık gelmektedir.

Faaliyet süresi 20 yılın altında olan şirketler içerisinde düşük, orta ve yüksek dereceli kurumsal yönetim performansı gösteren şirketlerin oranı sırasıyla %17.6, %35.3 ve %47.1 şeklindedir. Faaliyet süresi 20 yılın üzerinde olan şirketler içerisinde ise düşük derecede performans gösteren 9, orta derecede performans gösteren 17, yüksek derecede performans gösteren 16 şirket bulunmaktadır. Düşük, orta ve yüksek derecede performans gösteren bu şirketlerin oransal dağılımı ise sırasıyla % 21.4, %40.5 ve %38.1 şeklindedir.

Benzer bir bakış açısıyla düşük derecede performansa sahip şirketlerin %25'i 20 yılın altında, %75'i ise 20 yılın üzerinde bir süredir faaliyet göstermektedir. Orta derecede performans gösteren şirketlerin % 26.1'i 20 yılın altında, % 73.9'u 20 yılın üzerinde bir süredir faaliyetlerine devam etmektedir. Yüksek derecede performansa sahip şirketin %33.3'ü 20 yılın altında, % 66.7'si 20 yılın üzerinde bir süredir faaliyette bulunmaktadır.

Ki-Kare test sonuçları incelendiğinde (Tablo 43) ki-kare değerinin 0.407, serbestlik derecesinin 2, ve P değerinin de 0.816 olduğu görülmektedir.

$$0.816 > 0.05$$

olduğundan şirketlerin faaliyet süresinin, şirketlerin kurumsal yönetim performansı üzerinde bir etkisi olduğunu ifade etmek mümkün görünmemektedir. Başka bir deyişle şirketlerin faaliyet süreleri ile şirketlerin kurumsal yönetim performansı arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle "İMKB 100 şirketlerinin faaliyet süresi arttıkça kurumsal yönetim uygulama derecesi artmaktadır." şeklindeki hipotezin reddedilmesi gerekmektedir.

### 3.6.5.3. Üçüncü Hipotezin Testi

**Hipotez 3: İMKB-100 şirketlerinin halka açıklık oranı arttıkça bu şirketlerin kurumsal yönetim uygulama oranı artmaktadır.**

Şirketlerin halka açıklık oranı arttıkça sorumlu oldukları paylaşımcı gruplarının sayısı artmaktadır. İşletme faaliyetlerinden etkilenen ve işletme faaliyetlerini etkileyen bu grupların artışı beraberinde bu grupların işletme üzerindeki baskısını da artırmaktadır. Artan bu baskıya karşılık olarak şirketlerin uygulamalarında birtakım ilke ve kuralları benimseme gereğinin ortaya çıkacağı düşünülmektedir. İşletme paylaşımcılarının baskısına dayalı olarak ortaya çıkan bu ihtiyacın, şirket uygulamalarını daha kurumsal bir yapı içerisinde sürdürme gereksinimini ortaya çıkaracağı varsayılmaktadır.

Tablo 44, Tablo 45 ve Tablo 46’da şirketlerin halka açıklık oranı ile kurumsal yönetim performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla oluşturulan Ki-Kare Testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 44’de görüldüğü gibi analizdeki 59 şirkete ilişkin verilerin tamamı geçerlidir. Kayıp veri bulunmamaktadır.

**Tablo 44: Özet Tablo**

	Örneklem					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Oran	N	Oran	N	Oran
<b>Performans Derecesi * Halka Açıklık Oranı</b>	59	100,0%	0	,0%	59	100,0%

Tablo 45’de kurumsal yönetim performansı “düşük”, “orta”, ve “yüksek” dereceli olarak belirlenmiştir. Anket formunun beşinci sorusunda yer alan %1-%9, %10-%19 ve %20-%29 şeklindeki halka açıklık oranları toplanarak “%1-%29” biçimine, %30-%39, %40-%49 ve %50 ve üzeri şeklindeki halka açıklık oranları ise toplanarak “%30 ve üzeri biçimine” dönüştürülmüştür. Bu şekilde, halka açıklık oranları “%1-%29” ve “%30 ve üzeri” şeklinde iki kategoride ele alınmaktadır.

**Tablo 45: Performans Derecesi \* Halka Açıklık Oranı Çapraz Tablosu**

		Halka Açıklık Oranı		Toplamlar	
		%1-%29	%30 ve Üzeri		
<b>Performans Derecesi</b>		6	6	12	
	<b>1</b>	<b>Düşük Performans</b>	50,0%	50,0%	100,0%
		<b>Halka Açıklık Oranı</b>	22,2%	18,8%	20,3%
			14	9	23
	<b>2</b>	<b>Orta Performans</b>	60,9%	39,1%	100,0%
		<b>Halka Açıklık Oranı</b>	51,9%	28,1%	39,0%
			7	17	24
	<b>3</b>	<b>Yüksek Performans</b>	29,2%	70,8%	100,0%
		<b>Halka Açıklık Oranı</b>	25,9%	53,1%	40,7%
<b>Toplamlar</b>		<b>Şirket sayısı</b>	27	32	59
		<b>Yüzdesi</b>	45,8%	54,2%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo 46: Ki Kare Testi (Performans Derecesi \* Halka Açıklık Oranı)**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi
Pearson Ki Kare	<b>4,865(a)</b>	<b>2</b>	<b>,088</b>
Olabilirlik Derecesi (Likelihood Ratio)	4,968	2	,083
Doğrusal İlişki	2,381	1	,123
Geçerli Örnek Sayısı	59		

(a) 5 değerinin altında kalan hücre sayısı 0'dir.  
Beklenen en küçük değer 5.49'dur.



Tablo 45 ve Tablo 46'daki veriler analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır. % 30'un altında bir halka açıklık oranına sahip şirketlerin oranı %45.8'dir. Bu oran 59 şirket içerisinde 27 şirkete karşılık gelmektedir. Halka açıklık oranı %30'un üzerinde olan şirketlerin tüm şirketler içindeki payı ise % 54.2 ile ifade edilmektedir.

Halka açıklık oranı % 30'un altında olan şirketlerden % 22.2'sinin kurumsal yönetim performansı düşük, % 51.9'unun orta ve % 25.9'unun da yüksektir. % 30'un altında bir halka açıklık oranına sahip şirketlerin ise %18.8'i düşük derecede, %28.1'i orta derecede ve % 40.7'si de yüksek derecede kurumsal yönetim performansı sergilemektedir.

Düşük derecede performans gösteren 12 şirketin yarısı %30'un altında diğer yarısı da %30'un üzerinde halka açıklık oranına sahiptir. Orta derecede performans sergileyen 23 şirketten 14'ünün halka açıklık oranı % 30'un altında, 9'unun ise % 30'un üzerindedir. Performansı yüksek şirketler içinde ise % 30'dan düşük halka açık şirketlerin oranı %29.2, % 30'dan yüksek olanları ise % 70.8'dir.

Şirketlerin kurumsal yönetim performansı ile halka açıklık oranı arasında zayıf da olsa bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir. Ki-Kare testi verileri incelendiğinde, Ki-Kare değerinin 4.865, serbestlik derecesinin 2, ve P değerinin de 0.088 olduğu görülmektedir.

$0.088 > 0.05$  olduğu için bu ilişkinin %95 güven aralığında anlamlı olmadığı görülmektedir.

Ancak  $0.088 < 0.10$  olduğundan iki değişken arasındaki bu ilişkinin % 90 güven aralığında anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Özetle, %95 güven aralığında kurumsal yönetim performansı ile şirketlerin halka açıklık oranı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için "İMKB-100 şirketlerinin halka açıklık oranı arttıkça bu şirketlerin kurumsal yönetim uygulama oranı artmaktadır." şeklindeki hipotez reddedilmelidir. Ancak % 90 güven aralığında hesaplanan P değeri 0.10 değerinden küçük olduğu için hipotez kabul edilmelidir.

#### 3.6.5.4. Dördüncü Hipotezin Testi

**Hipotez 4: Şirketlerin İMKB'de işlem görme süresi ile kurumsal yönetim uygulamaları arasında bir ilişki yoktur.**

İMKB'nin faaliyette bulunduğu süre, 18 yıllla sınırlıdır. Bu süre içinde İMKB'nin gelişimi adına önemli gelişmeler yaşanmakla birlikte, gerek İMKB'de, gerekse sermaye piyasalarında ulaşılan noktanın şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları üzerinde bir etki yaratacak kadar yeterli olduğu düşünülmemektedir. Bu nedenle İMKB'de daha uzun süre işlem gören şirketlerin daha kısa süredir işlem görmekte olan şirketlere oranla daha yüksek bir kurumsal yönetim performansı gösteremeyecekleri varsayılmaktadır.

Tablo 47, Tablo 48 ve Tablo 49'da şirketlerin İMKB'de işlem görme süreleri ile kurumsal yönetim performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla oluşturulan Ki-Kare Testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 47'de görüldüğü gibi analizdeki 59 şirkete ilişkin verilerin tamamı geçerlidir. Kayıp veri bulunmamaktadır.

**Tablo 47: Özet Tablo**

	Örneklem					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Oran	N	Oran	N	Oran
<b>Performans Derecesi * İMKB'de İşlem Süresi</b>	59	100,0%	0	,0%	59	100,0%

Tablo 48' de kurumsal yönetim performansı “düşük”, “orta”, ve “yüksek” dereceli olarak belirlenmiştir. İMKB'de işlem görme süresi de “1-9 yıl” ve “10 yıl ve üzeri” şeklinde iki kategoriye ayrılmıştır. Anket formunda altıncı soruda yer alan “1-4 yıl” ve “5-9 yıl” seçenekleri birleştirilmiştir.

**Tablo 48: Performans Derecesi \* İMKB’de İşlem Görme Süresi Çapraz Tablosu**

		İMKB’de İşlem Görme Süresi		Toplamlar	
		1-9 Yıl	10 Yıl ve Üzeri		
<b>Performans Derecesi</b>		7	5	12	
	<b>1</b>	<b>Düşük Performans</b>	58,3%	41,7%	100,0%
		<b>İMKB’de İşlem Süresi</b>	22,6%	17,9%	20,3%
			11	12	23
	<b>2</b>	<b>Orta Performans</b>	47,8%	52,2%	100,0%
		<b>İMKB’de İşlem Süresi</b>	35,5%	42,9%	39,0%
			13	11	24
	<b>3</b>	<b>Yüksek Performans</b>	54,2%	45,8%	100,0%
		<b>İMKB’de İşlem Süresi</b>	41,9%	39,3%	40,7%
<b>Toplamlar</b>		<b>Şirket Sayısı</b>	31	28	59
		<b>Yüzdesi</b>	52,5%	47,5%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo 49: Ki Kare Testi (Performans Derecesi \* İMKB’de İşlem Görme Süresi)**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi
Pearson Ki Kare	,392(a)	2	,822
Olabilirlik Derecesi (Likelihood Ratio)	,393	2	,822
Doğrusal İlişki	,011	1	,917
Geçerli Örnek Sayısı	59		

(a) 5 değerinin altında kalan hücre sayısı 0’dir. Beklenen en küçük değer 5.69’dur.

Tablo 48 ve Tablo 49'deki veriler hipotez testine ilişkin olarak analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır. İMKB'de hisse senetleri, 10 yılın altında bir süredir işlem gören şirketlerin sayısı 31'dir. Bu sayı tüm şirketlerin % 52.5'ini oluşturmaktadır. Hisse senetleri 10 yılın üzerinde İMKB'de işlem gören şirketlerin oranı ise % 74.5 olarak gerçekleşmiştir.

İMKB'de hisse senetleri, 10 yılın altında bir süredir işlem gören şirketler içerisinde düşük derecede kurumsal yönetim performansı gösterenlerin oranı % 22.6, orta derecede performans gösterenlerin oranı % 35.5 ve yüksek derecede performans gösterenlerin oranı ise % 41.9'dur. 10 yılın üzerinde İMKB'de işlem gören şirketlerin performansları incelendiğinde ise şu sonuç doğmaktadır. Bu şirketlerin % 17.9'u düşük, % 42.9'u orta ve % 40.7'si yüksek derecede performans göstermektedir. Dağılımların İMKB'de işlem görme süresinden bağımsız olarak yakın değerler aldığı görülmektedir.

Bu sonuç Ki-Kare testi verileri incelendiğinde de ortaya çıkmaktadır. Ki-Kare değerinin 0.392, serbestlik derecesinin 2 ve P değerinin de 0.822 olduğu görülmektedir.

$$0.822 > 0.05$$

olduğundan kurumsal yönetim performansı ile İMKB'de işlem görme süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin kurumsal yönetim performansını açıklama konusunda İMKB'de işlem görme süresi anlamlı bir değişken değildir. Bu nedenle “Şirketlerin İMKB'de işlem görme süresi ile kurumsal yönetim uygulamaları arasında bir ilişki yoktur.” şeklindeki hipotezin kabul edilmesi gerekmektedir.

### 3.6.5.5. Beşinci Hipotezin Testi

**Hipotez 5: İMKB-100 şirketlerindeki çalışan sayısı arttıkça bu şirketlerin kurumsal yönetim performansları artmaktadır.**

Şirketlerin çalışan sayısındaki artışın, bu örgütlerin artan iş yüküne paralel olarak daha iyi yönetilme ve farklı birimler arasında eşgüdümün sağlanma ihtiyacını artıracakı düşünülmektedir. İşletmenin büyümesiyle birlikte iç ve dış çevresindeki ilişkiler ağı artmaktadır. Bu ağın örgütlenebilmesinin daha kurumsal bir yönetim anlayışla gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışan sayısı arttıkça şirket yönetimlerinin daha kurumsal bir yapıya doğru yönelecekleri varsayılmaktadır.

Tablo 50, Tablo 51 ve Tablo 52’de şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal yönetim performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla oluşturulan Ki-Kare Testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 50’de görüldüğü gibi analizdeki 59 şirkete ilişkin verilerin tamamı geçerlidir. Kayıp veri bulunmamaktadır.

**Tablo 50: Özet Tablo**

	Örneklem					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Oran	N	Oran	N	Oran
<b>Performans Derecesi * Çalışan Sayısı</b>	59	100,0%	0	,0%	59	100,0%

Tablo 51’de kurumsal yönetim performansı “düşük”, “orta”, ve “yüksek” dereceli olarak belirlenmiştir. Anketin yedinci sorusundaki “1-49 kişi”, “50-199 kişi”, “200-499 kişi” seçenekleri biraraya getirilerek “1-499 kişi” şekline dönüştürülmüştür. Bu durumda çalışan sayısına ilişkin olarak “1-499 kişi”ve “500 kişi ve üzeri” şeklinde iki kategoriye ulaşılmıştır.

**Tablo 51: Performans Derecesi \* Çalışan Sayısı Çapraz Tablosu**

			Çalışan Sayısı		Toplamlar
			1-499 Kişi	500 Kişi ve Üzeri	
Performans Derecesi			6	6	12
	1	Düşük Performans	50,0%	50,0%	100,0%
		Çalışan Sayısı	22,2%	18,8%	20,3%
			10	13	23
2	Orta Performans	43,5%	56,5%	100,0%	
	Çalışan Sayısı	37,0%	40,6%	39,0%	
			11	13	24
3	Yüksek Performans	45,8%	54,2%	100,0%	
	Çalışan Sayısı	40,7%	40,6%	40,7%	
Toplamlar		Şirket Sayısı	27	32	59
		Yüzdesi	45,8%	54,2%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo 52: Ki Kare Testi (Performans Derecesi \* Çalışan Sayısı)**

	Değer	Serb estlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi
Pearson Ki Kare	,135(a)	2	,935
Olabilirlik Derecesi (Likelihood Ratio)	,135	2	,935
Doğrusal İlişki	,029	1	,866
Geçerli Örnek Sayısı	59		

(a) 5 değerinin altında kalan hücre sayısı 0'dir. Beklenen en küçük değer 5.49'dur.

Tablo 51 ve Tablo 52'deki veriler analiz hipotez testine ilişkin olarak analiz edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır. Çalışan sayısı 500 kişinin altında olan şirket sayısı 27'dir. Bu rakam araştırma kapsamındaki 59 şirketin % 45.8'ine karşılık gelmektedir. Çalışan sayısı 500 kişinin üzerinde olan İMKB 100 şirketlerinin sayısı ise 32'dir ve tüm şirketlerin % 54.2'sini oluşturmaktadır.

500 kişiden az çalışanı bulunan şirketlerin % 22.2'si düşük derecede, % 37'si orta derecede ve %40.7'si yüksek derecede kurumsal yönetim performansı göstermektedir. 500 kişiden fazla çalışanı bulunan şirketlerin ise % 18.8'i düşük derecede, % 40.6'sı orta derecede ve %40.6's yüksek derecede kurumsal yönetim performansı göstermektedir. Görüldüğü gibi, şirket performanslarının çalışan sayısına göre dağılımında ciddi bir fark olmadığı gibi dağılım değerleri birbirine oldukça yakındır.

Benzer bir yorum performanslara dayalı olarak da yapılabilmektedir. Düşük performanslı şirketlerin yarısı 500'den az, diğer yarısı ise 500'den fazla çalışana sahiptir. Orta derecede kurumsal yönetim performansı gösteren 23 şirketin % 43.5'i 500'den az, % 56.5'i ise 500'den çok çalışanı bulunmaktadır. Son olarak yüksek derecede performans gösteren şirketlerin %45.8'i 500'den az, % 54.2'si ise 500'den fazla kişi istihdam etmektedir.

Ki-Kare test sonuçları da açıklanan bu durumu desteklemektedir. (Tablo 52) Ki-Kare değerinin 0.135, serbestlik derecesinin 2 ve P değerinin de 0.935 olduğu görülmektedir.

Hesaplanan P değeri  $> 0.05$

$0,935 > 0.05$  olduğu için, şirketlerin kurumsal yönetim performansı ile şirketlerin çalışan sayıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Başka bir deyişle, şirketlerin kurumsal yönetim performansının çalışan sayısı ile açıklanabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle "İMKB-100 şirketlerindeki çalışan sayısı arttıkça bu şirketlerin kurumsal yönetim performansları artmaktadır." şeklindeki hipotezin reddedilmesi gerekmektedir.

### 3.6.5.6. Altıncı Hipotezin Testi

**Hipotez 6: İMKB-100 şirketlerinin piyasa değeri arttıkça, bu şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları artmaktadır.**

Şirketlerin piyasa değeri şirketlerin değerlendirilmesinde oldukça yaygın olarak kullanılan bir ölçüttür. Bir şirketin piyasa değeri arttıkça, şirketin toplum için daha büyük bir katma değer yaratması beklenmektedir. Bir şirketin piyasa değerinin artmasıyla birlikte işletme faaliyetlerinden etkilenen grupların artacağı ve bu grupların işletme faaliyetlerini daha yakından izleyeceği düşünülmektedir. İşletmelerin piyasada değer kazanmaları daha büyük kitlelerin dikkatini çekecek bir gelişmedir. Bu nedenle değer kazanan işletmelerin, yönetim uygulamalarını geliştireceği ve aldıkları kararlarda daha büyük kitleleri etkileyeceklerini düşünerek davranacakları varsayılmaktadır.

Tablo 53, Tablo 54 ve Tablo 55’de şirketlerin piyasa değeri ile kurumsal yönetim performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla oluşturulan Ki-Kare Testi sonuçları verilmektedir. Tablo 53’de görüldüğü gibi analizdeki 59 şirkete ilişkin verilerin tamamı geçerlidir. Kayıp veri bulunmamaktadır.

**Tablo 53: Özet Tablo**

	Örneklem					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Oran	N	Oran	N	Oran
<b>Performans Derecesi * Piyasa Değeri</b>	59	100,0%	0	,0%	59	100,0%

Tablo 51’de kurumsal yönetim performansı “düşük”, “orta”, ve “yüksek” dereceli olarak belirlenmiştir. Anketin sekizinci sorusunda “1-49”, “50-99” şeklinde verilen seçenekler “1-99” milyon \$ biçimine, “100-249”, “250-499”, “500-999” ve “1 milyar dolar ve üzeri” şeklinde verilen seçenekler toplanarak “100 milyon dolar ve üzeri” biçimine dönüştürülmüştür. Bu şekilde şirketin piyasa değeri iki kategoriden oluşmaktadır.



**Tablo 54: Performans Derecesi \* Piyasa Değeri apraz Tablosu**

		Piyasa Değeri		Toplamlar	
		1-99 Milyon \$	100 Milyon \$ ve zeri		
Performans Derecesi		6	6	12	
	1	Düşük Performans	50,0%	50,0%	100,0%
		Piyasa Değeri	20,0%	20,7%	20,3%
			14	9	23
	2	Orta Performans	60,9%	39,1%	100,0%
		Piyasa Değeri	46,7%	31,0%	39,0%
			10	14	24
		Yüksek Performans	41,7%	58,3%	100,0%
		Piyasa Değeri	33,3%	48,3%	40,7%
Toplamlar		Şirket Sayısı	30	29	59
		Yüzdesi	50,8%	49,2%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo 55: Ki Kare Testi (Performans Derecesi \* Piyasa Değeri)**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Derecesi
Pearson Ki Kare	1,737(a)	2	,420
Olabilirlik Derecesi (Likelihood Ratio)	1,749	2	,417
Doğrusal İlişki	,518	1	,472
Geçerli Örnek Sayısı	59		

(a) 5 değerinin altında kalan hücre sayısı 0'dir. Beklenen en küçük değer 5.90'dur.

Tablo 54 ve Tablo 55'deki veriler hipotez testine ilişkin olarak analiz edildiğinde Şu sonuçlara ulaşılmaktadır. Araştırma kapsamındaki 59 Şirket içerisinde piyasa değeri 100 milyon doların altında olan Şirketlerin oranı % 50.8'dir. Piyasa değeri 100 milyon doların üzerindeki Şirketlerin ise % 49.2'lik bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

Düşük performansa sahip Şirketler içerisinde piyasa değeri 100 milyon doların altındaki Şirketlerin oranı % 50'dir. Orta derecede performansa sahip Şirketler içerisinde bu oran % 60.9 ve yüksek dereceli Şirketler içerisinde ise %41.7'dir. Piyasa değeri 100 milyon doların üzerindeki Şirketler içerisinde ise, düşük performanslı Şirketlerin oranı %50, orta derecede performansa sahip olanların oranı % 39.1, yüksek derecede performansa sahip olanların oranı ise % 53.3 olarak hesaplanmaktadır.

Ki-Kare test sonuçları incelendiğinde; Ki-Kare değerinin 1.737, serbestlik derecesinin 2, ve P değerinin de 0.420 olduğu görülmektedir.

Hesaplanan P değeri > 0.05

0.420 > 0.05 olduğundan Şirketlerin kurumsal yönetim performansı ile Şirketlerin piyasa değeri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Piyasa değeri değişkeni ile Şirketlerin kurumsal yönetim performansını açıklamak mümkün değildir. Bu nedenle "İMKB-100 Şirketlerinin piyasa değeri arttıkça kurumsal yönetim uygulamaları artmaktadır." Şeklindeki hipotezin reddedilmesi gerekmektedir.

### 3.6.5. BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İstanbul Menkul Kıymetler Borsasının (İMKB) lokomotifi olarak görülen en yüksek piyasa değerine sahip ilk 100 şirkete yönelik olarak yapılan bu araştırmaya 59 şirket tarafından katılım sağlanmıştır. Ülkemizde yapılan anket çalışmalarıyla karşılaştırıldığında çok yüksek bir geri dönüş oranına ulaşılmıştır. Katılım sağlayan şirketlerin 30 tanesi (örneklem % 50.84'ü) sınai, 18 tanesi (örneklem % 33.50'i) mali, 10 tanesi (örneklem % 16.94'ü) hizmetler ve 1 tanesi (örneklem % 1.69'u) de teknoloji sektörü şirketlerinden oluşmaktadır. İMKB-100'ün % 50'sinin sınai, %30'unun mali, % 16'sinin hizmetler ve % 4'ünün teknoloji şirketlerinden oluştuğu gözönüne alındığında, örneklemdeki dağılımın İMKB'deki sektörel dağılıma paralel olduğu görülmektedir. Örneklemdeki şirketlerin sınai, mali ve hizmetler sektörleri için geri dönüş oranı % 60 ve üzerindedir. Bu nedenle, örneklem İMKB-100 şirketlerini temsil etmek için yeterli bir büyüklüktedir.

Katılımcıların % 70 gibi büyük bir bölümü genel müdür, genel müdür yardımcısı ve birim müdürlerinden oluşmaktadır. Soru formlarının % 55 gibi bir oranda muhasebe ve/veya finansman bölümlerinde çalışan yöneticiler tarafından cevaplandığı görülmektedir. Katılım sağlayan şirketlerin özellikleri ise şu şekildedir. Şirketlerin %71'lik bir bölümü 20 yıldan uzun bir süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. % 10'luk dilimlerle ifade edilen halka açıklık oranlarının dengeli bir dağılım gösterdiği görülmektedir. % 50 ve üzeri bir oranda halka açık şirketlerin oranı ise % 15'dir. Şirketlerin % 47'si 10 yıldan uzun bir süredir İMKB'de işlem görmektedir. 500'den fazla çalışanı bulunan şirketlerin oranı % 54'dür. Şirketlerin %79'u çeyrek milyon doların altında piyasa değerine sahip bulunmaktadır.

İşletmeler, etkileşim içinde buldukları grupları önem sırasına göre değerlendirdiklerinde şu tablo ortaya çıkmaktadır. Başta işletme çalışanları, genel müdürlük ve mevcut müşteriler işletmeler için en önemli paylaşımcı gruplar olarak algılanmaktadır. Bu grubu yönetim kurulları ve büyük hisseli işletme ortakları takip etmektedir. Şirketler sektörel ayrıma tabi tutulduğunda ilk beşteki grupların büyük ölçüde değişmediği ancak önem sıralarında değişiklikler olabildiği görülmektedir. Yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, çevreci baskı kuruluşları ve sendikalar tüm sektörlerde işletmeler tarafından en az önem taşıyan işletme paylaşımcıları olarak

algılanmaktadır. Diğer paylaşımcı grupların sektörlere göre önem sıralarında birtakım değişikliklerin olduğu gözlenmektedir.

Şirket paylaşımcılarına yönelik kurumsal yönetim uygulamaları incelendiğinde çalışanlara yönelik kariyer planlaması, çalışma ortamının ve çalışma koşullarının geliştirilmesi gibi uygulamalara büyük oranda başvurulduğu görülmekle birlikte kar dağıtımı, vakıf ve sandık uygulamaları, hisse senedi edindirme gibi özel düzenlemelere daha az başvurulduğu görülmektedir. Çalışanlara yönelik uygulamaların büyük ölçüde belirlendiği ve yazılı hale getirdiği görülmektedir. Yöneticilerin %95 gibi büyük bir çoğunluğu çalışanların işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirildiğini belirtmektedir. Çalışanlarını işletme faaliyetleri hakkında bir ay ve bir ayın altında bir sıklıkta bilgilendirdiğini belirten yöneticilerin oranı %63'e ulaşmaktadır. Bu olumlu göstergelerin aksine çalışanların üst yönetim toplantılarında temsilci bulundurma oranı % 28'le sınırlı kalmaktadır

Pay sahiplerine yönelik olarak yapılan kanuni düzenlemelerle hissedarların bilgi ihtiyaçlarının karşılandığı ancak gönüllü kamuyu bilgilendirme uygulamalarının % 49 ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin, kurul üyeliği dışında genel müdürlük, grup şirketlerinde görev alma ...vb başka işlerle de uğraştığı görülmektedir. Bağımsız kurul üyelerinin yönetim kurullarında görev alma sıklığı %67 olarak tespit edilmiştir. Üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatlerin büyük ölçüde genel kurullardan bağımsız olarak tespit edildiği anlaşılmaktadır.

Şirketlerin müşterileriyle iletişim kurma ve müşteri şikayetleri konularında hassas davrandıkları gözlenmektedir. Tedarikçilerle işbirliğine gidilme oranı (%87) olarak belirtilse de uygulamaya yönelik faaliyetlerin daha sınırlı bir düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Çalışanlarından sendikalara üye bulunan şirketlerin oranı % 43'le sınırlıdır. Sendikalarla ilişkisi olan şirketlerin sendikaları bilgilendirme oranı oldukça düşüktür (%11).

Yerel yönetimler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarıyla iletişim kurmaya yönelik olarak özel birimler oluşturma eğilimi oldukça düşüktür. Bu

gruplara uzman, bilgi ve mali destek sağlama uygulamalarına da sınırlı ölçülerde başvurulduğu görülmektedir.

Medya ile olan ilişkiler büyük ölçüde halkla ilişkiler birimleri tarafından yürütülmektedir. Halkla ilişkiler birimi oluşturan şirketlerin oranı % 74'dür. Bu açıdan bakıldığında şirketlerin işletmenin dış çevresiyle ilişki kurma konusunda büyük ölçüde hassas davrandıkları ve bu durumu ciddiye aldıkları anlaşılmaktadır.

İş ahlakına yönelik olarak bir takım standartların oluşturulması, bunların kamuoyuna açıklanması, bu kuralların uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesine yönelik uygulamalar sınırlıdır. Şirketlerin sosyal sorumluluk konusunda en azından düşünce düzeyinde oldukça duyarlı oldukları gözlenmektedir. Sosyal sorumluluk düşüncesinin uygulamalara daha düşük düzeylerde yansıdığı anlaşılmaktadır. Genel anlamda düşünce düzeyinde de olsa işletme paylaşımcılarına yönelik paylaşımcı, sosyal sorumluluk duygusuna sahip, etkileşime dayalı bir anlayışın benimsendiği saptanmaktadır.

Şirketlere yöneticilerine yöneltilen sorulara verilen cevaplar ile sorulara verilmesi beklenen cevaplar karşılaştırılmış, verilen cevapların beklenen cevaplara uyum derecesine bağlı olarak şirketlerin kurumsal yönetim performanslarına ulaşılmıştır. Kurumsal yönetim performansı, %1-%49 arasında olan şirketlerin performansı düşük dereceli , %50-%65 arasında olan şirketlerin performansı orta dereceli, %66- %100 arasında olan şirketlerin performansı yüksek dereceli kabul edilmektedir. Tüm şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının ortalaması %60.55 olarak hesaplanmaktadır. Düşük dereceli kurumsal yönetim performansına sahip şirketlerin, 59 şirket içindeki payının % 20.33 olduğu görülmektedir. Düşük derecede performansa sahip şirket sayısı 12'dir. Orta derecede kurumsal yönetim performansına sahip 23 şirketin oranı % 38.97'ye karşılık gelmektedir. Yüksek derecede performansa sahip şirketlerin sayısı ise 24'dür. Bu değer tüm şirketler içerisinde % 40.65'lik bir orana karşılık gelmektedir.

Şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının sektörlere göre değişmediği gözlenmektedir. 59 şirketin kurumsal yönetim performansları alındığında %60.55'lik bir değere ulaşılmaktadır. Sınai, mali ve hizmetler sektörü şirketlerinin sergiledikleri

kurumsal yönetim performansı ise sırasıyla % 59.90, % 60.44 ve % 62.60 şeklinde gerçekleşmektedir. Yalnızca hizmetler sektöründe diğer sektörlerle kıyasla küçük bir performans artışının olduğu görülmektedir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yapılan istatistiksel test sonuçlarına göre şirketlerin kurumsal yönetim performanslarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Şirketlerin faaliyet süresi, halka açıklık oranları, İMKB’de işlem görme süreleri, çalışan sayıları ve piyasa değerleri ile şirketlerin kurumsal yönetim performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanamamıştır. Yalnızca % 90 güvenilirlik düzeyinde halka açıklık oranları ile kurumsal yönetim performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Şirketlerin kurumsal yönetim anlayışında çalışanlar, yönetim kurulu, genel müdürlük gibi işletme içi paylaşımcı gruplara ağırlık verildiği anlaşılmaktadır. İşletme dışındaki paylaşımcı gruplar içerisinde ise öncelikle hissedarların ve müşterilerin dikkate alındığı görülmektedir. Şirketlerin yasal düzenlemelerin aksine, diğer paylaşımcı gruplarla gönüllülük esasına ve karşılıklı iletişime dayalı bir işletme politikasına büyük ölçüde sahip olmadıkları görülmektedir.

Bu bağlamda, işletme yönetiminin, işletme paylaşımcılarının yalnızca şirket yöneticileri, işletme çalışanları ya da hissedarlar gibi temel paylaşımcı gruplar yanında, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, potansiyel müşteriler, diğer yatırımcılar, sendikalar, kamu kurum ve kuruluşları ...vb diğer gruplardan da oluştuğunu göz önünde bulundurması, karar ve uygulamalarında bu gerçeğe göre hareket etmesi beklenmelidir.

## SONUÇ

Dünyada yaşanan hızlı değişim süreci toplumsal hayattan ekonomik hayata, kamu yönetiminden şirket yönetimine kadar çok geniş bir alanda birtakım gelişmelerin yaşanmasına neden olmaktadır. Dünya ekonomisinde son yıllarda karşı karşıya kalınan krizler ve son olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan finansal skandallar bunlardan biridir. Dünya ekonomisi ve iş yaşamında karşı karşıya kalınan bu dönüşüm süreci beraberinde “yeni” kavram ve anlayışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu süreçte kamu ve şirket yönetim literatürü de mevcut durumdan kendisine düşen payı almaktadır.

Yönetim literatürüne 1990'lı yılların başından itibaren giren, son yıllarda çokça gündeme gelen ve tartışılan kavramlardan biri de “yönetişim”dir. Kavramın popülerite kazanmasının arkasında yatan nedenlerden biri, son dönemlerde kamu ve şirket yönetiminde yaşanan başarısızlıkların giderilmesinde etkin bir rol oynayacağına yönelik inançtır. Ancak sosyal bilimlerdeki birçok moda kavram, anlayış, yaklaşım ...vb. gibi “yönetişim” sözcüğünün de onu yaratan, besleyen ve gelişimine katkıda bulunan kaynakların düşünce sistemine bağlı olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle, yönetişim kavramının karşı karşıya kalınan dönüşüm sürecinde belirli bir durumu ortaya koymak, bu durumu kavramak ve ona çözüm getirmek amacıyla ortaya atılan bir kavram olmadığı da öne sürülmektedir.

Yönetişim kavramı kamu ve şirket yönetiminde yerleşmiş bulunan hiyerarşik ve güce dayalı yapılanmanın yerine, yönetimin aldığı ve alacağı kararlardan etkilenen çok sayıda tarafın varlığını kabul eden ve bu taraflar arasında yoğun bir etkileşimin oluşması için çaba gösteren bir anlayışı ifade etmektedir. Bu bağlamda, yönetişim toplumsal bir sistem içerisinde yer alan konuyla ilgili tüm tarafların karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir yapıdır. Bu yapılanma içerisinde yönetim belirli kişi veya grupların çıkarına bağlı olarak yürütülemez. Aksine farklı çıkar gruplarının birbirini etkilemesiyle ortaya çıkan bir “birlikte yönetimin” varlığından söz etmek mümkündür. Bu anlayışın varlığını sürdürebilmesi için bünyesinde şeffaflık, hesap verebilirlik, adil yönetim, sorumluluk, katılım gibi unsurları barındırması gerekmektedir.

Bu araştırma ile, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası-100 (İMKB-100) endeksinde işlem gören şirketlerin, şirket içinde ve dışında yer alan çıkar gruplarının talep ve beklentilerine olan bakış açısı ile yönetimlerin çıkar gruplarının talep ve beklentilerine karşı geliştirdikleri politika ve stratejilerin tespit edilmesi hedeflenmektedir. Bu şekilde İMKB-100 şirketlerinin yönetim anlayışının, Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası yönetim anlayışlarından hangisine daha yakın olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmayla ayrıca, İMKB-100 şirketlerinin şirket çalışanları, mevcut müşteriler, potansiyel müşteriler, tedarikçiler, büyük hisseli şirket ortakları, küçük (azınlık) hissedarlar, yatırımcılar, yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler, diğer şirket yöneticileri, sendikalar, kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, hükümetler, rakip şirketler, çevreci baskı grupları, sivil toplum örgütleri ve medya olarak sınıflandırılan şirket paylaşımcılarına karşı geliştirdikleri kurumsal yönetim uygulamalarındaki performansın ölçülmesi amaçlanmaktadır. Buradan hareketle İMKB-100 şirketlerin kurumsal yönetim performansları ile İMKB-100 şirketlerinin halka açıklık oranı, piyasa değeri, İMKB’de işlem görme süresi, faaliyette bulunduğu sektör, çalışan sayısı ve faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının test edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için piyasa değeri ve işlem hacmi açısından piyasanın lokomotifinde bulunan İMKB-100 şirketleri örnek olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, içeriğine yönelik çok farklı tanımlamaların yapıldığı ve yönetim literatüründe son dönemlerde sıkça sözü edilen yönetim, iyi yönetim, şirket yönetimi, kurumsal yönetim kavramları ve bu kavramların gelişimi üzerinde durulmaktadır. Takip eden bölümde, genel olarak yönetim kavramından yola çıkarak, kavramın şirket yönetimi için ne anlama geldiği ve şirket yönetimi üzerindeki yansımaları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ayrıca, yönetim ve yönetim kavramları arasındaki farklılığa değinilmekte, yönetim anlayışının şirket yönetimi için önemi üzerinde durulmaktadır. İzleyen bölümde Türkiye’deki yönetim uygulamaları OECD’deki yönetim uygulamalarıyla karşılaştırılmaktadır. Son olarak, kurumsal yönetim sistemleri arasındaki ayırım ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise elde edilen bulgulara dayalı olarak Türk



şirket profiline hangi yönetim anlayışına daha yakın olduğunun belirlenmesine çalışılmıştır. Bu bölümün önemi, yönetim kavramının klasik yönetim anlayışlarından farkı ile kavramın kamu ve şirket yönetimi için ne anlama geldiğinin ortaya konulmasıdır. Ülkemizdeki kamu ve şirket yönetim uygulamalarının hangi noktada bulunduğunu tespit edebilmek için bu bölümde yapılan açıklamalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

İkinci bölümde bir kurumsal yönetim modeli olarak paylaşımcı yaklaşımı üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak, paylaşımcı kavramının içeriği ve sınırları üzerinde durulmakta, kavramın süreç içerisindeki gelişimi ele alınmaktadır. İzleyen bölümde, paylaşımcı yaklaşımının ne anlama geldiği, yaklaşımın ayırt edici özellikleri, ilkeleri ve yaklaşımın şirket yönetiminde nasıl uygulanacağı incelenmiştir. Takip eden bölümde, şirketin ilgili olduğu şirket içi ve şirket dışı paylaşımcılar sınıflandırılmıştır. Bu bölümde ayrıca, paylaşımcı yönetim anlayışının uygulanabilmesi için yöneticilere düşen sorumluluklar tartışılmaktadır. Bu bölümde son olarak, şirketlerin ekonomik ve toplumsal sorumlulukları ile ilgili olarak ortaya atılan görüşler incelenmekte, şirketlerin ekonomik ve sosyal performansları arasındaki ilişkiye değinilmektedir.

Bu bölümün önemi, şirket yöneticilerinin kararlarında ilgili tüm grupları şirketin bir paylaşımcısı olarak görmesi gerektiğine dair görüşün savunulmasında yatmaktadır. Bu bölümde, paylaşımcı temelli bir yönetim anlayışının benimsenmesinin, toplumsal kesimlerin yararına olacağı kadar ekonomik açıdan şirketin de yararına olacağı savunulmaktadır. Bu bölümde ayrıca, paylaşımcı anlayışına karşı getirilen eleştirilere cevap verilerek, şirket ile ilgili grupların karar alma sürecinde dikkate alınmaları, hatta bu sürece dahil edilmelerinin toplum ve şirketin lehine olduğu görüşü savunulmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde, İMKB-100 şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamaları ve buna bağlı olarak kurumsal yönetim performansları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu bölümde ayrıca, şirket yönetimlerinin ilişkili oldukları şirket içi ve dışı paylaşımcı grupları nasıl değerlendirdikleri ve bu gruplara atfettikleri önem incelenmektedir. İzleyen bölümde İMKB-100 şirketlerinin halka açıklık oranı, piyasa değeri, İMKB’de işlem görme süresi, faaliyette bulunduğu sektör, çalışan sayısı ve

faaliyet süresi ile bu şirketlerin kurumsal yönetim performansları arasındaki ilişki analiz edilmektedir.

Bu bölümün katkılarından ilki, İMKB-100 şirketlerinin yönetiminde Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası yönetim anlayışlarından hangisinin ağır bastığına yönelik ipuçlarını vermesidir. Araştırma kapsamında yer alan tüm sektörlerdeki şirket yöneticilerinin temel önceliğinin şirket çalışanları olduğu ortaya çıkmaktadır. Şirket içi hayati nitelikte bir paylaşımcı olarak çalışanlara vurgu yapılması gerçekten önemlidir. Çalışanlara yönelik sorular incelendiğinde, şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının en yüksek olduğu alanlar çalışanlara yönelik düzenlemelerle ilgili olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların başta hissedarlar olmak üzere diğer grupların önüne geçmesi dikkate değerdir.

Çalışanların ardından diğer paylaşımcıların farklı sektörlere göre önem sırasının değiştiği görülmektedir. Sıraları değişmekle birlikte şirket yöneticileri için en önemli olan ilk beş grup hiç değişmemekte ve bu grupların önem dereceleri birbirlerine çok yakın değerler almaktadır. Bu grupların önem sırasıyla, üst yönetim, mevcut müşteriler, yönetim kurulu ve büyük hisseli şirket ortakları olduğu görülmektedir. İlk sıraları alan gruplar içerisinde üst yönetim ve yönetim kurulunun yer alması da ilginç bir sonuçtur. Şirket üst yönetimi, şirket yöneticileri tarafından şirketin varlığı için öncelikli öneme sahip gruplardan biri olarak algılanmaktadır. Bu grupların dışında büyük hisseli ortaklar ve müşterilerin şirket için öneme sahip diğer gruplar olduğu görülmektedir. Anglo-Sakson sisteminde hissedarlara verilen öncelik zaten bilinmektedir. Müşteriler, şirketlerin varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynakları satın alma yoluyla şirketlere sağlayan bir gruptur. Bu yönüyle hissedarların kazançlarını arttırabilmenin yolu müşteri önceliklerinden de geçmektedir. Bu gruplara verilen önemin ilk sıralarda yer aldığı gerçeği şirket yönetimlerinin Anglo-Sakson modeline daha yakın olduğu düşüncesini uyandırmaktadır. Büyük hisseli şirket ortakları için geçerli olan bu durum küçük hisseli pay sahipleri için farklılaşmaktadır. Anglo-Sakson sistemindeki birey öncelikli hissedar anlayışıyla burada karşılaşılmamaktadır. Küçük pay sahiplerinin sıralamada ortanın altında bir öneme sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç, önceliğin pay sahipleri olduğu Anglo-Sakson anlayışına karşı gelmektedir. Küçük

yatırımcıların korunması konusunda yöneticilerin gereken hassasiyete sahip olmadıkları düşünülebilir.

Konu şirketlerin ilişkili olduğu diğer toplumsal kesimler açısından incelendiğinde çok daha çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarla ilgili düzenlemelerden sonra şirketlerin kurumsal yönetim performansının en yüksek olduğu alanlardan bir diğeri, şirketlerin sosyal sorumluluğuna ilişkindir. Bu noktada şirket yöneticilerinin Anglo-Sakson yaklaşımının aksine toplumsal çevreleri gözeten Kıta Avrupası anlayışına daha yakın olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ancak yöneticilerin algıladıkları ve yansıtmaya çalıştıkları değerlerle, uygulamada kabullendikleri ve sergiledikleri yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursa olsun şirket yöneticileri tarafından başta yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, çevreci baskı grupları ve sendikalara yönelik paylaşımcı tabanlı bir yönetim anlayışının benimsendiğini söylemek güçtür. Tüm sektörlerle yönelik yapılan değerlendirmede, bu gruplar şirket yöneticileri için en az öneme sahip gruplar olarak belirmektedir. Hatta neredeyse, bu gruplara karşı kayıtsız kalındığı düşünülmektedir. Bu grupların toplumun geniş bir kesimini temsil ettiği varsayımından yola çıkıldığında, şirket yöneticilerinin görece olarak dolaylı ilişkiler kurduğu bu grupları ikinci hatta üçüncü plana attıkları görülmektedir. Burada toplumsal ilişkilerin karşılıklılığını gözardı da etmemek gerekir. Eğer sözü edilen bu gruplar şirket yönetimlerinin karar alma süreçlerinde kendilerine bir yer alamıyorlar ise, ilişkinin bir tarafı olarak bu gruplara da sorumluluklar düşmektedir. Örneğin, tüm sektörlerde sendikaların önem sıralamasında son sırada ve düşük bir önem derecesiyle yer alması yöneticilerin şirket uygulamaları için sendikal hareketleri önemli bulmamasıyla açıklanabilecek kadar basit değildir. Bu durumun arkasında işbirliği, uzlaşma, birliktelik ...vb. olguların sorgulanması gerekmektedir. Yönetişim anlayışının bünyesinde barındırdığı hesap verebilirlik, sorumluluk, şeffaflık, katılım gibi unsurların uygulanabilirliğinin bu toplumsal alt yapı zemininde düşünülmesi gerekmektedir.

Araştırmanın önemli bir diğer katkısı, şirketlerin kurumsal yönetim performanslarını ölçmeye yönelik olarak bir ölçek oluşturmasıdır. Bu ölçek yetmiş dokuz sorudan oluşmakta ve şirketin ilişkili olduğu on sekiz paylaşımcı gruba

yönelik soruları kapsamaktadır. Şirketlerin paylaşımcı temelli bir kurumsal yönetim anlayışına ne ölçüde sahip olduklarının ortaya konulabilmesi için, bu ölçeğin bir araç olarak kullanılabilmesi düşünülmektedir. Oluşturulan bu ölçeğe dayalı olarak elde edilen bulgularla şirketlerin kurumsal yönetim performanslarının yüksek, orta ve düşük olarak değerlendirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Araştırmanın bir diğer katkısı ise, kurumsal yönetim performansı ile bu performansı etkileyebilecek faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmasıdır. Yapılan araştırmada, kurumsal yönetim performansının şirketler açısından nelere bağlı olabileceği konusunda yapılan sorgulamalardan anlamlı bir sonuca ulaşılamadığı görülmektedir. Yüksek bir kurumsal yönetim performansı ile şirket büyüklüğü, faaliyet alanı, faaliyet süresi, piyasa değeri ve İMKB’de işlem görme süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yalnızca halka açıklık oranı ile kurumsal yönetim performansı arasında zayıf da olsa doğrusal bir ilişkiye rastlanmıştır. Artan halka açıklık oranı şirket yönetimlerinin kendilerini şirket ile ilgili bulunan taraflara karşı daha fazla sorumlu hissettikleri, bu nedenle birtakım düzenlemeleri gerçekleştirme ve bunları uygulama konusunda daha teşvik edici bir unsur olduğu düşünülebilir. Bu bulgunun da ötesinde, pay sahipliğinin toplumun geniş kesimlere yayılmasının böyle bir sonuç doğurmasını beklemek gerçekçi bir yaklaşım olarak görünmektedir.

Yapılan bu araştırmada, sermaye piyasalarındaki değişimin ve gelişimin öncüsü niteliğinde olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 100 endeksinde işlem gören şirketlerin belirtilen açılardan incelenmesi, halka açık bu sermaye piyasası şirketlerinin, yönetim olarak tanımlanan yeni yönetim anlayışının neresinde olduğunu görebilmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Oluşturulan ölçeğin yönetim alanında olduğu kadar pazarlama, finans ve muhasebe gibi diğer şirket alanları da kullanılması, ulaşılan sonuçların bu çalışmada elde edilen bulgularla karşılaştırılması ve ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi açısından yararlı olacaktır. Bu araştırma, İMKB bünyesinde işlem gören tüm şirketlere yönelik olarak yapılabileceği gibi izleyen çalışmalarda kapsamı daha da genişletilerek halka açık şirketlere yönelik olarak da yapılabilir. Özellikle İMKB bünyesinde yapılan bir araştırmanın Sermaye Piyasası Kurulu ve İMKB yoluyla

sađlanan veriler sayesinde daha sađlıklı sonuđlara ulařacađı dűřűnűlmektedir. Őirketlerin paylařımcılarıyla iliřkisini ortaya koymaya yűnelik olarak soru sayısı arttırılarak, arařtırma daha da ayrıntılı hale getirilebilir. Őirketlerin kurumsal yűnetim performansı ile hisse senedi fiyat hareketleri, kâr zarar deđerleri, satıř hacmi ...vb. deđerkenler arasındaki iliřkiler test edilerek kantitatif bir modelleme de yapılabilir. Bűylece arařtırmanın, sermaye piyasalarındaki yatırımcıların, yatırım kararlarının alınmasında yardımcı olabilecek bir araca dűnűřtűrűlmesi de műmkűn olabilir.

# **EKLER**

**EK 1: ANKET FORMU**



# Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu

ANKARA

KONU: KURUMSAL YÖNETİM

25.05.2003

**Sayın Yönetici,**

Sermaye piyasalarında gerek yatırımcıların, gerekse işletmeyle ilişkisi bulunan çıkar gruplarının haklarının korunmasına yönelik düzenlemeler, bu piyasalara olan güvenin temini açısından son derece önemlidir. Bu sebeple iş yaşamında işletme uygulamalarını etkileyen ve işletme faaliyetlerinden etkilenen gruplara yönelik olarak bir takım ilke ve kuralların yerleşmesi ve uygulama alanı bulması piyasaların geleceği açısından önem arz etmektedir. Zamanla **Kurumsal Yönetim** ilişkin düzenleme ve çalışmaların varlığı özellikle uluslararası yatırımcılar tarafından aranan bir koşul haline almaya başlamıştır.

Bu yüzden hem dış piyasalarda ülke kredibilitesinin artması, hem de sermaye piyasalarının sağlıklı gelişimi için ülkemizde kurumsal yönetime yönelik yapılan araştırmaların teşvik edilmesi gerektiği düşünülmektedir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası içerisinde piyasa değeri açısından öncü konumda bulunan ilk yüz şirkete yönelik bu araştırma, sonuçları itibarıyla sözkonusu şirketlerin konuya bakış açılarını ortaya koyacaktır. Bu nedenle çalışma sonuçlarının Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yürütülen **Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)** çalışmalarına da önemli katkılar sağlayacağına inanmaktayım.

Bu bilimsel çalışmaya olan katkılarınız ve ayırdığınız zaman için şahsım ve araştırmacı adına teşekkür ederim.

Saygılarımla

Dr. Erkan Uysal  
Araştırma Dairesi Başkanı  
Sermaye Piyasası Kurulu



*Ankara Üniversitesi*  
*Siyasal Bilgiler Fakültesi*  
*İşletme Bölümü*  
*06 590 Cebeci / Ankara*  
*Tel: (312) 319 77 20 / 320*  
*Fax: (312) 319 77 36*

---

27.05.2003

**Sayın Yönetici,**

Bilindiği gibi **Yönetişim (Kurumsal Yönetim)** kavramı son yıllarda sıkça tartışılan bir konu halini almıştır. Yönetişim kavramının İMKB'ye kayıtlı şirketler tarafından nasıl algılandığı, sermaye piyasasının konuya bakış açısını ortaya koymak açısından son derece önemlidir. Bu nedenle "**Halka Açık Şirketlerde Yönetişim Anlayışı: İMKB-100 Örneği**" konulu doktora tez çalışmamı yürütmekteyim. Bu çalışmayla, şirket üst yönetimlerinin, **işletme dışı paydaşlar** olan; müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakip firmalar, devlet, medya ve sivil toplum örgütleri vb.. gruplarla, **işletme içi paydaşları** oluşturan; çalışanlar, yöneticiler ve işletme ortaklarına karşı geliştirdikleri politika ve stratejiler saptanmaya çalışılmaktadır.

Bu amaçla yalnızca 1.04.2003-30.06.2003 döneminde İMKB-100'e dahil olan şirketlere anket formu gönderilmektedir. Ülkemiz ekonomisine önemli katkılar sağlayan bu şirketlerden birinin yöneticisi olarak araştırmaya katılımınız ve düşüncelerinizle çalışmaya yapacağınız katkılar bu açıdan çok önemli olacaktır. Ayrıca vereceğiniz tüm bilgiler gizli kalacaktır. Anket formu en fazla otuz dakikanızı alacak bir şekilde düzenlenmiştir. Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istemeniz halinde bunu belirtmeniz yeterli olacaktır.

Herhangi bir sorunuz olması halinde (312) 3197720/320 veya (535) 9731800 nolu numaralardan veya [tuzcu@politics.ankara.edu.tr](mailto:tuzcu@politics.ankara.edu.tr) adresinden iletişim kurabilirsiniz.

Yardımlarınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla

Arcan Tuzcu  
Öğretim Elemanı



**EK 1: İMKB-100 ŞİRKETLERİNİN YÖNETİŞİM ANLAYIŞINI  
BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI**

**Lütfen aşağıdaki sorulara uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.**

**1. Soru :** İşletmedeki konumunuz nedir?

1. Yönetim Kurulu Başkanı ( )
2. Yönetim Kurulu Üyesi ( )
3. Genel Müdür ( )
4. Genel Müdür Yardımcısı ( )
5. Birim Müdürü ( )
6. Birim Müdür Yardımcısı ( )
7. Diğer (Lütfen belirtiniz)

**2. Soru:** Sorumlu olduğunuz birim hangisidir?

1. Üretim ( )
2. Pazarlama ( )
3. Muhasebe ( )
4. Finansman ( )
5. Halkla İlişkiler ( )
6. Araştırma-Geliştirme ( )
7. İnsan Kaynakları ( )
8. Diğer (Lütfen belirtiniz)

**3. Soru:** İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

1. 1-5 yıl ( )
2. 6-10 yıl ( )
3. 11-15 yıl ( )
4. 16-20 yıl ( )
5. 20 yıl üzeri ( )

**4. Soru:** İşletmeniz İMKB'de hangi sektör endeksi içinde yer almaktadır?

1. Sınai ( )
2. Mali ( )
3. Hizmetler ( )
4. Teknoloji ( )

**5. Soru:** İşletmenizin halka açıklık oranı nedir?

1. %1 - %9 ( )
2. %10 - %19 ( )
3. %20 - %29 ( )
4. %30 - %39 ( )
5. %40 - %49 ( )
6. %50 ve üzeri ( )

**6. Soru:** İşletmenizin hisse senetleri İMKB'de kaç yıldır işlem görmektedir?

1. 1-4 yıl ( )
2. 5-9 yıl ( )
3. 10 yıl ve üzeri ( )

**7. Soru:** İşletmenizde çalışanların sayısı hangi aralık içinde yer almaktadır?

1. 1-49 kişi ( )
2. 50-199 kişi ( )
3. 200-499 kişi ( )
4. 500 ve üzeri ( )

**8. Soru:** İşletmenizin piyasa değeri hangi aralıkta bulunmaktadır? (milyon \$)

1. 1-49 ( )
2. 50-99 ( )
3. 100-249 ( )
4. 250-499 ( )
5. 500-999 ( )
6. 1 milyar dolar ve üzeri ( )

**9.** Lütfen aşağıdaki paylaşımcıların, işletmeniz için önem derecesini tabloda işaretleyiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli Ne önemsiz	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
İşletme Çalışanları					
Mevcut Müşteriler					
Potansiyel Müşteriler					
Tedarikçiler					
Büyük Hisseli İşletme Ortakları					
Küçük (Azınlık) Hissedarlar					
Diğer Yatırımcılar					
Yönetim Kurulu (Karar Organı)					
Üst Yönetim (Genel Müdürlük)					
Diğer İşletme Yöneticileri					
Sendikalar					
Kamu Kurum ve Kuruluşları					
Yerel Yönetimler					
Hükümetler (Siyasal İktidarlar)					
Rakip İşletmeler					
Çevreci Baskı Grupları					
Sivil Toplum Örgütleri					
Medya					
Diğer					

## LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI

### KENDİ ŞİRKETİNİZE UYGUN DÜŞECEK ŞEKİLDE YANITLAYINIZ.

1. Paylaşımçıların beklentilerini dengelemek işletme misyonlarından biri olarak tanımlanmış mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
2. Çalışma koşullarının geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütülmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
3. Çalışanların geliştirilmesine yönelik programlar uygulanmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
4. Çalışanlara yönelik kariyer planlaması yapılmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
5. Çalışanlara yönelik vakıf veya sandık uygulamaları bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
6. Çalışanlara yönelik hisse senedi edindirme uygulamaları bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
7. Çalışanlar üst yönetim toplantılarında temsilci bulundurabilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
8. Çalışanlara ücret dışı yan ödeme ve sosyal haklar tanınmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
9. İşletme ile ilgili kararların alınmasında çalışanların görüşlerine başvurulmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
10. Çalışanlar için kar dağıtımına yönelik bir düzenleme yapılmış mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
11. Personel alımı ve terfi etmeye ilişkin kriterler yazılı olarak belirlenmiş midir?	Evet ( ) Hayır ( )
12. Şirketteki görev tanımları, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenip yazılı hale getirilmiş midir?	Evet ( ) Hayır ( )
13. Çalışanlar işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )

**13. Soruya cevabınız Evet ise 14. Soruya, Hayır ise 15. Soruya geçiniz.**

14. Soru: Çalışanlar işletme faaliyetleri hakkında hangi sıklıkla bilgilendirilmektedir?

1. Her Gün ( )
2. Her Hafta ( )
3. İki Haftada Bir ( )
4. Her Ay ( )
5. Üç Ayda Bir ( )
6. Altı Ayda Bir ( )
7. Gerektikçe ( )

15. Genel kurulda tüm pay sahipleri eşit olarak görüş bildirebilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
16. Pay sahipleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş özel bir birim bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
17. Azınlık pay sahipleri yönetim kuruluna temsilci gönderebilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
18. Karar almada imtiyazlı hisse uygulaması bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
19. Kar dağıtımında imtiyazlı hisse uygulaması bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
20. Şirket sırrı olmadığı sürece, tüm pay sahipleri şirketle ilgili olarak eşit bilgi alma ve inceleme yapma hakkına sahip midir?	Evet ( ) Hayır ( )
21. Bölünme, birleşme, üst düzey yönetici ataması vb. önemli kararların alınmasında genel kurul kararı aranmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
22. Pay sahipleri işletme faaliyetleri hakkında yasal yükümlülükler dışında, gönüllü olarak bilgilendirilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )

**22. Soruya cevabınız Evet ise 23. Soruya, Hayır ise 24. Soruya geçiniz.**

23. Soru: Pay sahipleri işletme faaliyetleri hakkında hangi sıklıkla bilgilendirilmektedir?

1. Her Hafta ( )
2. Her Ay ( )
3. Üç Ayda Bir ( )
4. Altı Ayda Bir ( )
5. Yılda Bir ( )

24. Yönetim kurulu, işletme paylaşımcılarına yönelik yazılı iletişim politikaları oluşturmuş mudur?	Evet ( ) Hayır ( )
25. Yönetim kurulunun sebep olduğu zararların, yönetim kurulu tarafından müteselsilen karşılanacağı yazılı olarak beyan edilmiş midir?	Evet ( ) Hayır ( )
26. Yönetim kurulu üyesi olabilmek için işletmede hissedar olma zorunluluğu bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
27. Yönetim kurulu üyeleri işletmenin iştirak, bağlı ortaklık vb. yollarla bağlı olduğu başka işletmelerde görev almakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )

28. Yönetim kurulu üyeleri arasında başka kurumlarda da görev yapan bağımsız üyeler bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
29. Yönetim kurulu üyelerinden biri aynı zamanda genel müdürlük görevini yürütmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
30. Yönetim kurulu üyeleri arasında akrabalık ilişkisi bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
31. Yönetim kurulu üyeleri ile genel müdür ve yardımcıları arasında akrabalık ilişkisi bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
32. Üst düzey yönetici atamalarında genel kurul onayı aranmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
33. Üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatler genel kurul tarafından belirlenmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
34. Üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatler ortaklara duyurulmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
35. Yönetim kuruluna bağlı olarak her türlü iç ve dış kontrolü yürüten bir komite mevcut mudur?	Evet ( ) Hayır ( )
36. Yasal denetçiler son üç yılda genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırmış mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
37. Yasal denetçiler son üç yılda yönetim kurulu üyeleri ya da üst düzey yöneticilere karşı dava açmış mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
38. Denetçilere sağlanan maddi olanaklar genel kurul onayına bağlı mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
39. Denetçilere sağlanan haklar konusunda ortaklara bilgi verilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
40. Kaliteli mal ve hizmet üretimi, kalite standartlarını belirleme, ürün geliştirme vb. faaliyetler hakkında müşterilere bilgi verilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
41. İşletme müşterileri üst yönetimde temsilci bulundurabilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
42. Müşterilerinizin işletmeyle iletişim kurabilecekleri bir irtibat bürosu bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )

43. Soru: Üretilen mal veya hizmetlerle ilgili olarak müşteri şikayetleri işletmeniz için ne derece önemlidir?

1. Çok Önemli ( )
2. Önemli ( )
3. Ne Önemli Ne Önemsiz ( )
4. Önemsiz ( )
5. Hiç Önemli Değil ( )

44. Ürün tasarımı ve geliştirme vb. konularda tedarikçilerle işbirliğine gidilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
45. İşletmeniz ile tedarikçileriniz arasında iletişimi sağlayacak bir bilgisayar ağı bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
46. Tedarikçilerinizle ortak kalite yönetim programları yürütülmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
47. Çalışanlarınız içinde bir sendikaya üye olanlar bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )

**47. Soruya cevabınız Evet ise 48. - 50. Soruları yanıtlayınız, Hayır ise 51. Soruya geçini**

48. Sendika temsilcilerine üst yönetim toplantılarında yer verilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
49. İşletme faaliyetleri hakkında sendikalara bilgi akışı sağlanmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
50. Çalışanlarla ilgili kararlarda sendika görüşü istenmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
51. Tedarikçilerinizle olan iş ilişkilerinizde önceliğin yerel tedarikçilere verilmesi yönünde bir işletme politikanız mevcut mudur?	Evet ( ) Hayır ( )
52. Yerel yönetimlerle ortak strateji belirleme, birlikte karar alma vb. bir işletme politikanız mevcut mudur?	Evet ( ) Hayır ( )
53. Yerel yönetimlerle karşılıklı iletişimi sağlayacak sürekli bir bilgi akış sistemi mevcut mudur?	Evet ( ) Hayır ( )
54. Yerel yönetimlere karşılıksız olarak bilgi ve uzman personel desteği sağlanmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
55. Yerel yönetimleri desteklemek amacıyla mali yardımda bulunulmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )

56. Rakip işletmelerle sektörde ve genel ekonomide yaşanan gelişmeler hakkında sürekli bir bilgi akışı sağlanmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
57. Rakiplerle ortak girişim, konsorsiyum vb. anlaşmalar yapılmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
58. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerinizi düzenleyen özel bir bölüm bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
59. İşletmeniz kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda, kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik toplantı, panel vb. faaliyetler düzenlenmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
60. Kamu kurumlarına bilgi ve yetişmiş insan desteği sağlanmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
61. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla ortak yardım programları hazırlanmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
62. Medya ile ilişkilerinizi düzenlemek amacıyla özel bir birim oluşturulmuş mudur?	Evet ( ) Hayır ( )
63. İşletmenizde halkla ilişkiler departmanı bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
64. İşletme uygulamalarınız hakkında medyaya bilgi akışı sağlanmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )

**64. Soruya cevabınız Evet ise 65. Soruya, Hayır ise 66. Soruya geçiniz.**

65. Soru: İşletme uygulamalarınız hakkında medyaya hangi sıklıkla bilgi akışı sağlanmakta mıdır?

1. Her Hafta ( )
2. İki Haftada Bir ( )
3. Her Ay ( )
4. Üç Ayda Bir ( )
5. Altı Ayda Bir ( )
6. Gereklikçe ( )

66. Paydaşların yasal düzenlemelerle ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde tazminat vb. mekanizmaları kullanılabilme imkanı var mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
67. Paydaşlar, haklarının korunmasıyla ilgili konularda bilgilendirilmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )

68. Paydaşların yönetime katılımını destekleyici mekanizmalar yazılı hale getirilmiş midir?	Evet ( ) Hayır ( )
69. Sivil toplum örgütleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş bir birim bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
70. Sivil toplum kuruluşlarına işletme politika ve uygulamaları hakkında bilgi akışı sağlanmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
71. Çeşitli işletme politika ve uygulamaları yüzünden sivil toplum örgütlerinin tepkisiyle karşılaşmış mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
72. Paydaşlarla olan ilişkilere ışık tutan yazılı iş ahlakı kuralları mevcut mudur?	Evet ( ) Hayır ( )
73. İş ahlaki standartlarının oluşturulması ve bu standartlara uygunluğun kontrolü konusunda çalışmalar yapan bir komite bulunmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
74. İş ahlaki standartlarının oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulmadıysa gerekçesi, oluşturulduysa bunların ne olduğu ve bu kurallara uyum derecesi kamuoyuna açıklanmakta mıdır?	Evet ( ) Hayır ( )
75. İşletmenizin topluma karşı sosyal sorumlulukları olması gerektiğini düşünüyor musunuz?	Evet ( ) Hayır ( )
76. İşletmenizin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeden önce, kar elde etmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?	Evet ( ) Hayır ( )
77. İşletmenizin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken kar elde edebileceğini düşünüyor musunuz?	Evet ( ) Hayır ( )
78. Sosyal sorumluluğu olan bir yönetim anlayışının maliyetleri artırdığını düşünüyor musunuz?	Evet ( ) Hayır ( )
79. Sosyal sorumluluğa sahip olmanın işletmenize rekabet avantajı sağlayacağını düşünüyor musunuz?	Evet ( ) Hayır ( )
80. Yönetimin sorumluluğunun, ortaklara kar sağlamak kadar diğer işletme paydaşlarının çıkarlarını da gözetmek olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet ( ) Hayır ( )
81. Uzun dönemli bir karlılık için tüm paydaşlarınızla dengeli bir etkileşimin kurulması gerektiğini düşünüyor musunuz?	Evet ( ) Hayır ( )



82. Yıllık faaliyet raporlarında, mali raporların dışında sosyal sorumluluklarınız ve uygulamalarınız hakkında ek açıklamalarda bulunuyor musunuz?	Evet ( ) Hayır ( )
83. Deprem, krizler, çevre temizliği vb. konularda toplumu bilinçlendirmeye yönelik etkinlikler düzenlenmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
84. Spor, sanat ve eğitime yönelik sosyokültürel faaliyetler desteklenmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )
85. Tarihi eserlerin ve doğal çevrenin korunmasına yönelik kampanyalar desteklenmekte midir?	Evet ( ) Hayır ( )

İşletme uygulamalarınız açısından "**YÖNETİŞİM**" (**KURUMSAL YÖNETİM**) ne ifade etmektedir? Lütfen birkaç cümleyle belirtiniz.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

***Katılımınız için tekrar teşekkür ederiz.***

Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istiyor musunuz? Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız evet ise, lütfen araştırma sonuçlarının size iletilebileceği bir **e-mail** adresi belirtiniz.

**E-mail adresi:**

## EK 2: ANKET SORULARINA VERİLMESİ BEKLENEN CEVAPLAR

1. Paylaşımçıların beklentilerini dengelemek işletme misyonlarından biri olarak tanımlanmış mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
2. Çalışma koşullarının geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütülmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
3. Çalışanların geliştirilmesine yönelik programlar uygulanmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
4. Çalışanlara yönelik kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
5. Çalışanlara yönelik vakıf veya sandık uygulamaları bulunmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
6. Çalışanlara yönelik hisse senedi edindirme uygulamaları bulunmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
7. Çalışanlar üst yönetim toplantılarında temsilci bulundurabilmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
8. Çalışanlara ücret dışı yan ödeme ve sosyal haklar tanınmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
9. İşletme ile ilgili kararların alınmasında çalışanların görüşlerine başvurulmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
10. Çalışanlar için kar dağıtımına yönelik bir düzenleme yapılmış mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
11. Personel alımı ve terfi etmeye ilişkin kriterler yazılı olarak belirlenmiş midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
12. Şirketteki görev tanımları, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenip yazılı hale getirilmiş midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
13. Çalışanlar işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirilmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )

**13. Soruya cevabınız Evet ise 14. Soruya, Hayır ise 15. Soruya geçiniz.**

14. Soru: Çalışanlar işletme faaliyetleri hakkında hangi sıklıkla bilgilendirilmektedir?

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| Her Gün         | ( )          |
| Her Hafta       | ( )          |
| İki Haftada Bir | ( )          |
| Her Ay          | ( <b>X</b> ) |
| Üç Ayda Bir     | ( )          |
| Altı Ayda Bir   | ( )          |
| Gerektikçe      | ( )          |

15. Genel kurulda tüm pay sahipleri eşit olarak görüş bildirebilmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
16. Pay sahipleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş özel bir birim bulunmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
17. Azınlık pay sahipleri yönetim kuruluna temsilci gönderebilmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
18. Karar almada imtiyazlı hisse uygulaması bulunmakta mıdır? Evet ( ) Hayır ( **X** )
19. Kar dağıtımında imtiyazlı hisse uygulaması bulunmakta mıdır? Evet ( ) Hayır ( **X** )
20. Şirket sırrı olmadığı sürece, tüm pay sahipleri şirketle ilgili olarak eşit bilgi alma ve inceleme yapma hakkına sahip midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
21. Bölünme, birleşme, üst düzey yönetici ataması vb. önemli kararların alınmasında genel kurul kararı aranmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
22. Pay sahipleri işletme faaliyetleri hakkında yasal yükümlülükler dışında, gönüllü olarak bilgilendirilmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )

**22. Soruya cevabınız Evet ise 23. Soruya, Hayır ise 24. Soruya geçiniz.**

23. Soru: Pay sahipleri işletme faaliyetleri hakkında hangi sıklıkla bilgilendirilmektedir?

- Her Hafta ( )
- Her Ay ( **X** )
- Üç Ayda Bir ( )
- Altı Ayda Bir ( )
- Yılda Bir ( )

24. Yönetim kurulu, işletme paylaşımcılarına yönelik yazılı iletişim politikaları oluşturmuş mudur? Evet ( **X** ) Hayır ( )
25. Yönetim kurulunun sebep olduğu zararların, yönetim kurulu tarafından müteselsilen karşılanacağı yazılı olarak beyan edilmiş midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
26. Yönetim kurulu üyesi olabilmek için işletmede hissedar olma zorunluluğu bulunmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
27. Yönetim kurulu üyeleri işletmenin iştirak, bağlı ortaklık vb. yollarla bağlı olduğu başka işletmelerde görev almakta mıdır? Evet ( ) Hayır ( **X** )
28. Yönetim kurulu üyeleri arasında başka kurumlarda da görev yapan bağımsız üyeler bulunmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )

29. Yönetim kurulu üyelerinden biri aynı zamanda genel müdürlük görevini yürütmekte midir? Evet ( ) Hayır (X)
30. Yönetim kurulu üyeleri arasında akrabalık ilişkisi bulunmakta mıdır? Evet ( ) Hayır (X)
31. Yönetim kurulu üyeleri ile genel müdür ve yardımcıları arasında akrabalık ilişkisi bulunmakta mıdır? Evet ( ) Hayır (X)
32. Üst düzey yönetici atamalarında genel kurul onayı aranmakta mıdır? Evet (X) Hayır ( )
33. Üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatler genel kurul tarafından belirlenmekte midir? Evet (X) Hayır ( )
34. Üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatler ortaklara duyurulmakta mıdır? Evet (X) Hayır ( )
35. Yönetim kuruluna bağlı olarak her türlü iç ve dış kontrolü yürüten bir komite mevcut mudur? Evet (X) Hayır ( )
36. Yasal denetçiler son üç yılda genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırılmış mıdır? Evet ( ) Hayır (X)
37. Yasal denetçiler son üç yılda yönetim kurulu üyeleri ya da üst düzey yöneticilere karşı dava açmış mıdır? Evet ( ) Hayır (X)
38. Denetçilere sağlanan maddi olanaklar genel kurul onayına bağlı mıdır? Evet (X) Hayır ( )
39. Denetçilere sağlanan haklar konusunda ortaklara bilgi verilmekte midir? Evet (X) Hayır ( )
40. Kaliteli mal ve hizmet üretimi, kalite standartlarını belirleme, ürün geliştirme vb. faaliyetler hakkında müşterilere bilgi verilmekte midir? Evet (X) Hayır ( )
41. İşletme müşterileri üst yönetimde temsilci bulundurabilmekte midir? Evet (X) Hayır ( )
42. Müşterilerinizin işletmeyle iletişim kurabilecekleri bir irtibat bürosu bulunmakta mıdır? Evet (X) Hayır ( )

43. Soru: Üretilen mal veya hizmetlerle ilgili olarak müşteri şikayetleri işletmeniz için ne derece önemlidir?

- Çok Önemli (X)  
Önemli ( )  
Ne Önemli Ne Önemsiz ( )  
Önemsiz ( )  
Hiç Önemli Değil ( )

44. Ürün tasarımı ve geliştirme vb. konularda tedarikçilerle işbirliğine gidilmekte midir? Evet (X) Hayır ( )
45. İşletmeniz ile tedarikçileriniz arasında iletişimi sağlayacak bir bilgisayar ağı bulunmakta mıdır? Evet (X) Hayır ( )
46. Tedarikçilerinizle ortak kalite yönetim programları yürütülmekte midir? Evet (X) Hayır ( )
47. Çalışanlarınız içinde bir sendikaya üye olanlar bulunmakta mıdır? Evet (X) Hayır ( )
- 47. Soruya cevabınız Evet ise 48. - 50. Soruları yanıtlayınız, Hayır ise 51. Soruya geçiniz**
48. Sendika temsilcilerine üst yönetim toplantılarında yer verilmekte midir? Evet (X) Hayır ( )
49. İşletme faaliyetleri hakkında sendikalara bilgi akışı sağlanmakta mıdır? Evet (X) Hayır ( )
50. Çalışanlarla ilgili kararlarda sendika görüşü istenmekte midir? Evet (X) Hayır ( )
51. Tedarikçilerinizle olan iş ilişkilerinizde önceliğin yerel tedarikçilere verilmesi yönünde bir işletme politikanız mevcut mudur? Evet (X) Hayır ( )
52. Yerel yönetimlerle ortak strateji belirleme, birlikte karar alma vb. bir işletme politikanız mevcut mudur? Evet (X) Hayır ( )
53. Yerel yönetimlerle karşılıklı iletişimi sağlayacak sürekli bir bilgi akış sistemi mevcut mudur? Evet (X) Hayır ( )
54. Yerel yönetimlere karşılıksız olarak bilgi ve uzman personel desteği sağlanmakta mıdır? Evet (X) Hayır ( )
55. Yerel yönetimleri desteklemek amacıyla mali yardımda bulunulmakta mıdır? Evet (X) Hayır ( )
56. Rakip işletmelerle sektörde ve genel ekonomide yaşanan gelişmeler hakkında sürekli bir bilgi akışı sağlanmakta mıdır? Evet (X) Hayır ( )

57. Rakiplerle ortak girişim, konsorsiyum vb. anlaşmalar yapılmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
58. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerinizi düzenleyen özel bir bölüm bulunmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
59. İşletmeniz kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda, kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik toplantı, panel vb. faaliyetler düzenlenmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
60. Kamu kurumlarına bilgi ve yetişmiş insan desteği sağlanmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
61. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla ortak yardım programları hazırlanmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
62. Medya ile ilişkilerinizi düzenlemek amacıyla özel bir birim oluşturulmuş mudur? Evet ( **X** ) Hayır ( )
63. İşletmenizde halkla ilişkiler departmanı bulunmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
64. İşletme uygulamalarınız hakkında medyaya bilgi akışı sağlanmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )

**64. Soruya cevabınız Evet ise 65. Soruya, Hayır ise 66. Soruya geçiniz.**

65. Soru: İşletme uygulamalarınız hakkında medyaya hangi sıklıkla bilgi akışı sağlanmakta mıdır?

- Her Hafta ( )  
İki Haftada Bir ( **X** )  
Her Ay ( )  
Üç Ayda Bir ( )  
Altı Ayda Bir ( )  
Gerektikçe ( )

66. Paylaşımçıların yasal düzenlemelerle ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde tazminat vb. mekanizmaları kullanılabilme imkanı var mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
67. Paylaşımçıları, haklarının korunmasıyla ilgili konularda bilgilendirilmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
68. Paylaşımçıların yönetime katılımını destekleyici mekanizmalar yazılı hale getirilmiş midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )

69. Sivil toplum örgütleriyle iletişimi sağlamak amacıyla kurulmuş bir birim bulunmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
70. Sivil toplum kuruluşlarına işletme politika ve uygulamaları hakkında bilgi akışı sağlanmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
71. Çeşitli işletme politika ve uygulamaları yüzünden sivil toplum örgütlerinin tepkisiyle karşılaşmış mıdır? Evet ( ) Hayır ( **X** )
72. Paylaşımıcılarla olan ilişkilere ışık tutan yazılı iş ahlakı kuralları mevcut mudur? Evet ( **X** ) Hayır ( )
73. İş ahlaki standartlarının oluşturulması ve bu standartlara uygunluğun kontrolü konusunda çalışmalar yapan bir komite bulunmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
74. İş ahlaki standartlarının oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulmadıysa gerekçesi, oluşturulduysa bunların ne olduğu ve bu kurallara uyum derecesi kamuoyuna açıklanmakta mıdır? Evet ( **X** ) Hayır ( )
75. İşletmenizin topluma karşı sosyal sorumlulukları olması gerektiğini düşünüyor musunuz? Evet ( **X** ) Hayır ( )
76. İşletmenizin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeden önce, kar elde etmesi gerektiğini düşünüyor musunuz? Evet ( ) Hayır ( **X** )
77. İşletmenizin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken kar elde edebileceğini düşünüyor musunuz? Evet ( **X** ) Hayır ( )
78. Sosyal sorumluluğu olan bir yönetim anlayışının maliyetleri artırdığını düşünüyor musunuz? Evet ( ) Hayır ( **X** )
79. Sosyal sorumluluğa sahip olmanın işletmenize rekabet avantajı sağlayacağını düşünüyor musunuz? Evet ( **X** ) Hayır ( )
80. Yönetimin sorumluluğunun, ortaklara kar sağlamak kadar diğer işletme paylaşımıcılarının çıkarlarını da gözetmek olduğunu düşünüyor musunuz? Evet ( **X** ) Hayır ( )
81. Uzun dönemli bir karlılık için tüm paylaşımıcılarınızla dengeli bir etkileşimin kurulması gerektiğini düşünüyor musunuz? Evet ( **X** ) Hayır ( )
82. Yıllık faaliyet raporlarında, mali raporların dışında sosyal sorumluluklarınız ve uygulamalarınız hakkında ek açıklamalarda bulunuyor musunuz? Evet ( **X** ) Hayır ( )

83. Deprem, krizler, çevre temizliği vb. konularda toplumu bilinçlendirmeye yönelik etkinlikler düzenlenmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
84. Spor, sanat ve eğitime yönelik faaliyetler desteklenmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )
85. Tarihi eserlerin ve doğal çevrenin korunmasına yönelik kampanyalar desteklenmekte midir? Evet ( **X** ) Hayır ( )



### **EK3: 01.04.2003- 30.06.2003 DÖNEMİNDE**

#### *İMKB-100 ENDEKSİNDE YER ALAN TÜM ŞİRKETLER*

1. ADANA ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
2. AK ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİMİ OTOPRODÜKTÖR GRUBU A.Ş.
3. AKBANK T.A.Ş.
4. AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
5. AKIN TEKSTİL A.Ş.
6. AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.
7. AKSİGORTA A.Ş.
8. ALARKO GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
9. ALARKO HOLDİNG A.Ş.
10. ALCATEL TELETAŞ TELEKOMÜNİKASYON END.TİC.A.Ş.
11. ALKİM ALKALİ KİMYA A.Ş.
12. ALKİM KAĞIT SANAYİ VE TİCARET
13. ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ
14. ANADOLU CAM SANAYİİ A.Ş.
15. ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
16. ANADOLU HAYAT EMEKLİLİK A.Ş.
17. ANADOLU ISUZU OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
18. ARCLK ARÇELİK A.Ş.
19. ARSAN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
20. ASELSEN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
21. AYEN ENERJİ
22. AYGAZ A.Ş.
23. BAGFAŞ BANDIRMA GÜBRE FABRİKALARI A.Ş.
24. BANVİT BANDIRMA VİTAMİNLİ YEM SANAYİİ TİCARET A.Ş.
25. BEKO ELEKTRONİK A.Ş.
26. BOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
27. BORUSAN BİRLEŞİK BORU FABRİKALARI A.Ş.
28. BORUSAN YATIRIM VE PAZARLAMA A.Ş.
29. BOSSA TİCARET VE SANAYİ İŞLETMELERİ T.A.Ş.
30. BSH PROFİLO ELEKTRİKLİ GEREÇLER SANAYİİ A.Ş.
31. ÇARŞI BÜYÜK MAĞAZACILIK A.Ş.
32. ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş.
33. ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
34. DEVA HOLDİNG A.Ş.
35. T. DIŞ TİCARET BANKASI A.Ş.
36. DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.
37. DOĞAN YAYIN HOLDİNG A.Ş.
38. ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
39. ECZACIBAŞI YATIRIM HOLDİNG ORTAKLIĞI A.Ş.
40. EFES SİNAİ YATIRIM HOLDİNG A.Ş.
41. ECZACIBAŞI İLAÇ SANAYİ VE TİC.A.Ş.
42. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.
43. EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.

44. ESCORT COMPUTER ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
45. FİNANSBANK A.Ş.
46. FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
47. GALATASARAY SPOR TİF SINAİ VE YATIRIMLAR A.Ş.
48. T.GARANTİ BANKASI A.Ş.
49. GİMA GIDA VE İHTİYAÇ MADDELERİ T.A.Ş.
50. GLOBAL MENKUL DEĞERLER A.Ş.
51. GOLDAŞ KUYUMCULUK SANAYİ İTHALAT İHRACAT A.Ş.
52. GSD HOLDİNG A.Ş.
53. GÜNEŞ SİGORTA A.Ş.
54. HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
55. HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.
56. İHLAS EV ALETLERİ İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
57. İHLAS GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
58. İHLAS HOLDİNG A.Ş.
59. T.İŞ BANKASI A.Ş.
60. İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
61. İŞIKLAR AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
62. İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.
63. KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
64. KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET GIDA SANAYİ A.Ş.
65. KOÇ HOLDİNG A.Ş.
66. KORDSA SABANCI DUPONT ENDÜSTRİYEL İPLİK VE KORD BEZİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
67. L.İ.O. YAĞ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
68. MENDERES TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
69. MİGROS TÜRK T.A.Ş.
70. MİLLİYET GAZETECİLİK A.Ş.
71. NET HOLDİNG A.Ş.
72. NET TURİZM TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
73. NETAŞ NORTHERN ELECTRIC TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
74. OTO KAR OTOBÜS KAROSERİ SANAYİ A.Ş.
75. PARK ELEKTRİK MADENCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
76. PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
77. PETROL OFİSİ A.Ş.
78. H.Ö. SABANCI HOLDİNG A.Ş.
79. SANKO PAZARLAMA İTHALAT İHRACAT A.Ş.
80. SASA DUPONT SABANCI POLYESTER SANAYİ A.Ş.
81. SODA SANAYİ A.Ş.
82. T.ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
83. T.DEMİR DÖKÜM FABRİKALARI A.Ş.
84. TANSAS PERAKENDE MAĞAZACILIK TİCARET A.Ş.
85. TAT KONSERVE SANAYİ A.Ş.
86. TÜRK EKONOMİ BANKASI A.Ş.
87. TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
88. TRAKYA CAM SANAYİ A.Ş.
89. TURCAS PETROL A.Ş.
90. TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.

91. TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
92. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
93. USAŞ UÇAK SERVİSİ A.Ş.
94. UZEL MAKİNA SANAYİİ A.Ş.
95. VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
96. YAPI KREDİ KORAY GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
97. YAPI KREDİ SİGORTA A.Ş.
98. YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.
99. YAZICILAR HOLDİNG A.Ş.
100. ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİMİ OTOPRODÜKTÖR GRUBU

#### 01.04.2003- 30.06.2003 DÖNEMİNDE

#### İMKB 100 ENDEKSİNDE SİNAİ SEKTÖR İÇİNDE YER ALAN ŞİRKETLER

1. ADANA ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
2. AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
3. AKIN TEKSTİL A.Ş.
4. AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.
5. ALKİM ALKALİ KİMYA A.Ş.
6. ALKİM KAĞIT SANAYİ VE TİCARET
7. ANADOLU CAM SANAYİİ A.Ş.
8. ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
9. ANADOLU ISUZU OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
10. ARÇELİK A.Ş.
11. ARSAN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
12. AYGAZ A.Ş.
13. BAGFAŞ BANDIRMA GÜBRE FABRİKALARI A.Ş.
14. BANVİT BANDIRMA VİTAMİNLİ YEM SANAYİİ TİCARET A.Ş.
15. BEKO ELEKTRONİK A.Ş.
16. BOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
17. BORUSAN BİRLEŞİK BORU FABRİKALARI A.Ş.
18. BOSSA TİCARET VE SANAYİ İŞLETMELERİ T.A.Ş.
19. BSH PROFİLO ELEKTRİKLİ GEREÇLER SANAYİİ A.Ş.
20. ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
21. DEVA HOLDİNG A.Ş.
22. ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
23. ECZACIBAŞI İLAÇ SANAYİ VE TİC.A.Ş.
24. EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
25. FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
26. GOLDAŞ KUYUMCULUK SANAYİ İTHALAT İHRACAT A.Ş.
27. HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
28. HÜRRIYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.
29. İHLAS EV ALETLERİ İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
30. IŞIKLAR AMBALAJ SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
31. İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.

32. KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
33. KORDSA SABANCI DUPONT ENDÜSTRİYEL İPLİK VE KORD BEZİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
34. L.İ.O. YAĞ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
35. MENDERES TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
36. MİLLİYET GAZETECİLİK A.Ş.
37. OTOGAR OTOBÜS KAROSERİ SANAYİ A.Ş.
38. PARK ELEKTRİK MADENCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
39. PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
40. PETROL OFİSİ A.Ş.
41. SASA DUPONT SABANCI POLYESTER SANAYİ A.Ş.
42. SODA SANAYİİ A.Ş.
43. T.DEMİR DÖKÜM FABRİKALARI A.Ş.
44. TAT KONSERVE SANAYİİ A.Ş.
45. TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
46. TRAKYA CAM SANAYİİ A.Ş.
47. TURCAS PETROL A.Ş.
48. TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
49. UZEL MAKİNA SANAYİİ A.Ş.
50. VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

#### 01.04.2003- 30.06.2003 DÖNEMİNDE

#### İMKB 100 ENDEKSİNDE MALİ SEKTÖR İÇİNDE YER ALAN ŞİRKETLER

1. AKBANK T.A.Ş.
2. AKSİGORTA A.Ş.
3. ALARKO GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
4. ALARKO HOLDİNG A.Ş.
5. ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ
6. ANADOLU HAYAT EMEKLİLİK A.Ş.
7. BORUSAN YATIRIM VE PAZARLAMA A.Ş.
8. T. DIŞ TİCARET BANKASI A.Ş.
9. DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.
10. DOĞAN YAYIN HOLDİNG A.Ş.
11. ECZACIBAŞI YATIRIM HOLDİNG ORTAKLIĞI A.Ş.
12. EFES SİNAİ YATIRIM HOLDİNG A.Ş.
13. FİNANSBANK A.Ş.
14. T.GARANTİ BANKASI A.Ş.
15. GLOBAL MENKUL DEĞERLER A.Ş.
16. GSD HOLDİNG A.Ş.
17. GÜNEŞ SİGORTA A.Ş.
18. İHLAS GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
19. İHLAS HOLDİNG A.Ş.
20. T.İŞ BANKASI A.Ş.
21. İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
22. KOÇ HOLDİNG A.Ş.

23. NET HOLDİNG A.Ş.
24. H.Ö. SABANCI HOLDİNG A.Ş.
25. T.ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
26. TÜRK EKONOMİ BANKASI A.Ş.
27. YAPI KREDİ KORAY GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
28. YAPI KREDİ SİGORTA A.Ş.
29. YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.
30. YAZICILAR HOLDİNG A.Ş.

**01.04.2003- 30.06.2003 DÖNEMİNDE**

**İMKB 100 ENDEKSİNDE HİZMETLER SEKTÖRÜ İÇİNDE YER ALAN  
ŞİRKETLER**

1. AK ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİMİ OTOPRODÜKTÖR GRUBU A.Ş.
2. AYEN ENERJİ
3. ÇARŞI BÜYÜK MAĞAZACILIK A.Ş.
4. ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş.
5. ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.
6. GALATASARAY SPOR TİF SİNAİ VE YATIRIMLAR A.Ş.
7. GİMA GIDA VE İHTİYAÇ MADDELERİ T.A.Ş.
8. KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET GIDA SANAYİ A.Ş.
9. MİGROS TÜRK T.A.Ş.
10. NET TURİZM TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
11. SANKO PAZARLAMA İTHALAT İHRACAT A.Ş.
12. TANSAŞ PERAKENDE MAĞAZACILIK TİCARET A.Ş.
13. TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
14. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
15. USAŞ UÇAK SERVİSİ A.Ş.
16. ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİMİ OTOPRODÜKTÖR GRUBU

**01.04.2003- 30.06.2003 DÖNEMİNDE**

**İMKB 100 ENDEKSİNDE TEKNOLOJİ SEKTÖRÜ İÇİNDE YER ALAN  
ŞİRKETLER**

1. ALCATEL TELETAS TELEKOMÜNİKASYON END.TİC.A.Ş.
2. ASEL SAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
3. ESCORT COMPUTER ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
4. NETAŞ NORTHERN ELECTRIC TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.

## ÖZET

Yönetişim kavramı son yıllarda ekonomi, iş dünyası, kamu ve şirket yönetiminde sıkça gündeme gelen konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle Asya krizi ve son olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan yolsuzluklar konunun önemini bir kat daha artırmıştır. Kavramın ilk olarak Dünya bankası tarafından 1989 yılında kullanıldığı görülmektedir. Bu dönemde serbest piyasa ekonomisinin dinamikleri tartışılır hale gelmeye başlamıştır. Artık kamu otoritesi piyasaların işleyişini engelleyen bir etken olarak görülmemektedir. Hükümetlerin, piyasanın işleyişine destek olacak birtakım düzenlemeleri yapması gerektiği düşüncesi yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bu bakış açısı beraberinde kamu otoritesinin politikalarını ve ulaştığı sonuçları kamuoyu ile paylaşması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu durum tüm taraflara karşı şeffaf ve adil olunmasını gerektirmektedir. Katılım ilkesi yönetişimin önemli bir diğer unsurudur. Yönetişim tek taraflı işleyen bir yönetim biçimi değildir. Yönetişimin sağlanabilmesi için yönetilenlerle sağlıklı bir etkileşimin sağlanması gerekmektedir. Bu yönüyle yönetişim devlet ve toplum arasındaki yeni etkileşimsel ilişkileri tanımlamaktadır.

Kamu yönetiminde olduğu kadar şirket yönetiminde de yönetişim ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle halka açık şirketlerin çevreleriyle olan ilişkiler oldukça karmaşık ve çok yönlü bir hale gelmiştir. Bu nedenle hesap verebilirlik, adil yönetim, şeffaflık, sorumluluk, katılım gibi ilkeler şirket yönetişiminin temelini oluşturmaktadır. Şirket yönetimine ilişkin olarak dünyada iki sistem bulunmaktadır. Bunlardan ilki şirket yönetiminde hissedarların öne çıktığı "Anglo-Sakson" modelidir. Bu modelde şirket yönetiminin temel amacı hissedarların haklarının korunmasıdır. Diğer model olan "Kıta Avrupa"sı modelinde ise şirket yönetimi hissedarların olduğu kadar işletme uygulamalarından etkilenen diğer grupların taleplerini de dikkate almaktadır. Bu anlayış şirket faaliyetlerinden etkilenen ve aynı zamanda şirket faaliyetlerini etkileyen şirket paydaşlarına karşı birtakım toplumsal sorumlulukları benimsemektedir. Bu yönüyle bu model paydaş yaklaşımı olarak tanımlanan bir şirket yönetim modelinin dayanağını oluşturmaktadır.

Paydaş yaklaşımı şirketlerin hem iç hem de dış yapılarını değişen çevre koşullarına bağlı olarak yeniden tanımlamalarıdır. Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kazanç elde edebilmelerinin ön koşullarından birisi şirket paydaşlarının yönetsel süreçlere dahil edilmesinden geçmektedir. Bu yönüyle paydaş yaklaşımı tek taraflı bir yönetim biçimi değildir. Paydaş yaklaşımı çok taraflı ve çok yönlü bir yönetim biçimidir. Bu nedenle, bu anlayışta şirket içi paydaşları oluşturan çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlar ile işletmenin dış paydaşlarını oluşturan tedarikçiler, müşteriler, kreditorler, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, devlet, hükümet, medya ...vb. paydaş grupların yönetim sürecine katılımlarının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu konuda her kademedeki şirket yöneticilerine ayrı ayrı sorumluluklar düşmektedir.

Şirket yönetiminin karar alırken şirket paydaşlarını ne kadar dikkate aldığı işletme ile ilişkili olan taraflar açısından son derece önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim performansı düşük halka açık şirketlerin ihtiyaç duyduğu güven ortamını yaratamaması işletmenin geleceği açısından tehlikelidir. Bu tehlike İMKB’de işlem gören halka açık şirketler açısından daha önemlidir. Bu şirketlerin hisseleri organize borsalarda işlem gördüğü için bu şirketler daha da göz önünde bulunmaktadır. Şirketlerin kendisine fon sağlayacak yatırımcı ve hissedarlar ile ilişkili olduğu diğer paydaşların güvenini kazanabilmesi için sağlıklı işleyen bir kurumsal yönetim performansına sahip olması gerekmektedir. Bu çalışmada İMKB 100 endeksinde işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim (yönetişim) anlayışlarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle şirket yönetimlerinin şirket paydaşlarına karşı olan tutumları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte farklı sektörlerdeki şirketlerin kurumsal yönetim performansları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmaktadır. Son olarak kurumsal yönetim performansı ile şirketlerin halka açıklık oranı, piyasa değeri, çalışan sayısı, faaliyet alanı, faaliyet süresi ve İMKB’de işlem görme süresi arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmektedir.

## **ABSTRACT**

The governance, recently, has been becoming one of the most discussing concept in the management of the public and firm. Especially, Asian crisis and fraudulent corruption occurring in USA made it more critic issue ever. The concept was used firstly by World Bank in 1989. In this period dynamics of the liberal market economy have become discussing issue and the public authority has not been thought as an obstruct factor on running market. Instead, the thought that the government should give hand to regulate devices for market has become widespread. Along with this viewpoint, the emphasis made on that the public authority politics and result of these should be shared with public opinion. This approach required becoming transparent, accountable and fair to all the sides. Participation rule is the other important issue. The governance is not management approach based on only one part participation.. It is required, for governance, to link good relationship with the people ruled. With this aspect, governance made new definition of the interactions relationship between the government and public

The need of governance has been increasing in business management, as well as public management. Especially public traded company has fairly complex and versatile relationship. For this reason, accountability, fairness, justifiable, transparency, responsibility etc. rules are the stone of the building company governance.

There are two main systems which are available to apply regarding to corporate governance in the world. The first one is Anglo-Sakson Model whose priority is on the shareholders. Its main objective is to protect shareholders' rights. The other model which is called continental European Model emphasizes stakeholders who are affected by the actions of the organization as well as shareholders. This concept has adopted in principles for social responsibilities to stakeholders who can affect to the business or are affected by a business. With these aspects, this model as a stakeholder approach build firm management model.



Stakeholder approach redefine internal and external frame of the organizations to adopt to changing environment conditions. To survive and make the profit it would be better off to include firm shareholders in the managing process for the firms. With this perspective, stakeholder approach has not unilateral aspect of the corporate governance. Instead, it is the multidirectional and multidimensional management style. The main objective of this approach to provide participation of suppliers, customers, creditors, media, unions, community, general public and the other politics in management process. Managers no matter which positions they hold should have some responsibilities in this matter.

Participation of stakeholders in making decision process is important for groups which are related to the company. Companies in need of the stakeholders' confidence must hold good corporate governance to avoid the risk of the survive. This risk, especially, become more critical issue for publicly held companies which are trading in ISE. The purpose of the study is to reveal degree of corporate governance of these firms. Hence in this study it is worked on to expose difference, if any, among different sector's company. Also, it is analyzed that whether there is a significant relationship between corporate governance performance and market capitalization, man power, operation field, operation time, trading time in ISE, rate of public offering.

## **KAYNAKÇA**

- Ackoff, R., (1974), **Redesigning The Future**, New York: John Wiley and Sons.
- Aktuğ, D., (1994), **The Composition and Functioning of The Turkish Corporate Boards: An Empirical Study**, Ankara: Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A., Solakoğlu, G., (1993), **Personel Yönetimi**, İzmir.
- Alkhafaji, A. F., (1989)**, A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in A Dynamic Environment, **Westport, CT: Quorum Books.**
- Altman, E. and Stanley, M., (2001), “Why Transparency Matters to Markets”, **26. Annual Conference of The IOSCO**, 29 June.
- American Law Institute, (ALI), (1994), **Principles of Corporate Governance**, Sect, Vol: 1 2.01(A) p:65.
- Ansoff, I., (1965), **Corporate Strategy**, New York: Mcgraw Hill.
- Ararat, M., (2001), “Şirketlerde İyi Yönetişim Ne Yeşilden Ne Siyahtan Ne İnsanlıktan Taviz”, **Türkiye Kalite Derneği 10. Ulusal Kalite Kongresi**, 14 Kasım.
- Argüden, Y., (2001), “Krizin Gölgesinde Yeni Bir Dünyaya Doğru”, **Pazarlama ve Kamu Araştırmacıları Derneği, VI. Araştırma Zirvesi**, Nisan 2001, The Marmara Oteli.
- Aygül, C., (1997), “Neo-Liberalizmin Başarısızlığı ve Yönetişim”, **Toplum ve Bilim**, Yaz, No:73, s:231-254.
- Baker, J. M., (ed), (1999), **The Marketing Book**, Fourth Edition, Butterworth Heinemann, (Social Marketing, Macfayden Lynn, Stead Martine, Hastings Gerard).
- Berle, A., Means, G., (1932), **The Modern Corporation and Private Property**, New York: Macmillan.

Blair, M., Roe, M., (eds), (1999), **Employees and Corporate Governance**, Washington: Brookings Institution.

**Bowie, N., (1988) “The Moral Obligations of Multinational Corporations”, S. Luper-Foy (Ed.), Problems of International Justice, Boulder, CO: Westview Press, p:97-113.**

Bowie, N., (1991), “New Directions in Corporate Social Responsibility”, **Business Horizons**, July-August, Vol. 34 Issue 4, p:56-66.

Brandenburger A., Nalebuff, B., (1996), **Coopetition**, New York: Doubleday.

**Brenner, S., N., (1993) “The Stakeholder Theory of The Firm and Organizational Decision Making: Some Propositions and A Model”, J. Pasquero and D. Collins (Eds.), Proceedings of The Fourth Annual Meeting of The International Association for Business and Society, San Diego, p:205-210.**

Brooks, L., (1989), “Corporate Codes of Ethics” **Journal of Business Ethics**, 8, p:117-129.

Büyüköztürk, Ş., (2002), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Cadbury Report, (1992), **Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance**, .www.ecgn.org.

Can, H., (1989), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carroll, A., B., Buchholtz, A., K., (2003), **Business and Society Ethics and Stakeholder Management** Ohio: Thompson South Western.

Certo, S., Peter, P., (1991), **Strategic Management: Concept and Applications**, Second Edition, New York: Mcgraw Hill Inc.

Churchman, C. W. (1968), **The System Approach**, New York: Dell Books.

Clarkson Centre for Business Ethics, (2000), **Principles of Stakeholder Management**, Toronto, Canada.

**Clarkson, M. (1994), "A Risk Based Model of Stakeholder Theory"** Proceedings of The Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, **Toronto: Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto.**

Clarkson, M. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", **Academy of Management Review**, Vol: 20, p:92-117.

Commission of The European Communities, (2001), **European Governance: A White Paper**, Brüksel.

**Cornell, B., and Shapiro, A. C., (1987), "Corporate Stakeholders and Corporate Finance"**, *Financial Management*, Vol:16, p:5-14.

Dill, W., (1975), "Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in A Kbitzer's World", **Long Range Planning**, Vol:8(1), p:57-63.

Dimma, William, (1997), "Corporate Governance", **Execetuve Excellence**, September, Vol:14(9), p:7-8.

Dinçer, Ö., (1997), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Donaldson, T., Preston, L., (1995), "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, Implecations," **Academy of Management Review**, Vol:20, No:1, p:65-91.

Downing, P., (1997), "Governing for Stakeholders", **Corporate Board**, November /December Vol: 18, Issue 107, p:13-18.

Dunham, L., Freeman, E., Liedtka, J., (1999), "The Soft Underbelly of Stakeholder Theory: The Role of The Community", **Social Science Research Network Electronic Paper Collection**, <http://papers.ssrn.com/abstract=284973>.

Dyck, A., (2001), "Privatization and Corporate Governance: Principle, Evidence and Future Challenges" **The World Bank Research Observer**, Vol:16, No:1, p:59-84.

Economic Commission for Europe, (2003), Corporate Governance in The ECE Region, **Economic Survey of Europe**, Issue 1, p:103-121.

Eichengreen, B., (1999), **Toward A New International Financial Architecture: A Practical Post-Asia Agenda**, Washington: Institute for International Economics.

Elias, A., Cavana, R., Jackson, L., (2002), “Stakeholder Analysis for Research and Development Project Management”, **Research and Development Management**, Blackwell Publishers, Vol:32, No:4, p:301-210.

Eren, E., (1990), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Cilt 1, Yenilenmiş 3.Baskı, İstanbul: Küre Ajans.

Ergin, H., (1982), “Sosyal Sorumluluk Muhasebesi Ne, Nasıl Ölçülmeli”, **Eskişehir İktisadi ve Ticarim İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt 18, Sayı: 2, S:111-129.

Ersel, H., (2001), “Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu Neden Toplumun İlgi Duyması Gereken Bir Konudur?”, **Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) Web Sayfası**, .www.tesev.org.tr

Ertürk, Mümin, (1995), **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

Esther, S., (2001), “The Dynamics of Corporate Change: Management’s Evaluation of Stakeholder Characteristics”, **Human System Management**, Vol:20, Issue:3, p:257-266.

Evan, W. M., and Freeman, R. E., (1988), “A Stakeholder Theory of The Modern Corporation: Kantian Capitalism”, T.L. Beauchamp and N. Bowie (eds.), **Ethical Theory and Business**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p:75-84.

Florini, A. ,M., (1999), “Does The Invisible Hand Need A Transparent Glove? The Politics of Transparency”, **Annual World Bank Conference on Development Economics**, Washington, 28-30 April, p:1-42.

Frederick, W. C., Post, J. E., Davis, K., (1999), **Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, New York:Mcgraw-Hill, Inc.

Freeman, E., (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, University of Minnesota, London: Pitman Publishing.

Freeman, E., (1997), “A Stakeholder Theory of The Modern Corporation”, T. Beauchamp and N. Bovie, **Ethical Theory and Business**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall p:66-76.

Freeman, E., Mcvea, J., (2001), “A Stakeholder Approach To Strategic Management”, The Darden School University of Virginia, Working Paper No: 01-02, Forthcoming, M. Hitt, E. Freeman, J. Harrison (eds), **Handbook of Strategic Management**, Oxford: Blackwell Publishing, <http://papers.ssrn.com> id=265511.

Freeman, E., Phillips, R., (1999), “Stakeholder Theory,: A Libertarian Defense”, **The Society for Business Ethics Annual Meeting**, Chicago, <http://papers.ssrn.com/paper> id=263514

**Freeman, R. E., and Gilbert, D.R., (1987), “Managing Stakeholder Relationships”, S. P. Sethi and C. M. Falbe (eds.), Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation, Lexington, MA: Lexington Books, p:397-423.**

Freeman, R.E. (1994), “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”, **Business Ethics Quarterly**, Vol:4, p: 409-421.

Freeman, R.E., and Evan, W. M., (1990), “Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation”, **Journal of Behavioral Economics**, Vol:19:, p:337-359.

**Freeman, R.E., and Reed, D.L., (1983), “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance” California Management Review, Vol:25(3), p:93-94.**

Friedman, M., (1962), **Capitalism and Freedom**, Chicago, The University of Chicago Press.

Furman, J., Stiglitz, J., (1998), "Economic Crises Evidence and Insights From East Asia", **Brookings Panel on Economic Activity**, Washington, 3-4 September.

Goodpaster, E., (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis" **Business Ethics Quarterly** Vol:1 No:1, January, p:53-73.

Goodpaster, K., Matthews, J., (1982), "Can A Corporation Have A Conscience?", **Harvard Business Review**, January/February. Vol:60, Issue 1, p132-142.

Gregg, S., (2001), "Stakeholder Theory, What It Means for Corporate Governance", **Policy**, Winter, Vol:17, Issue:2 p:33-39.

Griffin, J., Mahon, J., (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate" **Business and Society**, Vol:36, No:1, p:5-31.

Güler, B. A., (2002), Şebnem Turan ile yapılan "Tekellerin Yeni İktidar Formülü: Yönetişim" başlıklı söyleşi, [www.evrensel.net](http://www.evrensel.net).

Güzelsarı, S., (2000), **1990 Sonrası Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Devletlerinde Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Hamel, G., Doz, Y., Prahalad, C., (1989), "Collaborate With Your Competitors and Win", **Harvard Business Review**, Vol:67(1), p:133-139.

Hampden-Turner, C., Trompenaars, A., (1993), **The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in The United States, Japan, Germany, France, Britain, and The Netherlands**, New York, Doubleday.

Harrison, J. S., Caron J. H., (1996), "Managing and Partnering With External Stakeholders", **Academy of Management Executive**, May, Vol. 10, Issue 2, p:46-61.

Harrison, J.S., Caron J. H., (1992), **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, Cincinnati, Ohio: South Western Collage Publishers.

Hasplespleigh, P., Nada, T., Boulus, F., (2001), “Managing for Value: It’s Not Just About Members” **Harvard Business Review**, July-August.

Heuer, M., (2001), **Firm-Stakeholder Connectedness in The Deregulating Electric Utility Business: Exchange Relationships in A Network Context**, The George Washington University.

**Hill, C.W. L., Jones, T. M., (1992),. “Stakeholder-Agency Theory”, Journal of Management Studies, Vol: 29(2), p:131-154.**

Hoffman W. M., Moore, J. M., (eds.), (1990), **Business Ethics**, 2. Ed. New York: McGraw Hill.

Hofstede, G., (1997), **Cultures and Organizations: Software of The Mind**, New York: Mcgraw Hill.

Hussey, D., Langham, M., (1978), **Corporate Planning: The Human Factor**, Oxford: Pergamon Press.

Iskander, M., (2000), **Corporate Governance: A Framework for Implementation**, The Washington: World Bank, Report No:20829, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

İMKB, (2003). **Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu**, 18. Basım, Ağustos.

İslamoğlu, A. H., (1999), **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, Ağustos, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,

Jessop, B., (1995), “The Regulation Approach, Governance and Post-Fordism: Alternative Perspectives on Economic and Political Change.” **Economy and Society**, Vol:24(3), p:307-333.

Jones, G. R., (1998), **Organizational Theory: Text and Cases Reading**, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

Karalar, R., (1998), **İşletme Yönetiminde Halkla İlişkiler**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi,



Karan, M. B., Karacabey, A. A., (2003), **Türkiye’de Sermaye Piyasası’nın Mali Sistem İçindeki Yeri, Sorunları ve Geleceği**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No: 140., Ankara.

Katz, D., Kahn, R., (1966), **The Social Psychology of Organizations**, New York: John Wiley and Sons.

Kaufman, D., Kraay, A., Zoido-Lobaton, P., (1999), "Aggregating Governance Indicators", **The World Bank Working Paper No:2195**, Washington: World Bank, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

Kay, J., (1997), "The Stakeholder Corporation", Kelly Gavin (ed), **Stakeholder Capitalism**, Macmillan Press;St. Martin's Houndmills, p:125-141.

Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., (1997), **Corporate Governance: Economic and Financial Issues**, Oxford: Oxford University Press.

Kelly, G., Kelly D., Gamble, A., (1997), **Stakeholder Capitalism**, Macmillan Press; St. Martin's Houndmills.

Kim, H., and Hoskisson, R., (1997), "Merker (United States) Versus Managed (Japanese) Governance", Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., (eds), **Corporate Governance: Economic, Management and Financial Issues**, Oxford: Oxford University Press, p:174-199.

King, W., Cleland, D., (1978), **Strategic Planning and Policy**, New York: Van Nostrand Reinhold Company.

Koçel, T., (2001), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım.

Kooiman, J., (1993), "Modes of Governance" Jan Kooiman (ed.), **Modern Governance, New Government-Society Interactions**. London: Sage Publications.

Kooiman, J., (1993a), "Social-Political Governance: Introduction", J. Kooiman (ed), **Modern Governance: New Government-Society Interactions**, Londra: Sage Publications, p:1-8.

Kooiman, J., (1993b), "Governance and Governability: Using Complexity, Dynamics and Diversibility", J. Kooiman (ed), **Modern Governance: New Government-Society Interactions**, London: Sage Publications, p:35-50.

Kooiman, J., (2003), **Governing As Governance**, London: Sage Publications Ltd.

Kutadgu, A., (2002), Unilever ve Sosyal Sorumluluk, **Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) web sayfası**, [www.tesev.org.tr](http://www.tesev.org.tr).

Langseth, P., Simpkins, F., (eds) (1996), "**Good Governance for Private Sector Development and Investment In The Middle East and North Africa**", (Seminar Proceedings), Amman, Jordan:IBRD

Larmour, P., (1997), "Models of Governance Public Administration" **International Review of Administrative Sciences**, Vol:63, p:383-394.

Lear, R., (1997), "Twenty Years of Corporate Governance", **Chief Executive**, (126), p:16-18, August.

Leftwich, A., (1993), "Governance, Democracy and Development In The Third World", **Third World Quarterly**, Vol:14(3), p:605-623.

Leftwich, A., (1994), "Governance, The State and The Politics of Development", **Development and Change**, Vol:25, p:363-386.

Levitt, T., (1958), "The Dangerous of Social Responsibility" **Harvard Business Review** September/October. vol:36, Issue:5, p:41-51.

Litz, R., (1996), "A Resource-Based-View of The Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness As Strategic Assets" **Journal of Business Ethics**, December, Vol:15, Issue:12 p:1355-1364.

Mcintosh, M., Leipziger, D., Jones, K., ve Coleman, G., (1998), **Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies**, London: Financial Times Pitman Publishing.

Mckinsey and Company, (2002), **Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance**.

Millstein I., M., (1998), **Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets**, OECD Yayınları, Paris.

Millstein, Ira, (2000), “Corporate Governance: The Role of Market Forces”, **OECD Observer**, Summer, (221/222), p:27-28.

Mitchel, R., Agle, B, Wood, D., (1997), “Toward Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and Really Counts”, **Academy of Management Review**, October, Vol:22, Issue:4, S:853-887.

Mitroff, Ian I., (1983), **Stakeholders of The Organizational Mind**, Jossey-Bass San Francisco.

**Monks, R., Minov, N., (2001), Corporate Governance, Oxford: Blackwell Business Publishers Inc.**

Mucuk, İ., (1998), **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

**Müftüoğlu, T., (1989), İşletme İktisadı, Ankara: Turhan Kitabevi.**

Nash, L., (1990), **Good Intentions Aside: A Manager’s Guide to Resolving Ethical Problems**, Boston: Harvard Business School.

Nasi, J., (1995), “What Is Stakeholder Thinking? A Snapshot of A Social Theory of The Firm”, **J. Nasi (ed.), Understanding Stakeholder Thinking, p:19-32, Helsinki: LSR-Julkaisut.**

Nickols, F., (2000), “**The Accountability Scorecard A Stakeholder-Based Approach to Keeping Score**”, <http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm>

Norman, B., (2002), “The Stakeholder Concept of Corporate Control Is Illogical and Impractical”, **Independent Review**, Spring, Vol:6, Issue:4, p:541-553.

O'Sullivan, M., (2000), "Corporate Governance and Globalization", **The Annals of The American Academy of Political and Social Science**, July, Vol:570, No:1, p:153-175.

Ogden, M., (1994), "Politics in A Parallel Universe" **Future**, Vol:26, No:7, p:713-729.

**Özalp, İ., (2001), "İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan Bir Uygulama", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs, s:7-20.**

Özgener, Ş., (2000), **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Özgür Politika, (2003), **Özgür Politika** Gazetesinin 23 Şubat 2003 tarihli web sayfası haberi, [www.ozgurpolitika.org](http://www.ozgurpolitika.org).

Parkinson, J., (1997), "Company Law and Stakeholder Governance" Kelly Gavin (ed), **Stakeholder Capitalism**, Macmillan Press ;St. Martin's Houndmills, p:142-155.

Patey, R., (2000), "A Stakeholder Approach to Business", **Just Business**, May.

Pava, M. Krausz, J., (1996), "The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost" **Journal of Business**, Volume:15, p:121-157.

Peker, A., "Dünya Bankası Büyüme Söyleminden İyi Yönetişim Söylemine", **Toplum ve Bilim**, Bahar, No: 69, s:1-59.

Pendleton, A., (1997), "Stakeholders As Shareholders: The Role of Employee Share Ownership", Kelly Gavin (ed), **Stakeholder Capitalism**, Macmillan Press ;St. Martin's Houndmills, p:169-182.

Pfeffer J., Salancik, G., (1978), **The External Control of Organizations**, New York: Harper and Row.

Pomeranz, F., (1998), "Corporate Governance: Opportunity for Institutions", **Journal of Investing**, Vol: 7(3), p:25-29.

Poroy, R.; Tekinalp, Ü.; Çamoğlu, E., (1995), **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, İstanbul: Beta Basım No:591.

Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A., (1999), "Corporate Ownership Around The World", **Journal of Finance**, April, Vol: 54. Issue 2, p:471-518.

Post, J. E., Preston, L. E., Sachs, S., (2002), **Redefining The Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth**, Stanford University Press.

Preston, L., O'Bannon D., (1997), "The Corporate Social – Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis" **Business and Society**, Vol:36 No:4, December, p:419-429.

Pulaşlı, H., (2003), **Corporate Governance, Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.

Radin, T. J., (1999), **Stakeholder Theory and The Law**, University of Virginia

Raghuram, G., Zingales, L., (2000), "The Governance of The New Enterprise" **National Bureau of Economic Research, Working Paper** No:7958, October.

Rhenman, E., (1968), **Industrial Democracy and Industrial Management**, London: Tavistock Publication Ltd.

Rhodes, R., (1996), "The new governance: governing without government", **Political Studies**, September, Vol:44, Issue:3, p:652-668.

Rhodes, R., (1997), **Understanding Governance Policy, Networks, Governance, Reflexivity and Accountability**, Buckingham: Open University Press.

Roman, R., Hayibor, S., Agle, B., (1999), "The Relation Social and Financial Performance" **Business and Society**, Vol:38, No:1, p:126-131.

Rosenau, J., (1992), "Governance, Order and Change In World Politics", J.N. Rosenau and E.O. Czempiel (eds), **Governance Without Government: Order and Challenge in World Politics**, Cambridge: Cambridge University Press.

Rowen, H., (1953), **Social Responsibilities of The Businessman**, New York: Harper and Brothers Publishers.

Rowley, T. J., (1998), **Moving Beyond Dyadic Ties: A Study of Structural Influences in Stakeholder Networks**, University of Pittsburgh.

Rowley, T., (1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", **Academy of Management Review**, 1997/4, p:887-906.

Sak, G., (2000), "Corporate Governance", **Görüş Dergisi**, Kasım. s:56-59.

Sak, G., (2003), "Şirketlerde İyi Yönetim Biçimi ve Türkiye", **Merkez Bankası Kurumsal Yönetim Sempozyumu**, Ankara, 14 Nisan.

Salacuse, J., (2002), "Corporate Governance, Culture and Convergence: Corporations American Style Or With European Touch?", **Law and Business Review of The Americas**, Fall, Issue:4.

Savage, G. T., Nix, T. H., Whitehead, C.J., and Blair, J.D., (1991), "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", **Academy of Management Executive**, Vol: 5 p:61-75.

Shaw, J., Et Al. (1991), "From Maternalism To Accountability: The Changing Cultures of MABELL and Mother Russia," **The Executive** 5, No:1 p:7-21.

Shelton, J., (1998) "The Importance of Governance In The Modern Economy", **New Corporate Governance for The Global Company International Conference**, Brüksel.

Smith, M., (1998), "Reconceptualizing The British State: Theoretical and Empirical Challenges to Central Government" **Public Administration**, Spring, Vol:76, p:45-72.

Sorell T., Hendry J., (1995), **Business Ethics**, London: Butterworth Heinemann.

Soytekin, Y., (2002), **İşletmelerde Sosyal Sorumluluğun Yeni Boyutları**, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Spence, L., Coles, A., Harris, L., (2001), "The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility In Relation To Competitors", **Business and Society Review** Vol:106:4, p:331-352.

Starik, M., (1993), "Is The Environment An Organizational Stakeholder? Naturally!", **International Association for Business and Society (IASB) 1993 Proceedings**, p:466-471.

Sternberg, E., (1998), **Corporate Governance Accountability in The Market Place**, London: The Institute of Economic Affairs.

Stone, A., Hurley, K., ve Khemani, R. S., (1998), **The Business Environment and Corporate Governance: Strengthening Incentives Development Department**, The World Bank Group Press.

Szwajkowski, E., (2000), "Simplifying The Principles of Stakeholder Management: The Three Most Important Principles", **Business and Society**, Vol:39, Issue: 4 p:379-398.

Şahin, M., (1984), "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı" **Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt:2, Sayı:1, s:55-66.

Şaylan, G., (1995), "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları", **Amme İdaresi Dergisi**, 29, 3 s:3-16.

Şehirli, Kübra, (1999), **Kurumsal Yönetim**, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu.

Şenver, B., (2002), "Türkiye'de ve Dünyada Yönetişim", **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi** Sayı: 3, .www.tide.org.tr

Taylor, B., "The Future Development of Corporate Strategy", **The Journal of Business Policy**, Vol:2(22), p:22-38.

Taylor, P., (1995), "Beyond Containers: Internationality, Interstateness, Interterritoriality", **Progress in Human Geography**, Vol:19, No:1 p:1-15.

Tekeli, İ., (1999), **Modernite Aşılırken Siyaset**, Ankara: İmge Kitabevi.

**Temizel, Z., (2000), "A.Ü. SBF'nin 141. Kuruluş Yılı Açılış Konuşması", Ankara: Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı:55(3) s:1-8.**

TESEV, (2002), **Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu Konferansı, Atölye Çalışmaları Sonuçlarının Raporu**, Aylık Bülten, Ocak.

Thomas, P., (1977), **The Moral Crisis in Management**, New York: Mcgraw Hill Book Co.

**Thompson, J. K., Wartick, S. L., and Smith, H. L., (1991) "Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for A Research Agenda in Small Business", Research in Corporate Social Performance and Policy, Vol:12, p: 207-230.**

Thompson, J., (1967), **Organization in Action**, New York: Mcgraw Hill.

Torabzadeh, K., Et Al. (1989), " The Effect of The Recent Insider Trading Scandal on Stock Prices of Securities Firms" **Journal of Business Ethics** vol:8 p:303-313.

Tuzcu, Arcan, (1999), **Hisse Senedi Fiyatlarını Etkileyen Faktörler ve İMKB'de Volatilite**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkiye Bankalar Birliği, (1998), "Şeffaflık ve Sorumluluk", **Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu**, Çalışma Raporları, Ekim.

Türkiye Bankalar Birliği, (1999), "Bankalarda Kurumsal Yönetim", **Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu**, Basel Bankacılık Gözetim Komitesi.



Türkiye Bankalar Birliği, (2002), “Şeffaflığın Önemi Üzerine Bir Değerlendirme”, **Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu**, Çalışma Raporları, Ocak.

TÜSİAD, (2000), **Düzenleyici Reform Değerlendirmeleri**, TY/203/2000.

TÜSİAD, (2000), **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, TY/204/2000.

Veasey, E., (1993), “The Emergence of Corporate Governance as A New Legal Discipline”, **The Business Lawyer**, August, Vol. 48, Issue 4, p1267-1271.

Vesalquez, M., (1982), **Business Ethics: Concepts and Cases**, Englewood Cliffs, N.J., Prencise Hall.

Vishwanath, T., Kaufman, D., (1999), “Towards Transparency in Finance and Governance”, **The World Bank Working Paper**.

Vitols, S., (1999), “Varieties of Corporate Governance Comparing Germany and U.K.”, P. Hall ve D. Saskice (eds) **Varieties of Capitalism The Institutional Foundations of Comparative Advantage**, Oxford: Oxford University Press.

Vyakarmam, S., (1992), “Social Responsibility: What Leading Companies Do” **Long Range Planning**, Vol:25 No:5 p:59-60.

Waddock, S., Graves, S., (1997), “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link” **Strategic Management Journal**, Vol:38, No:4, March, p:303-319.

Weil, Gotshal, Manges, (2002), **Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to The European Union and Its Members States**, European Commission Internal Market Directorate General.

Weiss, J. W., (1994), **Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach**., Wadsworth Pub. Co. Belmont, California.

Werhane, P., Freeman, E., (1999), “Business Ethics: The State of The Art”, **International Journal of Management Research**, March p:1-16.

Wheeler, D., Sillanpaa, M., (1997), **The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value**, London: Pitman Publishing

White Paper, (2003), “Enhancing Democracy: A White Paper on Governance In The European Union”, **White Paper**.

Wicks, A. C., Gilbert, D. R., Jr., and Freeman, R. E., (1994), “A Feminist Reinterpretation of The Stakeholder Concept”, *Business Ethics Quarterly*, Vol:4(4) p: 475-497.

Williams, D., Young, T., (1994), “Governance, The World Bank and Liberal Theory,” **Political Studies**, No:42.

Witherell, W., (2000), “Corporate Governance: A Basic Foundation for The Global Economy”, **OECD Observer**, Summer, Vol:(221/222), p:24-26.

Working Group, (1998), “Report of The Working Group of Transparency and Accountability”, Washington: **International Money Fond**, [www.imf.org](http://www.imf.org)

World Bank, (1989), **Sub-Saharan Africa: From Crisis To Sustainable Growth**, Washington, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

World Bank, (1994), **Governance: The World Bank’s Experience**, Washington, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

Yeşildere, M., (2002), Tarhan, Nuray İle Yapılan Corporate Governance Başlıklı Söyleşi, **Sabah Gazetesi İş Finans Eki**, 20-26 Ekim 2002.

Yücaoğlu, E., (2000), “Yönetimden Yönetişime”, **Görüş**, Ekim-Kasım Sayısı No:45, s:6-7.

Zabcı, F. Ç., (2002), “Dünya Bankası’nın Küresel Pazar İçin Yeni Stratejisi: Yönetişim”, Ankara Üniversitesi, **Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 57(3) s:152-179.