



**R&S - RESEARCH STUDIES ANATOLIA  
JOURNAL**

<https://dergipark.org.tr/rs>

Vol:5 Issue:2 ; pp:226-245



**GENEL BİR BAKIŞ AÇISIYLA KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI**

*Corporate Governance Approach With a General Perspective*

**Erkan PERKTAŞ**

Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, [eperktas@adiyaman.edu.tr](mailto:eperktas@adiyaman.edu.tr) Adıyaman / TÜRKİYE,

<https://orcid.org/0000-0003-3080-2808>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1056794>

Perktaş, E., (2022), “Genel bir bakış açısıyla kurumsal yönetim anlayışı”, *R&S -Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 226-245

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 12.01.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 08.03.2022

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 30.04.2022

## ÖZ

Küresel ölçekte ortaya çıkan ekonomik krizler ile şirket düzeyinde yaşanan iflaslar, firmaların gerek idari yönden gerekse de mali yönden daha etkin bir biçimde yönetilmelerini zorunlu kılmıştır. Küreselleşme ile birlikte giderek artan rekabetçi yapı da bu durumun gerekliliğini iyice artırmıştır. Böyle bir ortamda şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için kullanılacak en iyi yönetsel araç ise kurumsal yönetim anlayışıdır. Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetim kademesi ve şirketi yönetmekle sorumlu tepe yönetimin, sorumluluklarını yerine getirirken hisse sahipleri, şirket personeli, tedarikçiler, müşteriler ve toplumun diğer kurumlarıyla kurduğu ilişkileri kapsayan bir yönetim anlayışıdır. Kurumsal yönetim anlayışının genel bir bakış açısıyla değerlendirildiği bu çalışmada, öncelikle kurumsal yönetim anlayışının tanımı verilmiş, arkasından önemi, amaçları, temel ilkeleri ve faydalarından bahsedildikten sonra kurumsal yönetimin teorileri açıklanmıştır. Çalışmada son olarak ise kurumsal yönetim uygulamalarının ülkemizdeki gelişim sürecinden bahsedilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Şirket, Pay Sahipleri, Ekonomik Krizler

## ABSTRACT

The economic crises that emerged on a global scale and the bankruptcies at the company level made it necessary for the companies to be managed more effectively both administratively and financially. The increasingly competitive structure with globalization has increased the necessity of this situation. In such an environment, the best managerial tool that can be used for companies to continue their existence is the corporate governance approach. Corporate governance is a management approach that includes the relationships that the strategic management level of the enterprise and the top management responsible for managing the company establish with the shareholders, company personnel, suppliers, customers and other institutions of the society while fulfilling their responsibilities. In this study, in which the corporate governance approach is evaluated from a general point of view, first of all, the

definition of corporate governance is given, then its importance, goals, basic principles and benefits are mentioned, and then the theories of corporate governance are explained. Finally, the development process of corporate governance practices in our country is presented in the study.

**Keywords:** Corporate Governance, Company, Shareholders, Economic Crises

## GİRİŞ

Kurumsal yönetim, 2000’li yıllardan bu tarafa önemini her geçen gün artıran bir anlayış haline gelmiştir. O dönemde yaşanan muhasebe skandalları (Enron, Parmalat vb.) kurumsal yönetim faaliyetlerine yeteri kadar önem verilmediğini ortaya koymuştur. Yaşanan bu skandalların sebepleri içerisinde, iç denetim ve bağımsız denetim kavramlarının birbirinin yerine kullanılmış olmasının yanında; diğer önemli bir sebepte, firma yöneticilerinin hatalı karar almaları ve yanlış davranışlarıdır (Doğan, 2010: 92). İçinde bulunduğumuz dönemde hızlı bir şekilde değişen ekonomik şartlar ve şirketlerin çevresel faktörlerinde yaşanan gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ve belirsizlik ortamı şirketlerin varlığına tehdit oluşturmaktadır. Bu tehditlerin yok edilmesi ve bu şirketlerin devamlılığının korunabilmesinde yönetim anlayışlarında yaşanan kurumsallaşma yönündeki değişim oldukça önem arz etmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009: 169).

Finansal krizlerin ortaya çıkmasıyla birlikte küresel ölçekte bu konu çok daha fazla değer kazanmış ve gerek mali başarının ölçülmesinde gerekse de yatırım kararlarının alınmasında kurumsal yönetim anlayışının kalitesi aranır hale gelmiştir. Ülkemizde ise 2000-2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerin sebepleri içerisinde, şirketlerin kötü şekilde yönetilmesi ve etkili biçimde işletilmeyen kontrol mekanizması ön sıralarda yer almasıyla birlikte kurumsal yönetim anlayışı önemli hale gelmeye başlamıştır (Dağlı vd., 2010: 19).

Bugünün rekabet şartlarında şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi ancak yüksek performans gerektiren kurumsal yönetim uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Şirketin iyi

işleyen bir kurumsal yönetim anlayışına sahip olması yöneticilerin, personelin, pay sahiplerinin, iç ve dış müşterilerin şirketin stratejilerini kabul etmesi ile mümkün olabilmektedir. Böylece şirketler piyasadaki fırsat ve tehditleri çabuk bir şekilde değerlendirerek rekabette avantajlı hale gelebilirler. Bununla birlikte bu anlayışı benimseyen şirketlerin gerek şeffaflık gerekse de hesap verilebilirlik şeklinde bazı ilkelere de sahip oldukları söylenebilir (Çengel vd., 2020: 2).

Şirketlerin iktisadi gelişme ve kâr merkezli tutumlarının, ekonomik, çevresel ve sosyal performans merkezli sorumluluk haline dönüşmesi, kurumsal anlamda sürdürülebilirliğin uygulanmasında çok önemli katkılar sağlamıştır. Şirketlerin bu süreci kabullenmesiyle birlikte, kurumsal yönetim anlayışının da ne kadar gerekli olduğu ortaya çıkarmıştır. Firmaların, tüm paydaşlarına yönelik mesuliyetlerini etik ve ahlaki normlar etrafında biçimlendiren kurumsal yönetim ilkeleri, bunun yanında kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğun da sınırlarını çizen temel etken haline gelmiştir (Önder ve Kaya, 2018: 156).

### KURUMSAL YÖNETİM

Öncelikli olarak ABD’de inceleme konusu olan kurumsal yönetim anlayışı, ileriki dönemlerde İngiltere’de ele alınmış, 1990’lı yıllarla birlikte Avrupa ve Asya Kıtası’nda ve nihayetinde ise bütün dünyada tartışılır duruma gelmiştir. Özellikle 1997 senesinde Asya merkezli yaşanan ekonomik krizin etkisiyle kurumsal yönetimin önemi iyice artmıştır (Abdioğlu, 2007: 8). Dünya üzerinde birçok ülkede ortaya çıkan ekonomik krizler ve devamında yaşanan şirket iflasları, kurumsal yönetim anlayışına yönelik çalışmaların uluslararası düzeyde çoğalmasını sağlamıştır (Aydın, 2007: 1543). Sosyal bilim dallarının birçoğunun araştırma konusu olan ve küresel düzeyde devamlı tartışılan kurumsal yönetim kavramının genel kabul görmüş bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Kavramı tanımlamak isteyen kişinin ya da kurumun çalışma alanını açısından farklı tanımlar yapılabilmektedir (Tuğ, 2019: 205).

Kurumsal yönetim, ele alındığı ilk dönemlerde firmaların yönetilebilmesi ve kontrol altına alınabilmesi maksadıyla geliştirilen bir sistem şeklinde açıklanmıştır. Fakat geçen on yıllar birlikte kurumsal yönetim kavramının tanımı genişleyerek beraberinde hesap verebilirliğin de gelişmesini sağlamıştır (Pamukçu, 2011: 134).

Dar manada kurumsal yönetim, yatırımcılar, hisse sahipleri, yönetim kurulları ve şirket yönetimleri gibi ilgili gruplar arasında oluşan ilişkiler setidir. Geniş manada ele alındığında ise kurumsal yönetim, işletmelerin en doğru biçimde iş yapmasını temin etmede, piyasa koşullarına yönelik güven ortamının oluşmasında, küresel çapta parasal kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasında, kalkınmanın sağlanması ve ulusal çapta refah düzeyinin artırılmasında büyük role ve öneme haiz bir anlayıştır (Abdioğlu, 2007: 9). Kurumsal yönetim; şirket hisselerini elinde bulunduranlar, yönetim kurulunda görev alan kurul üyeleri, şirket yöneticileri ve personeli ile birlikte iş yaptığı diğer paydaşlar arasında kurulan ilişkilerin, bir takım norm ve ölçütlerle birbirine bağlanması şeklinde tanımlanabilir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 396).

Bir başka tanımla kurumsal yönetim, firmanın stratejik yönetim kademesi ile şirketi yönetmekle sorumlu tepe yönetimin, sorumluluklarını ve kendilerine verilen görevleri ifa ederken, hisse sahipleri, şirket personeli, tedarikçiler, müşteriler ve toplumun diğer kurumlarıyla kurulan ilişkileri kapsayan bir kavram şeklinde açıklanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Kurumsal yönetim, şirketin hedef ve amaçlarının açıklandığı ve bunlara ulaşabilmek için gerekli olan performansın takip edilebilmesi noktasında gerekli araçlarının belirlendiği bir yapıyı meydana getirir. Kurumsal yönetim, makro düzeydeki iktisadi politikalardan, pazardaki rekabet seviyesine kadar şirketlerin faaliyetlerini şekillendiren birtakım unsurlardan meydana gelen daha geniş bir ekonomik çerçeveye dahil olmaktır (Çemberci, 2013: 5).

Ülkemizde genellikle “kurumsal yönetim” kimi zamanda “kurumsal yönetişim”, küresel yazında ise “corporate governance” şeklinde isimlendirilen bu kavram, gerek ortakların

menfaatlerini savunmakta ve geliştirmekte, gerekse de şirketin dış çevresi ile olan irtibatını dñzenlemektedir. Kurumsal yñnetim, şirketin yerine getirmekle yñkñmlñ olduğu ve diğer paydaşların isteklerini uygun şartlarda dñzen altına alan kurallar toplamıdır. Bu kurallar pek çok ÷lkede standart altına alınmıştır. Tñrkiye’de, SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından teşkil edilen bu standart ve kurallar mñcbir hale getirilmemiş, isteğe bağlı şekilde uygulanmak ÷zere çıkartılmıştır. Bu kuralları uygulamak şirkete olumlu katkı sağladığı gibi, uygulamamak da şirketin diğer paydaşları açısından bir eksiklik olarak kabul edilebilmektedir (Önbulak, 2017: 105).

Bu kavram ile asıl anlatılmak istenen şirketlerde “iyi yñnetim” gerçeğinin ortaya konulmasıdır. Diğer bir ifadeyle, şirket yñneticilerinin kararları doğru alabilmesi, katılımcı yñnetim anlayışının uygulanabilmesi, şirket yñnetiminin aldığı kararlarda, başta hisse sahipleri olmak ÷zere çıkarları olan tñm paydaşların yñnetimi denetleyebilmesi, şirketin keyfi uygulamalardan uzak, kanun ve kurallara riayet eden bir şeffaflıkta yñnetilebilmesi şeklinde değerlendirilmektedir (Akyñz, 2009: 56).

### **Kurumsal Yñnetimin Önemi**

Mali krizler ve şirket skandallarının yaşanmasındaki önemli sebeplerden birisinin kötü yñnetim olduğu dñřñncesi, kurumsal yñnetim kavramının gelişmesini sağlamıştır (Akyñz, 2009: 59). Profesyonel yñneticiler tarafından belirlenen teknik bir dñzenleme ve uğraşı olmaktan çıkan yñnetim anlayışının tñm paydaşlar tarafından belirlenen bir sñrece dñnñřmesiyle birlikte kurumsal yñnetim anlayışının önemi giderek artırmıştır (ukurayır, 2002: 16).

Kurumsal yñnetim, uzun vadede şirketin değerini yñkseltmek maksadıyla, şirket ile bağlı bulunan i ve dış bñtñm paydaşlar arasındaki menfaat çatışmalarını, şirketin varlığını tehlikeye sokmadan uzlaşmacı bir yolla özñlmesine imkñn veren bir yñnetim anlayışıdır (Dağlı vd., 2010: 19).

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan dünya ile bütünleşme çabası şirketler açısından kurumsal yönetim anlayışının önemli bir olgu haline gelmesinin temel sebebini teşkil etmektedir. Böylece şirketlerin faaliyetlerini doğru bir biçimde, eksiksiz ve zamanında kamuoyuna ilan etmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır (Aghabaki, 2014: 6). Yaşanan mali skandallar sonucunda faaliyetlerini yanıltıcı ve eksik bir biçimde duyuran şirketlerin halk nezdindeki meşruiyeti ve güveni tartışılır olmuştur. Bunun yanında para piyasaları açısından da güven sorunu ortaya çıkmıştır. Yaşanılan bu sıkıntıların ortadan kaldırılması ve azalan güvenin yeniden tesis edilmesi için kurumsal yönetim anlayışı bir çözüm yolu olarak kabul edilmiştir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 159).

Yaşanan tüm bu gelişmelerle birlikte ulusal ve uluslararası piyasalarda özel sektöründe giderek gelişmesi, ülke ekonomileri arasındaki ilişkilerin artması ve bu süreçle birlikte şirketler açısından ortaya çıkan yeni rekabet koşulları da kurumsal yönetim anlayışının önemini geliştirmesini sağlayan diğer faktörler olarak sıralanabilir (Ataman vd., 2017: 164).

### **Kurumsal Yönetimin Amaçları**

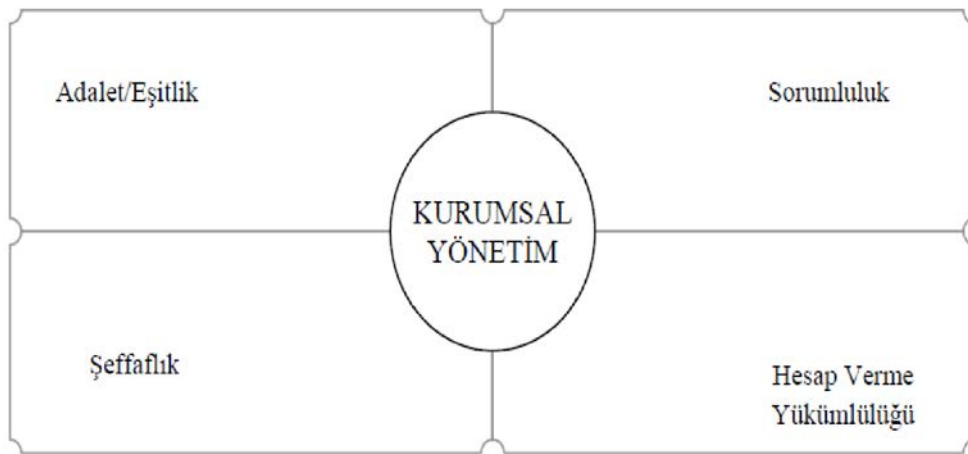
Kurumsal yönetimin temel amacı, şirket faaliyetlerinde sürekliliği sağlayarak, uzun vadede şirketin başarısını kalıcı hale getirmektir. Bu başarıyı elde etmenin ve sürdürülebilmenin yolu, kurumsal yönetimin ilkelerinden her koşulda azami ölçüde yararlanmaktan geçmektedir (Türedi vd., 2015: 61). Kurumsal yönetim anlayışının amaçlarını da aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Aktan, 2006: 15):

- Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde ortaya konulması,
- Şirketteki tepe yönetimin elinde bulundurduğu güç ve yetkinin keyfi bir şekilde kullanılmasının önüne geçilmesi; diğer bir ifadeyle bu yöneticilerin güç ve yetkiyi kendi menfaatleri için kullanmasının engellenmesi,
- Şirket tepe yönetiminin almış olduğu kararlar ve eylemlerinden dolayı ortaya çıkacak durumlarda hisse sahipleri ve diğer paydaşlara hesap verme zorunluluğunun tesis edilmesi,

- Şirkette ortaklığı bulunanlara eşit ve adil davranılması,
- Şirket kazancından sonra ortaya çıkan tutarın hissedarlara ve diğer tüm paydaşlara hakları nispetinde geri ödenmesinin sağlanması,
- Şirketle direk irtibatı olan paydaşların çıkarlarının güvence altına alınması ve korunması,
- Şirket tarafından tüm faaliyetleri ve mali yapısıyla ilgili olarak kamuoyuna bilgi verilmesi ve bu hususta şeffaflık ilkesinin tesis edilmesi,
- Vekâlet ücretlerinin (agency cost) en aza indirilmesi,
- Yatırımcılara ait çıkarların güvence altına alınması,
- Şirketin büyük miktardaki hissesine sahip olanların küçük yatırımcılara ait paylara el koymasının engellenmesi,
- Uzun vadede yatırım yapma düşüncesinde olan kurumsal yatırımcılar bakımından gerekli güven ortamının oluşturulması ve sermaye maliyetinin azaltılması, şirketin hisse senetlerinin piyasaya arz edilmesiyle mali kaynaklara ulaşma olanaklarının artırılmasıdır.

### Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Şekil 1’de görüldüğü üzere, küresel düzeyde kurumsal yönetim anlayışı dört temel ilke etrafında toplanmaktadır. Bunlar; şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk ilkeleridir.



**Görsel 1.** Kurumsal Yönetimin İlkeleri



**Kaynak:** Aktan, 2013: 164

### *Şeffaflık İlkesi*

Bu ilkenin temel dayanak noktası, şirketlerin yaptıkları faaliyetlerden direkt olarak etkilenen tüm taraflara (iç ve dış çevre, şirket hissedarları ve kamuoyu) gerekli bilgilerin verilmesidir. Şeffaflık ilkesi, güncel öneme sahip şirkete ait bilgilerin halk ile paylaşılmasını gerektirir. Bu ilkenin temel amacı, piyasada farklı bilgi oluşmasının önüne geçilmesi ya da en alt seviyede oluşmasının sağlanmasıdır. Aksi halde şirketlerin bu ilke ışığında vereceği bilgiler, asıl ihtiyaçları karşılamaya yönelik olmayacağından, piyasalardaki ekonomik istikrarın tesis edilmesi bakımından bir anlamda ifade etmeyecektir (Türedi vd, 2015: 60). Esasında bu ilke, bir yandan şirketlerin bağımsız denetiminin yapılması noktasında yaptıkları açıklamalarla finans piyasalarının temel dayanağını oluştururken, diğer yandan da hem sermayedarların değerlendirmelerine hem de yönetim kademesinde bulunanların şirkete yönelik doğru kararlar almalarında dayanak noktası sağlamaktadır (Abdioğlu, 2007: 21).

### *Adillik İlkesi*

Bir diğer ilke olan adillik ilkesine göre, şirkette gerek azınlık gerekse de dışardan hisse sahipleri düzeyini de içerisine alacak şekilde bütün ortaklara eşit biçimde işlem tesis edilmelidir. Bu kapsamda, benzer şekildeki hisse sahiplerine aynı türde işlem yapılmalı, yine tüm hissedarlara eşit oy hakkı tanınmalıdır. Bu kapsamda oy verme konusunda yapılabilecek tüm değişikliklerde pay sahiplerinin oyuna sunulmalıdır. İçeriden dışarıya bilgi ticareti (insider trading) yapmak gibi eylemler kesinlikle yasaklanmalıdır. Diğer taraftan, yönetim kurulunu oluşturan üyeler ile diğer yöneticilerin, somut yarar sağlayan ya da şirketi direkt olarak ilgilendiren işlemlerin kamuoyuyla paylaşılmasının da sağlanması gerekmektedir (Aktan, 2013: 159).

### *Sorumluluk İlkesi*

Sorumluluk ilkesi, hukuk kurallarına ve toplumun değer yargılarına uygunluğu korumak gayesiyle doğru hedefler belirlemeyi ve bu hedefleri gerçekleştirmeyi amaç edinmektedir. Bu ilke, yanlışlıkları cezalandırırken, doğruları da teşvik eden bir denetim mekanizması şeklinde görülmektedir. Sorumluluk ilkesi ile şirketlerin yapmış oldukları faaliyetlerin hukuk kurallarına ve toplumun değerlerine uygun şekilde yerine getirilmesine yönelik yönetim kademesinin sorumluluğunun neler olduğu ortaya konulmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161). Özetle bu ilke, şirketin kanun ve toplumun değer yargılarına uygun davranış sergilemeyi gerekli kılan bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 240).

### ***Hesap Verilebilirlik İlkesi***

Bu ilke, şirketin yönetilmesine ilişkin kural ve mesuliyetlerin net bir şekilde ortaya konulması, yönetim kademesi ile hisse sahiplerinin çıkarları arasındaki paralelliğin yönetim kurulu eliyle korunmasıdır. Hesap verebilirlik ilkesi gerek şeffaflık gerekse de sorumluluk ilkesi ile birlikte hissedarların ve şirketin faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaşların yönetim kademesinin aldığı kararlar ile yaptığı işleri sorgulamasını ve gerektiğinde de yargılamasına imkân tanımaktadır. Bu ilke genel olarak, yönetim kademesinin aldığı kararların gerçekliğini ortaya çıkarma ve bu kararların sorumluluğunu kabul etme gerekliliğine ışık tutmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 239).

### **Kurumsal Yönetim Anlayışının Faydaları**

Kurumsal yönetim faaliyetleri başta şirket, hisse sahipleri, personel, müşteriler, yatırımcılar, toplum ve devlet olmak üzere pek çok paydaş açısından çeşitle faydalar sunmaktadır. Bu bağlamda öncelikle kurumsal yönetim anlayışının şirketlere olan faydaları, arkasından da ülkeye ve topluma olan faydaları aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Sarı, 2013: 13-14):

- Kurumsal yönetim, nakit bulma noktasında sorun yaşayan şirketlerin bu sorunu aşmalarına yardımcı olur.

- Bu anlayış ile yabancı ve yerli yatırımcıların şirkete olan güveni artar, böylece uzun vadedeki sermaye girişi hızlanır.
- Elde edilen bu sermaye ile şirketin büyüme planları hızlı bir biçimde uygulamaya konulur.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile ekonomik krizler daha rahat atlatılır ve böylece ortaya çıkması mümkün skandallarda engellenmiş olur.
- Kurumsal yönetim ile şirket iyi yönetilir ise varlıklarının getirisi yükselecek, böylece şirketin değeri de artacaktır.
- Yönetim kademesinde hesap verme sorumluluğu ve şeffaflık artacağından yolsuzluklarda azalma yaşanacaktır.
- Şirkette keyfi yönetim uygulamaları ortadan kalkacağından, yetki ve güç istismarının da önüne geçilecektir.
- Bu yönetim anlayışı tüm paydaşların çıkarlarını koruduğu için şirket ile pay sahipleri arasındaki ilişki ve iletişimin gelişmesine de destek olacaktır.
- Şirket yapmış olduğu faaliyetlerde uzun vadede istikrara kavuşacaktır.
- Aynı zamanda bu yönetim anlayışı şirketin rekabet gücünü artırdığı gibi karlılığında da yükselme sağlayacaktır.

Kurumsal yönetim anlayışının ülke ve topluma sağlayacağı faydalarda kısaca şu biçimde özetlenebilir (Aktan, 2013: 171-172):

- Ülkenin rekabet gücünün yükselmesine olanak sağlar.
- Yaşanması muhtemel iktisadi krizlerin kolaylıkla atlatılmasına destek olur.
- Şirket paydaşlarının hakları ne kadar iyi güvence altına alınırsa mali sistemin derinliğinin de o kadar artması sağlanır. Böylece kurumsal yönetim anlayışı bankacılık ve mali sektörün gelişmesine katkı sağlar.

- Şirketteki pay sahiplerinin haklarının korunmasıyla sermaye piyasalarının da gelişmesine katkı sağlanmış olur.
- Yurtiçindeki bireysel tasarrufların artmasını sağlayarak, bu tasarrufların halka açık şirketlere doğru kaymasına zemin oluşturur.
- Kurumsal yönetim uygulamalarıyla finansman kaynaklarına daha kolay erişilecek, şirketin öz kaynak maliyetleri azalarak toplam yatırımları artacak, böylece yeni iş imkânları sayesinde istihdam kapasitesi de artacaktır. Yaşanan bu süreçte makroekonomik performansın iyileşmesine katkı sağlayacaktır.

### **Kurumsal Yönetim Teorileri**

Kurumsal yönetimi anlayışına yönelik teorik yaklaşımlar; finans, muhasebe, ekonomi, yönetim gibi pek çok alanla ilişkili olan disiplinler arası bir görünüm arz etmektedir. Bu anlayışa yönelik olarak genel kabul görmüş teoriler; vekâlet teorisi, paydaş teorisi, işlem maliyeti teorisi ve güven ilişkisi teorisidir. Aşağıda bu teorilere kısaca değinilmiştir.

#### ***Vekâlet Teorisi (Agency Theory)***

Bu teori, amaç ve menfaatleri farklı iki tarafın aralarındaki iş birliğinden kaynaklanan problemleri inceleyen bir yaklaşımdır. Vekâlet teorisi, iktisatçıların, birbirleri ile yardımlaşan tarafların motivasyonları, aralarındaki kontrol mekanizmaları ve bilgi akışı gibi konuları araştırmaları ile ortaya çıkmıştır. Ortak bir amaca ulaşma noktasında aralarında yardımlaşan taraflardan ilki vekâlet veren ikincisi ise vekil olandır. Vekâleti veren taraf, bazı sonuçlar elde edebilmek için vekilin yardımına gereksinim duyar, vekil ise bu sonuçları elde edebilmek için gerekli olan kararları alır ve yapılması gereken faaliyetleri yerine getirir. Yapılması gereken bir işin bir diğerine aktarıldığı hallerde vekâlet ilişkisi ortaya çıkar (Koçel 2003: 358).

#### ***Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)***

Stratejik bir yönetim kavramı olan paydaş teorisi, şirketin başarıya ulaşmasında bütün paydaşların ne kadar önemli olduğunu araştıran bir yaklaşımdır. Bu teorinin amacı, rekabet

üstünlüğü sağlamak için örgütün gerek iç çevresi gerekse de dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır (Dereköy, 2015: 40). Bu teori; iktisadi ve sosyal manada kurumsal faaliyetleri yerine getiren yöneticiler, personeller, hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler, bankalar ve devlet gibi tüm paydaşlardan oluşan bir grubun yönetim sürecine dâhil edilmesini sağlayarak, kurumsal yönetim anlayışının geniş manada toplumun genel menfaatlerini koruduğu görüşünü ortaya koymaktadır (Dinçer, 2013: 18).

### ***İşlem Maliyetleri Teorisi (Transaction Theory)***

Bu teori genel anlamda, üretimi yapılan mal ve hizmetlerin sistemin dışında kalan diğer aktörlerle değiştirilmesi işlemi sağlayan bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle işlem maliyetleri teorisi, en önemli faaliyetin üretim olmadığı, bunun yerine mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi gerçekleştiren örgüt yapıları olduğunu ileri sürmektedir. Yaklaşımın ana fikri ise firmaların üretimini gerçekleştirdikleri mal ve hizmetlerin değişim faaliyetlerini, en az maliyetle gerçekleştirecek şekilde organize etmeleridir (Doğan, 2018: 92).

### ***Güven İlişkisi (Trusteeship) Teorisi***

Güven ilişkisi teorisi; şirketlerin, kurumsal kişiliği ile bu kişiliğin iktisadi ve ticari önemini ön plana çıkarmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Kamu tüzel kişiliğine ait olan şirket ve kurumlar özel sektörde faaliyet gösteren şirketlere benzemektedir. Kamuya ait olan bu kurumların sosyal nitelikleri ağır basmaktadır. Bu teoriye göre yönetim kurulları, hissedarların değil, kurumun ve toplumun maddi ve maddi olmayan varlıklarının vekilleridir. O sebeple yönetim kurulunun en önemli görevi kurumun varlık değerini koruyarak onu geliştirmektir (Eldemir, 2019: 26-27).

### **Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki Gelişimi**

Dünya üzerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak ülkemizde de kurumsal yönetim anlayışına yönelik önemli gelişmeler yaşanmaya başlanmıştır. 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizler ve buna bağlı olarak birçok bankanın batmasıyla birlikte ülkemizdeki

şirketlerin yönetim anlayışları sorgulanmaya başlanmıştır (Cengiz, 2013: 415). Ülkemizde sıkça ortaya çıkan bu ekonomik krizler düzenleme ve denetleme yapan mercilerin harekete geçmesini sağlamış, bunun sonucu olarak ta gerek para gerekse de sermaye piyasalarında kurumsal yönetim anlayışının özendirilmesi noktasında gerekli düzenlemelere gidilmesi sağlanmıştır (Yılmaz ve Oğuz, 2019: 111). OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan “OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini” Türkiye’de imzalamıştır. 2003 yılının Temmuz ayında Sermaye Piyasası Kurulu, OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkelerini temel alarak, dünyadaki farklı uygulamaları da inceleyip, Kurumsal Yönetim ilkelerini yayınlamıştır (Akyüz, 2009: 63).

Ülkemizde kurumsal yönetim anlayışına yönelik diğer bir çalışmada TÜSİAD tarafından hazırlanmıştır. TÜSİAD, Kurumsal Yönetim Çalışma Gurubunu kurmuştur. Bu komisyon yaptığı çalışmalar neticesinde hazırlamış olduğu “Kurumsal Yönetimin Uygulama Kodunu” 2002 yılında yayınlamıştır. Yine TÜSİAD’ın başkanlığında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizdeki özel ve kamu kurumları tarafından benimsenerek kullanılmasının sağlanması amacıyla 1 Ocak 2003 tarihinde kurularak faaliyete geçmiştir (Önder ve Kaya, 2018: 157).

Kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik etmek amacıyla ülkemizde yaşanan bir başka önemli gelişme de İMKB tarafından oluşturulan “Kurumsal Yönetim Endeksi”dir. İMKB Yönetim Kurulu, 23 Şubat 2005 tarihinde yaptığı toplantıda, Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni uygulayan şirketleri kapsayan Kurumsal Yönetim Endeksi’nin, 10 üzerinden en az 6 kurumsal yönetim derecelendirme notu alan 5 şirketin Borsa’ya bildirilmesiyle birlikte hesaplanmaya başlayacağına karar vermiştir (Akyüz, 2009: 64).

Yaşanan bu gelişmelerle birlikte, kurumsal yönetim anlayışı konusunda çalışmalar yapan kurum ve kuruluşların yapmış olduğu diğer düzenlemeler de yıllara göre Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Kurumsal Yönetim Anlayışının Türkiye’deki Gelişim Süreci

| YIL  | Kurumsal Yönetime Dair Gelişmeler   |
|------|---|
| 2002 | TÜSİAD tarafından “ <i>Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu</i> ” rehberi, OECD’in hazırladığı “ <i>Kurumsal Yönetim İlkeleri</i> ” baz alınarak yayımlandı.  |
| 2003 | Sermaye Piyasası Kurulunun hazırladığı “ <i>Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği</i> ” (No: 40) ile “ <i>Kurumsal Yönetim İlkeleri</i> ” yayımlandı.  |
| 2004 | Sermaye Piyasası Kurulu, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem gören şirketlerin kurumsal uyum raporlarının, çalışma raporları içerisine alınmasına ve web sitelerinde bu raporları barındıran yatırımcı ilişkileri bölümünün eklenmesine mecburi tutulmasına karar verdi.  |
| 2005 | Sermaye Piyasası Kurumu, OECD’in yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinde ortaya çıkan değişiklikleri dikkate alarak bazı düzenlemelerle “ <i>Kurumsal Yönetim İlkeleri</i> ”ni güncel hale getirdi.<br><br>BCG (Boston Consulting Group) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin hazırladığı “ <i>Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası</i> ” araştırması yayımlandı.    |
| 2006 | Bankalar için hazırlanan “ <i>Kurumsal Yönetim İlkeleri Yönetmeliği</i> ” BDDK tarafından yayımlandı.<br><br>“ <i>Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study</i> ” çalışmasının sonuçları OECD tarafından paylaşıldı.  |
| 2007 | “ <i>Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği</i> ” (No: 51) Sermaye Piyasası Kurulu tarafından güncellendi.<br><br>“ <i>Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)</i> ” BİST tarafından hesaplanmaya başlandı.  |
| 2009 | Sermaye Piyasası Kurulu “ <i>Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği</i> ”ni yayımladı.  |
| 2011 | 6102 sayılı “ <i>Türk Ticaret Kanunu</i> ” Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde kabul edilerek, Resmî Gazete’de yayımlandı ve 1 Temmuz 2012’de yürürlüğe girdi.<br><br>“ <i>Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ</i> ” (No: 54, 56) ve “ <i>SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Eki</i> ” Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlandı. |
| 2012 | “ <i>Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ</i> ” (No: 57, 60) Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlandı ve Borsa İstanbul’da işlem gören bankalar için yürürlüğe konuldu.   |
| 2013 | “ <i>Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ</i> ” (No: 63) Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlandı.  |
| 2014 | Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan, II-17.1 sayılı “ <i>Kurumsal Yönetim Tebliği</i> ”, 03.01.2014 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak işlerlik kazandı.  |

**Kaynak:** Ataman vd., 2017: 167

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Kurumsal yönetim anlayışının çok hızlı bir biçimde gündeme gelmesinin ve giderek te önemini artırmasının temelini son dönemde uluslararası alanda meydana gelen şirket skandalları oluşturmaktadır. Yaşanan bu skandalların başat nedenlerinden biri, firmaların finansal raporlarını hazırlarken kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerine uygun davranmamalarıdır. Bunun sonucu olarak ta, kurumsal yönetim anlayışının önemi daha çok anlaşılır hale gelmiştir (Pamukçu, 2011: 146). Kurumsal yönetim anlayışı beraberinde şirketler için daha iyi bir faaliyet yönetimi ve daha yüksek bir piyasa değeri meydana getirmiştir. Böylece şirketlerin performansları artmış, yatırımcılar da şirketlere daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır (Aydın, 2017: 1550).

Kurumsal yönetim anlayışına yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, tüm ülkeler için geçerli tek tip bir kurumsal yönetim modelinin olmadığı görülmektedir. Ülkelerin kendilerine has koşullarını dikkate alarak kurumsal yönetim modelini belirlemeleri daha uygun olacaktır. Çünkü her ülkenin ekonomik, yasal, kültürel ve sosyal yapısı birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar, ülkelerin kurumsal yönetim anlayışına bakışımı da değiştirecektir (Çıtak, 2006: 169). Kurumsal yönetim anlayışı, şirketleri iyi yönetebilmek için şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk şeklinde biçimsel ilkelerin oluşturulması düşüncesine odaklanmaktadır. Bu anlayış, dünya üzerindeki gelişmesine paralel biçimde ülkemizde de gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulama noktasında özen gösteren şirketler, hem kurumsal bakımdan daha iyi yönetilecek hem de borçlanarak ya da yeni hisse senedi arz ederek dışardan finansman olanaklarına kolayca ulaşabileceklerdir (Akyüz, 2009: 78). Diğer taraftan, yüksek kalitede kurumsal yönetim anlayışı sermayenin düşük maliyetlerle elde edilmesi, finansman olanaklarının ve likiditenin artmasını sağlayacağından, şirketler açısından ortaya çıkması muhtemel krizlerin kolayca atlatılması ve sermaye piyasaları tarafından kabul edilmesine zemin hazırlayacaktır (Dağlı vd., 2010: 19). Sonuç olarak,



kurumsal yönetim uygulamalarını gerçekleştiren şirketlerin yönetim kademesinin doğru kararlar alabilmesi, katılımcı bir yönetim anlayışı sergileyebilmesi, paydaşların yönetiminin aldığı kararları denetleyebilmesi ve en önemlisi de şirketin keyfi uygulamalardan uzak, kanun ve kurallara uyarak şeffaf bir biçimde yönetilebilmesi bu anlayış sayesinde mümkün olabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. (2007). *İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı kapsamında iç denetimin rolü ve İMKB-100 örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Aghabaki, M. (2014). *Kurumsal yönetim ilkeleri ile firma değeri ve hisse senedi getiri oranı arasındaki ilişkisi: İMKB’de bir uygulama* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Aktan, C.C. (2006). *Kurumsal şirket yönetimi*. SPK Yayınları.
- Aktan, C.C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-191.
- Akyüz, B. (2009). Kurumsal yönetim ve türkiye’de kurumsal yönetim düzenlemeleri. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 2(2), 53-81.
- Ataman, B., Gökçen, G., Cavlak, H., & Cebeci, Y. (2017). Kurumsal yönetim algısı ile kurumsal yönetim notu arasındaki ilişkinin analizi. *Maliye Finans Yazıları*, (107), 161-186.
- Aydın, A.D. (2017). İyi yönetilen şirketlerin sırrı olarak kurumsal yönetim ve firma performansı üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1541-1553.
- Cengiz, S. (2013). İşletmelerde kurumsal yönetim kapsamında iç denetimin yeri ve önemi: Borsa İstanbul’da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 403-448.

- Çemberci, M. (2013). Kurumsal yönetim ilkelerinin türk aile işletmelerinin yönetim ilkelerine adaptasyonunun değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (34), 1-15.
- Çengel, Ö., Pirtini, S., & Çakıroğlu, İ. (2020). COVID-19 sürecinde işletmelerde kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk stratejilerinin yeniden yapılandırılması üzerine pazarlama yönlü bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(7), 1-21.
- Çıtak, Y. (2006). Kurumsal yönetim sistemlerinde yakınsama. *İ.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 145-172.
- Çukurçayır, M.A. (2002). *Siyasal katılma ve yerel demokrasi*. Çizgi Yayınları.
- Dağlı, H., Ayaydın, H., & Eyüboğlu, K. (2010). Kurumsal yönetim endeksi performans değerlendirmesi: Türkiye örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (48), 18-31.
- Demirbaş, M., & Uyar, S. (2006). Kurumsal yönetim ilkeleri ve denetim komitesi, Güncel Yayıncılık.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal yönetim ve temel dinamikleri. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 31-51.
- Dincer, B. (2013). Kurumsal yönetimin farklı teoriler yoluyla değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 15-26.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Doğan, M. (2018). Kurumsal yönetimin teorik temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(1), 84-96.

- Eldemir, S. (2019). *Kamu yönetiminde kurumsal yönetim ilkeleri ve bir kurumsal derecelendirme model önerisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Kıracı, M., & Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 167-197.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayın Dağıtım.
- Önbulak, E. (2017). Kurumsal yönetim ve türkiye yansımaları. *Journal of Social Policy Conferences*, 72(1), 101-126.
- Önder, Ş., & Kaya, E. (2018). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında kurumsal yönetim yapılarının etkisi: bist 100 üzerine bir uygulama. *Muhasebe ve Finans Dergisi*, (78), 155-170.
- Öztürk, M.B., & Demirgüneş, T. (2008). Kurumsal yönetim bakış açısıyla entelektüel sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 395-411.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133-148.
- Sarı, A. (2013). İşletmelerde kurumsal yönetim açısından iç kontrol ve iç denetimin önemi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Tuğ, M.A. (2019). Kurumsal yönetim kavramının genel çerçevesi ve türk hukukundaki yansımaları. *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 203-227.
- Türedi, H., Karakaya, G., & İldem, M. (2015). Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (96), 55-74.
- Ülgen, H., & Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayıncılık.

Yılmaz, E., & Bayrak, O. R. (2019). Kurumsal yönetim temelinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerine uyumun turizm işletmelerinde incelenmesi. *ISAS WINTER-2019, Samsun, Turkey, SETSCI Conference Proceedings*, 4(8), 107-118.