

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

**KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ TURİZM
ŞİRKETLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BİST ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Zeynep MESÇİ

Enstitü Ana Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Orhan BATMAN
Ortak Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ**

MART – 2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




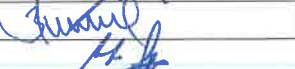



**KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ TURİZM
ŞİRKETLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ: BİST ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Zeynep MESCİ

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

“Bu tez 14/03/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Orhan BATMAN	BAŞARILI	
Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ	BAŞARILI	
Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY	BAŞARILI	
Doç. Dr. İzzet KILINÇ	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Fatih Burak GÜMÜŞ	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN	BAŞARILI	

Bu Doktora Tezi, “Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir (Proje no:2013-60-02-006)”.

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.


Zeynep MESCİ

14.03.2014

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın temel konusu, kurumsal yönetim uygulamalarının çalışanlar açısından algılanma durumunu ve yöneticilerin kurumsal yönetime bakış açılarının belirlenmesidir. Ayrıca işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarından önce ve sonraki dönemlerinde öz sermaye yapılarında ve karlarında bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Hayata ve insanlığa bakışını örnek aldığım, engin bilgi ve tecrübeleriyle her anlamda bilgilendiren, yönlendiren ve cesaretlendiren değerli danışman hocam, Sayın Prof. Dr. Orhan BATMAN ve eğitim hayatım boyunca değerli destekleri ve rehberliğini her zaman hissettiğim değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye en derin teşekkürlerimi sunarım. Yoğun iş temposuna rağmen tezimin ortaya çıkmasında görüş ve fikirlerini benden esirgemeyen ve sürekli destek sağlayan değerli hocam Doç. Dr. Mehmet SARIŞIK'a lisansüstü eğitimin her aşamasında bana destek olan sayın hocam Doç. Dr. İzzet KLİNÇ'a; tez izleme sürecinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Fatih GÜMÜŞ'e teşekkür ederim. Ayrıca, analiz bölümünde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Öğr. Gör. Emrah ÖZTÜRK ve yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında yanımda olduğunu hissettiren, yetişmemde her türlü fedakârlığa katlanan annem Sayın Pakize ASLAN, babam Sayın Mustafa ASLAN ve kardeşlerime sonsuz şükranlarımı sunarım. Son olarak bu tezin benim için anlam kazanmasını sağlayan ve her zaman için yanımda olan, gerekli tüm maddi ve manevi desteği sağlayan sevgili eşim Dr. Muammer MESCİ ve yaşam sevincim biricik kızım Elif Kübra'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum, iyiki varsınız.

Zeynep MESCİ

14.03.2014

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	11
1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	11
1.2. Kurumsal Yönetimin Gelişimi.....	19
1.3. Kurumsal Yönetimin Temelini Oluşturan Ana Unsurlar.....	24
1.3.1. Şeffaflık.....	26
1.3.2. Hesap Verebilirlik.....	27
1.3.3. Sorumluluk.....	28
1.3.4. Eşitlik.....	30
1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi.....	32
1.4.1. Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması.....	33
1.4.2. Ekonomik Krizler ve Şirket Skandalları.....	33
1.4.3. Şirket Birleşmeleri	34
1.4.4. Yaşanan Yoğun Özelleştirmeler	34
1.4.5. Ekonomik Bağımlılığın Artması.....	35
1.4.6. Kurumsal Yatırımcıların ve Yatırımların Artması.....	36
1.4.7. Sermaye Piyasaları Arasındaki Rekabetin Şiddetlenmesi	36
1.4.8. Ortakların İçinde Bulunduğu Şartlarının Değişmesi.....	37
1.5. Kurumsal Yönetimin Yararları.....	37
1.6. Kurumsal Yönetim Amacı.....	40
BÖLÜM 2: KURUMSAL YÖNETİM TEORİ VE UYGULAMLARI.....	43
2.1. Kurumsal Yönetimle İlgili Kavramlar	43
2.1.1. Vekalet Teorisi.....	43
2.1.2. Ahlaki Etik	44

2.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	47
2.1.4. Paydaş Teorisi	49
2.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri	52
2.2.1. Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık	55
2.2.2. Pay Sahipleri	58
2.2.3. Menfaat Sahipleri	59
2.2.4. Yönetim Kurulu	60
2.3. Kurumsal Yönetim Sistemleri ve Uygulamaları	63
2.3.1. Kurumsal Yönetim Sistemleri	61
2.3.1.1. Anglo Sakson Yönetim (Amerikan) Sistemi	62
2.3.1.2. Kıta Avrupası Yönetim (Alman) Sistemi	64
2.3.2. Kurumsal Yönetimin Türkiye ve Dünyadaki Uygulamaları	67
2.4. Literatürde Kurumsal Yönetime İlişkin Yapılmış Çalışmalar	68
BÖLÜM 3: YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI.....	72
3.1. Araştırma Sürecinin Belirlenmesi	72
3.1.1. Araştırmanın Amacı	72
3.1.1.1. Araştırmanın Hipotezleri	72
3.1.2. Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi	74
3.1.3. Değişkenlerin Belirlenmesi	78
3.1.4. Evrenin Belirlenmesi	80
3.1.5. Örneklemin Belirlenmesi	81
3.1.6. Veri Toplama Tekniği	82
3.1.6.1. Anketin ve Görüşme Formunun Oluşturulması	85
3.1.6.2. Anket İçeriğinin Geliştirilmesi	87
3.1.6.3. Anketin ve Görüşmenin Uygulanma Süreci	90
3.1.7. İstatistiksel Süreç	91
3.1.8. Yöntem Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar	93
3.2. Araştırma Bulgularının Sunumu	94
3.2.1. Görüşme Sorularından Elde Edilen Bulguların Sunumu	94

3.2.1.1. İşletmenin Şeffaflık Konusuna Bakış Açısını Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	99
3.2.1.2. İşletmenin Kamuyu Aydınlatma Konusundaki Hassasiyetlerini Belirlemeye Yönelik Bulgular	100
3.2.1.3. İşletmelerin Çevreci Uygulamaları Hakkına Bilgi Sahibi Olmaya ve Sektörün Çevreye Bakış Açısını Ölçmeye Yönelik Bulgular.....	101
3.2.1.4. İşletmenin Yatırımcı İlişkileri Konusuna Verdiği Önemi Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bulgular	101
3.2.1.5. İşletmelerin Objektifliğini Belirlemeye Yönelik Bulgular	102
3.2.1.6. Yönetim Kurulunun İşleyişinin Prensiplerini Belirleme Yönelik Bulgular.....	103
3.2.1.7. İşletmenin İzlediği Yönetim Stratejisi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya Yönelik Bulgular.....	103
3.2.1.8. İşletmenin Sosyal Sorumlulukları Hakkında Bilgi Edinmeye Yönelik Bulgular.....	104
3.2.1.9. İşletmenin Çalışma Koşullarını Belirlemeye Yönelik Bulgular	105
3.2.1.10. Sürdürülebilirliğin Kurumsal Yönetimdeki Yerini Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	105
3.2.1.11. Kurumsal Yönetimin Gerekliliğini Belirlemeye Yönelik Bulgular	106
3.2.1.12. İşletmelerin Kurumsal Yönetimden Sonra Değişimlerinin Neler Olduğunu Belirlemeye Yönelik Bulgular	107
3.2.2. Yapısal Değişim Testi.....	103
3.2.2.1. Turizm İşletmelerinin Karına İlişkin Analiz Sonuçları.....	105
3.2.2.2. Turizm İşletmelerinin Öz Sermayesine İlişkin Analiz Sonuçları....	112
3.2.3. Anket Sorularından Elde Edilen Bulguların Sunumu.....	119
3.2.3.1. Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi.....	119
3.2.3.2. Demografik Bulgular.....	119
3.2.3.3. Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azaltımı.....	121
3.2.3.4. Ölçüm Modelinin Sonuçları.....	123

3.2.4. Demografik Verilere Göre Farklılık Olup Olmadığının Analizleri.....	142
3.2.4.1. Cinsiyet.....	142
3.2.4.2. Eğitim.....	143
3.2.4.3. Yaş.....	145
3.2.4.4. İşletmede Çalışma Süresi.....	146
3.2.4.5. Sektörde Çalışma Süresi.....	148
3.2.4.6. Aylık Gelir.....	149
3.2.4.7. Kurumsal Yönetimle İlişkin Eğitim Alma.....	151
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	153
KAYNAKÇA.....	164
EKLER.....	175
ÖZGEÇMİŞ.....	178

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
BİST	: Borsa İstanbul
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
SPK	: Sermaye Piyasa Kurulu
TSMMMO	: Tekirdağ Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişim Süreci	21
Tablo 2: Vekalet Teorisinin Temel Noktaları	43
Tablo 3: Hukuk Sistemlerine Göre Ülkelerin Dağılımı	62
Tablo 4: Kurumsal Yönetim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki.....	66
Tablo 5: Kurumsal Yönetim Sistemleri ve Uygulayan Ülkeler	67
Tablo 6: Görüşme Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	77
Tablo 7: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması	78
Tablo 8: Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri	79
Tablo 9: Borsa İstanbul (BİST) Turizm İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler.....	82
Tablo 95: Bulguların Amacına İlişkin Çizelge	95
Tablo 11: Katılımcıların Şeffaflığa Yönelik İfadeleri.....	96
Tablo 12: Katılımcıların İşletmenin Hesap Verebilirlik Konusundaki Hassasiyetlerine Yönelik İfadeleri.....	96
Tablo 13: Katılımcıların Çevreci Uygulamalar Hakkındaki ve Çevreye Bakış Açıklarına Yönelik İfadeleri.....	97
Tablo 14: İşletmenin Yatırımcı İlişkileri Konusuna Verdiği Önemi Ortaya Çıkarmaya Yönelik Katılımcıların İfadeleri	98
Tablo 15: İşletmelerin Objektifliğini Belirlemeye Yönelik Katılımcıların İfadeleri....	98
Tablo 16: Yönetim Kurulunun Faaliyetlerini Belirleyecek Prensiplere Yönelik Katılımcıların İfadeleri	99
Tablo 17: İşletmenin İzlediği Yönetim Stratejisi Hakkındaki Katılımcıların İfadeleri.	100
Tablo 18: İşletmenin Sosyal Sorumlulukları Hakkında Katılımcıların İfadeleri	100
Tablo 19: İşletmenin Çalışma Koşullarını Belirlemeye Yönelik Katılımcıların İfadeleri.....	101
Tablo 20: Sürdürülebilirliğin Kurumsal Yönetimdeki Yerini Belirlemeye Yönelik Katılımcıların İfadeleri	102
Tablo 21: Kurumsal Yönetimin Gerekli Olup Olmadığına Yönelik Katılımcıların İfadeleri.....	102
Tablo 22: Kurumsal Yönetimden Sonra İşletmedeki Değişimler Hakkında Katılımcıların İfadeleri	103

Tablo 23: Kurumsal Değişimin TRZM1 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi.....	105
Tablo 24: Kurumsal Değişimin TRZM2 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi.....	106
Tablo 25: Kurumsal Değişimin TRZM3 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi.....	107
Tablo 26: Kurumsal Değişimin TRZM4 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi.....	108
Tablo 27: Kurumsal Değişimin TRZM5 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi.....	109
Tablo 28: Kurumsal Değişimin TRZM6 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi.....	110
Tablo 29: Kurumsal Değişimin TRZM7 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi.....	111
Tablo 30: Kurumsal Değişimin TRZM1 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi.	113
Tablo 31: Kurumsal Değişimin TRZM2 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi.	114
Tablo 32: Kurumsal Değişimin TRZM3 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi.	115
Tablo 33: Kurumsal Değişimin TRZM4 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi.	116
Tablo 34: Kurumsal Değişimin TRZM5 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi.	117
Tablo 35: Kurumsal Değişimin TRZM6 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi.	118
Tablo 36: Kurumsal Değişimin TRZM7 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi.	119
Tablo 37: Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar (S=246).....	120
Tablo 38: Yapısal Eşitlik Modelinde(YEM) Uyum İndeksleri.....	124
Tablo 39: Eşitlik Faktörünün Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Ölçüm Sonuçları.....	125
Tablo 40: Eşitlik Faktörü Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri	126
Tablo 41: Hesap Verebilirlik Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Ölçüm Sonuçları.....	129
Tablo 42: Hesap Verebilirlik Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri	130
Tablo 43: Şeffaflık Faktörünün Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Ölçüm Sonuçları.....	133
Tablo 44: Şeffaflık Faktörü Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri	133
Tablo 45: Sorumluluk Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Ölçüm Sonuçları.....	137
Tablo 46: Sorumluluk Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri.....	137
Tablo 47: Kurumsal Yönetim İkinci Düzey Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri.....	141
Tablo 48: Cinsiyet İle Faktörlerin Ortalamalarına İlişkin T- Testi.....	143
Tablo 49: Katılımcıların Eğitim Durumu İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçları.....	144

Tablo 50: Katılımcıların Yaşları İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçlar...	145
Tablo 51: Katılımcıların İşletmelerindeki Çalışma Süresi İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçları	147
Tablo 52: Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçları	148
Tablo 53: Katılımcıların Aylık Gelirleri İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçları.....	150
Tablo 54: Kurumsal Yönetime İlişkin Eğitim Alma İle Faktörlerin Ortalamalarına İlişkin T- Testi.	151

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	7
Şekil 2: Kurumsal Yönetim Alanı.....	14
Şekil 3: Kurumsal Yönetimi Oluşturan Ana Unsurlar.....	25
Şekil 4: Etik Davranışı Belirleyen Unsurlar.....	45
Şekil 5: Kurumsal Yönetim Uygulamasının Unsurları.....	54
Şekil 6: Kurumsal Yönetim’de Karar Vermede Kıta Avrupası Sistemine Göre Kurumsal Yönetim İlişkileri.....	65
Şekil 7: Kurumsal Yönetimin Uygulama Aşaması.....	74
Şekil 8: Araştırmanın Modeli.....	79
Şekil 9: Araştırmada Test Edilecek Modelde Kurumsal Yönetimin Örtük Değişkenleri.....	80
Şekil 10: TRZM1 Şirketinin Karı.....	105
Şekil 11: TRZM2 Şirketinin Karı.....	106
Şekil 12: TRZM3 Şirketinin Karı.....	107
Şekil 13: TRZM4 Şirketinin Karı.....	108
Şekil 14: TRZM5 Şirketinin Karı.....	109
Şekil 15: TRZM6 Şirketinin Karı.....	110
Şekil 16: TRZM7 Şirketinin Karı.....	111
Şekil 17: TRZM1 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı.....	112
Şekil 18: TRZM2 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı.....	113
Şekil 19: TRZM3 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı.....	114
Şekil 20: TRZM4 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı.....	115
Şekil 21: TRZM5 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı.....	116
Şekil 22: TRZM6 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı.....	117
Şekil 23: TRZM7 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı.....	118
Şekil 24: Eşitlik Faktörünün Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri...	125
Şekil 25: Eşitlik Faktörü Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri.....	127

Şekil 26: Hesap Verebilirlik Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri...	129
Şekil 27: Hesap Verebilirlik Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri.....	131
Şekil 28: Şeffaflık Faktörünün Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri...	132
Şekil 29: Şeffaflık Faktörü Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri.....	135
Şekil 30: Sorumluluk Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri...	136
Şekil 31: Sorumluluk Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri.....	138
Şekil 32: Kurumsal Yönetim İkinci Düzey Dfa İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri.....	140
Şekil 33: Kurumsal Yönetimin İkinci Düzey Dfa İçin Üretilen Diyagram ve T- Değerleri.....	141

Tezin Başlığı: Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Turizm Şirketleri Üzerine Etkileri: BİST Örneği

Tezin Yazarı: Zeynep MESCI

Danışman: Prof. Dr. Orhan BATMAN

Ortak Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Kabul Tarihi: 14 Mart 2014

Sayfa Sayısı: xi (ön kısım) + 177 (tez) + 3 (ekler)

Ana Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Uluslararası ticari sınırların ortadan kalkması, teknolojik gelişmelerin hızla artması ve güven ortamına duyulan ihtiyacın belirginleşmesi sonucu başta OECD olmak üzere bazı otoriteler yasal düzenlemeler yapmak durumunda kalmıştır. Türkiye’de ise Sermaye Piyasaları Kurulu (SPK) “Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni” yayınlamaya karar vermiş ve güven ortamının oluşması, rekabet avantajının kazanılması, şeffaflığın ve sürdürülebilirliğin sağlanması adına bir takım çalışmalar başlatmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde, yöneticilerin kurumsal yönetime bakış açıları ve çalışanların kurumsal yönetim algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Araştırmanın alt amaçları ise; kurumsal yönetim uyum raporu yayınlayan turizm işletmelerinin kar ve öz sermaye yapılarında farklılıklar olup olmadığı ve kurumsal yönetimin uygulama sürecinin hangi düzeyde olduğu belirlemektir.

Araştırmanın yöntemi, hem nicel hem de nitel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Nicel araştırma yöntemi kapsamında anket tekniği; nitel araştırma kapsamında ise görüşme tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Çalışmada, doküman incelemesi kapsamında E-Views programı ve kurumsal yönetimin boyutlarını belirlemek amacıyla da yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Bu çalışmanın evreni kurumsal yönetim raporları yayınlayan turizm işletmeleridir. Tam sayım yöntemi ile araştırmaya konu olan turizm işletmeleri listelenmiştir. Bu işletmeler Borsa İstanbul’da (BİST) işlem gören turizm şirketleridir. Adı geçen işletmeler, Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP) Şirketler kategorisi altında BİST TURİZM (XTRZM) Endeksinde 01.05.2013 tarihi itibarıyla işlem gören 9 şirkettir. İlgili bu işletme yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Ayrıca bu işletmelerde çalışan 250 iş görene ise anket çalışması uygulanmıştır.

Araştırmanın sonucunda, kurumsal yönetim dört aşamada (farkına varma, benimseme, itibar ve uygulama) değerlendirilmiş ve turizm işletmelerinin kurumsal yönetimi *benimsemiş* olmalarıyla birlikte henüz sistemin getirdiği uygulamalara güven oluşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, bu işletmelerde çalışan iş görenlerin kurumsal yönetim uygulamalarını olumlu düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Öte yandan, iş görenlerin cinsiyet, eğitim, yaş, sektörde çalışma süresi, işyerinde çalışma süresi, aylık gelir ve kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma ile eşitlik, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk boyut ortalamaları arasında fark olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte; kurumsal yönetimi benimseyen turizm işletmelerinin karında anlamı bir farklılık bulunmazken, sermaye yapılarında önemli bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın kısıtı, çalışma alanının borsa İstanbul’da işlem gören turizm işletmeleri ile sınırlı olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Turizm İşletmeleri, Turizm Endeksi, BİST

Title of the Thesis: The Effects of Institutional Administration Applications on Tourism Businesses: A case of BIST

Author: Zeynep MESCI

Supervisor: Professor Dr. Orhan BATMAN

Partner Supervisor: Assoc. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Date: 14 March 2014

Nu. of pages: xi(pre text) + 177 (main body) + 3 (app.)

Department: Tourism Management

Some authorities, OECD coming first, had to make legal regulations as a consequence of international commercial boundaries being removed, technological developments increasing rapidly, and the need for environment of trust becoming clear. As for in Turkey, stock exchange commission (SPK) has started a set of studies in the name of providing transparency and sustainability, getting a competitive advantage, comprising environment of trust by publishing "Corporate Governance Principles". In this regard, the aim of the study is to determine the levels of administrators' perspectives and perceptions of employees about institutional administration in tourism establishments. The other sub goal of the study is to determine whether there are differences in profitability and capital structures of tourism establishments which publish corporate governance compliance report and in which level the application process of institutional administration is.

The research method is based on both quantitative and qualitative research method. Data is obtained by using questionnaire technique within quantitative research method, and interview technique within qualitative research method. In the study, E-views program in terms of document investigation and structural equation modeling to determine the dimensions of institutional administration are used. Target population of the study is the tourism establishments which publish corporate governance report. Tourism establishments that are subject of the study are listed by complete enumeration method. These businesses are tourism establishments that operate in Istanbul stock exchange. The businesses mentioned are nine companies that operate since 01.05.2013 in Borsa İstanbul (XTRZM) under the category of Public Disclosure Platform (KAP) Companies. The related business managers are interviewed. Also a questionnaire study is applied to 250 workers working in these businesses.

As a result of the study, institutional administration is evaluated in four degrees, which are awareness, acceptance, dignity and application and it is stated that tourism establishments have accepted institutional administration, but trust on the applications the system brought isn't formed yet. In addition, it is determined that the workers working in these businesses perceive institutional management applications positively. On the other hand, it is understood that there are differences in the dimensional average of gender, age, working time in the sector, working time at work, monthly income, and getting education in institutional management and equality, accountability, transparency and responsibility of the workers. Along with this, it is determined that there isn't a significant difference within profitability of tourism businesses applying institutional method, while there is a significant difference within capital structures. The constraint of the study is that field of study is limited to tourism establishments operating in Borsa İstanbul.

Keywords: Corporate Government, Tourism Enterprises, Tourism Endeks, BIST

GİRİŞ

Giriş bölümü, çalışmanın geneli ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bu bölümde ilk olarak çalışmanın konusu ve önemi tanıtılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra bu bölümde çalışmanın amaçları, kapsamı ve yapısı ile ilgili bilgiler de yer almaktadır.

Çalışmanın Konusu

Çalışmanın konusu, son yıllarda önemsenmeye başlayan “şeffaflık” ve “güvenilirlik” kavramlarının temel dayanağı olan “kurumsal yönetim” uygulamalarıdır. Çalışmada kurumsal yönetim uygulamalarını, turizm işletmelerinde çalışan iş görenlerin algılama düzeyleri ve yöneticilerin bu uygulamalara bakış açılarının ne durumda olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca işletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları sonucu, önceki ve sonraki dönemlerinde öz sermaye yapılarında ve karlarında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Sürdürülebilirlik kavramının yerleşmesiyle birlikte insanlar yaşanabilir dünyaya daha çok önem vermeye başlamışlardır. Buna bağlı olarak da sürdürülebilirliği ön planda tutan kurumsal yönetimin önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan sosyal sorumluluk ve çevreye olan duyarlılık arttıkça kurumsal yönetimin önemi tam olarak anlam kazanacaktır. İşletmelerin başarılı, rekabetçi, şeffaf ve hesap verme yeterliliğine sahip olabilmeleri kurumsal yönetime verdikleri önemle eş konumdadır.

Adil olmak, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin kurum kültürü haline getirilmesiyle, işletmelerin devamlılığı arasında paralel bir ilişki olacaktır. İşletmeler, yönetim sistemlerinin esasını oluşturan kurumsal yönetim metodolojilerini içselleştirdikçe, şirketlerin bir olgunlaşma evresine geçeceğine, rekabet güçlerinin artacağına ve sürdürülebilirlik performanslarında önemli bir iyileşmenin kaydedileceğine inanılmaktadır (Yılmaz, 2014).

Ülkemizde Sermaye Piyasaları Kurulu'nun (SPK) yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlı bırakılmıştır. Ancak, bu ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamayı yapmaları gerekmektedir. Ayrıca bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve

gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında, ilkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir (SPK, 2004).

Her geçen gün daha çok hissedar ve paydaş, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve avantajlarını nasıl yönettikleri konusunda şirketleri daha şeffaf olmaya zorlamaktadır. Çevresel, sosyal, kurumsal yönetim performanslarının açıklandığı raporların finansal raporlarla birleştirilerek entegre raporlamaya geçilmesi konusu ise uluslararası platformlarda sıkça tartışılmaktadır (Yılmaz, 2014). Böylece paydaşların sürdürülebilirlik konusundaki bilinçlenmeleri devam etmektedir. Bu durumu işletmeler kurumsal yönetime uyum çabası içerisine girerek kolay bir şekilde başarabileceklerdir. Kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş olan bir kurum sürdürülebilirlik konusunda yapılması gereken tüm görevleri yerine getirmiş olabilmektedir.

Çalışmanın Önemi

Son on yılda, rekabet gücünün artırılmasında, kurumsal yönetim (corporate governance) kavramı gittikçe önem arz eden bir olgu haline gelmiştir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden bir tanesi, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, bu kavramın önemini daha da arttırmıştır. Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve ilişkili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlar, gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir (SPK, 2005).

Gelişmekte olan piyasaların halka açık şirket sayıları artmakta ve halka açık firma yapısında tüm dünyada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ağırlığı giderek önem kazanmaktadır. Nitekim bu gelişmelere bağlı olarak İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD), 2014 Nisan ayında kurumsal yönetim ilkelerini günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde güncelleme çalışmalarına başlayacağını açıklamıştır. OECD kurumsal yönetim ilkelerini güncellerken, gelişmekte olan ülkelere ekonominin temel taşlarını oluşturan KOBİ'lere, yeni girişimlere ve aile şirketlerine referans vermesi beklenmektedir. Ekonominin güçlenmesinde ve istihdam oluşturmada önemli rol oynayan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin kılavuzluğunda sürdürülebilirliği

yakalaması, önlerindeki en büyük engel olan finansmana erişim sorununa da çözüm getirecektir (Ertaş, 2014). Claessens, (2003) ülkelerin kurumsal yönetiminin ve uygun iş birliğinin zayıf olduğu durumlarda güvenilirlik ve pazar iş birliğinin kısıtlı bir etki içinde olduğunu belirtmektedir. Öte yandan, Ertaş (2014) kurumsal yönetimin, lokal ya da küresel krizleri önleme ya da olumsuz etkilerini azaltma gibi bir fonksiyona da sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, kurumsal yönetim önemini ve güncelliğini korumakla birlikte değişen ve gelişen dünya trendlerine uyum için kurumsal yönetim uygulamalarının devam edeceğini ifade etmiştir.

Globalleşen dünyada rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, Avrupa Birliği (AB)müktesebatına uyum sağlanması ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nin çağın gereklerine cevap verememesi gibi nedenlerle kanunu yenileme ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyacın karşılanması adına 6102 sayılı yeni TTK düzenlenerek yürürlüğe girmiştir (Serçemeli ve diğerleri, 2013:157). Böylece önemi giderek artan işletmelerin şeffaflığı ve hesap verebilirliği yasalarla uygulamaya konulmuştur.

Olumsuzlukların yaşandığı kriz döneminde kurumsal yönetim şirketleri zor duruma düşmekten kurtaran bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Kurumsal yönetimi uygulayan işletmelerin kurumsal yönetim sorumluluğu; hissedarlar için açık olarak tanımlanmış kurallar, sıkı denetim mekanizması, yüksek düzeyde şeffaflık ve ifşa, Yönetim Kurulu Başkanı'nın yetkilendirilmesi, şirketi yatırımcılara karşı daha çekici ve daha karlı bir hale getirmektedir (Claessens, 2003). Kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülkeler açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim uygulamalarının yüksek olması, düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülke açısından baktığımızda ise kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir (SPK, 2005:2).

Şirketin tüm paydaşlarının haklarını güvence altına alan, küreselleşen dünyanın gerektirdiği rekabetçi yapıyı günün ihtiyaçlarına göre düzenleyen yeni TTK üç temel unsur üzerine inşa edilmiştir. Bunlar uluslararası standartlarda şeffaflık ve kurumsal yönetim, güçlü sermaye yapısı ve hızlı karar alma-güvenli ticaret olarak sayılabilir. Bu sayılan unsurlar içinden dikkat çeken uluslararası standartlarda şeffaflık ve kurumsal yönetim unsurudur (TURMOB, 2013). Arsoy (2008:17), şirketlerin uluslararası alanda kabul görmüş standartları uygulayarak kurumsal şeffaflık düzeylerini arttırabileceklerini ve kurumsal şeffaflığın muhasebe uygulamaları ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda yeni TTK'nın kurumsal yönetim alanında getirdiği önemli değişikliklerin muhasebe uygulamaları ile iç içe olduğunu söylemek mümkündür.

Ertaş (2014)'e göre dünya gayrisafi milli hasılası içinde gelişmekte olan ülkelerin payı yüzde 50'ye ulaşmıştır. Yapılan projeksiyonlar 2050 yılında G7 ülkelerinin payının yüzde 7'ye düşeceği şeklindedir. Bu da gelişmekte olan ülkelerin küresel hasılabtan daha fazla pay alacağını göstermektedir. Türkiye'nin bu paydan daha fazla alabilmesinin yolunun kurumsal yönetimden geçtiği ifade edilmektedir. SPK (2005), kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinin ve uygulamanın izlenmesinin, Türk sermaye piyasalarının küresel likidite sisteminin bir parçası olarak yapılandırılmasında ve uluslararası finansal piyasalardan fon sağlama olanaklarının arttırılmasında büyük önem arz ettiğine inanmaktadır.

Kurumsal yönetim düzeyini; ülkenin içinde ekonomik durum, finansal ortam, rekabet yapısı, şirketin çevreye olan duyarlılığı, işletmelerin yürüttükleri sosyal sorumlulukları ve işletmenin yönetim anlayışı gibi faktörler belirleyebilmektedir.

Kurumsal yönetim, şirketlerin şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik, özellikle ABD'de yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelen bir kavramdır (SPK, 2004). Uluslararası düzeyde ilk olarak 1999 yılında OECD tarafından yayınlanan ve 2004 yılında da gözden geçirilen Kurumsal Yönetim İlkeleri ülkelere referans olma açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Ülkemizde de OECD'nin yayınlamış olduğu ilkeler ışığında ülkenin özellikleri de göz önüne alınarak 2003 yılında Kurumsal Yönetim ilkeleri yayınlanmış ve öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanan ilkelere

yer alan prensiplerin, kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulanabileceği kamuya duyurulmuştur.

Claessens (2003), yaptığı çalışmada kurumsal yönetime verilen önemin neden arttığını aşağıda açıklamakta,

- Skandalların ve krizlerin çoğalması, bu skandallar ve krizler daha önce yapısal bir belirti gösterirken gelişen ekonomiler ve ülke politikaları için önemli bir hal almış olması,
- Özelleştirme, işletmelerin ellerinde bulunan kurumsal yönetim konusunu gündeme getirmiştir. Firmaları sermaye arayışıyla birlikte halka açık piyasaya yönlendirmiştir.
- Teknolojik gelişim, liberalizasyon ve finansal piyasaların açılması, ticari özgürleşme ve diğer yapısal reformlar işletmeleri kurumsal yönetim uygulamalarına yönlendirmektedir. Özellikle, fiyatların yeniden düzenlenmesi, ürünler ve sahipler üzerinden koşulların kaldırılması ve sermayenin karşı ülkelerle yarışması hedeflendiğinde bu gelişmeler kurumsal yönetim uygulamasını daha da önemli kılmaktadır.
- Sermaye seferberliği, prensipleri bir adım daha ileri götürürken, firmaların büyüklüklerini artırmış ve finansal ilerlemelere yol açmıştır. Kurumsal yatırımcıların rolü pek çok ülkede büyüme göstermiştir. Bu yatırım değişikliğindeki artış, iyi kurumsal yönetim düzenlemeleri ihtiyacını arttırmıştır.
- Uluslararası finansal bütünleşme arttı, ticaret ve yatırım akışları hızlandı. Bu çıkış tüm tarafları kurumsal yönetişime yönlendirdi.

Bu araştırmada, kurumsal yönetim uygulamaları SPK'nın öngördüğü ilkeler çerçevesinde incelenecek ve amaca ulaşılma düzeyi saptanmaya çalışılacaktır. Bu çalışma, ülkemizde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde istihdam edilen çalışanların kurumsal yönetimle ilgili algulamaları ile yöneticilerin kurumsal yönetim uygulamalarına karşı bakış açılarını belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Ayrıca çalışmada kurumsal yönetimin turizm işletmelerindeki durumu irdelenecektir. Turizm alanında, işletmeleri bu açıdan değerlendiren bir başka çalışmaya rastlanamamıştır.

Ayrıca kurumsal yönetim üzerine yapılmış olan çalışmalarda hem çalışanların hem de yöneticilerin araştırma konusu olarak incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Tüm bu durumlar çalışmanın önemini göstermektedir.

Çalışmanın Amacı

Değişen ve gelişen dünyada paydaşlarca “ulaşılabilir” olmak işletmeler için stratejik önem taşıyan en önemli konulardan biridir. Bunun temel şartları işletmelerin; sorumluluklarını yerine getiren, herkese eşit ve adil davranan ayrıca şeffaflığı ön planda tutan bir yönetim anlayışına sahip olmalarıdır. Bu bağlamda kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetiminden sorumlu üst kademe yönetiminin, bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, firma üzerinde kendini belirli nedenlerle hak sahibi olarak gören hissedarlar ile çalışanlar, tedarik kaynakları, müşteriler ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Böylece kurumsal yönetimin temel amacı; şirketlerin faaliyetlerini uluslararası standartlarda sürdürebilmelerine ve böylece daha etkin ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla uluslararası finans kaynaklarından daha rahat ve ucuz maliyetle faydalanabilmelerine yönelik bir yönetim anlayışı geliştirmektir. Türkiye’de işletmelerin bunu gerçekleştirebilmeleri için SPK tarafından 2003 yılında kurumsal yönetim rehberi yayınlanmıştır. Böylece hisse senetleri, Borsa İstanbul (BİST)’de işlem gören şirketlerin 2005 yılında yayınlanacak 2004 yılına ilişkin faaliyet raporlarından başlamak üzere faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde; şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyumu konusundaki beyanları ile ilkeler karşısındaki durumlarının görülebilmesi için örneği verilen ve açıklanacak asgari unsurları belirleyen Kurumsal Yönetim Uyum Raporu’na (KYUR) yer vermeleri gerektiğine, karar verilmiştir. 2005 yılı faaliyet raporları itibari ile hisse senetleri BİST’de işlem gören şirketler Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlamaktadır. Böylece küreselleşen dünyaya uyum sağlamaya çalışan diğer işletmeler gibi turizm işletmeleri de bu uyum raporlarını yayınlamaya başlamışlardır.

Bu araştırmanın amacı, turizm işletmelerinde çalışan iş görenlerin, kurumsal yönetim uygulamalarını algılama düzeylerini incelemektir. Çalışmanın diğer amacı ise kurumsal yönetim uygulamaları konusunda, yöneticilerin bakış açılarının ne durumda olduğunu belirlemektir. Ayrıca turizm işletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları sonucu,

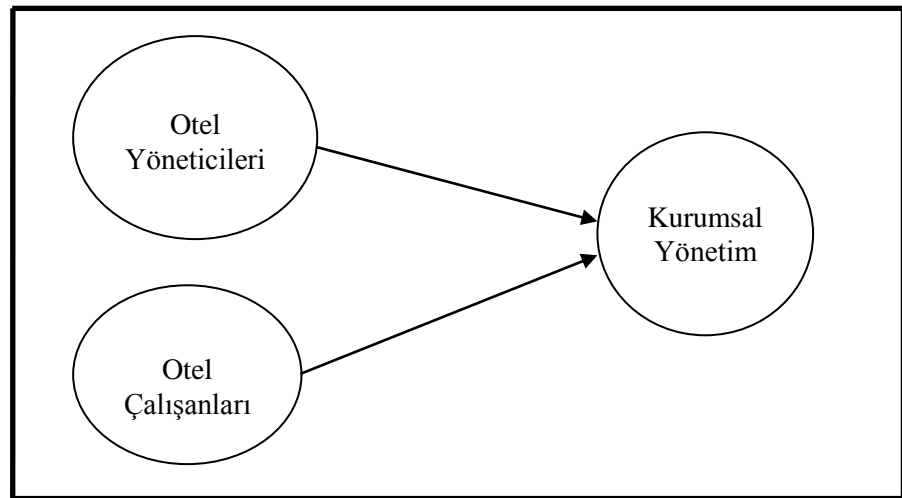
önceki ve sonraki dönemlerinde öz sermaye yapılarında ve karlarında bir farklılık olup olmadığı incelenecektir. Araştırmada cevabı aranan diğer önemli alt amaçlarda aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Yeni Türk Ticaret Kanunu ile şirketlerin şeffaflıklarının ön planda olması planlanmakta, bu duruma turizm şirketlerinin uyum sağlamaya yönelik çabaları var mıdır?
- Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu yayınlayan turizm işletmelerinin kar ve öz sermaye yapısında farklılıklar var mıdır?
- Türkiye'deki turizm işletmeleri kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama süreci hangi aşamasında bulunmaktadır?

Çalışmanın İçeriği

Çalışmanın kapsamında kurumsal yönetim raporu yayınlamak durumunda olan Borsa İstanbul'da işlem gören halka açık turizm şirketlerinin hem yöneticilerinin bakış açıları incelenecek hem de çalışanların algıları tespit edilerek sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır. Ayrıca şirketlerin kurumsal yönetim raporu yayınlamak durumunda oldukları 2005 yılı öncesi ve sonrası kar ve öz sermaye yapılarında farklılık oluşup oluşmadığına bakılacaktır.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin test edilmesi amacıyla yapısal model oluşturulmuştur. Bu model, çalışanların algı düzeylerini ve yöneticilerin kurumsal yönetime bakış açıları kapsamında oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmada test edilecek model Şekil 1’de görülmektedir. Şekil 1’e göre öncelikle otel çalışanlarının kurumsal yönetimi algılama düzeylerini test etmek. Sonrasında, otel yöneticilerinin kurumsal yönetimi uygulama durumlarını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmada ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerine uyum çabası içinde olan turizm işletmelerinin bu uyum sürecini nasıl yönettikleri belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırma modelinden hareketle genel olarak 5 hipotez belirlenmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın temel hipotezleri aşağıda belirlenmiştir.

H1: Kurumsal yönetim sürecini otel yöneticileri etkin biçimde uygulamaktadır.

H2: Kurumsal yönetim sürecini otel çalışanları olumlu yönde algılamaktadır.

H3: Kurumsal yönetimin ilkeleri ile araştırmaya dahil olan çalışanların demografik özellikleri arasında farklılık vardır.

H4: Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu yayınlayan şirketlerin kar yapısında farklılık vardır.

H5: Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu yayınlayan şirketlerin öz sermaye yapısında farklılık vardır.

Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemlerinin ilkeleri izlenerek bilgilerin üretilmesidir (Güven, 1996). Çalışmada en iyi sonuca ulaşabilmek için nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Nicel yöntem kapsamında veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen verilere ilişkin oluşturulan model, Yapısal Eşitlik Modellemesi ile incelenmiş LISREL paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin temelinde, kuramsal olarak oluşturulan yapısal modellerin, hipotez testleri yoluyla çözümlenmesi yatmaktadır (Tezcan, 2008).

Nitel yöntem kapsamında ise veriler görüşme tekniği ile elde edilmiş ve betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz; verilerin sınıflandırılması ve özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır. Bu bağlamda betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalar altında özetlenir ve yorumlanır. Diğer taraftan veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabileceği gibi veri toplama aşamalarında elde edilen ön bilgiler işığında da düzenlenebilir. Ayrıca betimsel analiz tekniğinde veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak, çalışmanın güvenilirliği açısından önem

taşımaktadır (Altunışık ve diğeri, 2007). Araştırmada ayrıca doküman incelemesi kapsamında veriler elde edilmiştir. Borsa İstanbul'da işlem gören turizm şirketlerinin kar ve öz sermaye yapılarındaki farklılıklar incelenmiştir. İşletmelerin gelir tablolarından “net kar” ve bilançolarından “öz sermaye” raporları değerlendirilerek sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Raporlara ise işletmelerin internet sitelerinden, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'dan ve Borsa İstanbul'dan ulaşılmıştır. Bu raporların analiz edilme sürecinde ise E-Views programından yararlanılmış ve veriler analiz edilmiştir.

Çalışmanın Yapısı

Çalışma teorik ve uygulama bölümleri olmak üzere toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmından önce, çalışmanın konusu, çalışmanın önemi, amacı ve içeriği hakkında kısa bilgiler sunulmuştur.

Çalışmada kurumsal yönetim tüm yönleriyle ele alınmıştır. İlk bölümde kurumsal yönetim kavramının tanımları üzerinde durulmuş ve gelişimi hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca çalışmanın özünü oluşturan kurumsal yönetimin ana unsuru olan şeffaflık, hesap verilebilirlik, adil olmak ve sorumluluk ilkeleri açıklanmıştır. Öte yandan, kurumsal yönetimin önemi, amacı ve faydalarına ilişkin bilgilere de bu bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsal yönetim ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Burada öncelikle farklı çıkarları olsa da birbirleri ile olan yardımlaşmaları durumunda ortaya çıkan vekâlet teorisi ele alınmıştır. Özellikle kurumsal yönetimin temel konularından biri olan ahlaki etik bu bölümde irdelenmiştir. Şirket faaliyetlerinin kanunlara ve toplumsal değerlere uygun bir biçimde gerçekleştirilmesine yönelik olarak yönetimin sorumluluğu olarak ifade edilen kurumsal sosyal sorumlulukta açıklanmıştır. Paydaş teorisinde ise yönetimin sorumluluklarını sadece hissedarlara karşı değil, geniş bir yelpaze içinde yer alan ilgi gruplarının da dahil edildiği durumu açıklanmıştır. Ayrıca kurumsal yönetimin temel ilkeleri ele alınmıştır. Bu ilkeler, sermaye piyasaları kurulunun raporunda yer alan ilkeleri kapsamaktadır. Pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuoyu aydınlatma, şeffaflık ve son olarak yönetim kurulu açıklanmıştır. Bunların yanı sıra kurumsal yönetim modelleri ve dünyadaki ve Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamaları ele alınmıştır. Anglo Sakson ve Kıta Avrupası kurumsal yönetim

modelleri. Kurumsal yönetimin Türkiye ve Dünyadaki uygulamaları da bu bölümün son kısmında açıklanmıştır.

Çalışmanın araştırma yöntem ve istatistiksel sürecini içeren bölüm üçüncü bölümdür. Burada araştırmanın evreni, örnekleme ve hipotezlerine yer verilmiştir. Ayrıca çalışmada nitel ve nicel verilerden faydalanılarak görüşme ve anket tekniği ile sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın bulgular ve yorumları da bu bölümde tartışılmıştır.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise çalışmanın sonuçlarına yer verilmiş ve bu sonuçlar literatürle ilişkilendirilerek tartışılmıştır. Son olarak bu bölümde çalışmanın sonuçlarına dayanılarak bu konuyla ilgili sektöre ve akademik çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 1: KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüz iş dünyası, teknolojideki ilerlemeler nedeniyle üretim, iletişim, ulaştırma, finansman vb. alanlarda büyük gelişmeler kaydetmiş ve buna bağlı olarak uluslararası boyutta faaliyet gösteren dev işletmeler ortaya çıkmıştır (Suyolcu, 2006). Yaşanan hızlı değişim ve gelişim süreci sonucunda, ortaya çıkan bu işletmelerin yönetimi, yeni yaklaşımların doğuşuna sebep olmuştur (Dinç ve Abdioğlu, 2009). Bu bağlamda şirketlerin kurumsal yapılarında, şirketlerin gelişimi ve büyümesine bağlı olarak ortaya çıkan değişiklik ihtiyacına da kurumsal yönetim cevap vermiştir (Demir, 2009).

1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Dilimize “Kurumsal Yönetim” olarak çevrilen “Corporate Governance” kavramı (Yazıcı ve Yanık, 2010), “Kurumsal Yönetişim” ya da “İyi Yönetim” kavramları ile de aynı anlama gelmektedir (Kavut, 2010). Çalışma genelinde, kullanımı genel kabul görmüş “kurumsal yönetim” kavramı tercih edilmiştir.

Kurumsal yönetim kavramını açıklamaya yönelik tek bir tanım yapmak oldukça güçtür, ancak dünyada birçok kurum ve konunun uzmanları tarafından farklı tanımlamalar geliştirilmiştir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008). Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir. Kurumsal yönetim ilk olarak Adrian Cadbury Raporunda Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından, “firmaların yönetildiği ve kontrol edildiği sistem” (Cadbury, 1992), olarak tanımlanmıştır.

Başka bir tanımda ise; “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” (Özger, 2009:3) şeklinde ifade edilmiştir.

Ülgen ve Mirza (2004) ise kurumsal yönetimi; “işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle hak sahibi gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkileri” şeklinde tanımlamıştır.

Dünya Bankası ise kurumsal yönetimi; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına değer sağlamasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlamaktadır (Pelenk, 2008).

Öztürk (2004) ise kurumsal yönetimi, şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanması olarak tanımlamaktadır.

OECD ise kurumsal yönetimi; “şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem” olarak ifade etmektedir (OECD, 1998). Öztürk ve Demirgüneş’e (2008) göre kurumsal yönetim sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve eşitlik gibi etik kavramları öne çıkaran bir yönetim biçimidir. Tüm çıkar gruplarına eşit muamele yapılması, tüm bilgilerin hissedarlarla ve ortaklarla eşit olarak paylaşılması, yürütülen faaliyetlerin hesabının verilebilmesi ve toplum değerlerini yansıtan kurallara saygılı olunması kurumsal yönetimin temel prensipleri olarak sıralanmaktadır. Bu özellikleri ile kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin sermaye maliyetinin düşmesini, finansman olanaklarının ve likiditelerinin artmasını sağlarken bir yandan da şirketlerin ve finansal piyasaların yeniden yapılanmasında, gelişiminde ve denetiminde önemli bir rol üstlenmektedir. Son dönemlerde uluslararası fon yöneticileri gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere ve yatırım fonlarına yatırım yaparlarken, finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarını ve bu uygulamaların kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir.

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi kurumsal yönetimin ana konusunu hissedarlar, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler arasındaki ilişkiler ile şirket ve menfaat sahipleri arasındaki karşılıklı ilişkiler oluşturmaktadır (Berezneak, 2007). Bunun yanında kurumsal yönetim kavramı ile işletmelerde “iyi yönetim olgusu” da gündeme gelmektedir. Dolayısıyla bu da işletme yöneticisinin kendi menfaatlerinden uzak, doğru ve yerinde kararlar alabilmesi, işletme yöneticilerin kararlarından dolayı pay sahipleri başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek bütün taraflara karşı sorumlu olması ve işletmenin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir (Baskıcı, 2012).

Kurumsal yönetim; şirketlerin küreselleşmenin getirdiği yeni koşullarla uyum sağlamalarında önemli role sahip bir kavramdır. Kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verebilirlik, adil olma ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde, şirketlerin tüm şirket paydaşlarıyla olan ilişkilerini tanımlar (Arıkboğa ve Menteş, 2009). Kurumsal yönetim ilkeleri dünyada her geçen gün daha fazla önemsenmektedir. Bu ilkelerin uygulanması şirketlerin değerlerini arttırmaktadır. Özellikle gelişmekte olan pazarlarda kurumsal yönetim konusunda başarılı şirketlerin hisseleri %20-30 kadar daha değerli olmaktadır (Argüden, 2003).

Tüm bu tanımlar ışında kurumsal yönetimi etkileşimli yönetim, paydaşların yönetimde etkisi ve yerinin olduğu bir yönetim anlayışı olarak tanımlamak mümkündür. Bu etkileşimin gerçekleşebilmesi için şeffaf, hesap verebilir, eşit ve sorumluluk sahibi bir yönetim anlayışının hüküm sürmesi gerekliliği söz konusudur. Sürdürülebilirlik kavramının önemi arttıkça kurumsal yönetiminde önemi artarak devam edecektir. Devamlılığına önem veren bir yönetim anlayışı kurumsal yönetimi göz ardı edemeyecektir. Rekabet edebilirliğin artabilmesi için özellikle de finansman kaynaklarından daha az maliyetle faydalanarak rekabet avantajı elde edebilmek için kurumsal yönetim uygulamaları işletmelere çeşitli faydalar sağlayacaktır.

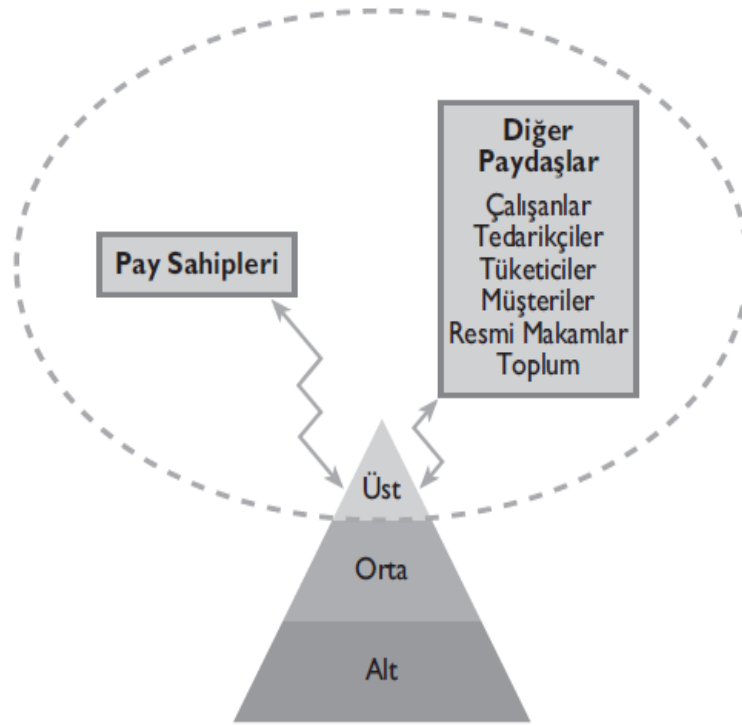
İşletmeler etkili bir yönetim sergileyebilmek için belirli ilke ve kurallara uygun hareket etmeli ve faaliyetlerini bu kurallar çerçevesinde şekillendirmelidirler. Bu yaklaşım, kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışında temel unsur niteliğindedir. Kurumsal yönetim anlayışının temel unsuru ise bilgidir. Özellikle güvenilir, doğru, şeffaf, hesap verebilir, adil olma ve sorumluluk niteliklerini taşıyan ilgili ve zamanlı bilginin yeri ve zamanı işletme yönetiminde son derece önemlidir. İşletme yönetiminde ihtiyaç duyulan nitelikli bilgi ise ancak kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerinin geçerli olduğu bir işletmede, muhasebe bilgi sisteminden sağlanabilir. Bu çerçevede işletmelerde muhasebe bilgi sistemi, finansal durumunun planlanması, değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması amacıyla ihtiyaç duyulan bilginin üretilmesini sağlamaktadır (Xu, 2003).

Bruntland (1992) raporunda da bahsedildiği gibi yakın gelecekte, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında;

- Daha derin bir diyalog düzeyi,

- İşbirliği,
- En önemlisi güvenin ön planda olduğu,

yeni sürdürülebilir kalkınma politikalarının oluşturulmasına ciddi düzeyde ihtiyaç olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda ülkelerin birbirleriyle olan diyalogları, işbirlikleri ve güvenleri öncelikle ülkede faaliyet gösteren işletmelerin bu üç unsuru taşımaları gerekmektedir. Bu üç unsurun buluşabilmesi ancak kurumsal yönetimle mümkündür. Paydaşlarla, çalışanlarla ve pay sahipleriyle olan iş birliği ve güven ortamı sürdürülebilir bir şirket politikası oluşturulmasında öncülük edecektir.



Şekil 2: Kurumsal Yönetim Alanı

Kaynak: Ülgen, Hayri ve Mirza, S. Kadri. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (3.Baskı). İstanbul: Literatür Yayınevi, s:423

Kurumsal yönetimde şekil 2’de görüldüğü gibi kilit kavramlardan birisi paydaşlardır. Paydaşlar şirket faaliyetleri ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içinde olan ve şirket faaliyetlerinden pozitif ya da negatif sonuçlar elde eden kişi ya da kurumlardır. Bunlar şirketin ana sahipleri ve yöneticileri, yönetim kurulu, hissedarlar, kurumsal yatırımcılar, yabancı ortaklar, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum ve devlettir (Aktan,

2006). Kurumsal yönetim bu paydaşların, işletmenin yönü ve performansı konusunda karar verme sırasında arasındaki ilişkileri düzenlemektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011). Böylece kurumsal yönetim, bir şirketin değerini uzun vadede arttırmak için, şirketle ilişki içinde olan tüm bu kişi ve kurumlar arasındaki çıkar çatışmalarını, şirketin sürekliliğini tehlikeye atmadan uzlaşma ile çözülmesini sağlamaktadır (Dağlı ve diğerleri, 2010).

Bir ülkenin kurumsal yönetim ortamını, ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları belirlemektedir (Çarıkçı ve diğerleri, 2009). Dolayısıyla etkili kurumsal yönetimin, şirketler bazında ve ekonominin genelinde var olması, piyasa ekonomisinin uygun şekilde işleyebilmesi için gerekli olan güveni sağlar. Böylece, sermaye maliyeti düşer ve şirketler, kaynakları daha etkin bir şekilde kullanmaya yönlendirilir, bu da beraberinde büyümeyi getirir (Darman, 2009).

Kurumsal yönetim anlayışının tek bir standart uygulama biçimi olmayıp ülkeden ülkeye uygulamalarda farklılıklar oluşabilmektedir. Bu farklılıklar ülkede yaşanan ekonomik ve toplumsal değişime ve bu değişime bağlı olarak ortaya çıkan değerler ve ilkelere göre şekillenmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009). Dolayısıyla kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına zorunlu bir çözüm olarak gündeme gelmiştir (Karayel, 2009).

İş dünyasında son yıllarda gerek Doğu Asya, Rusya ve Brezilya'da yaşanan ekonomik krizler ve gerekse de ABD ve Avrupa'da yaşanan büyük işletme skandalları, yönetim sistemleri üzerinde daha çok tartışılmasını sağlayarak, bir çözüm yolu olarak 'kurumsal yönetim' konusunu gündeme getirmiştir. Kurumsal yönetim, tepe yönetimi, çalışanlar, hissedarlar ve yatırım yapan kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkileri düzenleyerek; işletme faaliyetlerinin paydaşların aleyhine ya da belirli grupların faydasına kullanımının engellenmesinde etkin rol oynayarak, işletmelerin faaliyetlerine devam etmesini ve ortak amaçların sürdürülmesini sağlamaktadır (Akıncı, 2013).

Fulgheieri ve Suominen'in (2005:26) yaptığı araştırma kurumsal yönetim sisteminin kalitesinin ekonomik rekabet şartlarında önemini ortaya koymaktadır. Böylece kurumsal yönetim ile rekabet arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Yapılan çalışma sermaye

yapılarının ülkeden ülkeye ve endüstriyel sektörden sektöre farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır.

Özellikle son yıllarda yaşanan büyük işletme skandalları, kurumsal yönetim ilkelerinin iş yaşamı açısından ne kadar önem arz ettiğini göstermektedir. Yatırımcılar, bilgilerini kamuoyu ile paylaşan, herkese eşit mesafede olan, tüm paydaşlarına karşı sorumlu olan işletmeleri daha güvenilir bulmaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetimin işletmeye; kurumsal itibar, hisse senedi değeri, borçlanma maliyeti vb. konularda rekabetçi faydalar sağladığı gözlenmektedir (Ömür, 2010).

Ulusal ekonominin uluslararası boyut kazanması, ulusal sermaye hareketlerinin uluslararası sermaye hareketlerine dönüşmesi, şirket yönetimlerinde hissedarlardan çok işletme yönetiminin etkinliğinin oluşması kurumsal yönetim kavramının doğmasına neden olmuştur. Bir işletmenin iş ve ilişkilerini yöneten ve kontrol eden bir sistem olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal yönetim kavramı (Corporate Governance); eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine kurulmuştur. Bu ilkeler, işletme yönetiminin alacakları kararlarda kendi menfaatlerini değil, bütün paydaşların (Stakeholders) menfaatlerini ön plana almalarını zorunlu kılmakta ve bu bağlamda işletme kültürüne “iyi yönetim” olgusunun yerleşmesini sağlamaktadır (Usul ve diğerleri, 2011).

Kurumsal yönetim; şirketlerin yönetimi ve kontrolü, bunların raporlanması ve paydaşların yararı açısından bunların gözetimi ile ilgilidir. Kurumsal yönetim tartışması sahtecilik, iflaslar ve yöneticilerin anormal ücretleri gibi olaylarla çok daha fazla körüklenmektedir. Kurumsal yönetimin gündemde kalmasına katkıda bulunan diğer faktörler arasında; uluslararasılaşmanın yaygınlaşması, kuralların azaltılması, finansal piyasaların entegrasyonu, karmaşık finansal araçların ve bağlantılı risklerin artması, toplumun organizasyonlarla ilgili beklentilerindeki değişiklikler, yetersiz raporlama ve denetçilerin verimsizliği sayılabilir (Özeren ve Temizel, 2004).

Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki şirketler ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her köşesindeki yatırım araçlarıyla da ilgilenmektedirler. Ayrıca Karakaya ve Akbulut'a (2010) göre, kurumsal yönetim uygulamalarının tüm dünyada gelişmesini sağlayan diğer bazı etkenler ise şunlardır:

- Büyük şirketlerde yaşanan skandalların dikkatleri şirketlerin kontrolü üzerine çekmesi,
- Hissedarların niteliklerinin değişmesi,
- Kurumsal yatırımcıların hisse senedi sahipleri içindeki payının artması,
- Emeklilik fonlarının ve sigorta şirketlerinin yaptıkları yatırım miktarının büyümesi,
- Kurumsal yatırımcıların portföylerini çeşitlendirmek için karlı deniz aşırı yatırımlar yapmaya başlaması ve bu yatırımların korunabilmesi için kendilerini güvence altına almak istemeleri,
- İletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki hızlı gelişim sayesinde yeni fikirlerin hızla yayılması,
- Kurumsal yatırımcılar birbirleriyle daha yoğun haberleşerek, kurumsal yönetim gibi yatırımları açısından önemli gördükleri konuları biçimlendirmeleri,
- Aile şirketleri ile kamu kuruluşlarının dışarıdan (öz kaynak dışında) finansal kaynak kullanma ihtiyacı duymaları ve fon arz edenlerin güvenini sağlayarak daha düşük maliyetle fon temin edebilmede kurumsal yönetimin önemli olduğuna inanmaları,
- Ülkelerde sermaye piyasalarını düzenleyen kurumların kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal piyasalarda ve bütün ekonomide güvenin artacağına ve piyasaların yatırım açısından daha çekici hale geleceğine olan inançları.

Johnson ve arkadaşları (2000) araştırmalarında, yatırımcı güvensizliğinin ülkeden sermaye çıkışlarına neden olacağını ve kurumsal yönetimin zayıf olduğu ülkelerin, sermaye çıkışlarını daha yoğun bir şekilde yaşayacaklarını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, zayıf kurumsal yönetimin, daha çok risk ve daha az getiri anlamına geldiğini ileri sürmüşlerdir. Yatırımcılar için, yüksek riske rağmen nispeten az getiri elde edecekleri bir ülkeye yatırım yapmak cazip değildir (Johnson; 2000). Bu bağlamda, uluslararası yatırımcıların önem verdikleri konuların bilinmesi, sağlıklı bir kurumsal

yönetim yapısına ulaşılması için yapılacak reformların tespiti açısından önem taşımaktadır (Arıkboğa ve Menteş, 2009).

Kurumsal yönetim, bir şirketin değerini uzun vadede arttırmak için, şirketle ilişki içinde olan tüm kişi ve kurumlar arasındaki yıkıcı çıkar çatışmalarını, şirketin sürekliliğini tehlikeye atmadan uzlaşa ile çözülmesini sağlayacak bir yönetim anlayışıdır. Kurumsal yönetim bir taraftan şirketteki çıkar çatışmalarını uzlaşa ile çözerken, diğer taraftan şirkete stratejik hedefler belirler, yöneticilerin ve çalışanların verimli çalışmalarını sağlayacak tedbirler alır, iç ve dış denetimde etkinlik sağlayarak şirketin operasyonel risklerini en düşük seviyeye indirir (Dağlı ve diğerleri, 2010).

OECD'nin 1999 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamasının ardından Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Temmuz 2003'te ilk defa ve Şubat 2005'te de düzeltme ve eklemeler yaparak kurumsal yönetim alanındaki bu boşluğu doldurma amacıyla OECD kurumsal yönetim ilkelerini ve Türkiye'nin yasal ve ekonomik nitelikleri rehber alınarak "kurumsal yönetim ilkelerini" yayınlamıştır. Bu ilkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört temel kriterden oluşmaktadır (SPK, 2005:4). *İlk bölümde*, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte; ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır. *İkinci bölümde*, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikasına yönelik kurallar oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmiştir. *Üçüncü bölüm*, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Şirketle ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini içerir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kriterler yer almaktadır. *Dördüncü bölümde* ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin kriterler yer almaktadır (SPK, 2005:5).

Bu ilkeler bazında şirketler yıllık faaliyet raporlarının yanı sıra bu ilkelere uyum raporunu da yayınlamaları gerekmektedir. Ülke ile ilgili faktörler; ekonomik durum ve finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi ve mülkiyet haklarının gelişmişliği vb. faktörlerden oluşmaktadır. Finansal piyasalarla ilgili faktörler de; piyasaya ilişkin düzenlemeler, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ile muhasebe standartları başta olmak üzere uluslararası standartların uygulanma düzeyinden oluşmaktadır. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi çıkarlar, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, şirket ile ilgili kesimlerin (çıkarcı gruplarının) alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye olan duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi olmaktadır. Farklı kurumsal yönetim uygulamalarının her birinin kendi içerisinde avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (Öztürk, 2004:31-32).

1.2. Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Kurumsal yönetim anlayışı yeni oluşmuş bir kavram olmayıp, dile getirilmeye başlanmadan önce de gerek politika üreticilerin gerekse de uygulayıcıların ilgilendiği bir konu olmuştur (Şehirli, 1999). Kurumsal yönetim tartışmaları ilk olarak gelişmiş piyasaların bulunduğu ülkelerde hissedarların, şirketlerin ve sermayedarın menfaatini maksimize edecek şekilde yönetildiğinden emin olma endişesi ile başlamıştır. ABD’de ve Avrupa’da, muhasebe kayıtlarındaki usulsüzlükten kaynaklanan şirket iflasları ve halkın finansal piyasalara güveninin sarsılması, kurumsal yönetimin gerekliliğini ortaya çıkarmaya başlamıştır. Ancak pay sahiplerinin ve sermayedarın menfaatini daha iyi koruyacak şekilde oluşturulan kurallar, sermaye piyasalarını olumlu etkilemiş olsa da, yaşanan şirket başarısızlıklarını engelleyememiştir (Yazıcı ve Yanık, 2010).

Kurumsal yönetim anlayışına, ekonomik krizlerin ve büyük şirket skandallarının ortaya çıktığı dönemlerde daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bu bağlamda ABD’de kurumsal yönetim, iş dünyasına güven unsurunu getirmek amacıyla ilk kez 1929 krizi sonrasında gündeme gelmiştir (Arı, 2008). İlk defa ABD’de gündeme gelmiş olan kurumsal yönetim kavramı, daha sonra İngiltere’de, 1990’lı yıllarda da Kıta Avrupası’nı takiben Asya’da ve tüm dünyada tartışılır hale gelmiştir (Baskıcı, 2012).

Kurumsal yönetim kavramı 19. yüzyıldan bu yana Avrupa, ABD ve Japonya'da kullanıldıysa da özellikle 1980'li yıllarda bu kavramın öneminin artmaya başladığı görülmektedir (Ömür, 2010). Devletçi ekonomilerin yavaş yavaş terk edilerek piyasa ekonomisinin uygulandığı, özel sektör kuruluşlarının ekonomide yerlerini ve paylarını güçlendirmeye başlamaları ile yönetilen fon miktarlarında da artışlar olmuştur. Buna ek olarak firmalar arası rekabetin ve sermayenin hareketliliğinin, gelişen teknoloji ile birlikte artması, küreselleşme ve ABD ve Avrupa ülkelerinde yaşanan şirket skandalları kurumsal yönetimin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sönmez ve Toksoy, 2011). Çünkü söz konusu şirketlerin kurumsal yönetimin gereklerini yerine getirememeleri, yetersiz olduklarını göstermektedir. Bu şirketlerin yönetim başarısızlıkları, sadece söz konusu şirketleri etkilemekle kalmamış aynı zamanda, bu şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülke ekonomilerini de etkilemiştir (Çonkar ve diğerleri, 2011).

Bugünkü anlamda kurumsal yönetimin ortaya çıkışı 1991 yılında İngiltere'de, Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafından oluşturulan ve Adrian Cadbury başkanlığında yürütülen komite çalışmaları ile başlamıştır. Komite çalışmaları sonunda bugün dünyada genel kabul görmüş OECD kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesine kaynak teşkil eden "Kurumsal Yönetimin Mali Görünümü" isimli bir rapor hazırlamıştır. Bu raporda komite, yönetim kurulu üyelerinin, hissedarlara ve topluma olan sorumluluklarını araştırarak, kurumsal yönetim standartlarını iyileştirmeyi ve finansal raporlama ile denetime olan güveni artırmaya yönelik öneriler geliştirmiştir (Karakaya ve Akbulut, 2010).

Ülkeler küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşullarında, büyümek ve büyümeyi sürdürülebilir kılmak için, uluslararası boyutta gerekli uyum çalışmalarını yapmak ve bunları bir dizi düzenleme şeklinde hayata geçirmek zorunda kalmaktadır. Böylesi bir ortamda, Türk sermaye piyasalarının küresel likidite sisteminin bir parçası olarak yapılandırılması, uluslararası finansal piyasalardan fon sağlama olanaklarının arttırılması hem ülkemiz, hem de halka açık şirketler açısından büyük önem taşımaktadır (SPK, 2005).

ABD ve İngiltere dışında Almanya ve Japonya gibi başka ülkelerde de kurumsal yönetimle ilgili çalışmalar yürütülmüştür. Bu ve dünya genelinde kurumsal yönetim

konusunda yürütülen çalışmalar bazı farklılıklar içerse de, İngiltere ve ABD’de yapılmış düzenlemelerden etkilenmiştir (Karabıyık, 2011).

Türkiye’de ise TUSİAD tarafından, Haziran 2000’de OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Türkçeye çevrilmiştir (Karabıyık, 2011). Kurumsal yönetim kavramı, Türkiye’de ilk kez 2002 yılı Aralık ayında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” raporuyla, TUSİAD tarafından ele alınmıştır. TUSİAD tarafından 2003 yılında kurulan TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) ile de çeşitli araştırmalar ve eğitimler gerçekleştirilerek, kavramın bilinirliği artırılmaya çalışılmıştır. SPK tarafından 2003 yılında yayınlanan, halka açık anonim şirketlere tavsiye niteliğindeki “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak oluşturulmuş ve bu ilkeler 2005 yılında, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ndeki değişiklikler sebebiyle güncelleştirilmiştir (Çarıkcı ve diğerleri, 2009). Tablo1’de Türkiye’deki kurumsal yönetimin gelişim süreci sırasıyla verilmiştir.

Tablo 1: Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişim Süreci

Yıl	Kurumsal Yönetim Aktivitesi
1956	Türk Ticaret Kanunu-Mevcut Yasal Yükümlülükler
1981	Sermaye Piyasası Kanunu
1999	OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri
2002	TUSİAD: Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi
2003	SPK; Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ
	SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri
	SPK, Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına ilişkin Esaslar Tebliği
2004	İMKB Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışmaları
	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Revize Çalışmaları
2005	SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeler (Revize)
2005	İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Oluşturma Çabaları
2005	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları’nın (UFRS) İMKB’de Uygulanmaya Başlaması
2007	İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinin (XKURY) Hesaplanmaya Başlanması
	TTK’nun Revize Edilmesi Çalışmaları
2010	TUSİAD Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri
2011	Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Resmi Gazete’ de Yayınlandı
2012	Yeni Türk Ticaret Kanunu İle Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Yasal Altyapı Oluşturuldu
2013	Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklikler Yapıldı

Kaynak: Sakarya ve diğerleri 2010:237*; Kurumsal Yönetim Dergisi, 2013**.

*Sakarya, Ş., Kutukız, D. ve Ülker, Y. (15-16 Nisan 2010), Küresel Finansal Krizler Sonrası Kurumsal Yönetim Alanındaki Gelişmeler; İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (İMKB XKURY) Bazında Bir İnceleme, Küresel Krizler ve Ekonomik Yönetişim. *Turgut Özal Uluslar Arası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-I*. Malatya.

**Kurumsal Yönetim Dergisi, 2013, Sayı 21, 22, 23.

Pelenk (2008)'e göre diğer taraftan küresel boyutta kurumsal yönetim kavramının hızlı gelişimi Türkiye'de de yankı bulmuş ve bu kavram hızlı bir şekilde işletme bilgisi olarak ülkemizde önem kazanmıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetim faaliyetlerinin arkasındaki en önemli nedenlerden biri, şirketlerin küreselleşmenin getirdiği şartlara uyum sağlayabilmek için ihtiyaç duydukları şirket dışı sermaye kaynaklarıdır. Diğer neden ise gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmak isteyen uluslararası fon yöneticileri ve yabancı yatırımcıların talepleridir. Uluslararası fon yöneticileri ve yabancı yatırımcıların kurumsal yönetim ile ilgili reform sürecine olan desteklerinin temelinde, yapacakları yatırımların güvenliğini garantiye alma istekleri yatmaktadır (Arıkboğa ve Menteş, 2009).

2010 yılında TÜSİAD, Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarının hangi seviyede olduğu hakkında genel bir fikir vermek amacıyla yönetim kurulları için kurumsal yönetim prensiplerini yayınlamıştır. Şubat 2011 tarihinde ise Resmi Gazete'de yayımlanan 1535 maddelik yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim ile ilgili hükümleri 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Yenice ve Dölen, 2013). Yeni TTK'nın kurumsal yönetişim ilkelerinin yaşatılmasını destekleyen bir yapısı olduğu ve mevcut TTK ile karşılaştırıldığında bir dizi yenilik getirdiği gözlemlenmektedir (Akıncı, 2013). Bu yeniliklerden belli başlılarına aşağıda yer verilmiştir (Deloitte, 2012; Türkiye Kurumsal Yönetim Dergisi, 2013).

- Türk Ticaret Kanunu'nda değişiklik yapan 6335 Sayılı Kanunun, 15 inci maddesi ile 6102 sayılı Kanunun ***Pay Sahiplerinin Şirkete Borçlanma Yasağı*** başlıklı 358 inci maddesinde yapılan değişiklikle, borçlanma yasağı yumuşatılmış ancak kaldırılmamıştır. Maddede yapılan değişiklikle, pay sahiplerinin vadesi gelmiş sermaye taahhüdü borcu bulunmaması ve şirketin kar durumuna göre acil kaynak ihtiyaçlarını, şirket varlıklarından karşılayabilmesi mümkün hale getirilmiştir.
- Aynı Kanun'un 34. maddesi ile 6102 sayılı TTK'nın ***İnternet Siteleri*** başlıklı 1524. maddesinde yapılan değişiklikle, internet sitesi oluşturmakla yükümlü olan

sermaye şirketleri, sitenin kurulma zamanı, siteye konulacak içeriklerin hangi sürede bu siteye konulacağı ve sitede ilan edilecek hususlar ile ilgili yeniden düzenlenmiştir.

- Yine aynı Kanun'un 43 üncü maddesi ile 6102 sayılı Kanun'un ***Yönetim Kurulu Üyelerinin sayısı ve nitelikleri*** başlıklı 359. maddesinde yapılan değişiklikle; yönetim kurulunu temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye'de bulunması ve Türk vatandaşı olması şartı ve yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yükseköğrenim görmüş olması zorunluluğu kaldırılmıştır.
- Diğer taraftan bu kanun, sermaye şirketlerinin yönetim fonksiyonuna getirdiği değişikliklerle ***Profesyonel Yönetim Kurulu'na*** gönderme yapmaktadır. Yönetim kurulunu, hem yapısal hem de işlevsel yönden kurumsal yönetim kurallarını da gözeterek, yeni hükümlerle düzenlemiş; bunu yaparken profesyonel yönetimi ve tam şeffaflığı özenle dikkate almıştır. Kanun ile yönetim kurulu üyelerinin göreve başlayabilmek için pay sahibi olması zorunluluğu kaldırılmıştır.
- Ayrıca ***Bağımsız Denetim Yükümlülüğü kapsamında da*** payları borsada işlem gören şirketler; bağımsız denetimden geçmiş yıllık ve 6 aylık mali tablo ve dipnotları ile ara dönem (3 ve 9 aylık) mali tablo ve dipnotlarını kamuya duyurulmak üzere KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) bildirmekle yükümlüdür.

Türkiye'de kurumsal yönetim alanında son yıllarda uluslararası piyasalarda yaşanan finansal krizler ile Amerika'da meydana gelen firma iflasları sonrasında dünyadaki gelişmelerin dışında kalmamak ve sermaye piyasalarının, ekonomik kalkınmaya katkısını artırmak için bir takım düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Halka açık firmalar için kurumsal yönetimin hukuki altyapısı Sermaye Piyasası Kanunu ile diğer şirketler için ise Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenmiştir (Ömür, 2010).

Yaşanan tüm bu gelişmeler, bütün dünyada kurumsal yönetime olan ilginin artmasına neden olmuştur. Her şirket ve ülke için tek tip kurumsal yönetim biçimi olmadığından, ulusal ve uluslararası şirketler, kendileri için en uygun olan kurumsal yönetim biçimini aramaya başlamıştır. Çünkü ülkelerin kültürel ve tarihsel arka planlarının, siyasi

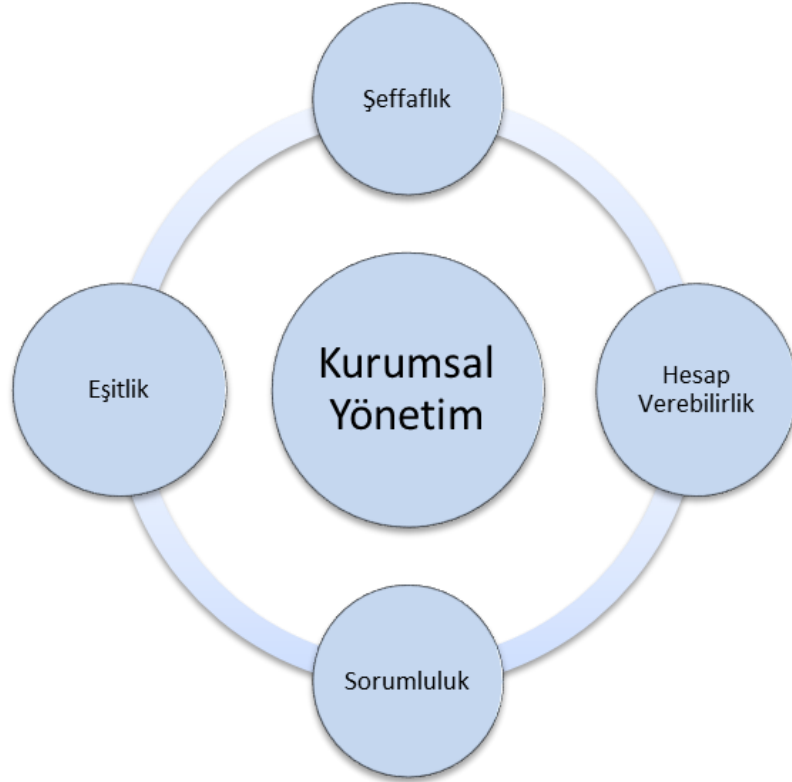
koşullarının farklı olması kurumsal yönetim biçimini farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim biçimleri arasındaki temel farklılık, örgütsel biçimlerin çeşitliliği ve hangi örgütsel biçimin önemli olduğu ile ilgilidir (Baskıcı, 2012).

1.3. Kurumsal Yönetimin Temelini Oluşturan Ana Unsurlar

Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalkmasıyla dünyadaki şirketlerde kaynaklarını harekete geçirme isteği doğmuştur. Bu ortamda şirketler hem yurt içindeki hem de uluslararası yatırımcıları kendilerine çekebilmek amacıyla, sunmuş oldukları finansal göstergelerin gerçek durumlarını yansıttığı güvenini vermek zorundadırlar. Bu göstergelerden yararlanacak yatırımcıların da haklarını en iyi şekilde koruyacaklarına dair güveni de tam olarak sağlamaları gerekmektedir (Güler, 2011:98). Diğer taraftan, topluma mal ve hizmet sağlayan, kâr elde etmek amacıyla toplumun kaynaklarını kullanan ve bireylere iş imkânı sağlayan işletmelerin topluma bilgi vermeleri çağdaş toplumlarda olağan sayılmaktadır. Dolayısıyla eskinin küçük aile işletmeleri işlerini genişlettiği ve dünya pazarlarına açıldığı için birden fazla topluma hesap vermek zorunda kalmaktadırlar (Aysan, 2007). Ayrıca son yıllarda yaşanan finansal krizler ve şirket skandalları, şirketlere olan güvenin azalmasına neden olmuştur. Bu güvenin yeniden kazanılması amacıyla kurumsal yönetim kavramı ortaya çıkmıştır (Yenice ve Dölen, 2013). Kurumsal yönetim, işletmelerin yatırımcılara ve diğer çıkar gruplarına karşı olan sorumlulukları ve kamuyu aydınlatma esasları çerçevesinde etkin yönetim ve kontrolü sağlayan ilkeler bütünüdür (Akbulak, 2013). Bu ilkelerin temeli bu alanda, dünya genelinde yapılan çalışmaların sonuçlarına dayanmaktadır. Kurumsal yönetim alanında dünyada birçok çalışma yapılmıştır ve hala da yapılmaktadır (Ömür, 2010). Söz konusu çalışmalar ülkenin içinde bulunduğu şartlar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları açısından farklılık arz etmektedir (Şengür ve Püskül, 2011). İlk olarak 1999 yılında OECD tarafından yayınlanmış, daha sonra 2004 yılında gözden geçirilip yeniden düzenlenerek SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri, benzer şekilde Türkiye’de de kurumsal yönetim ilkelerinin temelini oluşturmaktadır (Ertuna ve Tükel, 2008).

Kurumsal yönetim, şirketlerin hissedarlarına ve diğer menfaat sahiplerine en yüksek düzeyde yarar sağlayacak bir yönetim şekli olarak iş dünyasında son yıllarda en çok tartışılan konulardan biri olduğu bilinmektedir. Kurumsal Yönetim İlkeleri, anonim

ortaklığın tüm çıkar taraflarının haklı menfaatlerinin şirket menfaatleriyle uyumlaştırılmasını ve ortak bulunmasını gerektirmektedir. Anonim ortaklık, oluşturacağı etkin yönetim örgütlenmesi ve iyi yönetim standartlarına uygun politikalarla, kurumsal yönetim anlayışını şirket kültürünün odağına yerleştirmelidir. Bu açıdan kurumsal yönetim, bütün anonim ortaklıkların organizasyonlarında ve insan kaynaklarında en önemli ilkeler olarak yer almalıdır (Kutukız ve Öncü, 2009).



Şekil 3: Kurumsal Yönetimi Oluşturan Ana Unsurlar

Kaynak: Güler, E. (2011). Faaliyet Alanlarının Kapsamına Göre Ayrılmış Bağımsız Denetim Firmalarının Uluslararası Denetim Standartları (ISA's) ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bir Araştırma, SÜ İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 15.21, 385- 402.

İşletmeler için iyi yönetimi ve kamu güvenini sağlamanın yolu; kurumsal yönetim ilkelerini esas alarak hedefler, politikalar ve mekanizmalardan geçmektedir. Kurumsal yönetimin işleyiş temelini oluşturan ve genel kabul gören şeffaflık, hesap verme (hesap verilebilirlik), sorumluluk ve eşitlik (adil olma) kavramları uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarının temel ilkeleri olarak kabul edilmiştir (Kavut, 2010). Şekil 3'te dünyada evrensel olarak kabul edilmiş kurumsal yönetim ilkeleri yer almaktadır. Bu dört temel ilke aşağıda tek tek açıklanmıştır.

Aşağıda açıklanan kavramlar kurumsal yönetimin tüm dünyada kabul görmüş temel ilkeleridir. Ancak bu ilkelere paralel olarak Dünya’da çeşitli topluluk ve ülkelerin kendine özgü koşulları ve uygulamaları dikkate alınarak kurumsal yönetimin uygulanmasına dönük olarak kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmış ve ülkeler tarafından uygulamaya konmuştur (Dağlar ve Pekin, 2011).

1.3.1. Şeffaflık

Şeffaflık, işletmelerin yeterli ve gerekli bilgiyi zamanında ve etkili bir şekilde pay sahiplerine, menfaat sahiplerine ve diğer ilgili taraflara iletmesidir (Eldomiaty ve Choi, 2006). Diğer bir ifadeyle şirketin finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanmasıdır (Uyar, 2004:164).

Şeffaflık, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır (Küçüksözen ve Küçükkocaoğlu, 2005). Bu bağlamda şeffaflık, açıklık kavramı ile düşünülmelidir ve güven için bilgi gerekmektedir. Dolayısıyla her faaliyetini açıkça ifade edebilen kurumlara kamuoyunda daha çok güvenilmektedir. Mali tablolara yansıyan ve yatırımcılar başta olmak üzere tüm paydaşları ilgilendiren bir işlem ve olgunun neden ve nasıl yapıldığının açık olması ve kamuoyu ile paylaşılması da güveni artırmaktadır (Kayacan, 2006:66).

Şeffaflık ilkesinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, şeffaflık ilkesi çerçevesinde sunulan bilgiyi sağlayan kişi ve şirketlerin bu bilgiyi paylaşma konusunda istekli olmaları, bu bilgiyi talep edenlerinde kendilerine sunulan bilgiyi değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Şirketlerin şeffaf olma kriterini yerine getirmelerinin en önemli unsurlarından biri de finansal durumlarını zamanında ve gerçeğe uygun bir şekilde raporlamalarıdır (Menteş, 2008). Çünkü bu ilke, faaliyet öncesini, faaliyetlerin devam ettiği süreci ve faaliyetler sonrasını kapsamaktadır (Pamukçu, 2011).

Kurumsal yönetimde temel ilke, doğru bilgi ve bilginin yanlış kullanılmasını veya suiistimal edilmesini önlemektir (Karakaya ve Akbulut, 2010). Şeffaflık ilkesi

kapsamında kamuoyuna açıklanacak bilgilerin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Aktan, 2006: 16):

- Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır,
- Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir,
- Bilgi eksiksiz olarak sunulmalıdır,
- Bilgi kullanıcıları tarafından analizler yapmaya olanak sağlayacak özelliklere sahip olmalıdır,
- Bilgi düşük maliyetle sunulmalıdır,
- Bilgiye erişim kolay olmalıdır,
- Bilgiye zamanında erişim olanağı olmalıdır.

Şirketler sadece geleceğe yönelik faaliyetleri ve karşılaşılabilecek riskleri değil, öncesindeki bazı faaliyetleri de yatırımcılara duyurması gerekmektedir. Özellikle kamuoyu ile karşılaştırılabilir bir bilgi paylaşımını doğru zamanda yapmalarının gerekliliği iyi uygulamalarda ortaya çıkmaktadır (Sönmez ve Toksoy, 2011). Dolayısıyla işletmeler tarafından açıklanan bilgilerin şeffaflık düzeyi; işletmenin yapısının kurumsallık derecesi hakkında da önemli bir göstergedir (Kavut, 2010).

1.3.2. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi; işletme yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, yönetim ile hissedar menfaatleri arasındaki paralelliğin yönetim kurulu tarafından gözetilmesidir (Karayel, 2009). Diğer bir ifadeyle kurumu yönetenlerin kurum yönetiminde aldıkları kararlar ve gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda ortaya çıkan durumlar için kurumun pay sahiplerine ve tüm paydaşlara karşı hesap verebilme sorumluluğudur (Suyolcu, 2006).

Hesap verebilirlik ilkesi; alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Diğer taraftan, menfaat sahipleri ile ilgili hususlara değinerek, işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları açıklamaktadır. İşletme ile ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikalar, çeşitli sivil toplum

kuruluşları, devlet ve işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini içermektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009).

Bir önceki paragrafta da değinildiği gibi hesap verebilirlik ilkesi, şirketlerin yönetim kurullarının, sadece pay sahiplerine değil, şirketle ilişkisi olan tüm taraflara da hesap verebilirliği anlamına gelmektedir. Şirketlerin, pay sahiplerine hesap vermeleri yasal zorunluluktur. Özellikle hisse satın almak isteyen tasarruf sahipleri ve kredi veren kurumlar, işletmenin finansal başarısı ile birlikte yönetim başarısını da dikkate alırlar. Dolayısıyla, şirketin açıklık ve hesap verebilme ile ilgili konumu, şirketin yeni fon edinmesinde önem taşımaktadır (TSMMMO, 2013).

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetimin yetki, rol ve sorumluluklarını netleştirmeyi ve yönetimin, ortakların menfaatlerini gönüllü olarak desteklemeyi garanti eder (Karakaya ve Akbulut, 2010). Dolayısıyla klasik hukuki sorumluluk veya mali sorumlulukla herhangi bir ilgisi bulunmamaktadır. Hesap verebilirlik, bir cevap verme, açıklamada bulunma yükümlülüğüdür. Bu yükümlülük ilişkisinde eşit olmayan iki taraf mevcuttur. Taraflardan biri diğerine görev vermekte, diğeri de bu görevin yapılıp yapılmadığını, yapılmadıysa niçin yapılmadığını, verilen görevin gerektirdiği amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı, hedeflenen sonuçları gerçekleştirmek için mümkün olan her şeyin yapılıp yapılmadığı rapor etmektedir. Geçmiş deneyimlerin ışığında nelerin iyi gittiği nelerin iyi gitmediği hususlarında cevap vermekte, durumunu açıklamaktadır (Menteş, 2008).

Kurumsal yönetimimde hesap verebilirliği sağlayan araçlar (Acar, 2008):

- İç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- İç denetim yoluyla düzenli izleme,
- Belirli aralıklarla şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme,
- Bağımsız bir denetim komitesi tarafından denetim yapılması, şeklinde tanımlanmıştır.

1.3.3. Sorumluluk

Sorumluluk, şirketin tüzel kişiliğinin, şirket yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2006). Diğer bir ifadeyle şirket faaliyetleri ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır (Uyar, 2004:165).

Kurumsal yönetim ile şirketler ve hissedarlar arasında etkin ve mali yapıyı güçlendirici bir iş birliğinin yapılması desteklenmelidir (Pamukçu, 2011). Çünkü hem ortaklık hem de belirli yetkilere sahip yöneticiler, ortaklığın dışındaki öznelerle karşı da sorumludur. Dış sorumluluk olarak da ifade edilen sorumluluk ilkesi, ortaklığın ve yöneticilerin ortaklıkla hukuki ilişki içinde bulunan veya bulunabilecek kimselere ve giderek topluma karşı sorumluluğu konu edinmektedir. Sorumluluk anlamında yönetim kuruluna düşen görev, genel kurulun alacağı kararlara sorumluluk anlayışının yansımaları sağlamaktır. Genel kurulun alacağı kararlar, üçüncü kişileri, toplumu, çevreyi etkileyebilmektedir (TKYD ve Deloitte, 2008). Yönetim Kurulunun başlıca sorumlulukları (Pelenk, 2008:8):

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

Sorumluluk ilkesinin temel amacı; kanunlara ve toplumsal değerlere uygunluğu güvence altına almak amacıyla doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır. Sorumluluk ilkesi doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemi olarak görülmektedir. Sorumluluk ilkesi, şirket faaliyetlerinin kanunlara ve toplumsal değerlere uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Baskıcı, 2012).

İşletmelerde kurumsal yönetimin etkin olarak uygulanmasında kurumun yönetiminden sorumlu olanlara büyük görevler düşmektedir. Bu nedenle kurumu yönetenlerin sorumluluklarının ne olduğunu ve bu sorumluluklarını nasıl yerine getireceklerini bilmeleri önemli bir husustur (Suyolcu, 2006).

1.3.4. Eşitlik (Adaletlilik – Adil olma)

Bu ilke şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine, paydaşlara eşit davranmasını ifade etmekte olup, hissedarların haklarının korunması bu ilke kapsamında gerçekleşmektedir. Adil yönetim anlayışının getirdiği bir zorunluluk olan bu ilke şirket yönetimi faaliyetlerini yerine getirirken doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen herkese eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu kavram sadece yöneticiler ya da paydaşlar açısından ele alınmamalı, şirketin tüm çalışanlarına karşı adil bir politika izlenmelidir. Terfi, ücret, iş güvenliği vb. konularda çalışanlar arasında ayırım yapılmamalıdır (Sönmez ve Toksoy, 2011:64).

Adaletlilik; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini, ifade etmektedir (Küçüksözen ve Küçükkocaoğlu, 2005). Diğer bir ifadeyle adaletlilik, ortakların haklarını korumayı ve yatırımcılar ile uygulanabilir sözleşmeleri garanti etmeyi ifade eder (Karakaya ve Akbulut, 2010).

Adaletlilik ilkesinde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışa konulan ile pay sahiplerine eşit işlem yapılmaktadır (Yazıcı ve Yanık, 2010). Diğer taraftan kurum içinde güven, adil olma ve eşit davranma temeline oturtulmalıdır. Eğer kurum içinde çalışan bireyler herkese eşit muamele yapıldığına inanmıyorsa, kurum içi güven ve kurum içi iletişim sağlanamaz (Demir, 2009).

Adil yönetim ilkesi, her şeyden önce hissedarların belirli bazı haklarının kabulü anlamına gelmektedir. Bu hakları çeşitli ana başlıklar altında toplamak mümkündür (Aktan, 2006):

- **Temel Ortaklık Hakları**
 - ✓ Genel kurullara katılım ve oy kullanma,
 - ✓ Azınlık haklarını kullanma,
 - ✓ Kar payı alma,
 - ✓ Ortaklık hakkında düzenli ve zamanında bilgi alma,

- ✓ Hissedar bilgilerinin sağlıklı olarak tutulması,
- ✓ Hisselerin herhangi bir sınırlama olmaksızın devri.
- **Temel Yatırımcı Hakları**
 - ✓ Zamanında ve düzenli olarak firma hakkında açıklayıcı bilgi elde etme,
 - ✓ Genel kurul toplantılarına etkin katılma ve oy kullanma,
 - ✓ Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde etkinlik (birikimli oy gibi),
 - ✓ Firmanın karlarından pay alma ve
 - ✓ Firmanın yapısına ilişkin kararlara katılma ve yeterli biçimde bilgilendirilme.
- **Bilgi Alma Hakkı**
 - ✓ Kamuyu aydınlatmanın bilgilendirme politikası çerçevesinde yapılması,
 - ✓ Hissedarlar arasında ayırım yapılmaması,
 - ✓ Hisse senedi değerini etkileyen bilginin kamuya açıklanması
 - ✓ Açıklamaların zamanında, doğru, anlaşılabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulması.

Yöneticiler yetkilerini dikkatli, özenle, iyi niyetle ve gereken açıklamaları yaparak kullanabilmektedirler. Bu yetkiler yasal olarak tanımlanmış bağlayıcı görevlerdir. Ancak yasal olarak belirtilmese de yöneticiler şirketlerin finansal, toplumsal ve çevresel performansından bağlayıcı olarak sorumludurlar. Bu sorumlulukları yerine getirirken yöneticiler tüm pay sahiplerini ve diğer paydaşları, müşterileri, tedarikçileri, çalışanları bir bütün olarak gözetmek ve tüm ortaklara eşit muamele etmek durumundadırlar (Ararat, 2003).

Tüm çıkar gruplarına eşit muamele yapılması, tüm bilgilerin hissedarlarla ve ortaklarla eşit olarak paylaşılması, yürütülen faaliyetlerin hesabının verilebilmesi ve toplum değerlerini yansıtan kurallara saygılı olunması kurumsal yönetimin temel ilkelerinin göstergesidir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008). İşletmenin değerini artırmak için, sistemler bu ilkeler doğrultuda kurulmalı ve yönetsel olarak da bu doğrultuda hareket edilmelidir. Bu ilkeler doğrultusunda hareket eden işletmeler sosyal sorumluluğunu da yerine getirmektedir. Sosyal sorumluluğunu gereği gibi yerine getiren işletmeler yatırımcılar açısından da tercih sebebi olup firma değerine katkı sağlamaktadır (Karamustafa ve diğerleri, 2009). Bu ilkelerle amaçlananlar şunlardır (İşcan ve Kaygın, 2009:216):

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

Kurumsal yönetim ilkeleri ile iş hayatının hukuki altyapısı, siyasi ve kurumsal çerçevesinin belirlenmesi ve yatırımcılar için güven, finansal ve ekonomik istikrar ortamının sağlanması amaçlanır (Akbulak, 2013). Bu kapsamda işletmelerin finansal raporlamalarında bilgiye güvenilirlik özelliği kazandırmanın yolu kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenerek uygulanmasıdır. Bu açıdan bakıldığında kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerin üretmiş oldukları finansal bilgilerin güvenilir olarak algılanması sağlanmaktadır. Bu ilkeler birçok ülke tarafından yasalarla desteklenerek uygulanma zorunlulukları da getirilmiştir (Arı, 2008).

Sonuç olarak günümüzde var olan sert rekabet ortamında işletmelerin yatırım çekebilmesi ve karlılığını sürdürebilmesi için işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayabilmesi hayati önem taşımaktadır. Öte yandan günümüzde yatırımcının karar alma sürecinde; işletmenin karlılığı, devamlılığı ve kurumsal yönetim ilkelerine olan uyumu, büyük kriter olarak göze çarpmaktadır. Nitekim son dönemlerde büyük şirketlerde yaşanmış olan skandallar kurumsal yönetim ilkelerinin önemini ortaya çıkarmıştır (Çatıkkaş ve diğerleri, 2012) .

1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi

Son on yılda, rekabet gücünün artmasında, kurumsal yönetim kavramı önem arz eden bir olgu haline gelmiştir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden bir tanesi, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, bu kavramın önemini daha da arttırmıştır (SPK, 2005).

Kurumsal yönetim kavramının önemli bir olgu haline gelmesi dünya üzerinde yaşanan hızlı küreselleşme çabalarıyla başlamıştır. Özel sektörün rolünün artması, ülkeler arası ekonomik bağların güçlenmesi, yeni rekabet şartları ve teknolojik gelişmeler bu

gelişmeyi hızlandırmıştır. Bunun yanında son yüzyıl içerisinde yaşanan büyük çaplı şirket iflasları ve bu şirketlerin hisse senetlerine sahip halk kitlelerini de yakından etkilemesi sonucu şirket yönetimlerinin önemi bir kat daha artmıştır (Güler, 2011).

Kurumsal yönetimin önemini artıran nedenler literatürde birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Genel olarak kabul edilen ve üzerinde durulan sebepler şu şekilde sıralanmıştır (Berezneak, 2007; Menteş, 2008; Karayel, 2009; Karabıyık, 2011):

1.4.1. Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması

Küreselleşmeyle birlikte uluslararası sermaye hareketlerinin canlılık kazanması sonucu, günümüz yatırımcıları hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki şirketler ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her köşesindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedir. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalara uluslararası sermaye akışının hızlanması olmaktadır (Şehirli, 1999).

Özellikle bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda, sermaye hareketleri bakımından ülkelerin fiziki sınırlarının önemi kalmamıştır. Günümüzün şirketleri ve devletleri artık finansman imkanları konusunda sadece iç pazarları ile sınırlı kalmamakta, dünya sermaye hareketlerinden de faydalanma yollarını aramaktadır. Aynı şekilde yatırımcılar için de uluslararası seçenekler ortaya çıkmakta ve yatırım seçenekleri gün geçtikçe genişlemektedir. Bütün bu yaşanan gelişmeler kurumsal yönetimin önemini artırmaktadır (Baskıcı, 2012).

1.4.2. Ekonomik Krizler ve Şirket Skandalları

Kurumsal yönetim son yıllarda, bütün dünyada uygulanan, üzerinde tartışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle 1997 ortalarında başlayan Asya finansal krizinden sonra büyük önem kazanmıştır. Şirketlerin, ellerindeki kaynakları verimsiz bir şekilde kullanmaları ve bunun kurumsal olarak dışarıdan izlenememesi Asya ülkelerinde krizin boyutlarını büyütmüştür (Özilhan, 2002). Böylece yetersiz kurumsal yönetim uygulamaları finansal krizlerin hızını ve derinliğini arttırarak, yatırımcıların şirketler hakkındaki güvenilirlik algılamasını olumsuz yönde etkilemektedir (Arı, 2008).

Diğer taraftan 1990'lı yıllarda peş peşe ABD, İtalya, Hollanda ve Çin'deki büyük şirketlerde meydana gelen iflaslar gözleri bir anda şirket yönetimine ve denetimine çevirmiştir (Aktan, 2006). Yaşanılan finansal skandallar neticesinde şirketlerin faaliyetlerinin eksik ve yanıltıcı bir şekilde kamuoyuna aktarılması, bir kurum olarak şirketlerin kamuoyu önündeki güvenini tartışmaya açık hale getirmiş, sermaye piyasalarına olan güvenin sarsılmasına neden olmuştur. Sarsılan güvenin yeniden kazanılması amacıyla soruna çözüm olarak kurumsal yönetim anlayışı doğmuş ve küresel alanda ülkeler kendi değer ve ilkelerine uygun olarak kurumsal yönetim uygulama rehberleri yayınlamışlardır (Dinç ve Abdioğlu, 2009).

1.4.3. Şirket Birleşmeleri

Küreselleşme akımı kapsamında dünyada yaşanan krizlerden sonra şirketler kendilerine yeni ortak bulma arayışına girmişlerdir. Çünkü iyi yönetim sahibi olmayan şirketle birleşmek büyük riskleri de beraberinde getirmektedir (Tekin, 2003). Bu bağlamda giderek artan bir şekilde iş yaşamının gündemine girmekte olan şirket birleşme ve satın almaları, iş görme kültüründe zorunlu bir değişimin yaşanmasına neden olmaktadır. Yönetim kurulu ve üst yönetim düzeyinde süreçlere sahip olan şirketlerin çalışma kültürleri, birleşme sonrası yeni şirketin süreçleri üzerinde de belirgin bir etkiye sahip olmaktadır. Birleşme öncesinde şirket içinde uzun vadeli ilişkilerin getirdiği güven nedeniyle açık ve net biçimde tanımlanmamış olan birçok konu, ortaklar arasında hesap verebilirliğin sağlanması ve tarafların ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla daha biçimsel yöntemlere dayandırılarak karşılıklı yükümlülükler net olarak ortaya konmaktadır (TKYD ve Deloitte, 2006). Tüm faaliyetler de kurumsal yönetimin önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır.

1.4.4. Yaşanan Yoğun Özelleştirmeler

Özel sektörün, ekonomik faaliyetler içerisinde önemi gittikçe artan ve toplumun refahını arttırıcı rolü vardır. Şirketlerden tasarrufları bir araya getirerek; büyük yatırımlar yapmaları, istihdam sağlamaları, vergi vermeleri, mal ve hizmet piyasalarının temel aktörü olmaları beklenmektedir (Karayel, 2009).

Şirketlerin ülke ekonomilerinde daha önemli bir role sahip olmasından ve bireysel tasarrufların yönetiminde ve emeklilik gelirlerinin güvence altına alınmasında özel

sektör kuruluşlarına daha çok başvurulduğundan kurumsal yönetim giderek önem kazanmaktadır (Berezneak, 2007).

Özelleştirme, şirketlerini rekabete dayalı serbest piyasa kurallarına göre işleten gelişmiş ülkelerde, devletin ekonomik yaşamdaki rolünü azaltmak ve özel sektörün dinamiklerinden yararlanarak, kaynak kullanımında etkinliği arttırmak için kullanılan bir politika aracı olarak görülmüştür (Menteş, 2008).

1980'lerden itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetimin önem kazanmasında etkili olmuştur. Bu nedenle, zayıf yasal ve kurumsal ortamlarda, hisselerin düşük bedelle halka satışı ile yapılan özelleştirmeler başarısızlıkla sonuçlanınca doğru kurumsal yönetim uygulamalarıyla desteklenmesi halinde uzun vadede beklenen performansın elde edilmesi mümkün olabilmektedir (Karabıyık, 2011).

Diğer bir yönden kamu mülkiyetinde olan kamu teşebbüslerinin özel mülkiyete geçmesinin ardından finans piyasalarında sermaye tedarikine ve firma birleşmelerine yönelmeleri kurumsal yönetim ilkelerinin önem kazanmasına neden olmuştur (Aktan, 2006).

1.4.5. Ekonomik Bağımlılığın Artması

Kurumsal yönetim uygulamaları her ülkenin ve şirketin yapısına bağlı olarak değişiklik gösterse de, pazarların küreselleşmesi, şirket faaliyetlerinin ve yönetim biçimlerinin birbirine benzerlik göstermesini sağlamaktadır. Bu bağlamda finans sektörü de dahil olmak üzere, her alanda ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağımlılığı artmaktadır (Doğan, 2007).

Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerinin ortaklıkları ile sınırlı kalmamakta tüm dünyada yatırım araçları ile ilgilenmektedirler. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artmasıdır. Böylece ülke ekonomilerinin birbiri ile sıkıca bağlı olduğu bir dünyada kurumsal yönetim, anlayışlı ortaklıkların ve ülkelerin ihtiyaç duyduğu uluslararası sermayeye ulaşmalarını ve kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaktadır (Şehirli, 1999).

Diğer taraftan artan uluslararası ekonomik bağımlılık gelişmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı daha hassas olmasını beraberinde getirmiştir (Uyar, 2004).

1.4.6. Kurumsal Yatırımcıların ve Yatırımların Artması

Kurumsal yatırımcılar gelişmiş sermaye piyasalarının en önemli yapı taşlarından birisidir. Kurumsal yatırımcılar, finansal sisteme yaptıkları katkılar ile tüm gelişmiş ülke ekonomilerinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Özellikle, uzun vadeli yatırım stratejileriyle oluşturulan emeklilik fonları, kamu ağırlıklı sosyal güvenlik sistemlerini tamamlayıcı bir fonksiyona sahiptirler (Becht ve diğerleri, 2002).

Kurumsal yönetime verilen önemin artışında en önemli etkenlerden biri de şirketlere öz sermaye ya da kredi olarak yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların ağırlığının artmasıdır. Kurumsal yatırımcılar şirket yönetimlerini yakından takip etmekte, gerekli gördüklerinde yönetimleri açıkça eleştirmekte, yatırım kararı alırken yönetim ile ilgili konulara büyük önem vermekte ve taşıdıkları hisseler ile genel kurullarda şirket yönetimlerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Ömür, 2010).

Ayrıca yatırımcılar, denizaşırı ülke ortaklıklarına uzun vadeli yatırım yapabilmek için güven unsurunu ön planda tutmakta, yatırım yapmadan önce oyunun kurallarını anlamak istemektedir. Tüm dünyada yatırım yapmak için aranan güveni, başarılı kurumsal yönetim sistemi oluşturulmasına ve oluşturulan kurumsal yönetim sisteminin korunmasına yönelik temel prensiplerin belirlendiği uluslararası bir anlaşma ile sağlamaktadır (Şehirli, 1999).

Bireysel tasarrufların, kurumsal yatırım şirketleri tarafından yönetilen yatırım fonları ve emeklilik fonları şemsiyesi altında birleşmesi sonucu ortaya büyük bir finansal güç çıkmıştır. Bu gücün talepleri karşısında şirketlerin, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, adil, şeffaf, güvenilir ve daha çok sorumluluk sahibi olması zorunlu bir hale gelmiştir (Menteş, 2008).

1.4.7. Sermaye Piyasaları Arasındaki Rekabetin Şiddetlenmesi

Kurumsal yönetimin ulusal ekonomiler için önemini artıran ve gelişmesini sağlayan temel etkenlerden biri de küresel rekabettir. Sermaye piyasalarının gittikçe daha küresel bir konuma ulaşmasına paralel olarak, yabancı yatırımcıların sağladıkları kaynaklara

ilişkin kâr elde etmek kadar haklarının korunması açısından hesap verebilirlik beklentileri de artmaktadır. Bu beklentileri karşılamakta daha başarılı olan ülkeler, yabancı kaynak konusundaki uluslararası rekabette avantajlı konuma ulaşmıştır (TKYD ve Deloitte, 2006).

1.4.8. Ortakların İçinde Bulunduğu Rekabet Ortamının Şartlarının Değişmesi

Son yıllarda yaşanan küreselleşme ile birlikte firmaların içinde bulunduğu yeni rekabet şartları, kurumsal yönetimin öneminin daha da artmasına neden olmuştur. Bu bağlamda şeffaflık ve hesap verebilirliğin yatırımcı güveni üzerindeki etkisi daha da somut şekilde ortaya çıkmıştır (Karabıyık, 2011).

Firma rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamak ve yatırımcının güvenini kazanmak için söz konusu esnekliğe ve çoğulculuğa olan ihtiyacı, kurumsal yönetimin genel kabul görmüş standartlarının yerine getirilmesiyle kazanılmaktadır. Nitekim üretim metotlarının ve organizasyon yapısının sürekli değişim halinde olmasıyla ortaklıklar, kurumsal yönetim olgusunu başarının unsuru ve amacı olarak kabul etmektedirler (Şehirli, 1999).

1.5. Kurumsal Yönetimin Yararları

Kurumsal yönetim, piyasa ekonomisi içerisinde işletme yöneticileri, işletme sahipleri ve işletmeye yatırım yapanların arasındaki ilişkileri düzenleyen yasa, yönetmelik ve iş hayatındaki uygulamaları içeren özel ve kamusal düzenlemeleri kapsamaktadır (Charles, 2001). Diğer taraftan işletmeye yatırım yapanlar ile işletme yöneticileri arasındaki ilişkiler yanında, piyasalardaki rekabeti de içine alan ve işletmeyi daha etkin olmaya yönlendiren çeşitli güçleri de vurgulamaktadırlar (Berglöf ve VonThadden, 1999). Bu bağlamda kurumsal yönetim ile ilgili farklı uygulamalar olmasına rağmen iyi işleyen bir kurumsal yönetim sisteminin, çoğunluk pay sahiplerinden azınlık pay sahiplerine, yöneticilere, işletmenin diğer menfaat sahiplerine, sermaye piyasalarına, ekonomik büyümeye ve genel olarak ülke ekonomisine fayda sağlamaktadır (Çıtak, 2006). Diğer ifadeyle kurumsal yönetim hem şirketlere, hem topluma, hem de ülkeye fayda sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamasının şirketlere sağlayacağı yararlar (SPK, 2005; Aktan, 2006; Çonkar ve diğerleri, 2011):

- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkan sağlar; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.
- Likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar,
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni tesis edilir ve böylece uzun vadeli sermaye girişi hızlanır,
- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkân sağlar,
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Dolayısıyla, kurumsal yönetim, şirketin değerini artırır,
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluklar azalır,
- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.
- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar,
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar,
- Şirketin rekabet gücünü artırır,
- Şirket karlılığında artışlar sağlar.

Kurumsal yönetim uygulamasının ülkeye ve topluma sağlayacağı yararlar (SPK, 2005; Aktan, 2006; Çonkar ve diğerleri, 2011):

- Ülkenin rekabet gücünün artmasını sağlar,
- Ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasına yardımcı olur,

- Finansal derinliğin artmasına imkân sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur. Bu açıdan kurumsal yönetimin bankacılık ve mali sektörün gelişmesine olumlu katkıları söz konusudur.
- Sermaye piyasalarının gelişmesine imkân sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş olur.
- Yurtiçi tasarrufların artmasına ve halka açık şirketlere kaymasına imkân sağlar,
- Makro ekonomik performansın artmasına katkı sağlar. Finansman imkanlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımlarını artırır, yatırımlarda artış ise yeni iş olanakları sağlar. Böylece ekonomideki istihdam kapasitesini genişletir.

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, yüksek rekabet gücüne sahip olma, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülke açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Yüksek rekabet gücü her iki açıdan da ön planda gelmektedir (SPK, 2005).

Sonuç olarak iyi bir kurumsal yönetimin varlığı, şirket yönetimine olan güveni artırmaktadır. Şirkete duyulan güven şirketin değerinin artmasına neden olabilmekte, dış piyasalardan veya yerli piyasalardan daha kolay fon bulma olanağı sağlamakta, sermaye maliyetini azaltmakta, daha düşük faizlerle fon sağlanabilmekte, küreselleşen dünyada rekabetçi avantaj sağlamasına olanak tanımaktadır (Akdoğan ve Akdoğan, 2011). Ayrıca kurumsal yönetim bir taraftan şirketteki çıkar çatışmalarını uzlaşa ile çözerken, diğer taraftan şirkete stratejik hedefler belirler, yöneticilerin ve çalışanların verimli çalışmalarını sağlayacak tedbirler alır. Tüm bunlara bağlı olarak da iç ve dış denetimde

etkinlik sağlayarak şirketin operasyonel risklerini en düşük seviyeye indirir (Dağlı ve diğerleri, 2010).

Diğer taraftan iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesini, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesini, yabancı sermaye yatırımlarının artmasını, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artmasını, krizlerin daha az zararlarla atlatılmasını, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılmasını, yüksek refahın sağlanmasını ve sürdürülmesini tanımlar (SPK, 2005).

1.6. Kurumsal Yönetimin Amacı

Kurumsal yönetim kurumları ülkeden ülkeye içerik ve biçim bakımından farklılık göstermekle kalmayıp, zamanla değişim de göstermektedirler. Ancak kurumsal yönetim kurumlarının bütün ülkelerde ortak olan ve birbirinden ayrılmaz iki amacından bahsedilebilir. Bu amaçlardan birincisi, işletmelerin performansını arttırmak, ikincisi ise işletmeler ile yatırımcıların ve toplumun çıkar ve beklentileri arasında uyum oluşturmaktır (Charles, 2001).

Başka bir görüşe göre kurumsal yönetimin öncelikli amaçları olarak etik davranışı teşvik etmek, işletmenin imajını geliştirmek, işlemlerin kanunlara uygunluğunu sağlamak, işletmeyi daha verimli ve etkin yapmak, risk ve krizlerden sakınmak şeklinde sıralanmaktadır (Willis, 2005).

Yukarıda görüldüğü gibi kurumsal yönetim uygulamalarının birçok farklı amacı bulunmaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetimin başlıca amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Aktan, 2006):

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanılmasının engellenmesi,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- Şirketin faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması,

- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
- Vekâlet maliyetlerinin azaltılması,
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkânlarının artırılması,
- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması.

Açıklanan bu kurumsal yönetim amaçları kapsamında, kurumsal yönetimin temel amacı işletmenin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacak bir yapı kurmak ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştıracak bir sistem oluşturmaktır (Pamukçu, 2011). Yukarıda sayılan amaçların gerçekleştirilebilmesi için etkin bir kurumsal yönetim, etkin bir kurumsal yönetim için de sağlam bir altyapı gerekmektedir. Bunun için ise aşağıdaki unsurların bulunması şarttır (Baskıcı, 2012:74-75):

- Gelişmiş, iyi örgütlenmiş ve iyi yönetilen sermaye piyasaları,
- Pay sahiplerinin şirketin yasal sahibi olduğunu öngören, azınlık pay sahiplerine ve yabancı pay sahiplerine eşit işlem yapılmasını öngören kanunlar,
- Pay sahiplerinin haklarının korunmasını sağlayacak etkin mekanizmalar,
- Şirketlerin birleşmelerinde, devralmalarında ve iflas prosedürlerinde uygulanabilecek etkin sermaye piyasası, iflas ve şirketler hukuku düzenlemeleri,
- Yatırımcılara karşı işlenebilecek suçları ve piyasanın suiistimaline ilişkin yasa dışı fiilleri önleyecek hukuk düzenlemeleri,
- Uzman mahkemeler ve iyi örgütlenmiş düzenleyici otoriteler,

- Tecrübeli ve etkin bir denetim ve muhasebe sektörü.

Ayrıca gelişmiş piyasalarda etkin bir kurumsal yönetim için yukarıdaki unsurların; kurumsal yatırımcı örgütleri, profesyonel yönetici örgütleri, derecelendirme şirketleri, menkul kıymet analistleri ve seçkin bir finans medyası ile desteklenmesi gerekmektedir.

BÖLÜM 2: KURUMSAL YÖNETİM TEORİ VE UYGULAMALARI

Bu bölümde kurumsal yönetimle ilişkin kavramlara yer verilecektir. Ayrıca vekalet teorisi, paydaş teorisi kurumsal sosyal sorumluluk ve ahlaki etik kavramlarına yer verilecektir.

2.1. Kurumsal Yönetimle İlgili Kavramlar

Bu bölümde kurumsal yönetim kavramı ile ortak yönleri olan ve kurumsal yönetim kavramı ile etkileşim içinde olan kavramlara yer verilmektedir.

2.1.1. Vekalet Teorisi

“Vekalet ilişkisi, mülkiyeti elinde bulunduran pay sahipleri ile başka bireyler (vekiller) arasında, bazı karar verme yetkilerini de içeren yönetim hizmetlerini yerine getirmesi amacı ile bir sözleşme geliştirilmesi olarak tanımlanabilir” (Ülgen ve Mirza, 2004). Diğer bir ifade ile vekalet yaklaşımı, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin birbirleriyle yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları irdeleyen bir yaklaşımdır. Ortak bir vizyon için yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi “vekalet veren” (principal) diğeri ise “vekil” (agency) olarak ifade edilebilir (Koçel, 2003). Vekalet Teorisinde önem arz eden bazı temel noktalar bulunmaktadır. Bunlar Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 2: Vekalet Teorisinin Temel Noktaları

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

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

Bu yaklaşıma göre işletme, pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler gibi farklı kesimlerdeki paydaşlar arasındaki anlaşmadan oluşmaktadır (Ülgen ve Mirza, 2004). Vekâlet Teorisi, iktisatçıların, yardımlaşma durumunda olan tarafların

motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmiş ve ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003).

Vekalet teorisi temel varsayımları ve eleştiriye uğradığı hususlar aşağıda yer aldığı gibi sıralanabilir (Ataman, 2001: 192-193):

Temel varsayımlar;

- İşletme yöneticilerinin ve sahibinin farklı amaçlara sahip olması,
- Bağımsız bir yönetim kurulunun örgütün finansal başarısını arttırmak açısından önem taşıması,
- Yöneticilerin sürekli olarak izlenememesi sorunu,
- Yönetici ile işletme sahibi arasındaki çatışmayı azaltacak mekanizmalardan yararlanılması,
- Yetki devrinin minimize edilmesi gerekliliği olarak ifade edilebilir.

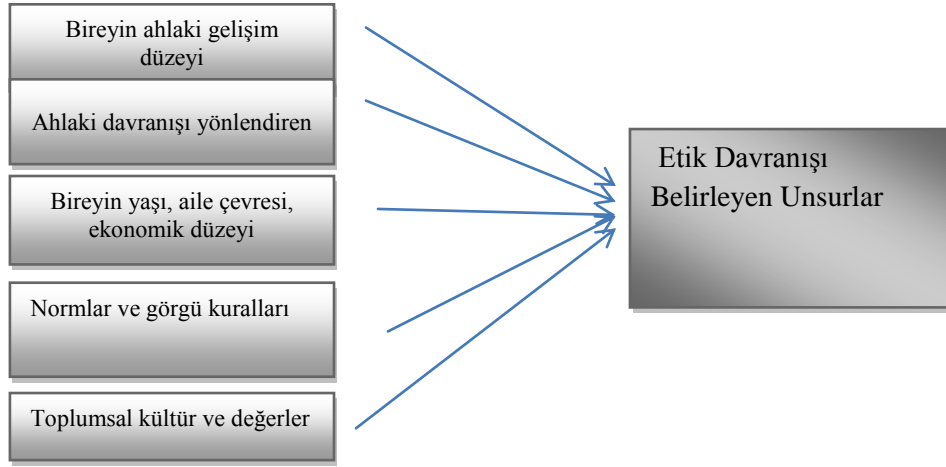
Vekalet teorisinin eleştiriye uğradığı hususlar ise;

- İnsan davranışı ile ilgili olarak yapılan daha önceki çalışmaların bulgularının göz ardı edilmesi,
- Yöneticilerin etik ve motivasyonuna ilişkin hatalı tespitlerde bulunması,
- Görüşlerini destekleyen çok az ampirik çalışmanın bulunması,
- Bir örgüt teorisi olamayacak sınırlı bir olguyu incelemesi,
- İşbirliğini hiç göz önünde bulundurmaması,
- Önerdiği ücretleme sistemlerinin çok az işletme tarafından uygulanabilecek kadar karmaşık bir yapıya sahip olması gibi görüşler olarak sıralanabilir.

2.1.2. Ahlaki Etik

İşletmelerde ahlaki problemler "ahlaki ikilem" ve "ahlaki sapma" olarak iki genel başlıkta incelenebilir. Ahlaki ikilem iki ya da daha çok insan grubunun bir konunun birbiriyle çatışan ancak iki tarafında tartışılabilir doğru yanları olması durumunda ortaya çıkar. Ahlaki sapma ise, bir kişi ahlaki olmayan bir karar aldığı zaman ortaya çıkar

(Pelenk, 2008). Etik davranışı belirleyen bir takım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar Şekil 4’te yer aldığı gibi belirtilebilir.



Şekil 4: Etik Davranışı Belirleyen Unsurlar

Kaynak: Ülgen, Hayri ve Mirza, S. Kadri. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (3.Baskı), İstanbul: Literatür Yayınevi.

Etik kavramı finans sektörü için oldukça önem arz edebilmektedir. Etik kavramı finans piyasasının müşterileri, finans piyasası ile iş yapan insanlar ve kurumlar açısından ele alınacak olursa, müşteriler sağlıklı bir piyasanın asgari koşulları olan işlem yapabilmeleri ve paralarını mal varlıklarını teslim edebilmeleri için yolsuzluğa uğramayacaklarını, manipülatif işlemlerle zarara uğratılmayacaklarını, dürüstlüğü aykırı davranılmayacağı bekleyeceklerdir (Balkan, 2007).

Etik davranış günlük hayatta iş hayatına, toplumsal hayata kadar önem arz eden ve güvenilirliğin ön koşulu olarak görülebilmektedir. Bu nedenle kanunda bir gereği olarak ortaya çıkan ve on bir kişiden oluşan, etik davranış ilkelerini belirleyerek uygulamaları gözeten Kamu Görevlileri Etik Kurulu’nun yetki ve görevleri aşağıda sıralandığı gibidir (Nalbant, 2006: 266):

- Kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken davranış ilkelerini hazırlayacağı yönetmelikler ile belirlemek,
- Etik davranış ilkelerinin ihlal edildiği iddiasıyla re’sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yaparak sonucu ile ilgili makama bildirmek,

- Kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak ve yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek vermek
- Kamu kurum ve kuruluşlarında etik davranış ilkelerine aykırı uygulamalar bulunduğu iddiasıyla yapılacak başvuruları değerlendirmek,
- Kamu görevlilerinin etik ilkelere aykırı davranışlarını disiplin kurumlarınca değerlendirilir,
- Etik ilkelere aykırılık olduğu gerekçesiyle yapılan başvuruları en geç 3 ay içinde sonuçlandırır,
- Sonuçların başbakanlık makamına ve ilgililere bildirir.
- Etik ilkelere aykırılığın tespit edildiği inceleme sonuçlarında konuya ilişkin “Kurul Kararı” Başbakanlık tarafından resmi gazetede yayımlanır.
- Kurul bu kanun kapsamındaki kuruluşlardan ve özel kuruluşlardan ilgili temsilcileri çağırıp bilgi alma yetkisine sahiptir.
- Etik kurallara ilişkin hususlar kurulca hazırlanacak yönetmeliklerle belirlenir.
- Kurul gerektiğinde mal bildirimlerini inceleme yetkisine sahip olduğundan mal bildirimleri doğruluğunun kontrolü amacıyla ilgili kişi ve kuruluşlar kurumdan talep ettiği bilgileri en geç 30 gün içinde bildirmekle yükümlüdür.
- Hediye alma yasağının kapsamını belirlemeye ve en az genel müdür ve muadili seviyesindeki üst düzey kamu görevlilerince alınan hediyelerin listesini gerektiğinde her takvim yılı sonunda görevlilerden istemeye yetkilidir.

Etik kavramı sektör açısından ele alındığında ise sektörü oluşturan kurumlardan belli başlı beklentiler bulunmaktadır. Bunlar (Balkan, 2007):

- Haksız rekabetin olmadığı bir sektör oluşturulması,
- İnsanların gereksinimlerine uygun hizmetleri üretme sorumluluğu taşımak,
- Satış, pazarlama ve reklamda yanıltıcı baskıcı etik olmayan yöntemleri kullanmama sorumluluğu taşımak,
- Müşteri ve firma sırlarının korunması,
- Çıkar çatışmasına girilmemesidir.

2.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Bu ilkenin amacı kanunlara ve toplumsal değerlere uygunluğu güvence altına almak amacıyla doğru hedefler koymak ve bunları uygulamak şeklinde ifade edilebilir. Sorumluluk ilkesi doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemi, şirket faaliyetlerinin kanunlara ve toplumsal değerlere uygun bir biçimde gerçekleştirilmesine yönelik olarak yönetimin sorumluluğu olarak belirtilebilir (Dinç ve Abdioğlu, 2009).

Sorumluluk kelimesi, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kurumlar da tıpkı bireyler gibi içinde bulunduğu toplum, ülke ve uluslararası çevre bağlamında sorumluluklara sahiptir. Sosyal sorumluluk kavramı ise genel olarak literatürde belirlenen bir görevi yerine getirmek için o işi yapmakla mükellef olan bir yöneticinin uymak zorunda olduğu kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Vural ve Coşkun, 2011).

Öte yandan Kurumsal Sosyal Sorumluluk tanımı ile ilgili günümüzde bir karmaşa yaşanmakta ve bu karmaşa kendini kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında da göstermektedir. Çünkü işletmelerin çoğu kurumsal sosyal sorumluluğu gönüllü faaliyetler ya da sivil toplum kuruluşları ile başlatılan ortak çalışmalar olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda Kurumsal Sosyal Sorumluluk adına yürütülen faaliyetler sivil toplum kuruluşlarına yapılan finansal yardımlar ve sponsorluk faaliyetleri ile sınırlanmaktadır (Çiftçioğlu ve Poroy, 2010). Bu bağlamda Kurumsal Sosyal Sorumluluk farklı şekillerde tanımlansa da genel olarak bir kuruluşun, ekonomik ve yasal koşulları, iş ahlakı, şirket faaliyetleriyle doğrudan veya dolaylı ilişki içinde olan müşteriler, tedarikçiler, toplum, çalışanlar ve çevre sakinleri gibi şirket faaliyetlerinden olumlu veya olumsuz etkilenen kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir (Nayır ve Demiralay, 2007).

Şirketleri bütün faaliyetlerini mevcut kanunlara, anlaşmalara ve şirket içi kurallara uygun yapması gerekebilir. Bununla birlikte yapılan uygulamaların denetlemesi kurumsal sorumluluğun temel unsurudur denilebilir. Bir şirketin kurum içine ve kurum dışına karşı sorumlulukları kurumsal yönetim için önemli hususlardan biridir. Bunun dışında kurum içinde yapılan rol dağılımları ve kurum çalışanları ile birlikte planlama

yapmak çalışanların yönetime katılımını arttırmada önemli bir etken olabilir (Yeter ve Demir, 2009).

Son yıllarda işletmelerin hesap verme sorumluluklarına yönelik toplumsal baskıların arttığı gözlenebilmektedir. Bunun nedeni olarak finansal krizlerin, şirket skandallarının yaşattığı endişe ve şüpheler gösterilebilir (Kavut, 2010). Genel olarak genel kabul görmüş üç sosyal sorumluluk kavramı bulunmaktadır (Karayel, 2006):

a) Geleneksek Sosyal Sorumluluk: Milton Friedman tarafından savunulan bu yaklaşıma göre işletmenin tek bir sosyal sorumluluğu oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karı arttırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmektir". Yani yönetim pay sahiplerinin karlarını ve uzun vadeli karlarını maksimize etmesidir denilebilir.

b) İşletmeden Etkilenen Gruplara Karşı Sosyal Sorumluluk: Bu ifadeye göre yöneticilerin, örgütün amaç başarımından etkilenen veya etkilenebilecek gruplara yani hisse senedi sahiplerine, müşterilere, hükümete, iş görenlere vb. karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

c) Afirmatif Sosyal Sorumluluk: Sosyal sorumluluğu daha geniş bir kapsamda ele alan bu kavrama göre ise yöneticinin, çevrede olup biten değişiklikleri tahmin ederek, problemlerden kaçma, örgütsel amaçları, işletmeyle ilgilenen tüm grupların ve genelde kamunun amaçları ile birleştirmektir. Ayrıca örgütün ve kamunun karşılıklı olarak tüm çıkarlarını koruma ve geliştirme sorumluluğu bulunmaktadır.

İşletmelerde sosyal sorumluluk alanları aşağıda yer aldığı gibi sıralanabilir (Zerenler ve diğerleri, 2007:113):

- İşletme içinde çalışma alanlarını uygun hale getirme,
- İşe almada, cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranma,
- Çalışanlara sosyal haklarını verme,
- Sigortasız işçi çalıştırmama,
- Asgari ücretin altında işçi çalıştırmama,
- Tüketici haklarına saygı duyulması ve tüketici haklarının ihlal edilmemesi,

- Hissedarların doğru bilgilendirilmesi,
- Haksız rekabet ortamı oluşturulması,
- Rakip firmalar hakkında negatif reklam yapılmaması,
- Aldatıcı ve yanıltıcı reklam yapılmaması,
- Haksız fiyatlandırma yapmamak,
- Çalışanların eğitimine ve kariyerine odaklanma,
- Tekelleşme eğilimlerine yönelmek,
- İşletme içi iletişimi artırma ve çalışanların yönetime katılma olanağını artırma,
- Şirket faaliyetlerinde hissedarların ve çalışanların haklarını gözetmek,
- Haksız ücretlendirme yapmamak,
- İşçi güvenliğini önemsemek ve bu konuda gerekli önlemler almak,
- İşçi simsarlığı yapmamaktır.

Genel olarak işletmelerin sosyal sorumluluğu birbiri ile ilişkili ancak farklı üç aşamadan oluşabilmektedir. Bunlar (Yalçın, 2006:341):

- ✓ Birinci aşama: Piyasa mekanizmasına ve yasal kısıtlamalara yanıt olarak sergilenen davranışlar ve işletmelerin yükümlülüğünden oluşmaktadır.
- ✓ İkinci aşama: Kurumsal davranışların, toplumun değer yargıları ve beklentileriyle aynı düzeye çıkarılması sosyal sorumluluğun gereklerinden biridir.
- ✓ Üçüncü aşama: Bu son aşamada işletmelerden beklenen davranış toplumun ileride oluşturacağı beklentileri öngörmesi ve olası sorunları önleyici davranış biçimlerini tasarlamasıdır

2.1.4. Paydaş Teorisi

Bazı ülkelerde, halkın isteklerini ve memnuniyetini dikkate alarak özel sektörde kullanılan bazı kavramları kamu yönetimi anlayışının bileşenleri haline getiren bazı eylemler ortaya çıkmıştır. Kamu yönetiminde vatandaş müşteri olarak algılamak ve

müşteri memnuniyetini ön planda tutmak buna örnek verilebilir. Buna rağmen bu görüş birçok kesim tarafından, bireyin müşteri olarak algılanmasının, onu siyasi kimliğinden ve paydaş rolünden uzaklaştırdığı düşüncesiyle eleştiri de görmüştür (Toksöz, 2008).

Paydaşlık kavramı, şirketin amaçlarına ulaşmasında etki eden veya ulaşmasından etkilenen ve şirketin faaliyetleri üzerinde çıkarları olan kişi ya da gruplar olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlık teorisinde, şirketin varlığından sadece ekonomik olarak değil başka açılardan etkilenen gruplar da bulunmaktadır (Beycan, 2013). Pay sahiplerinin işletme için ortaya koyduğu sermayeye ek olarak, çalışanlar, tedarikçiler, kredi sağlayanlar, tüketiciler, vergi daireleri, resmi makamlar da çeşitli nedenlerle işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için bir takım girdiler sağlanmaktadır (Ülgen ve Mirza, 2004).

Diğer taraftan kurumsal yönetimin paydaş modelinin, kısa dönemde hissedarların tatminini hedefleyen fırsatçı şirket uygulamalarının yerine, şirketin refahı için gerekli olan uzun dönemli şirket stratejilerini uygulamayı kolaylaştırdığı savunulmaktadır. Buna ek olarak bu model, şirket yatırımları için uzun dönemde değer üretecek çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paydaşlara yönelik yatırımları teşvik etmektedir. Ayrıca şirket paydaşlarının kendi bireysel çıkarlarını sürdürmek amacıyla pozisyonlarını istismar edebilecekleri de gözden kaçırılmamalıdır (Dölen, 2012:21).

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında firmanın paydaşları ile olan etkileşimini ifade eden Paydaş Teorisi üç genel araştırma akımının birleşmesi sonucu oluşmuştur. Bu araştırma akımlarından her biri paydaşlara ilişkin temel bir sorunun yanıt arayan bir inceleme konusudur. İlk araştırma akımı paydaşların kim olduklarını, nasıl belirlendiklerini (özelliklerini) ve ne tür sınıflara ayrıldıklarını araştırmaktadır. İkinci araştırma akımı “Paydaşlar ne isterler?” sorusunu yanıtlamak amacıyla paydaşların çıkarları üzerine yoğunlaşmıştır. Üçüncü araştırma akımı ise “Paydaşlar istediklerini elde etmek için ne yaparlar?” sorusuna yanıt aramaya çalışmıştır. Bu araştırma akımlarının ele alınması Paydaş Teorisinin daha net olarak anlaşılmasını da sağlayabilir (Suyolcu, 2006).

Sonuç olarak paydaşlık teorisi yukarıdaki veya benzeri soruları yanıtlamada yetersiz kaldığı için eleştirilmektedir. Ayrıca işletmenin temel amacı net olarak tanımlamadığı

için işletmenin kurumsal performansının en yüksek düzeye nasıl çıkarabileceği konusunda çelişki yaşanmaktadır (Ergyun, 2013).

2.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

Yönetişim; birlikte yönetmek demektir. Kamuda yönetişim, yönetim ve karar alma süreçlerinin tüm paydaşların iş birliği ve katılımı ile yapılmakta olduğunu, yöneticilerin uzlaşmacı, saydam, hesap verebilir, etkin ve sorumlu bir yönetim anlayışı içerisinde davrandıklarını ifade etmektedir (Toksöz, 2008). Kurumsal Yönetim “kurumsal yönetişim” ya da “iyi yönetim” olarak da adlandırılabilir (Kavut, 2010).

Kurumsal yönetim sistemleri, ülkedeki mevcut yasal sistem, uygulanan ücret politikaları, yatırımcı profili, sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve ekonomik çevre gibi faktörlerden etkilenerek ortaya çıkan sistemlerdir (Baskıcı, 2012).

Yazında yer alan bilgilere göre 1995 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde başlıca kurumsal yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal aracılık kuruluşları ve üniversite temsilcileri Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı’nı (ICGN International Corporate Governance Network) kurmuştur. Bu kuruluş işletmelerin uyması gereken ve rekabet gücünü artırma, fon akışını etkinleştirme, fon sahiplerini koruma gibi belli başlı amaçları benimseyen kurumsal yönetişim ilkelerini belirlemiştir. Bu ilkeler 1999’da OECD’ye üye 29 ülke tarafından da benimsenmiş ve OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri adı altında kabul edilmiştir. Bu ilkeleri TÜSİAD 2000 yılında, Türkçe’ye çevirerek, “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında kitap olarak yayınlamıştır (Demir, 2009).

Kurumsal yönetim ilkeleri firma ile hissedar ve paydaş gruplarının karşılıklı haklarının ve yükümlülüklerinin belirlenerek yatırımcı güveninin kazanılması amacına dayanmaktadır (Serinkaya, 2008). Daha iyi şirket yönetimi için benimsenen kurumsal yönetim sistemleri uygulandığı ülke ile ilgili faktörler ve sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları gibi faktörlerden etkilenebilmektedir. Ülke ile ilgili faktörler, ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi ve mülkiyet haklarının gelişmişliği olarak sıralanabilir. Sermaye piyasası ile ilgili faktörler ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın altyapısı, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı gibi faktörlerdir. Bununla birlikte şirket uygulamalarından kaynaklanan faktörlerin ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin

kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurulların uygulamaları, yönetim kurulların bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye duyarlılığı gibi birçok öne çıkan konu olduğu ifade edilebilir (Baskıcı, 2012). Kimi yatırımcılar yatırımlarını gerçekleştirirken kurumsal yönetim kalitesini önemli derecede göz önünde tutabilir. Özellikle öz denetim uygulamalarının baskın olduğu ülkelerde yatırımcı çıkarları da desteklenebilmektedir. AB ülkeleri bu konuda örnek verilebilecek ülkeler arasında yer almaktadır (Jonga ve diğerleri, 2005).

Kurumsal yönetim ve işletme performansı arasındaki ilişki bağlantısı kurumsal yönetimin içselliğine bağlı olabilir. Örneğin, büyüyen bir firma dış finansmana daha fazla ihtiyaç duyduğu ve sermaye maliyetlerini düşürmek istediği için kurumsal yönetim uygulamalarını daha iyi benimsemesi ve performans seviyesini bu duruma göre uyarlaması gerekebilir (Klapper ve Love, 2004).

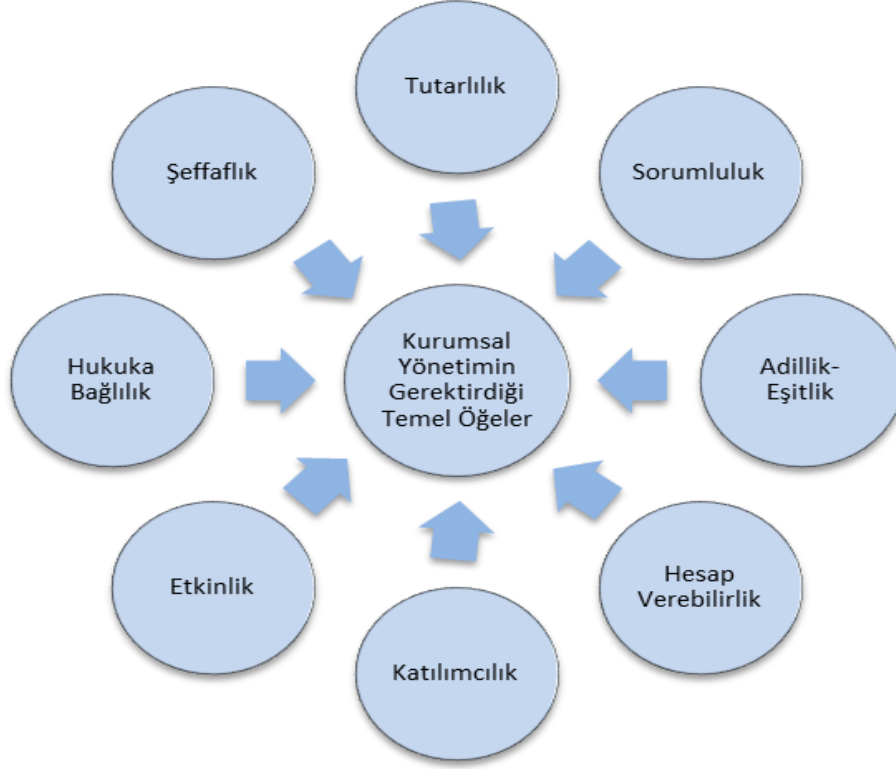
Etkin kurumsal yönetim uygulaması, şirketler açısından, yüksek rekabet gücüne sahip olma, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması gibi avantajlar sağlamaktadır. Aynı zamanda iyi bir kurumsal yönetim uygulaması, ülkeler açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlı atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi gibi faydalarda sağlamaktadır (SPK, 2003). Kurumsal yönetimin bu kadar önemli bir konu haline gelmesinin nedenleri ise ortaklık yönetimlerindeki başarısızlıklar, suistimaller, gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizler özel sektörün artan rolü, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağılıklarının artması ve ortaklıkların içinde buldukları yeni rekabet şartlarıdır. Bu gelişmeler sonrasında kurumsal yönetim, bütün dünyada, uluslararası teşkilatlarda tartışılmaya başlanmış, ülkeler, şirketler ve ilgili tüm kuruluşlar, kendileri için en doğru ve en iyi kurumsal yönetim biçimini aramaya başlamışlardır (Dinç ve Abdioğlu, 2009)

Menteş (2008)' e göre kurumsal yönetim bir şirketin temel amacı olan “hissedarlarının getirisini maksimize etme” den çok, daha geniş ve günümüzde belki de şirketin temel amacı kadar öncelikli hale gelen; toplum, doğal çevre, çalışanlar, devlet, alacaklılar ve tedarikçiler gibi şirketin karar ve eylemlerinden etkilenen tüm tarafların çıkarlarını gözetme amacına dayanmaktadır. Kumcu Yıldız (2008) kurumsal yönetim ilkelerini kapsadıkları alana göre genel olarak aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1. Etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin oluşturulması
2. Hissedarların hakları ve temel sahiplilik işlevleri
3. Hissedarların adil muamele görmesi
4. Kurumsal yönetimde paydaşların rolü
5. Kamuya açıklama yapma ve şeffaflık
6. Yönetim kurulunun sorumlulukları

Uluslararası kabul gören tüm çalışmalarda yer alan bilgilere göre kurumsal yönetim temel olarak eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine sahip olması gereken bir uygulamadır. Bu kavramlardan eşitliğin; kurumun tüm faaliyetlerinde pay sahiplerine ve diğer paydaşlarına karşı eşit davranmasını, şeffaflığın; kurum hakkındaki finansal ve finansal olmayan tüm bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir olarak kamuya açıklanmasını, hesap verebilirliğin; yönetim kurulu üyelerinin faaliyetlerinden dolayı kurum tüzel kişiliğine karşı olan hesap verme zorunluluğunu, sorumluluğun ise; kurum yönetiminin kurum adına yaptığı faaliyetlerin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ifade ettiği kısaca belirtilebilir (Suyolcu, 2006).

Kurumsal yönetim bir ülkenin politik, ekonomik, hukuki, sosyal ve kültürel koşullarıyla şekillenen bir uygulama olduğu için birtakım unsurlar dikkate alınarak uygulandığı takdirde başarı sağlayabilir (Baskıcı, 2012). Kurumsal yönetim uygulamasını başarıya götürebilecek bu unsurlar Şekil 5’te yer almaktadır.



Şekil 5: Kurumsal Yönetimin Gerektirdiği Temel Öğeler

Kaynak: Toksöz, F. (2008)'den uyarlanmıştır. *İyi Yönetişim El Kitabı*, (1. Baskı). İstanbul: Tesev Yayınları.

Toksöz (2008) tüm bu kavramları aşağıda yer aldığı gibi ifade etmiştir.

***Tutarlılık:** Verilen kararların gerek birbirleriyle, gerekse zaman içerisinde uyumlu olması devletin yapacağı düzenlemelerin öngörülebilir olmasını ve vatandaşların güven duyacakları bir ortamda ileriye yönelik gelişim yatırımlarını gerçekleştirmelerini sağlar.

***Sorumluluk:** Hükümet toplumsal değişimlere hızla cevap verebilecek kapasiteye sahip olmalı ve esnek olmalıdır.

***Hesap verebilirlik:** Kamu yetkililerinin, kamu kaynaklarının nasıl kullanıldığı, bütçelendiği ve raporlandığı konularında sorumlu olması ve gerektiğinde hesap verilebilmesidir.

* **Adillik-Eşitlik:** Kamu sektörünün aldığı kararlarda toplumun her hangi bir kesimini kayırcı uygulamalar yapmaması ve vatandaşın tabi olduğu kuralların açık ve net şekilde ortaya konarak herkese aynı şekilde uygulanması vatandaşların devlete güven duymalarını sağlar

***Şeffaflık**: Kamu yetkililerinin karar alma süreçlerini ve kararlarını diğer paydaşlara açık ve paylaşılr olarak gerçekleştirmesidir.

***Katılımcılık ve Yerindelik**: Karar alma süreçlerinin hazırlıktan, uygulamaya ve oradan da izlemeye kadar olan aşamalarında bireyden başlayarak sivil toplumun ve halkın etkin biçimde sürece dahil olmasını ifade eder. Kamu sektörünün aldığı kararların katılımcı bir anlayış ile alınması, kararların o karardan etkilenecekleri kapsayacak düzeyde verilmesi kararların uygulanma olasılığını artırır.

***Etkinlik ve oransallık**: Yönetimin aldığı kararların, herkese eşit ve eş zamanlı uygulanması ve elde edilmesi beklenen sonuçlar ile gerek kullanılacak kaynaklar, gerekse olumsuz etkilenecek kesimlere olan etkileri arasında makul bir ilişki olması anlamına gelir.

***Hukuka bağlılık**: Yönetimin hukuk kuralları içinde kalarak, objektif bilgiye dayalı karar vermesi ve kararların hukuk yolu ile denetlenmesini ifade eder.

Ülkelerin hukuk sistemleri farklı olduğundan kurumsal yönetim seviyeleri ve anlayışları da farklı olabilir (Klapper ve Love, 2004). Bunun dışında firmaların büyüklüğü, firmaların aldığı riskler de kurumsal yönetim seçimlerini etkileyebilir (Black, 2006).

Kurumsal yönetim ile ilgili farklı uygulamalar olmasına rağmen iyi işleyen bir kurumsal yönetim uygulamasının, çoğunluk pay sahiplerinden azınlık pay sahiplerine, yöneticilere, işletmenin diğer menfaat sahiplerine, sermaye piyasalarına, ekonomik büyümeye dolayısıyla ülke ekonomisinin geneline fayda sağlayacağına inanılmaktadır (Baskıcı, 2012). Bu nedenle bu kavramlarında ayrıntılı olarak ele alınması gerekmektedir.

2.2.1. Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Şeffaflık en kısa ifade ile şirket ile ilgili bilgilerin zamanında ve doğru şekilde paylaşılması anlamına gelir (Demir, 2009). Şeffaflık, işletmelerin yeterli ve gerekli bilgiyi zamanında ve etkili bir şekilde pay sahiplerine, menfaat sahiplerine ve diğer ilgili taraflara iletmesi, şirket faaliyetleri ile ilgili şirket pay sahipleri ve potansiyel yatırımcıları ilgilendiren tüm bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması şeklinde belirtilebilir (Baskıcı, 2012). Bir diğer ifade ile şeffaflık ilkesi; mevcut durum ve olaylar hakkındaki bilginin ulaşılabilir, somut ve anlaşılabilir olmasını sağlamak katılımcıların piyasa

beklentileri hakkında bilgilendirilme gerekliliğine vurgu yaparak, belirsizlik zamanlarında piyasalarda istikrarın sağlanmasına yardımcı olmak olarak tanımlanabilir (Dinç ve Abioğlu, 2009). Bunun yanında şeffaflık ilkesinin esası olan sadelik, organizasyon yapısının basit olması, ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmak, kaynak kullanımında az zamanda az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az insan gücüyle mal/hizmet üretmek olarak ifade edilebilir (Dündar, 2010).

Şirketlerde şeffaflık, kurumların çevrelerindeki diğer kurumlar ve kamuoyu ile olan ilişkilerine, beraber çalıştıkları müşterilerine ve ulusal ve uluslararası düzenlemelerde ve standartlara uymasında arada oluşacak olan güvenin temelini oluşturduğu için önem arz etmektedir (Demir, 2009). Ayrıca şeffaf yönetim firmaya sermaye çekmede, daha da önemlisi yatırımcının, kendini güvende hissetmesinde önem arz etmektedir (Serinkaya, 2008). Şeffaflık ilkesinin gereği olan aşağıdaki unsurlar şirket içi uygulamalarda önem taşımaktadır (Baskıcı, 2012):

- Şirketin faaliyet sonuçlarını gösteren en önemli doküman olan finansal tabloların, şirketin tüm faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde gerçeğe uygun ve eksiksiz hazırlanması,
- Finansal tablolara yansıyan işlemlerin neden ve nasıl yapıldığının açıklanması ve bunun kamuoyu ile paylaşılması,
- Açıklanan tabloların sadece yerli değil yabancı yatırımcılar açısından da anlaşılabilir olması için, tabloların uluslararası kabul görmüş muhasebe standartlarına uyulmak suretiyle düzenlenmesi,
- Gerek pay sahiplerinin gerekse diğer menfaat sahiplerinin işletmeleri, işletme üst düzey yöneticileri ve yönetim kurullarını aldıkları kararlardan ve bu kararların sonuçlarından sorumlu tutabilmesidir.

Dinç ve Abdioğlu (2009)'na göre ise, şeffaflık ilkesinin bir gereği olarak, işletmeler pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmalı, dünyadaki son güncel gelişmelerin ülke koşulları göz önünde bulundurularak değerlendirilmeli, periyodik mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgilerin bir standarda bağlanıp işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmalıdır.

Örgütlerin karmaşıklığını veya basitliğini, örgütün bütününe yada bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları belirleyebilmektedir. Dolayısıyla bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil, aynı zamanda organizasyonun çeşitli bölümlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından değişiklik gösterebilmektedir (Dündar, 2010).

Şirketler şeffaflık ilkesi ile gerçek anlamda inceleyebilme, gerçek piyasa değerini anlayabilme, performanslarını karşılaştırabilme ve kendisi açısından en doğru yatırım kararını verebilme olanağını bulabilmektedirler. Diğer bir ifade ile finansal açıdan yeterince aydınlatılmayan bir toplumun tasarruflarının sermaye piyasası dışına yöneleceği bir gerçektir. Ülke kalkınmasıyla sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi arasında yakın ilişki bulunduğundan; kamunun ve özellikle küçük yatırımcıların aydınlatılması daha da önemli olmaktadır (Serinkaya, 2008).

Karayel (2009)'e göre, kurumsal yönetimin temel ilkelerinden biri kamuoyunu aydınlatma (disclosure) ve şeffaflık (transparency) tır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sadece pay sahiplerini kapsamadan sunulmasıdır. Serinkaya (2008)'ya göre ise şeffaflık ilkesi kapsamında kamuoyuna açıklanacak bilgilerin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir:

- Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır,
- Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir,
- Bilgi eksiksiz olarak sunulmalıdır,
- Bilgi kullanıcıları tarafından analizler yapmaya olanak sağlayacak özelliklere sahip olmalıdır,
- Bilgi düşük maliyetle sunulmalıdır,

- Bilgiye erişim kolay olmalıdır ve
- Bilgiye zamanında erişim olanağı olmalıdır.

Sıralanan tüm bu unsurlar kamunun aydınlatılmasında yeterli seviyede olmayı sağlayabilir. Yeterli seviyeye ulaşmak ise, şirketler açısından kurumsal yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde uygulandığına ilişkin en önemli göstergedir denilebilir (Karayel 2009).

2.2.2. Pay Sahipleri

Anonim şirketlerinin içinde pay sahiplerinin ayrı bir önemi olabilir. Çünkü pay sahipleri finansal anlamda şirketin mülkiyetine sahip olan kişi ya da kişilerdir. Dolayısıyla bir takım yönetsel hak ve özgürlüklerinin olması da mümkün olabilmektedir. Pay sahiplerine ilişkin bu haklar genel olarak bilgi alma, genel kurula etkin bir şekilde katılma pay sahipleri arasında eşitlik olması vb. olarak sıralanabilir. Ülkemiz açısından bu konuya baktığımızda ise pay sahiplerinin haklarını kullanmakta etkin olmadıkları, şirket yönetimi ile yeterli düzeyde iletişim ve etkileşim içinde olmadığı genel olarak kabul görebilmektedir (SPK, 2003).

Pay sahipleri finansal varlıklarının büyük miktarını şirket hisselerine yatıran ya da şirketle uzun vadeli ilişkiye sahip olan kişilerdir. Ancak esasen tüm pay sahipleri değil, şirketin varlığının sürmesinin kendi menfaatleriyle birleşen kişilerdir. Pay sahiplerinin menfaatleri şirketin uzun vadeli planlarının, büyüme ve karının istikrarından yanadır denilebilir (Karayel, 2006). SPK 2003 raporuna göre pay sahipleri ile ilgili bu ilkenin genel prensipleri aşağıda yer aldığı gibi maddeler halinde ifade edilebilir.

- ✓ Pay sahiplerinin bilgi alma hakkının kapsamı genişletilmiş; bu hakkın daha etkin hale getirilebilmesi amacıyla esas sözleşmeye hüküm konulması tavsiye edilmiş; buna göre, bilgi alma talebinin ancak ticari sır ve şirket menfaati gerekçe gösterilerek yönetim kurulunca reddedilebilmesi, soru sorma hakkının açıkça tanınması, özel denetçi atanma talebinin bireysel hak haline getirilmesi, genel kurul toplantı gündeminin internet ortamında gösterilmesi, yönetim ile pay sahibinin sürekli iletişim halinde olması, oy kullanma prosedürüne ilişkin bilginin önceden ilan edilmesi ve benzeri konular ele alınmış,

- ✓ Genel kurulun etkinliği artırılmış ve önemli kararların ancak genel kurulda alınması yönünde düzenleme yapılması tavsiye edilmiş,
- ✓ Oy hakkının etkinliği artırılmış, oy imtiyazının sınırlandırılmasına yönelik prensiplere yer verilmiş,
- ✓ Payın serbestçe dolaşımı önündeki engelleri giderici nitelikte prensipler belirlenmiş ve son olarak,
- ✓ Pay sahipliğine ilişkin kayıtların güvenli bir şekilde tutulması ve periyodik olarak güncellenmesinin sağlanması tavsiye edilmiştir.

2.2.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahibi, işletme ile sözleşmeye dayalı bir ilişkisi olan veya olmayan işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak ifade edilebilir. Pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahipleri buna örnek verilebilir (SPK, 2003). Bir şirketin kurumsal yönetim uygulamaların olması; menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alınmasını sağlar. Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıktığında ya da bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda, sahip olunan hakların korunması bakımından dengeli bir politika izlenir. Ayrıca her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedef alınır (Aydın, 2010).

Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikalarının (Serinkaya, 2008):

- Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ile düzenlenen veya henüz düzenlenmemiş haklarının garanti altına alınmasını sağlamak,
- Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıktığında veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda, sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlemek, her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflemektir denilebilir.

Menfaat sahipleri şirketin iyi bir şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından fayda sağlayarak şirket faaliyetlerinin, kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olması da, menfaat sahiplerinin şirketin durumu hakkında bilgilenmelerine yardımcı olabilir (SPK, 2003).

2.2.4.Yönetim Kurulu

Yönetim kurulunun, kurumsal yönetimin kalitesini gözetim altında tutması, kalitesinin düşmesine yol açabilecek davranış ve ilişkilerin önlenmesine yönelik tedbirleri alması etkinliği artırmada önemli olabilir (Baskıcı, 2012).

Yönetim kurulunun temel fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir (SPK, 2003):

- Yönetim kurulu bir şirketin en üst düzeyde stratejik karar alma, yürütme ve temsil organı olarak şirketin misyonunu ve vizyonunu belirleyerek kamuoyuna açıklar.
- Yönetim kurulu yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik kararları uygular.
- Sürekli ve etkin olarak şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirir.
- Şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere vb. uygunluğunu gözetir.
- Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesi ve çözüm bulunmasında önem taşımaktadır.

İşletmelerde, yönetim kurulu üst kontrol birimi olarak görev yapmaktadır. Yönetim kurulu ve denetim komitesi, işletmenin kontrol bilincini önemli derecede etkilemektedir (Baskıcı, 2012). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009). Yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumlulukları ise (Serinkaya, 2008);

- Kuralları akılcı ve iyi niyet çerçevesinde yerine getirmeleri,
- Yasalara, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere uymaları,
- Kurumsal yönetim ilkelerine itina göstermeleri,
- Şirketin malvarlığına zarar verici ve karı minimize edici herhangi bir faaliyette bulunmamaları,

- Şirket ile rekabet etmemeleri,
- Yönetim kurulu üyelerinin şirket ile ilgili gizli veya ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklamamaları,
- Şirket işleri için yeterli zaman ayırmaları, mümkün olduğu kadar tam zamanlı

çalışmaları ve şirket dışında ilke olarak görev almamaları olarak sıralanabilir.

2.3. Kurumsal Yönetim Sistemleri ve Uygulamaları

Ülke sınırları varlıklarını fiziksel anlamda sürdürseler de, dünyanın giderek küçüldüğü herkes tarafından genel olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, her seviyeden devletin uluslararası finans kuruluşları ile iş birliği içerisine girdikleri ve sermaye akışını hızlandırma isteği ile çok sayıda uluslararası örgütün kurulmaktadır. Bunun dışında söz konusu örgütler arasındaki ilişkileri düzenleyerek, sermayedarların haklarını maksimum düzeyde korumayı amaçlayan kurumsal yönetim sistemlerinin de çeşitliliği artarak bunların kapsama alanları da giderek genişlemektedir (Serinkaya, 2008).

2.3.1. Kurumsal Yönetim Sistemleri

Dünyada kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu Amerikan veya daha geniş tanımıyla Anglo-Sakson sistemi olarak bilinen sistem, diğeri ise esas olarak bankaların hâkimiyetinde olan ve ortaklıkların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Alman sistemi olarak da bilinen Kıta Avrupası sistemidir (Şehirli, 1999:8). Anglo Sakson Hukunun ve Kıta Avrupası Hukununun uygulandığı ülkeler aşağıdaki tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 3: Hukuk Sistemlerine Göre Ülkelerin Dağılımı

Anglo-Sakson Hukuk Sistemi	Kıta Avrupası Hukuk Sistemi		
	Fransız	Alman	İskandinav
Amerika Birleşik Devletleri Avustralya Güney Afrika Hindistan Hong Kong İngiltere İrlanda İsrail Kanada Kenya Malezya Nijerya Pakistan Singapur Sri Lanka Tayland Yeni Zelanda Zimbabve	Arjantin Belçika Brezilya Ekvator Endonezya Filipinler Fransa Hollanda İspanya İtalya Kolombiya Meksika Mısır Peru Portekiz Şili Türkiye Uruguay Ürdün Venezuela Yunanistan	Almanya Avusturya Güney Kore İsviçre Japonya Tayvan	Danimarka Finlandiya İsveç Norveç

Kaynak: La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. ve Shleifer, A. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106. 6, 1113-1155.

2.3.1.1. Anglo Sakson Yönetim (Amerikan) Sistemi

Anglo-Sakson sisteminin geçerli olduğu ülkelerde çıkarılan yasalarda, pay sahibi temelli bir bakış açısı benimsenmektedir. Bununla birlikte yönetimin pay sahiplerinin çıkarlarına hizmet etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kıta Avrupası sisteminin geçerli olduğu ülkelerdeki yasalarda ise pay sahipleri kadar, değer yaratan menfaat sahiplerinin çıkarları da korunmaktadır (Kayacan, 2006). Anglo-Sakson iş kültürü esas alan bir sistemdir (Özkan 2011). Kısa dönemli ve kar merkezci bir yaklaşım olan Anglo-Sakson yaklaşımında, kurumsal yönetim konseptinde, hissedarlar ve yöneticiler arasındaki güvenilir ilişki esas alınmış, kişisel çıkar ve dağıtılmış pazarlar kendi kuralları ile hareket ederler düşüncesi ile kurulmuştur (Cernat, 2004).

Bu sistem, kurumsal yönetimde hissedar temelli bir bakış açısını benimsemekte ve yönetimin hissedarların çıkarlarına ve amaçlarına hizmet etmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu modelin şekillenmesinde piyasalar önemli roller üstlenmekte ve

yöneticiler, kararlarında piyasaların baskısını hissetmektedir. Bu nedenle bu model rekabet ve piyasa koşullarının, şirket yöneticilerini hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlayacağı varsayımına dayanmaktadır (Ülgen ve Mirza, 2004:435)

Diğer taraftan Anglo-Sakson sistemine göre Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetimin faaliyetlerini denetleyici konumunda bulunan küçük hissedarlar şirketin faaliyetlerini yeterli ölçüde denetleme ve gözetim yapma konusunda ve modelde yönetim kurulları hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğu konusunda yetersiz kalabilmektedir (Tuna, 2008).

Anglo-Saxon hukuk geleneğine bağlı yasal sistemlerin, ekonomide meydana gelen değişikliklere daha rahat uyum sağlanmasına olanak vermesi nedeniyle geleneğine sahip ülkelerin yasal sistemleri, yatırımcıları Kıta Avrupası hukuk geleneğinden gelen ülkelerin yasal sistemlerine göre daha iyi korumaktadır (Stulz ve Williamson, 2001).

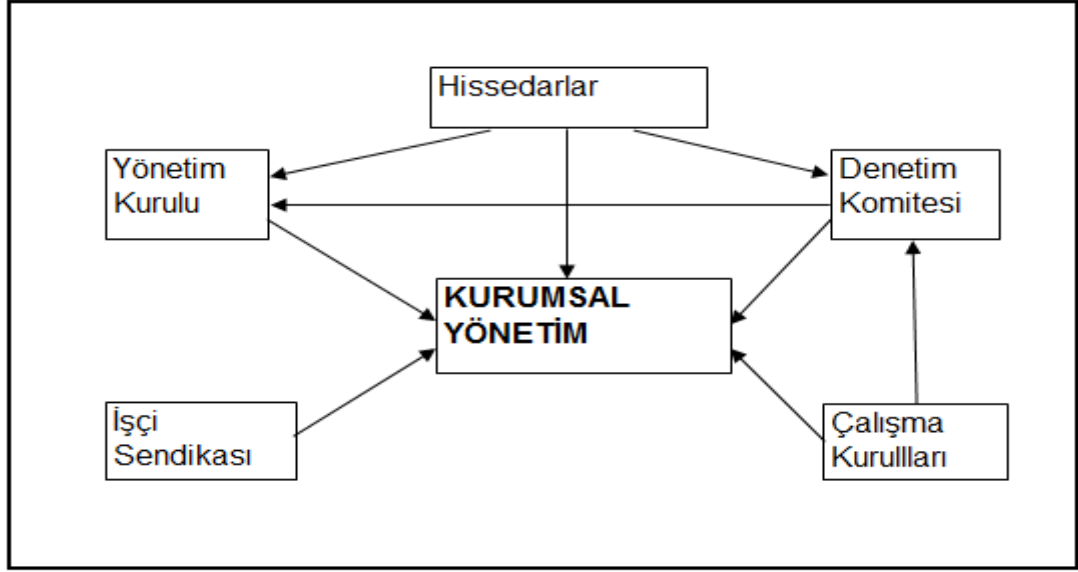
Kayacan (2006)'a göre ülkelerde finansal piyasalara hakim olan mevcut hukuksal yapının da Kıta Avrupası ya da yöresel hukuk sistemlerinden Anglo-Sakson hukuk sistemlerine doğru kayma sebeplerinden biri uluslararası rekabetin ulusal ekonomilerde de kendini göstermesi olabilir. Anglo-Sakson sistemde yer alan ayrıntılı kurallar sermaye piyasalarına yönelik olarak merkezi otorite tarafından kamuyu aydınlatmaya yönelik olarak ortaya konulmaktadır. Bu nedenle, Anglo-Sakson sisteminin “kamuyu aydınlatma temelli sistem” olarak da bahsedilmektedir (Serinkaya, 2008).

Suto, (2000) çalışmasında Sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere’de şekillenen Anglo Sakson sistemindeki kurumsal yönetim anlayışına ilişkin bazı çalışmalarda hissedar temelli bir bakış açısının benimsenmiştir. Yönetimin hissedarların çıkarları ve amaçlarına hizmet etmesi gerekliliğinin önemi de vurgulanmıştır. Ayrıca bu sistemde rekabet ve piyasa koşullarının, şirket yöneticilerini hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmeye zorlayacağı iddiasının mevcut olduğu gibi hissedarların temsilcileri olan yönetim kurullarının, üst yönetimin şirketi hissedarların talep ve beklentilerine uygun yönetip yönetmediğini denetlemekle sorumlu olduğunun altı çizilmiştir.

2.3.1.2. Kıta Avrupası Yönetim (Alman) Sistemi

Kıta Avrupası sistemi, kurumsal yönetimin paydaş modeli üzerinde durmaktadır. Paydaşları ise daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, şirketin ana sahip ve yöneticileri, yönetim kurulu, hissedarlar, kurumsal yatırımcılar, yabancı ortaklar, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum ve devlet oluşturmaktadır (Güler, 2010). Bu bağlamda Kıta Avrupası sisteminde, görev yapan yöneticiler sadece hissedarlara karşı değil, aynı zamanda şirketin faaliyetlerinden etkilenen ve şirketle etkileşim halinde bulunan tüm paylaşımcılara yönelik sorumluluklar üstlenmektedir (Tuzcu, 2003).

Kıta Avrupası yaklaşımında Anglo-Sakson sistemine göre durum biraz daha farklıdır. Çünkü Kıta Avrupası kapitalist model sadece hissedarların ilgisine değil aynı zamanda ilgili paydaşları da durumuna da dikkat eder. Bu sistemde en önemli paydaşlar, kurumsal seviyede stratejik kararlarda temsilciler ve konseyler aracılığı etkin rol oynayan çalışanlar şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca Anglo-Sakson modelinden farklı olarak, bu sistemde genellikle iki kademeli yönetim kurulu bulunmaktadır. Bunlar; Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesidir. Ayrıca Avrupa’da birçok ülkede çalışanlar denetim kurulunu seçme ya da aday önerme hakkına sahip olmaktadır (Cernat, 2004). Kıta Avrupası’na dahil ülkeler içinde bulunan Fransa, Almanya, Belçika ve İtalya gibi ülkelerde şirketlerin mülkiyet yapılarında ağırlıklı olarak büyük hissedarla birlikte küçük hissedarlar da yer almaz. Böylece var olan yapıda hakim hissedarın bulunması bazen şirket yönetiminin başarıya ulaşmasında katkı sağlamaktadır. Ancak bazen de bu durum azınlık hissedarlarının aleyhine dönüşebilmektedir (Tuna, 2008). Kıta Avrupası Yönetim Sistemi’ne göre “karar verme” durumunda ise yönetim kurulu, denetim komitesi vb. ilişki içinde olur. Sistemin kurumsal yönetim uygulamasına yönelik ilişkileri ise Şekil 6’da yer aldığı gibi resmedilebilir.



Şekil 6: Kurumsal Yönetim’de Karar Vermede Kıta Avrupası Sistemine Göre Kurumsal Yönetim İlişkileri

Kaynak: Cernat, L. (2004), The Emerging, European Corporate Governance Model: Anglo –Saxon, Continental, Or Still The Century of Diversity? Journal of European Public Policy, 154.

Yargıçların güçlerinin sadece mevcut yasalarla sınırlı olması Kıta Avrupası hukuku geleneğinden gelen yasal sistemlerin en önemli zayıflığına neden olmaktadır. Yatırımcıların haklarını korumak ve mağduriyetlerini giderme, yatırımcıların haklarını istismar ve gasp etmeyi amaçlayan girişimlerin yasalarda açıkça tarif edilmelerle giderilebilir. Bu hususa dikkat edilmemesi durumunda, kötü niyetli yöneticiler ile kontrol edici hissedarlara, yasalarda tanımlanmamış şekillerde veya yasaların açıklarından faydalanarak küçük hissedarların haklarını istismar etme yolunu açabilir (Menteş, 2008).

Kıta Avrupası Hukuku’na ilişkin Weimer ve Pape’nin yapmış oldukları sınıflamada kurumsal yönetim sistemlerinde dokuz ortak unsur bulunmaktadır. Bunlar (Weimer ve Pape, 1999):

- (1) Piyasanın yönelimi,
- (2) Firma kavramı,
- (3) Yönetim kurulunun yapısı,
- (4) Yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları,

- (5) Menkul kıymet borsalarının ekonomi içerisindeki önemi,
- (6) İşletmeleri kontrol eden dışsal bir mekanizmanın varlığı/yokluğu ve etkinliği,
- (7) Sahiplik yoğunluğu,
- (8) Performansa dayalı ödüllendirme düzeyi ve
- (9) Ekonomik ilişkilerin süresi olarak maddelendirilebilir.

Kurumsal yönetim unsurları açısından Anglo Sakson sistemi ve Kıta Avrupası sistemi arasındaki ilişki tablo 4’de yer aldığı gibi özetlenebilir.

Tablo 4: Kurumsal Yönetim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki

Unsur	AngloSakson Sistemi	Kıta Avrupası Sistemi
Yönelim	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli
Firma Kavramı	Aracı Firma	Kurumsal Firma
Yönetim Kurulunun Yapısı	Tek Fonksiyonlu (Yönetim)	İki Fonksiyonlu (Yönetim-Denetleme)
Önemli Çıkar Grupları	Hissedarlar	Bankalar, Çalışanlar
Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi	Yüksek	Orta Seviyede / Yüksek
Kontrol Mekanizmasının Etkinliği	Etkin	Etkin Değil
Sahiplik Yoğunluğu	Düşük	Orta Seviyede / Yüksek
Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi	Yüksek	Düşük
Ekonomik İlişkilerin Düzeyi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli

Kaynak: Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2008), Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19.

Hukuk mesleği Kıta Avrupa’sı geleneğinde devlet içinde oldukça saygın ve güçlü bir meslek olduğu için Kıta Avrupa’sında birçok hukukçu, bürokratik geleneği güçlü, devlete bağlı kişilerdir. Ancak Anglo-Amerikan geleneğinde bu meslek daha çok serbest bir meslek olarak geliştiği için bu denli devlet içinde güçlü bir bürokratik bağ kuramamıştır. Buna rağmen sosyal yaşamın fazlasıyla içinde yer edinmiştir (Dündar, 2010).

2.3.2. Kurumsal Yönetimin Türkiye’de ve Dünyadaki Uygulamaları

Kimi zaman kurumsal yönetim uygulamalarında başarılı olan şirketlerin risk düzeyleri azalırken sermaye maliyetleri düşebilmektedir. Ayrıca bu işletmeler uluslararası alanda rekabet avantajına ve saygınlığa sahip olabilmektedir (Sakarya ve diğerleri, 2010).

Kurumsal yönetim uygulamalarına bakıldığında ülkeler arası farklılıklar olduğu görüldüğü gibi bu farklılıkların ülkelerin legal yapılarından kaynaklandığına dair görüşler yazında yer almaktadır. Legal yapının ve yaptırımların yatırımcıyı daha etkin bir şekilde koruduğu ülkelerde kurumsal yönetim uygulamaları kaçınılmaz olabilmektedir. Bunun dışında din vb. kültür unsurlarının etkisi ülkenin hissedar ve azınlık haklarını üzerinde tahmin etmede önemli rol oynayabilmektedir. Örneğin Protestan ülkelerde Katolik ülkelere oranla hakların çok daha güçlü olduğu görülmüştür (Özger, 2009).

Kurumsal yönetim anlayışını dünyada kimi ülkelerde yaşanan birçok olay neticesinde uygulamaya başlamıştır. Bu nedenle ülkeler baz alınarak dünyadaki kurumsal yönetim uygulaması gelişimleri Tablo 5’te yer aldığı gibi özetlenebilir.

Tablo 5: Kurumsal Yönetim Sistemleri ve Uygulayan Ülkeler

KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAYAN ÜLKELER	
ANGLO-SAKSON	ABD, Birleşik Krallık, Kanada, Avustralya
ALMAN	Almanya, Hollanda, İsveç, İsviçre, Avusturya, Danimarka, Norveç, Finlandiya
LATİN	Fransa, İspanya, İtalya, Belçika
JAPON	Japonya

Kaynak: Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2008), Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19.

Kurumsal yönetim, ilk olarak ABD’de gündeme gelmiş, ABD’yi İngiltere, Kıta Avrupası ve Asya ülkeleri takip izlemiştir. Son yıllarda ABD’de Enron, WorldCom, Xerox, Tyco, Sunbeam ve HealthSouth gibi; Avrupa’da Shell, Parmalat, Morgan Grenfell, Cable & Wireless, Guardian IT, Elan Corp gibi, Asya ülkelerinde Barings, AsiaPulp&Paper, Daiwa Bank ve SumitomoCorp. gibi, Türkiye’de ise İmar Bankası vb. vakaları gibi etkin kurumsal yönetim ve risk yönetimine ilgi duyarak ihtiyaç hissetmiştir denilebilir (Karayel, 2009).

Literatürde kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin farklı sınıflamalar yapılmakta olup, bunlardan birisi de Weimer ve Pape (1999)'nin yapmış olduğu sınıflandırmadır. Ulusal özelliklere, yapılara ve uygulamalara bağlı olarak farklılık gösteren diğer kurumsal yönetim uygulamaları da dikkate alındığında söz konusu yazarlar tarafından yapılan sınıflamanın daha tanımlayıcı olduğu ve iş yaşamıyla örtüştüğü görülmektedir. Weimer ve Pape (1999)'nin yapmış olduğu sınıflamaya göre kurumsal yönetim sistemlerini Anglo-Sakson, Alman, Latin ve Japon sistemleri olmak üzere dört ana grupta ele almak mümkündür (Weimer ve Pape, 1999, s. 155).

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetişim reformlarının arkasındaki en önemli nedenlerin (Menteş, 2008);

- Şirketlerin küreselleşmenin getirdiği şartlara uyum sağlayabilmek için ihtiyaç duydukları şirket dışı sermaye kaynaklar,
- Yatırım yapmak isteyen uluslararası fon yöneticileri ve yabancı yatırımcıların talepleri,
- Uluslararası fon yöneticileri ve yabancı yatırımcıların kurumsal yönetişim ile ilgili reform sürecine olan desteklerinin temelinde, yapacakları yatırımların güvenliğini garantiye alma istekleri olduğu ifade edilebilir.

2005 yılıyla beraber büyük bir olasılıkla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda alım satım yapılan hisse senetleri içerisinde kurumsal yönetim puanı olan şirketlerin hisse senetleri ayrı bir kotasyona tabi tutulmasıyla yatırımcı, çalışanlar, kamu ya da tüketiciler bir şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilip yönetilmediği konusunda bir fikir sahibi olabilmektedir. Bu da o şirketten alışveriş yaparken önem taşımakla birlikte eğer şirket, kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetiliyorsa daha kalıcı bir iş birliği yapılmasını sağlayabilir. Bunun dışında yatırımcıların, kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetim yapan bir şirketi tercih etmesine sebep olabilir (Acar, 2005).

2.4. Literatürde Kurumsal Yönetime İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Özger (2009), dünyada ve ülkemizde kurumsal yönetimin önem kazanması ve firmaların kurumsal yönetim puanlarını belirlemek amacıyla derecelendirme kuruluşlarına başvurularının artması, kurumsal yönetimin ölçülmesine ilişkin yapılan çalışmaların da artmasına neden olmuştur şeklinde ifade edilebilir. Araştırmacılar

kurumsal yönetim puanlarının firmaların finansal yapıları üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ve mevcut durumu ortaya çıkarmak için alanlarında çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Klapper ve Love (2004), kurumsal yönetim ve pazar performansı konusunu araştırdığı çalışmada gelişmekte olan pazarlardaki kurumsal yönetim seviyesinde olan 14 firmaya ait son verileri örnek olarak kullanmıştır. Sonuç olarak, bu firmaların kurumsal yönetim anlayışında büyük farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışma sonucunda hukuk sistemleri zayıf olan ülkelerde kurumsallaşma seviyesinin düşük olduğuna ulaşmıştır. Bu nedenle de hukuk sistemi zayıf olan ülkelerde kurumsal yönetim hükümlerinin daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Jonga ve arkadaşları (2005), çalışmalarında kurumsal yönetim uygulamalarına katkı sağlamak için Hollanda'daki özel sektörlerin öz denetim girişimlerini incelemiştir. Çalışma özel sektörlerin öz denetim girişiminden öncesi ve sonrasında kurumsal yönetim anlayışlarının özelliklerini önemini açıklamaktadır. Sonuç olarak Hollanda'daki kurumsal yönetim uygulamalarında öz denetim ne denli başarılı olduğu konusunda piyasaların şüphe duyduğuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi olarak ise kurumsal yönetim anlayışının yeterince uygulanmadığı görüşü savunulmuştur.

Karayel (2006), Türkiye'deki işletmelerde kurumsal yönetim bilincini ölçmek için SPK prensipleri temel alınarak hazırlanmış kurumsal yönetim uyumluluk anketini Antalya, Isparta ve Burdur'daki 56 şirketin yöneticisine uygulanmıştır. Kurumsal yönetim uygulamaları dört farklı açıdan pay sahipleri, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve Yönetim Kurulları incelenmiş, çeşitli veriler gösterilerek Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki A.Ş.'lerin kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen bir araştırma yaparak hipotezler test etmiştir. Araştırma sonucunda kurumsal yönetim bilincinin işletmelerde daha tam anlamıyla oluşmadığı ortaya çıkmıştır.

Suyolcu (2006), yönetim kurulu, denetim kurulu, tepe yönetim takımı ve dış denetçiler gibi oluşumlardaki kurumsal yönetim mekanizmalarının kurumsal açıklamalar ve kurumsal açıklamaların önemli bir bölümünü oluşturan finansal raporlama üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda finansal raporlama sürecinin özellikle güvenilirlik açısından olumlu yönde etkileneceği görüşüne ulaşılmıştır.

Black ve arkadaşları (2006), Kore örneği ile firmaların kurumsal yönetim seçimlerini incelediği çalışmada kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen faktörleri irdelemiştir.

Çalışmada Kore’de özel bir yönetim uygulamasına ihtiyaç duyan büyük firmalarda düzenleyici faktörlerin son derece önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Menteş (2008), tepe yönetici değişimini kurumsal yönetimde etkinlik ölçüm aracı olarak ele alıp, İMKB endeksinde yer alan şirketlerin (kamu şirketleri ve holdingler hariç) 2002 –2006 yıllarını kapsayan 5 yıllık performansları ile tepe yöneticisi değişimleri arasındaki ilişki incelenerek kurumsal yönetişimin etkili olup olmadığı test etmiştir. Araştırma sonucunda şirketlerin performansıyla tepe yöneticisi değişimleri arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Cornett ve arkadaşları (2009), yazında konusu bakımından sınırlı olan çalışmalarında ABD’nin en büyük bankalarında kurumsal yönetim mekanizmalarının kazanç yönetimine etkisini incelemeye çalışmıştır. Sonuç olarak aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna ulaşmıştır.

Karamustafa ve arkadaşları (2009), ülkemizde Ağustos 2008 itibari ile hesaplanmaya başlanan kurumsal yönetim endeksinde işlem gören firmaların, endeks kapsamına girmeden önceki dönemlere göre faaliyet ve finansal performanslarında anlamlı bir değişimin ortaya çıkıp çıkmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Firmaların kurumsal yönetim endeksine girmeden önceki 5 çeyrek dönem ve kurumsal yönetim endeksine girdikten sonraki 2 çeyrek dönem sekiz ayrı oran açısından performans gerçekleştirmeleri hesaplanmaya çalışmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, aktif devir hızı, aktif kârlılığı ve öz sermaye kârlılığı performans göstergelerinde endeks kapsamı öncesi ve sonrası için anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır.

Dayıoğlu (2010), bankacılık sektöründe kurumsal yönetim anlayışının hangi noktada olduğu, gerek banka çalışanları gerekse banka müşterileri tarafından kurumsal yönetimi nasıl algıladıklarının tespiti amacıyla sektörde faaliyet gösteren yabancı bir bankanın çalışanları ve müşterileri üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda hem banka çalışanları tarafından hem de banka müşterileri tarafından bankacılık sisteminin genel anlamda kurumsal bir yapıya ve yönetim anlayışına kavuştuğu, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olduğu ve istenilen noktada bulunduğu, banka çalışanları ve banka müşterileri tarafından kurumsal yönetim algılamalarının ortalamasının üzerinde olumlu olarak algılandığı ortaya çıkmıştır.

Dünder (2010), kurumsal yönetim anlayışı ve profesyonelleşmenin yönetim bilimi içerisindeki açılımını ve farklı yönetim tarzlarıyla etkileşimini ve bu etkileşimin çıktılılarıyla şirket performansı arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Kurumsallaşmak ve getirisi olarak da performanslarını arttırmak isteyen işletmelerin insan kaynakları politikalarına önem vermeleri gerektiği ve teknik konularla ilgili pozisyonlarda çalışan bölüm yöneticilerinin kurumsallaşma ve profesyonelleşmeyi diğer yöneticiler kadar anlamlandıramadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cengiz (2013), işletmelerde kurumsal yönetim kapsamında iç denetimin yerini ve önemini belirlemek üzere yaptığı çalışmasını BİST 100 Endeksinde işlem gören şirketler üzerine gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak iç denetim, katılımcı işletmelerde sağlam kurumsal yönetim anlayışı uygulamalarının hayata geçirilmesinde etkin bir rol oynadığı görülmüştür. İç denetim sistemi, özellikle risk yönetimi, güvenilir bilgi sunumu, etik anlayış ve sosyal sorumluluk ile ilgili değerler ve işletmeye iletişim ve güvence hizmetlerinin sağlanması ile gerçekleştirilen faaliyetlerde etkinliğin ve önerilen uygulamalarda belirleyiciliğin sağlanması ile birlikte kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerinin hayata geçirilmesinde etkin rol almaktadır

BÖLÜM 3: YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

Bu bölümde öncelikle araştırmaya ilişkin araştırma yöntemi belirlenecek daha sonra araştırmadan elde edilen veriler, analiz edilerek araştırmanın bulguları sunulacaktır. Bu aşamada, veri toplamak için kullanılacak olan yöntemin süreci, örneklemin belirlenmesi, veri toplama ve toplanan verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel testlerin belirlenmesini içermektedir.

3.1. Araştırma Sürecinin Belirlenmesi

Araştırma sürecinin belirlenmesinde amaç, daha önceki bölümlerde ulaşılan bilgiler doğrultusunda araştırmanın amacını gerçekleştirmek için gerekli olan birincil verilerin bilimsel araştırma yöntemleri doğrultusunda sağlanmasıdır. Bu bağlamda ilk olarak araştırmanın çerçevesi belirlenmiş ve araştırma değişkenleri açıklanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amaçları

Bu araştırmanın amaçları;

- Turizm işletmelerinde çalışan iş görenlerin, kurumsal yönetim uygulamalarını algılama düzeylerini incelemek
- Kurumsal yönetim uygulamaları konusunda, yöneticilerin bakış açılarının ne durumda olduğunu belirlemektir.

Çalışmanın alt amacı;

- Turizm işletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları sonucu, önceki ve sonraki dönemlerinde öz sermaye yapılarında ve karlarında bir farklılık olup olmadığını incelemektir.

3.1.1.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, yöneticilerin kurumsal yönetime bakış açılarını ve iş görenlerin kurumsal yönetim uygulamalarını algılama düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma modelinden hareketle genel olarak 5 hipotez belirlenmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın temel hipotezleri aşağıda görülmektedir.

H1: Kurumsal yönetim sürecini otel yöneticileri etkin biçimde uygulamaktadır.

H2: Kurumsal yönetim sürecini otel çalışanları olumlu yönde algulamaktadır.

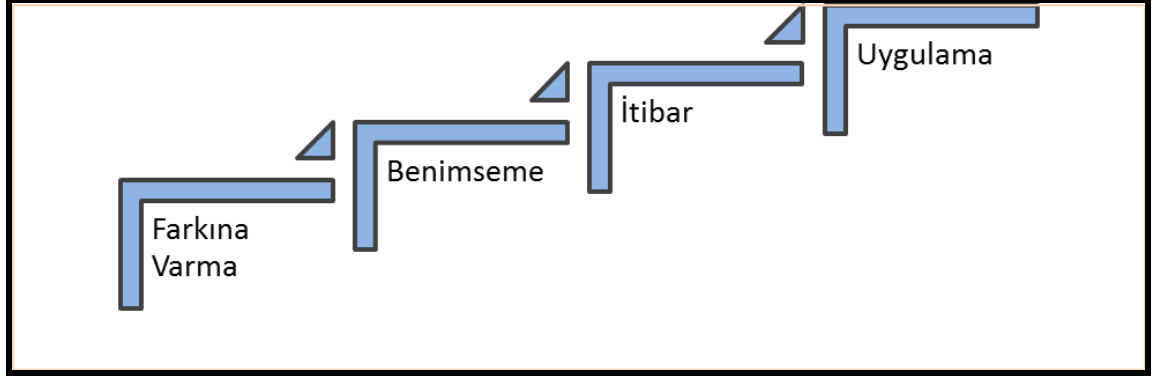
H3: Kurumsal yönetimin ilkeleri ile araştırmaya dahil olan çalışanların demografik özellikleri arasında farklılık vardır.

H4: Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu yayınlayan şirketlerin kar yapısında farklılık vardır.

H5: Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu yayınlayan şirketlerin öz sermaye yapısında farklılık vardır.

Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemine uygun olarak keşfe ve betimlemeye yönelik yaklaşımlar kullanılarak sonuca ulaşılmıştır. Araştırmada cevap aranacak sorular aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- a) Kurumsal yönetim uygulamalarına çalışanlar tarafından nasıl algılanmaktadır.
- b) Uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunca nasıl değerlendirilmektedir?
- c) Kurumsal Yönetim Raporu yayınlayan turizm şirketlerinin karı, kurumsal yönetim raporu yayınlamadan önceki döneme kıyasla bir farklılık oluşturuyor mu?
- d) Kurumsal Yönetim Raporu yayınlayan turizm şirketlerinin öz sermayeleri, kurumsal yönetim raporu yayınlamadan önceki döneme kıyasla bir farklılık oluşturuyor mu?
- e) İşletmelerdeki, kurumsal yönetim anlayışının hangi aşamasında olduğunu belirlemek? Bu aşamalar çalışmada aşağıda yer alan şekildeki gibi dört boyut açısından değerlendirilecektir.



Şekil 7: Kurumsal Yönetimin Uygulamadaki Aşamaları

Şekil 7'ye göre, araştırmaya dâhil olan işletmelerin kurumsal yönetimin hangi aşamasında olduğu değerlendirilecektir. Öncelikle işletmeler kurumsal yönetimin ne olduğunun farkındalar mı? Bu farkındalık hangi koşullarda oluşmuş? Bu sorulara cevap aranacaktır.

3.1.2. Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada her iki araştırma yöntemi ile veriler elde edilecek, elde edilen verilerin sonuçları değerlendirilecektir.

Nicel araştırma yönteminde en yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Bu çalışmada, verilerin bir kısmı anket tekniği ile toplanmıştır. Çünkü anket, bir araştırma projesinin amacına ulaşabilmesi için, gerekli olan verilerin ortaya çıkarmaya yardımcı olan bir araçtır (Nakip, 2003:97). Araştırmada istatistiksel süreç kapsamında; betimleyici ve keşfe yönelik testler kullanılacaktır. Bu çalışmada keşfe yönelik araştırma yaklaşımını kullanmanın nedeni, araştırma konusunun değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmacının hata kaynaklarını ortadan kaldırabilmek ve güvenilir bir araştırma yapabilmek için bazı hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Akgül ve Çevik, 2003);

- İyi bir araştırma tasarımı yapmak,
- Uygun örnekleme yöntemini seçmek, taraf tutmamak,
- Araştırmayı standart şartlarda yürütmek,
- Uygun istatistiksel yöntemler kullanmak,
- Uygun ölçü bulmak, ölçüm işlemlerini doğru yapmak,

- Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek,
- Doğru, güvenilir ve eksiksiz veri toplamak,
- Karşılaştırılabilir durumları karşılaştırmak,
- Sonuçları doğru yorumlamak,
- Ölçümcüden (görüşmeci, gözlemci) kaynaklanan hataları ortadan kaldırmak,

Betimleyici istatistik testlerine; yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans), mod, medyan, varyans ve standart sapma, çapraz tablolar örnek olarak verilebilir (Çiçek, 2006:51). Bu analizler, elde edilen verilerin genel durumları hakkında fikir verme açısından önemlidir.

Bununla birlikte çalışmada faktör analizine ve yapısal eşitlik modellemesine (YEM) de yer verilecektir. Faktör analizi, verilerin birbirleri ile yüksek ilişkili olan değişkenleri bir araya getirmektir. Kısaca, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmektir (Hair ve diğerleri, 1995). YEM, basit doğrusal regresyon analizine benzemekle birlikte, kurumsal yapılar arasındaki etkileşimleri, bu yapılara ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri dahil ederek modelleyen çok değişkenli bir yaklaşımdır. YEM, modellerinin ölçme hatlarını açık bir şekilde hesaba katmasına ilişkin güçlü karakteristiği, yapılar arasındaki etkileşimlerin ayrıntılı olarak ele alınmasına olanak sağlamaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009:5).

Araştırmada ayrıca, son yıllarda hızla gelişen ve sosyal bilimlerde giderek artan oranda kabul görmeye başlayan nitel araştırma yöntemi de kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2005:39)'e göre nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma yöntemidir”. Hancock (1998) ise nitel araştırmayı, sosyal olayları veya olguları doğal ortamları içerisinde tanımlamaya; fikir, deneyim ve duyguları ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yöntemi şeklinde tanımlamaktadır. Bu kapsamda nitel araştırma yönteminin özellikleri genel olarak aşağıdaki sıralanmaktadır (Ekiz, 2004):

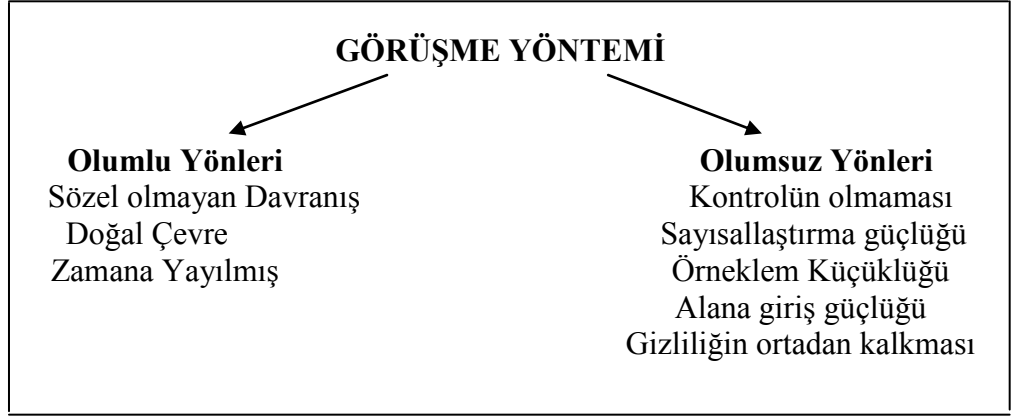
- ***Araştırılan kişilerin gözüyle görme;*** üzerinde araştırma yapılan kişilerin bakış açılarıyla araştırılan olay, olgu, norm ve değerleri incelemeye çalışmak,

- **Betimleme şeklinde olması;** nitel araştırmalar araştırmacıların, üzerinde araştırma yapılan kişilerin yaşadıkları ortamları ya da üzerinde araştırma yapılan konu, olay ve olguların geçtiği yerlerin geniş bir biçimde betimlemesini yapmak,
- **Durumsallaştırma;** araştırılan kişilerin davranışlarını, davranışların geçtiği durumlar içerisinde inceleyip, anlamaya eğilim göstermektedir. İnsanların davranışları, uygulamaları, değerleri, dūřünceleri ve anlamları içinde geçen ve oluşan genel sosyal ve tarihsel durumlarda daha iyi anlaşılmaktadır.
- **Esnek ve yapılandırılmamış olması;** araştırma yapılan sosyal bir olay, olgu ya da konu üzerinde daha önceden açık bir şekilde hazırlanmış araştırma aracı oluşturmak yerine, açık ve yapılandırılmamış bir strateji içerisinde olmak,
- **Veri analizinin tümevarım şeklinde olması;** araştırma sürecinde elde edilen verileri ya da bulguları inceleyerek hipotezleri ürütme ya da desteklemek için bir çaba içerisine girmemektedir.

Nitel araştırma yöntemi gözlem, görüşme ve doküman gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların, olayların ve deneylerin gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulması, değerlendirmesi ve analiz edilmesi için kullanılan bir yöntemdir (Yıldırım ve şimşek, 2000; Pelosi ve diğerleri, 2001, şimşek, 2011). Bu araştırmada nitel yöntemi tercih edilmesinin başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Araştırma konusunun firmanın üst düzey yöneticilerini kapsıyor olması,
- Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin sınırlı olması,
- Araştırmanın amacına uygun olarak üst düzey yöneticilerin konuya ilişkin görüşlerinin derinlemesine elde edilmek istenmesi,
- Sadece nicel yöntem kullanılmasının üst düzey yöneticilerin görüşlerini sınırlayacağı varsayımı,
- Elde edilen kaynaklar incelendiğinde bu araştırma konusuyla ilgili turizm işletmelerinde yapılmış nitel bir araştırmaya ulaşılamaması,
- Araştırma konusuyla ilgili detaylı bilgilerin üst düzey yöneticilerin bilgi ve deneyiminden sağlanmak istenmesi,
- Ayrıca nitel araştırmalarda, araştırma sonuçlarının inandırıcılığını artıracak kavramların (betimsel analiz gibi) ön plana çıkması da nitel araştırmanın seçilmesinde etkili olmuştur.

Tablo 6: Görüşme Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri



Kaynak: Şimşek, Hasan, Ali, Yıldırım, (2011:123-127). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Nitel araştırma yönteminde en sık kullanılan veri toplama tekniği ise; insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan görüşme tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Tablo 6’da görüşme yönteminin olumlu ve olumsuz yönlerine yer verilmiştir. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinde en sık kullanılan teknik olan yapılandırılmış (structured) görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler tümevarım yaklaşımı kapsamında incelenmiştir. Tümevarım yaklaşımı; sınırlı sayıda örneğe bakılarak genel hakkında bilgi sahibi olunmaya yardımcı olur (Altunışık ve diğerleri, 2005:21).

Öte yandan, çalışmada nitel araştırma kapsamında doküman incelemesi yapılmıştır. Doküman incelenmesi, araştırmada hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:187). Bu bağlamda çalışmada Borsa İstanbul’da işlem gören turizm işletmelerinin karındaki ve öz sermaye yapılarındaki farklılıklar incelenmiştir. İşletmelerin gelir tablolarından “net kar” ve bilançolarından “öz sermaye” raporları değerlendirilerek sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Raporlara ise işletmelerin internet sitelerinden, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’dan ve Borsa İstanbul’dan ulaşılmıştır.

Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin arasındaki temel farklar tablo 7’de görülmektedir. Tablo 7’ye göre, nicel araştırmada gerçeklik ve genelleme önem arz ederken, nitel araştırmada gerçekliğin oluşturulduğu ve derinlemesine betimlemenin ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca nicel araştırmada tahminleme, araştırmacının olay ve olgular

dışında yansız ve nesnel olduğu görülürken, nitel araştırmada yorumlama, araştırmacının veri toplama aracı olarak kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 7: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Gerçeklik nesnelidir	Gerçeklik oluşturulur
Asıl olan yöntemdir	Asıl olan çalışılan durumdur
Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir	Değişkenler karmaşık ve iç-içe geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur
Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir	Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir
Genelleme	Derinlemesine betimleme
Tahmin	Yorumlama
Nedensellik ilişkisini açıklama	Aktörlerin perspektiflerini anlama
Kuram ve denence ile başlar	Kuram ve denence ile son bulur
Deney, manipülasyon ve kontrol	Kendi bütünlüğü içinde ve doğal
Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanma	Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması
Parçaların analizi	Örüntülerin ortaya çıkarılması
Uzlaşma ve norm arayışı	Çokluk ve farklılık arayışı
Verinin sayısal göstergelere indirgenmesi	Verinin, bütün derinlik ve zenginliği içinde betimlenmesi
Olay ve olguların dışında, yansız ve nesnel	Olay ve olgulara dahil, öznel perspektifi olan ve empatik

Kaynak: Şimşek, Hasan, Ali, Yıldırım, (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

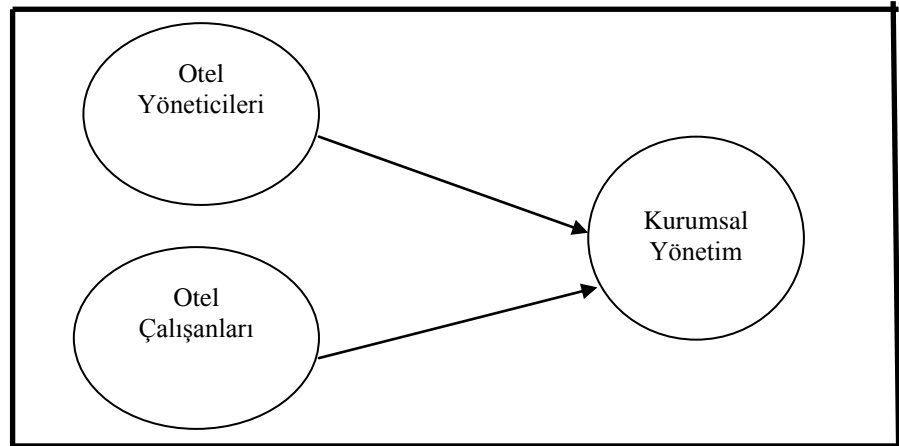
3.1.3. Değişkenlerin Belirlenmesi

Değişken, bir dizi olay ve olgu içinde rol oynayan birim olay yada olgu olarak belirtilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Değişkenler genel olarak bağımsız değişken ve bağımlı değişken olarak iki grupta incelenmektedir (Çiçek, 2006:53). Araştırmanın genel modelinde 2 bağımsız ve 1 bağımlı değişken olmak üzere toplam 3 ana değişken bulunmaktadır. Fakat bu değişkenler bölüm bazında oluşturulan alt modeller ve ölçüm modellerine bağlı olarak bağımlı ve bağımsız değişken olmak üzere farklı yapıları temsil etmek içinde kullanılacaktır. Bu doğrultuda kavramların kullanıldığı alana göre almış oldukları değişken özellikleri aşağıdaki Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8: Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri

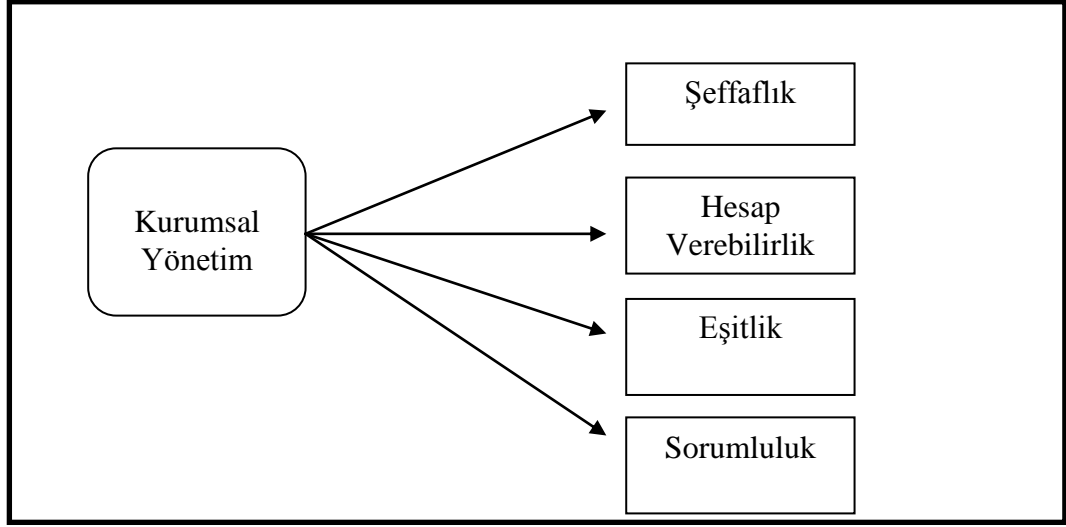
Değişken İsimleri	Değişken Türleri
Çalışanların Algıları	Bağımsız değişken
Yöneticilerin Bakış Açısı	Bağımsız değişken
Kurumsal Yönetim	Bağımlı değişken

Değişkenlerin her birisi ile ilgili olarak öncelikle SPSS programında keşfedici faktör analizi, sonrasında ise LISREL programı aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçüm modelleri oluşturulmuştur. Araştırmanın nicel araştırma kısmında YEM kullanılacağı için değişkenler, gözlenen değişken olarak ifade edilecektir. Söz konusu bu değişkenler faktör analizinde boyut LISREL uygulamalarında örtük değişken olarak adlandırılmaktadır (Maruyama, 1998). Bu bağlamda, araştırmamızda kurumsal yönetimi oluşturan örtük değişkenler belirlenmiştir. Bunlar, şeffaflık, eşitlik(adil olma), hesap verebilirlik ve sorumluluktur.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

Araştırmada test edilecek model yukarıdaki şekil 8’de görülmektedir. Şekil 8’e göre öncelikle otel çalışanların kurumsal yönetimini algılama düzeylerini test edilecektir. Sonrasında, otel yöneticilerinin kurumsal yönetimi uygulama durumları belirlenecektir.



Şekil 9: Araştırmada Test Edilecek Modelde Kurumsal Yönetimin Örtük Değişkenleri

Şekil 9’da kurumsal yönetimin oluşturan örtük değişkenleri göstermektedir. Faktör analizinde boyutları bir araya getiren değişkenler LISREL uygulamalarında gözlenen değişkenler olarak adlandırılmaktadır (Kline, 2005). Şekil 9’da iki tür değişken arasındaki ilişki tek yönlü oklar tarafından gösterilmektedir. YEM içerisinde her bir ok yordayıcı(etkileyen) değişken ile yordanan(etkilenen) değişken arasındaki ilişkiyi gösterir. İlişki sonucunda ortaya çıkan değerler t-değerlerinin hesaplanması ile belirlenmektedir. Öte yandan her bir gözlenen değişkende örtük değişken tarafından açıklanmayan varyans oranı gözükmemektedir. Bu durum modelin diğer analizlere kıyasla güçlü yanını göstermektedir (Şimşek, 2007:9). Her bir ok regresyon kat sayılarına denk gelen bir hipotez anlamına gelmektedir (Maruyama, 1998).

3.1.4. Evrenin Belirlenmesi

Evren kısaca, araştırma konusuna dahil olan bireylerin tamamıdır. Bu çalışmanın evreni turizm işletmelerinde kurumsal yönetim raporları yayınlayan işletmelerdir. Tam sayım yöntemi ile araştırmaya konu olan turizm işletmeleri listelenmiştir. Bu işletmeler, ülkemizde sermaye piyasalarını tek çatı altında toplayan Borsa İstanbul’da (BİST) işlem gören turizm işletmeleridir. Sözü geçen işletmeler, Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP) Şirketler kategorisi altında BİST TURİZM (XTRZM) Endeksinde 01.05.2013 tarihi itibarıyla işlem gören 9 şirkettir. Bu şirketler tablo 9’da görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın evreni bu işletmelerde hâlihazırda çalışan 9 adet üst düzey yönetici

olarak öngörülmektedir. Bu çalışmada görüşmeyi kabul eden 7 üst düzey yönetici ile görüşme yapılmıştır. Diğer 2 yönetici ise iş yoğunluğu nedeniyle görüşmeyi kabul etmemiştir. Öte yandan, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin araştırmanın evreni olarak seçilmesinde önem arz eden diğer unsurlar ise bu işletmelerin kendisine sahip birtakım özelliklerinin olmasıdır. Bunları sıralamak gerekirse (Özdemir ve Akpınar, 2002: 85);

- Hizmet sektöründe, insan ögesi oldukça önem taşıması,
- Hizmet sektörünün, dinamik bir özelliğe sahip olması,
- Otelcilik alanında; müşterilerle, tedarikçilerle, seyahat acentalarıyla, rakip ülkedeki işletmelerle ve piyasalarla sınır ötesi ilişkiler yoğundur. Bu durumun küresel çapta değerlendirmelerin yapılmasına olanak tanınması (Özkoç, 2010),
- Turizm endüstrisinde talebin önceden tahmin edilmesi güçtür. Bu nedenle otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.

3.1.5. Örneklemenin Belirlenmesi

Örnekleme, bir çalışma için seçilen evreni temsil edebilecek şekilde grup içerisinden belli sayıda bir alt elemanlar grubu oluşturma sürecidir (Altunışık ve diğerleri, 2005:123). Çalışmada Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören turizm işletmelerin bünyesinde buldukları 9 otel işletmesinde çalışan iş görenlere anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmaya konu olan bu işletmelerin 31.09.2013 tarihinde yayınladıkları faaliyet raporlarına göre çalışan iş görenlerin sayısı 711'dir. Bu sayının tamamına ulaşamayacağı düşünülerek örnekleme başvurulmuştur. Sekaran (1992:253) göre 711 sayısının örnekleme 250 dir. Bu kapsamda çalışmanın örneklem büyüklüğü olarak halihazırda bu turizm işletmelerinde çalışan 250 iş gören olarak belirlenmiştir. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinde kolayda örneklem tekniği tercih edilmiştir. Bu teknik; ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesini kapsamaktadır. Ayrıca bu teknikte denek bulma işlemi arzu edilen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam etmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2005:132). Çalışmada toplam 250 iş görene anket uygulanmıştır. Fakat bu anketlerden 4 tanesi katılımcılar tarafından eksik doldurulduğu için analiz dışında tutulmuştur.

Tablo 9'da BİST'da işlem gören turizm işletmeleri hakkında genel bilgileri göstermektedir. Araştırma evreninde bulunan bu şirketler genel olarak otel işletmeciliği,

ulaştırma hizmetleri ve lokanta restoran işletmeciliği yanı sıra hediyelik eşya gibi dayanıklı tüketim malları pazarlama hizmetlerini yerine getirmektedirler. Araştırma evreninin belirlenmesinde yalnızca halka açık turizm şirketlerinin seçilmesinin nedeni ise, bu şirketlerin daha profesyonel bir biçimde yapılandırılması, koordine edilmesi, yönetilmesi ve daha kurumsallaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 9: Borsa İstanbul (BİST) İşlem Gören Turizm İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

S. No	BİST Turizm İşletmeleri	İşlem Kodu	Fiili Faaliyet Konuları
1	Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırımlar Anonim Şirketi	AVTUR	Turizm, Petrol, petrol ürünü, petrol türevleri, benzin, motorin, gazyağı, fuel oil, solvent, jet yakıtı gibi her türlü akaryakıt, madeni yağlar, gres vb. Alımını, satımını yapmak
2	Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler Anonim Şirketi	AYCES	Turizm İşletmeciliği
3	Marmaris Altinyunus Turistik Tesisler A.Ş.	MAALT	Turistik Otel İşletmeciliği
4	Martı Otel İşletmeleri Anonim Şirketi	MARTI	Her türlü otel, motel, tatil köyü, marina, restoran ve buna benzer turistik tesisler kurmak, işletmek, işletmek, kiraya vermek, kurulu veya kurulacak tesisler kiralamak, bu amaçla ortaklıklar kurmak.
5	Metemtur Otelcilik ve Turizm İşletmeleri Anonim Şirketi	METUR	Turizm ve Otelcilik
6	Net Turizm Ticaret ve Sanayi A.Ş.	NTTUR	Mağaza İşletmeciliği (Halı ve benzeri ürünler, giyim eşyası, mücevherat ve hediyelik eşya üretimi ve ticareti), turizm işletmeciliği
7	Tek-Art İnşaat Ticaret Turizm Sanayi ve Yatırımlar Anonim Şirketi	TEKTU	İnşaat, Taahhüt, Turizm Otel İşletmeciliği
8	Ulaşlar Turizm Yatırımları ve Dayanıklı Tüketim Malları Ticaret Pazarlama A.Ş.	ULAS	Turizm Tesisi İşletmeciliği ve Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama ve Satışı
9	Utopya Turizm İnşaat İşletmecilik Ticaret Anonim Şirketi	UTPY	Esas sözleşmede yazılı olan unsurlarla beraber Turizm, İnşaat ve İşletmecilik.

Kaynak: Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), 2013.

3.1.6. Veri Toplama Tekniği

Veri toplama işlemi kaynaklarına ve yapılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Veri kaynakları birincil ve ikincil kaynaklar olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Birincil kaynaklara araştırmacının gerekli olan veriyi bizzat elde etmesidir. Diğer taraftan ikincil

kaynaklara ise, mevcut problemi ortaya çıkarmadan önce birilerin o konuda araştırma yapıp elde ettiği veri ve bilgilerdir (Nakip, 2003:67). Bu çalışmamızda hem birincil hem de ikincil kaynaklar tercih edilmiş veriler bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Birincil kaynaklardan veri toplamak için kullanılan yöntemler vardır. Bunlar, görüşme, anket ve gözlemdir (Altunışık ve diğerleri, 2005). Gözlem tekniğinin en güçlü yanı, gözlemlerde doğal belirtilerin gözlenmesi ve yansız veri toplama olanağının sağlanmasıdır. Buna rağmen, gözlemin iyi yetişmiş gözlemciler gerektirmesi ve pahalı bir veri toplama aracı olması sebebi ile zayıf bir yönü bulunmaktadır (Karasar, 2005). Anket, genellikle birbirine yakın alternatifleri içeren katılımcılara, daha önceden hazırlanmış soruların cevaplandırılması için oluşturulmuş bir formdur. Ankette araştırmacı değişkenler için gerekli ölçümleri oluşturmaktadır (Sekaran, 1992). Çalışmanın bir bölümünde, çalışmanın amacına ilişkin olarak veriler, anket tekniği ile toplanmaya çalışılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket yönteminin tercih edilme nedenleri arasında, örneklem sayısının büyüklüğü ve araştırma örnekleminin çok geniş bir coğrafi konum içerisinde yer almasıdır. Başka bir ifadeyle anket tekniğinin seçilmesinin nedenleri olarak (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:52);

- Hazırlanan ölçme aracı ile bir defada çok yoğun veri toplanabilmesi,
- Daha geniş kitleye ulaşıldığı için bulguların güvenilirliği ve geçerliliğinin artması,
- En ekonomik veri toplama yöntemi olması,
- Verilere çok hızlı ulaşma yöntemi olması,
- Bireylerin algısal, davranışsal, kişisel, düşünsel bilgilere kolayca ulaşılmasıdır.

Nitel araştırma yönteminde genellikle gözlem ve görüşmenin yanı sıra vaka çalışmaları ve doküman analizleri gibi veri toplama teknikleri kullanılmaktadır (Savenye ve Robinson, 2004). Bu çalışmada hem görüşme hemde doküman analizine yer verilmiştir. Görüşme, odak grup görüşmesi ve katılımlı gözlem en yaygın kullanılan nitel veri toplama teknikleridir. Kullanılan bu teknikler belirli bir veri türünü elde etmek için tercih edilmektedir (Mack ve diğerleri, 2005). Mülakat(görüşme), kişi ya da kişilerin görüşmeyi yapan bireyler tarafından sorulan sorular karşısında kendi düşünce, davranış ve hisleri doğrultusunda sunmuş olduğu bilgileri toplamaya yarayan nitel bir

veri toplama ve araştırma tekniği şeklinde ifade edilebilir (Bilim, 2007: 27). Diğer bir tanıma göre “iki veya daha fazla insan arasında belli bir amaç etrafında yapılan tartışmalardır” (Altunışık ve diğerleri, 2007: 82), şeklinde ifade edilebilir. Mülakat, görüşenin ve görüşmecinin olduğu ve yüz yüze yapılarak veri toplanan bir tekniktir. Görüşme tekniğinin avantajlarının başında yüz yüze gerçekleşmesi gelir. İkinci avantajı, görüşmenin sözlü olmasıdır. Üçüncü avantajı, anketlerde görülen soruları cevapsız bırakacak kimselerin olmayacağıdır. Dördüncü avantajı ise esnek olmasıdır (Kaptan, 1982). Bu avantajların yanında, yanlılığa çok açık bir teknik olması, görüşmecinin iyi niyetli ve yetişmişliği şartı, pahalı ve zaman alıcı olması gibi bazı dezavantajları bulunmaktadır. *Görüşme kurallarının katılığına göre görüşmeler*; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Karasar, 2005).

- **Yapılandırılmış görüşmelerde;** araştırmacı sorulacak soruları önceden hazırlar ve görüşme sırasında sadece bu sorular çerçevesinde kalarak görüşme devam eder. Bu görüşmelerde amaç görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralellikleri ve farklılıkları belirleyerek karşılaştırmalar yapmaktır (Mil, 2007:8).
- **Yarı yapılandırılmış görüşme;** belirlenen temalar kapsamında hazırlanan sorulara, tutarlı ve sistematik bir şekilde daha ayrıntılı yanıtlar ortaya çıkarmak için tasarlanır. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme esnek, erişilebilir ve anlaşılabilir bir yapıya sahip olduğu için, kişisel ve örgütsel davranışlardaki gizli yönleri açığa çıkarma yeteneğine sahip olmaktadır (Qu ve Dumay, 2011: 246).
- **Yapılandırılmamış görüşme ise;** görüşmecinin belli bir konu üzerinde tartışma ortamı oluşturduğu ve açık uçlu sorularla görüşme konusuna ilişkin ayrıntılara inmeye çalıştığı görüşme şeklidir (Hancock, 1998: 10).

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi bağlamında, otel yöneticilerinin araştırma konusuna yönelik görüşlerini almak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme tekniğinin bu araştırmada tercih edilmesinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Belirlenen konunun sınırlı ve ulaşılabilir sayıda yöneticilerin görüşlerine yönelik olması,
- Araştırma konusu ile ilgili derinlemesine bilgi elde etmek istenmesi,

- Görüşme tekniğinin araştırmacıya, görüşme esnasında esneklik sağlayarak soruların tekrar edilmesine ve daha iyi anlaşılmasına imkan sağlaması,
- Ayrıca görüşme yapılan kişinin görüşleri doğrultusunda araştırma konusuyla ilgili yeni fikirlerin ve bilgilerin ortaya çıkmasını olanak sağladığı için görüşme tekniğı tercih edilmiştir.

3.1.6.1. Veri Toplama Tekniğı Olarak Anket Tekniğinin ve Görüşme Formunun Oluşturulması

Bu çalışmada anket oluşturulurken önem verilen noktalardan biride anketin şekilsel içeriğidir. Anketin şekilsel içeriğı oluşturulurken üç önemli nokta göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan birincisi, ankette yer alan soruların ifade şeklidir. İkincisi, değışkenlerin sınıflandırılması, ölçeklerin belirlenmesi ve veriler toplandıktan sonra kodlanmasına ilişkin planlamanın yapılmasıdır. Üçüncüsü ise, anket formunun genel görünüşüdür.

Anketin İfade Şeklinin Belirlenmesi

Anket oluşturulurken öncelikle anket formunun ifade şekli belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla sırasıyla aşağıdaki süreç izlenmiştir.

Soruların amaçlarına göre belirlenmesi: Anket formundaki soruların her şeyden önce amaca ilişkin olarak açık, anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. Anket formunun ilk bölümü ankete katılacak kişilerin tutumlarını öğrenmeye yönelik olduğı için bu bölümlerde sorular önerme şeklinde sunulmuştur. Son bölümde ise katılımcıların demografik verilerine ulaşmak istenildiğı için tutum ölçeğı yerine doğrudan soru sorma tercih edilmiştir.

Sorularda kullanılan dil: Bu çalışmada anket formu hazırlanırken, yalın bir Türkçe kullanılmaya çalışılmıştır.

Soruların formları ve türleri: Anket kapalı uçlu sorular ile oluşturulmuştur. Kapalı uçlu sorularda, soruların cevapları araştırmacı tarafından verilerek anketi dolduran kişilerin bu cevaplardan birini tercih etmeleri istenmektedir.

Soruların sıralanışı: Çalışmanın anket formu hazırlanırken, anket formunda yer alan sorular genelden özele doğru sıralanmıştır. Bununla ulaşılmak istenen amaç ankete

cevap veren bireylerin, ilk sorularda daha genel sorulara cevap verme yoluyla konunun ilgisini sağlamaktır.

Kişisel Bilgiler: Bu bölümde anketi dolduran kişilerin cinsiyetleri, yaşları eğitim düzeyleri vb. soruları içeren demografik konular yer almaktadır. Demografik soruların formun son kısmında yer almasının nedeni anketi cevaplayan kişinin önceki bölümlerde yer alan soruların ciddiyetini görerek araştırmacıya karşı güven duymasını sağlamaya çalışmak ve demografik sorulara gerçekçi cevaplar verilmesinin zeminini hazırlamaktır.

Ankette Kullanılacak Ölçeklerin Belirlenmesi

Ölçme, belli bir özelliğe sahip olma derecelerini belirlemek için bireylere, nesnelere ve olaylara belli kurallar çerçevesinde değer verme işlemidir (Çakır, 2000). Bu çalışmada istatistiksel analizler yapabilmek için yaygın şekilde kullanılan; sınıflama ölçeği, aralık ölçeği ve tutum ölçeğine yer verilmiştir (Sekaran, 1992);

Nominal Ölçeği: Bu ölçekte; veriler sadece gruplandırıldığı bir ölçme seviyesidir (Altunışık ve diğerleri, 2005:101). Nominal ölçeği bu çalışmada ankete katılanların cinsiyetleri, eğitim durumları, işletmenin faaliyette bulunduğu yıllar ile ilgili verileri toplamak için kullanılmıştır.

Aralık Ölçeği: sayısal olarak eşit aralıkların eşit mesafelerini temsil ettiği ve nesnelere sıralanmasında kullanılmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2005:101). Aralıklı ölçek, sıralı ve nominal ölçeğin sağladığı tüm işlemlere ek olarak farkların miktarlarını belirlemesine rağmen, oranlı karşılaştırmalar için yeterli olmamaktadır (Çakır, 2000). Tutum ölçmek için aralık ölçeği içerisinde geliştirilen ölçüm sistemlerinden biri de Likert Ölçeğidir. Likert ölçeği bir denekten çeşitli yargılara ve ifadelere katılıp katılmama derecesini belirleme olarak tanımlanabilir (Altunışık ve diğerleri, 2005:102). Bu çalışmada ağırlıklı olarak; verileri bir isme göre gruplayabilen sınıflama ölçeği ile verileri eşit aralıklarla sıralayabilen Likert ölçeği kullanılmış, sınıflama ölçeği ve aralık ölçeğine de yer verilmiştir. Bu çalışmanın anketi hazırlanırken aralıklı bir ölçek olan Likert ölçeğine yer verilmiştir. Çalışmada verilerin analizi için bilgisayar programının kullanılması planlandığı ve ölçek olarak da Likert'in beşli ölçeği tercih edildiği için kodlama şu şekilde yapılmıştır. Tam Katılım(5), Çok Katılım(4), Orta Derecede Katılım(3) Az Katılım(2), Hiç Katılmam(1).

Anket Amacının ve Görünümün Belirlenmesi

Bu çalışmada kullanılan anketin, ifade şekli ve ölçek sisteminin belirlenmesinin ardından ankete ön uygulamaya geçmeden önceki son şekli aşağıda açıklanan aşamalar tamamlandıktan sonra verilmiştir.

Anket formuna “Çalışanların Kurumsal Yönetime Bakış Açısı” şeklinde başlık konulmuştur. Böyle bir başlığın konulmasındaki amaç, anketi dolduracak olacak kişinin açıklama kısmına ve sorulara geçmeden önce anket konusu ile ilgili fikir edinmesi sağlanarak konu üzerinde yoğunlaşabilmesine olanak tanımaktır. Takip eden aşamada anketi dolduracak olan kişilerin otel işletmelerinde çalışanlar olması nedeniyle “sayın katılımcı” şeklinde bir giriş ile tanıtım metnine yer verilmiştir. Tanıtım metninde çalışmanın amacı, araştırmacıların kimlikleri, anketi dolduracak olan kişilerin güvenini kazanmaya yönelik olarak açıklanmasının gerekliliği dikkate alındığından bu bilgiler herhangi bir şüpheye meydan vermeyecek şekilde belirtilmiştir (Sekaran, 1992). İşletmelerinden sağlanacak olan verilerin gizli tutulacağına ve bu verilerin yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağına dair ayrıca güvence verilmiştir. Ayrıca anket formunu dolduracak kişilerin çalışmaya sağlayacakları katkılardan dolayı kendilerine teşekkür edilmiştir. Ayrıca anket formunun en son kısmına katılımcıdan bu çalışmanın sonuç raporunu istemesi durumunda kendisine ulaşılabilir bir elektronik posta adresini yazması istenmiştir.

Anket formunda demografik sorularla birlikte toplam 29 tane soru ve ifadeler yer almaktadır. Bu sorular ve ifadeler aşağıdaki bölümde daha geniş şekilde açıklanacağı üzere iki bölüme ayrılmıştır. Anket toplam iki sayfadan oluşmaktadır.

3.1.6.2. Anket İçeriğinin Geliştirilmesi

Anket formu geliştirilirken öne çıkarılan temel unsur anket formunun konu içeriğidir. İçeriği oluşturan konular iki bölüm altında toplanmıştır. İlk bölümde kurumsal yönetimi oluşturan aşamalar birer önerme şeklinde yazılarak otel çalışanlarının kurumsal yönetim algısına önem verip vermediklerini belirlemek ve eğer önem veriyorlar ise ne ölçüde önem verdikleri tespit etmeye çalışmaktır. Bu bölümün, anketini oluşturmak için literatür taraması ve Sermaye Piyasaları Kurulunun (SPK) 2004 yılında yapmış olduğu anket çalışmasından yararlanılmıştır. SPK'nın yapmış olduğu bu çalışmada amaç, uygulanması ihtiyari olan Kurumsal Yönetim İlkelerinden şirketlerin haberdar

olmalarını sağlamak ve şirketlerin kurumsal yönetimin ne durumda olduklarını anlayabilmektir.

Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Görüşmede kullanılan görüşme formu, araştırma konusuyla ilgili gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur. Görüşme formunda çalışanların, kurumsal yönetim faaliyetlerine bakış açılarını içeren sorular yer almaktadır. Bu amaç doğrultusunda toplam 12 açık uçlu soru sorulmuştur. Görüşme formunda açık uçlu soruların sorulmasındaki amaç konuyla ilgili derinlemesine bilgi elde etmektir. Görüşme soruları hazırlanırken yine SPK'nun 2004 yılında yapmış olduğu anket çalışması rehber alınarak görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlandıktan sonra alanında uzman üç akademisyenin onayına sunulmuştur. Onaydan sonra gerekli düzenlemeler tekrar yapılmış ve görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla bir otel yöneticisi ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşme sonucunda görüşme formunda yer alan soruların anlaşılma düzeyi test edilmiş ve soruların son şekli verilmiştir.

Ön Uygulama

Anketin ön uygulaması 25 Ağustos 2013 ve 02 Eylül 2013 tarihleri arasında başta İstanbul ve Antalya il merkezi olmak üzere 2 işletme üzerinde uygulanmıştır. Görüşülen iş görenlerle, yalnızca anket formlarını kabul eden işletmelerin çalışanları ile ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, 30 anket formu ön uygulamaya tabi tutulmuştur. Bu iki merkezin seçilme nedenleri olarak; İstanbul ve Antalya'nın araştırmanın yapıldığı yere coğrafi açıdan yakın ve ulaşım olanaklarının yeterli düzeyde olması gösterilebilir.

Anket formlarının doldurulmasında işgörenlere sorular anketör tarafından okunarak cevaplanması istenmiştir. Görüşme formlarının doldurulması sırasında yöneticiler ile ortalama 20 dakika görüşülmüştür. Anket formlarını kendileri okuyarak dolduran çalışanların bu işlem için ortalama 10-15 dakika harcadıkları tespit edilmiştir.

Elde Edilen Verilerin Kullanılabilirliği

Verilerin kullanılabilirliğini ortaya çıkarmak için öncelikle anket formunun geçerliliği tartışılmalı daha sonra da güvenilirliği test edilmelidir.

Verilerin Geçerliliği

Geçerlik, ölçme geçerliği (kapsam, ölçüt ve yapı geçerliliği) ve karar geçerliliği (sınıflama ve sıralama geçerliliği) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Erkuş, 2005). **Geçerlik**, araştırmanın doğru ölçülmesini, ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlardaki gerçek farklarını yansıtır. Geçerlik yazarlarca, *iç geçerlik* (uzman bir kişinin ölçekleri denetlemesi), tahmini geçerlik, eşzamanlı geçerlik ve yapısal geçerlik olarak bir birinden ayırt edilmektedir (Nakip, 2003:124). Bu çalışmada kullanılan anketin geçerliliğini araştırmak için içerik geçerliliği kullanılacaktır. İçerik geçerliliği yöntemi, anket sorularının yeterli sayıda ve ölçmek istenen olguyu temsil edebilecek (Altunışık ve diğerleri, 2005) şeklinde sorulmasını ifade eder.

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda anket formu hazırlanmıştır. Daha sonra, çalışmanın yürütülmesinde danışmanlık yapan öğretim üyelerinin ve konu hakkında bilgi sahibi olan dört öğretim üyesinin görüşleri dikkate alınmıştır. Sonrasında, anketin araştırma konusunu ne ölçüde kapsadığı ve yansıttığı yönündeki değerlendirmeler göz önünde bulundurularak anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Öte yandan, ön uygulama aşamasında anket formları doldurulurken otel çalışanlarının soruları algılama düzeyleri gözlemlenmiştir. Anket formları doldurulduktan sonra her çalışana, ankette yer alan soruların içeriği, soruların sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri sorularak anket formunun içerik geçerliliği sınanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın geçerliliği için tüm şartlar yerine getirilerek araştırmanın geçerli ve güvenli bir nitelik taşıması sağlanmıştır.

Bununla birlikte araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmada sonuçların geçerliği için araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Görüşme tekniği kapsamında yapılan bu araştırmada geçerliliğini sağlamak için (Yıldırım ve Şimşek, 2006);

- Araştırmacı tarafından toplanan veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır.
- Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi sağlanmıştır.
- Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olması sağlanmıştır.

- Elde edilen bulgular benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığına sahiptir.
- Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi sağlanmıştır.

Verilerin Güvenirliği

Güvenirlik araştırmanın farklı zamanlarda ya da farklı kişiler aracılığıyla yürütülmesi durumunda aynı ya da benzer sonuca ulaşılmasıyla ilgilidir (Ekiz, 2004). Diğer bir ifadeyle güvenilirlik bir araştırmadan elde edilen verilerin, sonuçların tekrar edilebilirliğidir (O'Flaherty ve Whalley, 2004).

Anketlerin toplanması ile elde edilen veriler SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) adlı program kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler hariç diğer verilere güvenilirlik testi uygulanmıştır. Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda alfa değerinin 0,92 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'nin (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach alpha kat sayısının oldukça yüksek olması, ifadelerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir. Ön uygulama sonucunda yapılan değerlendirmede, ankette yer alan önermelerin aynı şekilde kalmasına karar verilmiştir.

Bununla birlikte araştırmada görüşme tekniği de kullanılmıştır. Nitel araştırmada sonuçların güvenilirliği için araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Görüşme tekniği kapsamında yapılan bu araştırmada güvenilirliğini sağlamak için (Yıldırım ve Şimşek, 2006);

- Araştırmacı, araştırma sürecindeki rolünü açık bir şekilde tanımlamıştır.
- Araştırma yöntemi ve aşamaların ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.
- Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ayrıntılı bilgi verilmiştir.
- Aynı konu üzerinde yapılmış banka araştırmaların sonuçları sunulmuştur.
- Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyumluluğu sağlanmıştır.

Yukarıda ifade edildiği gibi yapılan bu araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için tüm şartlar yerine getirilerek araştırmanın geçerli ve güvenli bir nitelik taşıması sağlanmıştır.

3.1.6.3. Anketin ve Görüşmenin Uygulanma Süreci

Anketlerin dağıtılması sürecinde anket formları elden dağıtılmış ve aynı şekilde geri toplanmaya çalışılmıştır. Bu yöntemle 300 anket formu çalışanlara ulaştırılmıştır. Görüşme yapılacak otel yöneticileri belirlendikten sonra Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden alınan resmi yazı ile birlikte görüşme talebine ilişkin mektuplar otel yöneticilerine, ilk görüşmelerin gerçekleşeceği tarihin 2 hafta öncesinde gönderilmiştir. Daha sonra tüm yöneticiler telefonla aranarak randevu talebinde bulunulmuştur. Randevu tarihine uyularak gidilen tarihte yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yöneticisi ile görüşme yapılmıştır.

3.1.7. İstatistiksel Süreç

Çalışmada betimleyici ve keşfe yönelik testler kullanılacaktır. Bu testler, elde edilen verilerin genel durumları hakkında fikir verme açısından önemlidir (Çiçek, 2006). Bu çalışmada da yukarıda adı geçen testlerden özellikle yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans), medyan, standart sapma ve çapraz tablolar kullanılacaklardır.

Bu çalışmada bağımsız örnek testi, birbirinden farklı ikiden fazla gurubun sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı istatistik farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için Anova testi uygulanmıştır. Öte yandan iki gurubun sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılıklar olup olmadığını ortaya koymak için ise T-testi kullanılmıştır (Ak, 2006:131). Araştırmada, doğrulayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, kısaca açımlayıcı faktör analizi çalışmasıyla daha önceden belirlenen faktör yapılarını doğrulayıcı faktör analizine tabi tutarak test etmektir. Araştırmada, kurumsal yönetimi oluşturacak örtük değişkenler, YEM ile incelenmiş ve LISREL paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Araştırmada, YEM, önceden belirlenen ilişki örüntülerinin toplanan veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak amacı ile kullanılmıştır. (Tezcan, 2008). YEM bağlamında bu çalışmada yapılacak olan analiz ve testler aşağıda sunulmuştur (Şimşek 2007);

- İlk olarak verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılarak, en uygun yöntemin kullanılmasına karar verilmiştir.

- Model tarafından belirtilen ilişkiler analiz sonucunda anlamlı çıkmazsa uyum değerlerine bakılarak düzeltme (modification) indisleri yapılacak ve veriler geçerli uyum iyiliğine kavuşturulacaktır.
- Modelin başlangıçta belirlenen problemlere ne kadar katkı yaptığı sorgulanacak, modelde açıklanmak istenen değişken varyansları ortaya konulacaktır.
- Modelde yer alan tüm gözlenen değişkenlerin kovaryans matrisi ya da varyanslarla birlikte korelasyon matrisi ortaya konulacaktır.
- Modele son haline ortaya koymak için standardize edilmiş parametre değerleri ve diyagramları belirlenecek ve bulguları tartışılacaktır.
- Son olarak modelin uyum iyiliği değerleri rapor halinde sunulacaktır.

Öte yandan, araştırmada yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz verilerin sınıflandırılması ve özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır. Bu bağlamda betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalar altında özetlenir ve yorumlanır. Diğer taraftan veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabileceği gibi veri toplama aşamalarında elde edilen ön bilgiler ışığında da düzenlenebilir (Altunışık ve diğerleri, 2007). Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu kapsamda betimsel analiz dört aşamadan oluşur (Yıldırım ve Şimşek, 2006):

- ***Betimsel analiz için çerçeve oluşturma:*** Araştırma soruları, kavramsal çerçeve ya da görüşme boyutlarından, verilerin analizi için bir çerçeve oluşturulur.
- ***Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi:*** Daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir.
- ***Bulguların tanımlanması:*** Bu aşamada veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir.
- ***Bulguların yorumlanması:*** Tanımlanan bulguların açıklanır, ilişkin dirilir ve anlamlandırılması yapılır.

Bu araştırmada yapılan betimsel analiz tekniği kapsamında görüşmede işletme yöneticisine ya da yönetim kurulu üyesine yöneltilen sorulara alınan yanıtlar yazıya

dökülmüştür. Sorulan her soru kapsamında boyutlar belirlenmiştir. Veriler ulaşılmak istenen amaca göre bu boyutlar altında sınıflandırılmıştır. Yapılan sınıflandırmada sorular hangi amaçla sorulmuş, yöneticiler hangi cevabı vermiş ve verilen cevapla, amaçlanan cevabın karşılaştırılması sonucu araştırma bulguları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada görüşmede yöneltilen 12 soru kapsamında oluşturulan boyutlar yukarıda bahsedilen süreç izlenerek veriler betimsel analize tabi tutulmuştur.

3.1.8. Yöntem Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar

Üçüncü bölümde çalışmanın araştırma yönteminin nasıl belirlendiği açıklanmıştır. Araştırma yöntemi ortaya konulurken izlenen yollar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Araştırma yaklaşımı olarak betimleyici ve keşfe yönelik yaklaşımlar belirlenmiş araştırma yöntemi olarak nicel ve nitel araştırma yöntemleri tercih edilmiştir.
- Araştırmanın verileri elde ederken 3 farklı şekilde toplanmıştır. Bunlardan birincisi anket tekniği; ikincisi görüşme ve son olarakta doküman incelemesi yoluyla veriler elde edilmiştir. Ayrıca, anketler hem araştırmacı hem de profesyonel anketörler yardımı ile toplanmıştır.
- Araştırmanın örtük değişkenleri, eşitlik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk olarak belirlenmiştir. Öte yandan, çalışmada kurumsal yönetim bağımlı değişken; otel yöneticileri ve çalışanlar ise bağımsız değişken olarak ortaya konulmuştur.
- Araştırmada örneklem olarak kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır.
- Araştırmanın ön uygulaması İstanbul ve Antalya bölgesinde yapılmıştır.
- Ön uygulama sonucunda, verilerin geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilmiş ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir.
- Anket formlarının dağıtımı ve toplanması dört ay sürmüş ve toplamda 300 anket formu şirket çalışanlarına ulaştırılmıştır.
- Ulaştırılan toplam 300 anket formundan 250 geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı örneklemin tamamını oluşturmuştur.

- Araştırma sonucunda elde edilen veriler YEM ile analiz edilmiş ve betimleyici istatistik testleri, güvenilirlik analizi, kovaryans matrisi, standardize edilmiş parametre değerleri ve diyagramları, varyans analizlerine yer verilmiştir.
- Alt amaçlardan olan işletmelerin öz sermayelerinde ve karında olan değişimleri de E-Views programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

3.2. Araştırma Bulgularının Sunumu

Bu bölümde, araştırma kapsamında nitel ve nicel yöntemlerden elde edilen verilerin bulgularına yer verilecektir. İlk olarak nitel yöntemlerden görüşmeden elde edilen bulgular, daha sonra ikincil kaynaklardan elde edilen bulguların irdelenmesine yer verilmiştir. Bu bulgulardan, sonra nicel yöntemle elde edilen verilerin bulguları irdelenecektir.

3.2.1. Görüşme Sorularından Elde Edilen Bulguların Sunumu

Bulgular bir değerlendirme kılavuzu oluşturularak verilecektir. Değerleme kılavuzun da yöneticilere hangi sorular sorulmuş? Hangi amaçla sorulmuş? Alınan cevaplar neler? gibi kriterler birbirleriyle karşılaştırılarak süreç sonundaki bulgular oluşturulacaktır. Araştırmacının duygu ve düşüncelerine yer verilmeden nesnel ve şeffaf olabilmek amacıyla görüşmede geçen ifadeler doğrudan verilmiştir. Araştırmacının gözlem ve düşünce ve önerilerine sonuç bölümünde yer verilecektir. Nitel araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından bu durum oldukça önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularının sunumunda şirket yöneticilerinin ya da yönetim kurulu üyelerinin görüşlerinin etik kurallar çerçevesinde gizli kalmasını sağlamak amacıyla her bir görüşme kodlanmıştır. Toplamda 7 turizm işletmesi yöneticisi yada yönetim kurulu üyesiyle görüşülmüştür. Böylece “Katılımcı 1” den “Katılımcı 7” ye kadar uzanan bir kodlama gerçekleştirilmiştir. Kodlama sadece araştırmacının bildiği bir düzene göre gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacına daha etkin ulaşabilmek için bulgular dört aşamada aktarılacaktır. Öncelikle ilgili kişiye aktarılan görüşme sorularının amacı belirlenecek, devamında görüşme sorusu ve alınan cevap sunulacaktır. Son aşamada ise elde edilen bulgu aktarılacaktır. Çalışmanın devamında yukarıda belirtilen amaca uygun olarak katılımcılara yöneltilen sorulardan alınan cevaplar verilecektir. Ayrıca her soru için bulgular değerlendirilecektir. Bulguların irdelenmesine geçilmeden önce araştırma

sorularının hangi amaçla katılımcılara sunulduğuna dair bilgiler çizelgesi tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Bulguların Amacına İlişkin Çizelge

Ulaşılmak İstenen Amaç	Katılımcılarla Paylaşılan Sorular
❖ İşletmenin şeffaflık konusuna bakış açısını belirlemek.	❖ Şeffaflık sizin için neyi ifade etmektedir?
❖ İşletmenin hesap verebilirlik konusundaki hassasiyetlerini belirlemek.	❖ Kamunun aydınlatılması size neyi ifade ediyor?
❖ İşletmelerin çevreci uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmak. ❖ Sektörün çevreye bakış açısını ölçmek.	❖ Çevreci uygulamalarınız hakkında bilgi verir misiniz (fayda/maliyet analizi çerçevesinde). Çevreci uygulamalardaki pozisyonunuzu nasıl tanımlarsınız?
❖ İşletmenin yatırımcı ilişkileri konusuna verdiği önemi ortaya çıkarmak.	❖ Pay sahibi istediği an şirketin bilgilerine nasıl ulaşabilir? Bu durum hakkında neler söylemek istersiniz?
❖ İşletmelerin objektifliğini belirlemek.	❖ Şirketinizin yaptığı işleri ve sonuçlarını objektif bir şekilde açıkladığına ilişkin örnek verebilir misiniz?
❖ Yönetim kurulunun işleyişinin prensiplerini belirleyebilmek.	❖ Yönetim kurulunun faaliyetlerini belirleyecek prensipler nasıl belirleniyor? Yazılı bir yönerge mevcut mu?
❖ İşletmenin izlediği yönetim stratejisi hakkında bilgi sahibi olmak.	❖ İşletmenizin izlediği yönetim stratejisi hakkında neler söylemek istersiniz?
❖ İşletmenin sosyal sorumlulukları hakkında bilgi edinmek.	❖ Toplumla ilgili sorumluluklarınız nelerdir. Bunları nasıl gerçekleştiriyorsunuz?
❖ İşletmenin çalışma koşullarını belirlemek.	❖ Çalışanlarınızın adil bir çalışma imkanı olduğunu nasıl açıklarsınız?
❖ Sürdürülebilirliğin kurumsal yönetimdeki yerini belirlemek.	❖ Kurumsal yönetimde sürdürülebilirlik sizin için neyi ifade ediyor?
❖ Kurumsal Yönetimin gerekliliğini belirlemek.	❖ Kurumsal yönetim uygulamaları sizce gerekli bir uygulama mı? Neden
❖ İşletmelerin Kurumsal Yönetimden sonra değişimlerinin neler olduğunu belirlemek.	❖ Kurumsal yönetim ilkelerine uyum işletmenizde ne gibi bir değişikliğe yol açtı?

3.2.1.1. İşletmenin Şeffaflık Konusuna Bakış Açısını Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin şeffaflık konusuna bakış açısını belirlemek.

Soru: Şeffaflık sizin için neyi ifade etmektedir?

Tablo 11: Katılımcıların Şeffaflığa Yönelik İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Muhasebe uygulamalarında güvenilir, kapsamlı, karşılaştırılabilir finansal tablolar ile birlikte yatırımcı haklarının korunması, ticari sır olmayan bilgilerin adil, tarafsız ve yorum içermeyecek şekilde duyurulması.</i>
Katılımcı 2	<i>Her türlü bilginin doğru, dürüst, tarafsız ve adil bir şekilde ulaşılabilmesi.</i>
Katılımcı 3	<i>İşletmemiz açısından şeffaflık çok önemlidir ancak çoğu kararlarını ve faaliyetlerini paylaşma yanlısı değiliz.</i>
Katılımcı 4	<i>Hesap verebilir olmaktır.</i>
Katılımcı 5	<i>Düzgün ve katılımcı yönetim.</i>
Katılımcı 6	<i>Şeffaflık güvenin bir diğer adıdır. Sisteminize ne kadar güveniyorsanız o kadar ulaşılabilir olur.</i>
Katılımcı 7	<i>Her bilgide şeffaf olunmaz. Şirketin gizli bilgileri vardır.</i>

Bulgular: Şeffaflık konusu güven konusuyla paralel algıdadır. İşletmenin kendi verilerine güveni arttıkça şeffaflığın seviyesi de o düzeyde artış gösterecektir. Ancak şirketlerin bazı gizli bilgilerinin şeffaf olmaması gerektiğine yönelik bulgular da mevcuttur.

3.2.1.2. İşletmenin Kamuyu Aydınlatma Konusundaki Hassasiyetlerini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin hesap verebilirlik konusundaki hassasiyetlerini belirlemek.

Soru: Kamunun aydınlatılması size neyi ifade ediyor?

Tablo 12: Katılımcıların İşletmenin Hesap Verebilirlik Konusundaki Hassasiyetlerine Yönelik İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Ticari sır olmayan olayların, haberlerin ve gelişmelerin kamuoyuna eşit zaman ilkesine göre adil, tarafsız ve yorum içermeyecek şekilde duyurulması.</i>
Katılımcı 2	<i>Bilgi kullanıcı yatırımcılar şeffaf, doğru ve eksiksiz bilgilere rahatlıkla ulaşabilmektedir.</i>
Katılımcı 3	<i>Gizlilik politikasından dolayı her konuda kamuoyu aydınlatılmıyor. Ama bazı konularda kamuoyunu aydınlatmak reklam ve markalaşma sağlıyor.</i>
Katılımcı 4	<i>Şirket pay sahiplerinin, ilişkili kişi veya kurumların bilgilendirilmesidir.</i>
Katılımcı 5	<i>Şeffaf yönetimi, e-fatura, vergi sistemini ifade eder.</i>
Katılımcı 6	<i>Borsada işlem gören bir şirketin mevzuatlar gereği kamuya açıklaması gereken bilgileri şeffaf bir şekilde bildirmesi gerektiği bilgileri ilgili platforma bildirmesidir.</i>
Katılımcı 7	<i>Tesisin tanıtılması .</i>

Bulgular: İşletmelerin tüm faaliyetlerinde şeffaf hesap verebilir ve eksiksiz bir şekilde kamunun aydınlatılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim sisteminin işletmeleri hesap verebilirliğe yönlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.1.3. İşletmelerin Çevreci Uygulamaları Hakkına Bilgi Sahibi Olmaya ve Sektörün Çevreye Bakış Açısını Ölçmeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmelerin çevreci uygulamaları hakkına bilgi sahibi olmak ve sektörün çevreye bakış açısını ölçmek.

Soru: Çevreci uygulamalarınız hakkında bilgi verir misiniz? (fayda/maliyet analizi çerçevesinde). Çevreci uygulamalardaki pozisyonunuzu nasıl tanımlarsınız?

Tablo 13: Katılımcıların Çevreci Uygulamalar Hakkındaki ve Çevreye Bakış Açılarına Yönelik ifadeleri

Katılımcı 1	<i>Yeşil enerji ve yeşil bina konseptine sahip olan işletme HES çevreci uygulamalarına sahip olması da buna örnektir.</i>
Katılımcı 2	<i>Firma ÇED raporunu almıştır ve gerekli hassasiyetleri her zaman göstermektedir.</i>
Katılımcı 3	<i>Ağaç dikimi, genel bölgenin temizliği, yerel halka yardım gibi yılda en az 5 adet çevre faaliyeti yapmak işletme politikasıdır. Bu faaliyetler işletmenin prestijini artırmaktadır.</i>
Katılımcı 4	<i>İşletmemiz çevreci uygulamaları geçmişte olduğu gibi gelecekte de uygulamaya devam edecektir.</i>
Katılımcı 5	<i>ISO 1400 koşulları uygulanır. Çöp yönetim sistemi uygulanıyor. Çevre konumuna uygunluk.</i>
Katılımcı 6	<i>Tesisimiz mavi bayraklı plaja sahip bir tesis olduğundan ve kalite politikalarımız gereği her zaman çevreci uygulamalarımız olmak durumundadır. Kalite politikalarımız ve üye olduğumuz kuruluşlarla verdiğimiz desteklerle de bunu göstermekteyiz.</i>
Katılımcı 7	-

Bulgular: Çevreci uygulamalar olarak genellikle sosyal sorumluluklar kapsamında faaliyetler söz konusu iken yasaların gerekli kıldığı çevresel uygulamalar da işletmelerin bünyesinde mevcuttur.

3.2.1.4. İşletmenin Yatırımcı İlişkileri Konusuna Verdiği Önemi Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin yatırımcı ilişkileri konusuna verdiği önemi ortaya çıkarmak.

Soru: Pay sahibi istediği an şirketin bilgilerine nasıl ulaşabilir? Bu durum hakkında neler söylemek istersiniz?

Tablo 14: İşletmenin Yatırımcı İlişkileri Konusuna Verdiği Önemi Ortaya Çıkarmaya Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Şirketin internet sitesi, e-şirket ve e-yönetim platformlarından şirketle ilgili tüm haber ve bilgilere en hızlı şekilde ulaşabilirler.</i>
Katılımcı 2	<i>Şirketin resmi internet sitesi ve muhasebe programından rahatlıkla ulaşılabilir.</i>
Katılımcı 3	<i>Pay sahibi bilgi istediğinde direkt olarak genel müdürümüzle muhatap olur.</i>
Katılımcı 4	<i>Yatırımcı ilişkileri birimine telefon açıp gerekli bilgilere mevzuatlar çerçevesinde ulaşabilmektedir.</i>
Katılımcı 5	<i>Yönetim kurulunun denetim kurulu sayesinde. Borsaya açılımı var ise SPK kurulundan ulaşılır.</i>
Katılımcı 6	<i>Otelimizin bağlı bulunduğu yönetim altında yer alan Yatırımcı İlişkileri Birimi her zaman bu bilgileri net bir biçimde sağlamaktadır.</i>
Katılımcı 7	<i>Merkezden bilgi istenir rapor istenir o şekilde ulaşırlar.</i>

Bulgular: İşletmeler mevzuatın zorunlu kıldığı yatırımcı ilişkileri biriminden genel olarak haberdar ve bunu uygulamaktalar. Ancak yatırımcıların haber alma kaynakları birbirinden farklılık göstermektedir.

3.2.1.5. İşletmelerin Objektifliğini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmelerin objektifliğini belirlemek.

Soru: Şirketinizin yaptığı işleri ve sonuçlarını objektif bir şekilde açıkladığına ilişkin örnek verebilir misiniz?

Tablo 15: İşletmelerin Objektifliğini Belirlemeye Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Kamuoyu Aydınlatma Platformunda yaptığımız her bir açıklama buna örnektir.</i>
Katılımcı 2	<i>Personellerle sürekli toplantılar yapıp bilgilendirme. Finansal durum tablosu ve faaliyet sonuçlarının sürekli açıklanması.</i>
Katılımcı 3	<i>Genellikle sonuçları personelimize paylaşıyoruz. Sezon başında her departmanın hedefleri olur ve üç ayda bir bu hedeflerin ne kadarına ulaşılmış veya ulaşılmamış personelimize paylaşır, çözüm yollarına birlikte gireriz.</i>
Katılımcı 4	-
Katılımcı 5	<i>Müşteri- personel- patron üçlemesindeki memnuniyet oranı.</i>
Katılımcı 6	<i>Şirketimiz web sitesinde ve ilgili kuruluşlarda bunlar mevcuttur. Örneğin finansal durumumuz, ortaklık yapımız, hisse performansımız herkese açık bir şekilde yatırımcı ilişkileri altında mevcuttur.</i>
Katılımcı 7	<i>Turizm konaklaması yapılıyor müşteri memnun kalıyor.</i>

Bulgular: Genel olarak işletmeler çalışanlarıyla ya da diğer paydaşlarıyla bilgi paylaşımı ya da etkileşimli yönetimi objektifliğe örnek olarak sunmuşlardır. Müşterinin memnuniyeti ve personel ile iletişimi objektiflik olgusu kapsamında öne çıkmaktadır.

3.2.1.6. Yönetim Kurulunun İşleyişinin Prensiplerini Belirleye Yönelik Bulgular

Amaç: Yönetim kurulunun işleyişinin dayanağını belirleyebilmek.

Soru: Yönetim kurulunun faaliyetlerini belirleyecek prensipler nasıl belirleniyor? Yazılı bir yönerge mevcut mu?

Tablo 16: Yönetim Kurulunun Faaliyetlerini Belirleyecek Prensiplere Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Esas sözleşme kapsamında genel kurulca verilen yetkilerle vizyon ve misyonu içeren bir yönerge mevcut.</i>
Katılımcı 2	<i>Yazılı bir yönerge mevcuttur. Görevler ayrılığı burada çok önemlidir</i>
Katılımcı 3	<i>Bütün kararlar genel merkezden verilmektedir.</i>
Katılımcı 4	<i>-</i>
Katılımcı 5	<i>Karar defterinde belirlenir ve operasyonda uygulanır.</i>
Katılımcı 6	<i>Yazılı yönergeler sorumluluk ve yetki dengesi belirlidir. Gerekli toplantılar ve uzman görüşleri alınarak belirlenmektedir.</i>
Katılımcı 7	<i>Merkezde bunlar görüşülür. Maille bilgi gelir. Raporlama yaparız .</i>

Bulgular: Genellikle yazılı bir yönerge mevcuttur. Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları önceden belirlidir. Yazılı yönerge bulunmayan işletmelerde ise merkezi yönetim tarafından bildirimlerin yapıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

3.2.1.7. İşletmenin İzlediği Yönetim Stratejisi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin izlediği yönetim stratejisi hakkında bilgi sahibi olmak.

Soru: İşletmenizin izlediği yönetim stratejisi hakkında neler söylemek istersiniz?

Tablo 17: İşletmenin İzlediği Yönetim Stratejisi Hakkındaki Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>İşletme değeri ve kar maksimizasyonu stratejileri.</i>
Katılımcı 2	<i>Para ve yatırım stratejileri.</i>
Katılımcı 3	<i>Misafir memnuniyetini en üst düzeyde tutmaya ve lüksü yaşatmaya yönelik strateji.</i>
Katılımcı 4	<i>Çağdaş yönetim stratejileri.</i>
Katılımcı 5	<i>Merkezi yönetim, inisiyatif paylaşımı stratejileri.</i>
Katılımcı 6	<i>Günümüz kalite standartlarını her zaman geliştirme stratejileri içerisindeyiz.</i>
Katılımcı 7	<i>İnsana değer veren ve kalite standartlarını yüksek tutan. Çevre bilincine yönelik stratejiler.</i>

Bulgular: İşletmeler genel olarak işlevsel (fonksiyonel) stratejileri tercih etmektedir. Bu stratejilerde kalite ile ilgili stratejilerin yanı sıra mal ve hizmet tasarımı stratejilerinin uygulandığı sonucunu çıkarmak mümkündür. Ayrıca müşteri memnuniyeti de stratejiler oluşturulurken önem arz eden konulardandır.

3.2.1.8. İşletmenin Sosyal Sorumlulukları Hakkında Bilgi Edinmeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin sosyal sorumlulukları hakkında bilgi edinmek.

Soru: Toplumla ilgili sorumluluklarınız nelerdir. Bunları nasıl gerçekleştiriyorsunuz?

Tablo 18: İşletmenin Sosyal Sorumlulukları Hakkında Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Toplumla ilgili sorumluluklarınızı yaptığımız bağışlar ve sağladığımız burslarla gerçekleştirmeye çalışıyoruz. MEB'e bağışladığımız ilkokul ve okuttuğumuz üniversite öğrencileri bunlara örnektir.</i>
Katılımcı 2	<i>Toplumun bilgilendirilmesi ve sosyal faaliyetlerin içinde olması esastır</i>
Katılımcı 3	<i>Bazı özel günler ayarlanır ve müsaitliğine bakılarak personelimizin bazılarını bu faaliyetlere yönlendiririz. Bu faaliyetlerle ilgilenen özel bir departmanımız vardır.</i>
Katılımcı 4	<i>-</i>
Katılımcı 5	<i>Personel iş istihdamı, sivil toplum örgütlenmesi ve ortak kararlarda yer almak.</i>
Katılımcı 6	<i>Sektördeki ilkleri şirketimiz gerçekleştirmiştir. Yılın her mevsimi açık olmamız plajlarımızın temizliği, çevreye duyarlılığımız bunun bir göstergesidir.</i>
Katılımcı 7	<i>Belde halkı kazansın diye. Bu belde civarında işçi almaya özen gösteriyoruz. Yetimhaneden öğrenci alıyoruz. Topluma kazandırıyoruz.</i>

Bulgular: İşletmeler sosyal sorumlulukları arasında en önemlisini insan istihdamı olarak görmektedir. Çeşitli eğitim faaliyetleri de önem verilen sosyal sorumluluklar arasında vurgulanmaktadır.

3.2.1.9. İşletmenin Çalışma Koşullarını Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin çalışma koşullarını belirlemek.

Soru: Çalışanlarınızın adil bir çalışma imkanı olduğunu nasıl açıklarsınız?

Tablo 19: İşletmenin Çalışma Koşullarını Belirlemeye Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Tüm çalışanlar çalıştıkları pozisyonların gerektirdiği sorumluluk, iş yükü ve becerileri doğrultusunda ücretlendirilir.</i>
Katılımcı 2	<i>Görevler ayrılığı ilkesi çiğnenmeden firmanın sosyal hak ve yükümlülüklerinden eşit faydalanılmalıdır.</i>
Katılımcı 3	<i>Çalışanlarımız otelimizdeki sahip oldukları pozisyondaki kişilerle aynı haklardan yararlanmaktadır.</i>
Katılımcı 4	-
Katılımcı 5	<i>Uygun çalışma ortamı ve çalışma saatlerine uyum.</i>
Katılımcı 6	<i>Misyon- vizyonla bağlantılı olduğunu düşünüyorum. Vizyonunuza göre oluşturduğunuz hedefe ulaşabiliyorsanız ve sizinle aynı vizyona sahip olanlar yöntem yanlışlığından dolayı ulaşamıyorsa bu hatayı her şirket kendinde aramak durumundadır.</i>
Katılımcı 7	<i>Fazla mesaisini veriyorsanız bu adildir. Aynı seviyede bir şef vardır diğer departmandaki şefin ücretiyle aynıysa bu adildir. Tüm personele aynı şekilde işlem yapmak gerekiyor .</i>

Bulgular: Hiyerarşik yapı içerisinde her grubun yapısında eşitliğin söz konusu olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanların çalıştıkları süre zarfında ücretlendirmelerinin yapıldığı adil bir sisteme vurgu yapılmaktadır.

3.2.1.10. Sürdürülebilirliğin Kurumsal Yönetimdeki Yerini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: Sürdürülebilirliğin kurumsal yönetimdeki yerini belirlemek.

Soru: Kurumsal yönetimde sürdürülebilirlik sizin için neyi ifade ediyor?

Tablo 20: Sürdürülebilirliğin Kurumsal Yönetimdeki Yerini Belirlemeye Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Uzun vadede değer yaratmak amacıyla ekonomik ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte şirket faaliyetlerine uyarlanması.</i>
Katılımcı 2	<i>Kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamak amacıyla kurumsal yapı içerisinde işletme değerini artırmak.</i>
Katılımcı 3	<i>Sürdürülebilirlik misyonumuz arasındadır ve amaç bize bağımlı misafir portfolyolarını oluşturmaktadır.</i>
Katılımcı 4	<i>Kurumsal yönetimin bir parçasıdır ve takibimizde olan bir süreçtir</i>
Katılımcı 5	<i>Fiyat politikası-müşteri memnuniyeti, fiyatlama süreci-doluluk yüzdelerinin devamlılığı.</i>
Katılımcı 6	<i>Şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte aynı zamanda risklerin de yönetilmesi kapsar. Bu kurumsal yönetimin bir parçasıdır ve uymak durumunda olduğumuz bir süreçtir.</i>
Katılımcı 7	<i>Kariyer açısından iyi bir şey sağlıklı çalışma ortamı olur istikrar iyidir.</i>

Bulgular: Kurumsal yönetimin bir parçası olduğu ve işletmeler için değer oluşturan bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bazı işletmeler için süreklilik ifadesi ile sürdürülebilirlik arasında bir kavram kargaşası mevcuttur.

3.2.1.11. Kurumsal Yönetimin Gerekliliğini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: Kurumsal yönetimin gerekliliğini belirlemek.

Soru: Kurumsal yönetim uygulamaları sizce gerekli bir uygulama mı? Neden

Tablo 21: Kurumsal Yönetimin Gerekli Olup Olmadığına Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>İşletmelerin kişilerden bağımsız kendilerinin birer birey olabilmesi ve ulusal/uluslararası çapta bir değere sahip olması için çok önemlidir.</i>
Katılımcı 2	<i>Kesinlikle gereklidir. Firmaların sürdürülebilirliği, kar maksimizasyonunun artması, yatırımcıların güvenli yatırım yapmaları fayda/maliyet analizinin doğru yapılması ve sektör içinde var olabilmek buna bağlıdır.</i>
Katılımcı 3	<i>İşletmemizde her şey belli bir döngü içerisinde. Bu döngüyü sağlamayabilmek için üst ilişkisine önem verilir ve gerektiğinde personele ve departman amirlerine inisiyatifler verilir.</i>
Katılımcı 4	<i>Kesinlikle gerekli olduğunu düşünüyorum. Şirketlerin şeffaflığını sağlayıp bunun aynı zamanda sürekli hale gelmesini sağlamaktır.</i>
Katılımcı 5	<i>Reklam, isim ve markalaşma, güven ve satılabilirlik pazarlama kanalı için çok önem yaratır.</i>
Katılımcı 6	<i>Tabi ki gereklidir. Şirketler böylelikle yönetim şemalarını paylaşacaklar, şeffaflık sağlanacak, ulaşılabilir olacaklardır. Kurumsal yapı ile aynı zamanda süreklilik de sağlanmış olur.</i>
Katılımcı 7	<i>Gerekli. Aile şirketi olsa haksızlık olabilir. Daha bilinçli işletmecilik yapılabilir.</i>

Bulgular: Ulusal ve uluslararası alanda güvenilir yatırımlar yapılabilmesi, çalışanların daha kalifiye olabilmesi, değer yaratmak, şeffaflaşmak ve markalaşmak adına kurumsal yönetimin gerekliliği vurgulanmaktadır.

3.2.1.12. İşletmelerin Kurumsal Yönetimden Sonra Değişimlerinin Neler Olduğunu Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmelerin kurumsal yönetimden sonra değişimlerinin neler olduğunu belirlemek.

Soru: Kurumsal yönetim ilkelerine uyum işletmenizde ne gibi bir değişikliğe yol açtı?

Tablo 22: Kurumsal Yönetimden Sonra İşletmedeki Değişimler Hakkında Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Daha profesyonel bir yönetim ve çalışma yapısına.</i>
Katılımcı 2	<i>Bu ilkelerine uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Yönetim kurulu, menfaat sahipleri, pay sahipleri gibi ilkelerin halka açık firmalarda derecelendirme kuruluşların notu önemlidir.</i>
Katılımcı 3	<i>Daha disiplinli ve düzenli çalışılmasına ve resmi makamlarla olan ilişkilerin gelişmesine.</i>
Katılımcı 4	-
Katılımcı 5	<i>Yaratıcı personel donanımı, yetki ve uygulanan sistem üretimi.</i>
Katılımcı 6	<i>Süreklilik ve kalite anlamında en büyük katkıyı yapmıştır diye düşünüyorum.</i>
Katılımcı 7	<i>Daha kaliteli personeller alınıyor. Daha verimli oluyor.</i>

Bulgular: İşletmenin devamlılığının sağlanması, işgücü kalitesinin artması, kalitenin artması ve yönetimin daha da profesyonelleştiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ancak kurumsal yönetim uyum raporlarının hazırlanması işletmeler tarafından iş yükü olarak görülmektedir.

3.2.2. Yapısal Değişim Testi

Zaman serisi değişkenin de, analiz dönemi içerisinde görülen yapısal değişiklikler biliniyorsa kurulan modele kukla(dummy) değişkenlerin eklenmesi ile yapısal değişim testi yapılabilir. Eğer incelenen dönemde belirli bir tarihten itibaren yapısal değişiklik varsa, yani verilerde belirli bir tarihte başlayan ve bir süre devam eden bir kırılma söz konusuysa, modelin kırılma öncesi ve kırılma sonrası dönemlerini ayrı ayrı tahmin etmek gerekir. Yapısal kırılma analizlerinde “Chow testi” sıklıkla uygulanan bir yöntemdir.

Çalışmada yapısal değişim testi kukla değişken aracılığıyla belirlenmiştir. Kukla değişken dışsal olarak belirlenmiştir. 2005 yılı Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim raporu yayınlamasını gerekli kıldığı yıl olarak alınmıştır ve kırılma yılı olarak bu yıl seçilmiştir. Burada amaç 2005 yılı öncesi ile sonrası arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının test edilmesidir.

Yayınlanan raporların sabit ya da eğim kat sayısı üzerinde etkili olup olmadığını tespit edebilmek için; modele kukla değişken eklenmesi gerekmektedir. Modelin sadece sabit kat sayısını etkilediği düşünülüyorsa kukla değişken modele direkt katılırken, sadece eğim kat sayısını/kat sayılarını etkilediği düşünülüyorsa kukla değişken açıklayıcı değişken/değişkenlerle çarpılarak modele dahil edilir. Ancak, modelde hem sabit hem de eğim kat sayılarını etkilediği düşünülüyorsa kukla değişkenin sabit kat sayı için modele direkt katılımı söz konusu iken, eğim kat sayısı/kat sayıları için açıklayıcı değişken/açıklayıcı değişkenlerle kukla değişkenin çarpılarak modele dahil edilmesi söz konusudur (Güriş ve Çağlayan, 2010).

Regresyon çözümlemesinde bağımlı değişken (gelir, üretim, fiyat) iyi tanımlanmış bir ölçekte kolayca sayısallaştırılabilen değişkenlerden olmayan (cinsiyet, ırk) değişkenler özünde nitel olan değişkenlerden etkilenebilir. Bu tür nitel değişkenler "niteliğin" ya da özelliğin varlığı ya da yokluğunu gösterdiklerinden bu tür nicelleştirmenin bir yolu 0 (sıfır) ya da 1 (bir) değerini alan yapay değişkenler oluşturmaktadır. 0 (sıfır) özelliğin yokluğunu 1 (varlığını) göstermektedir (Gujarati, 2001). Bu bağlamda çalışmada 2005 yılı öncesi kurumsal yönetim raporları yayınlanmadığından dolayı bu tarihten önce kukla değişkene 0, 2005 yılı sonrası ise 1 verilmiştir.

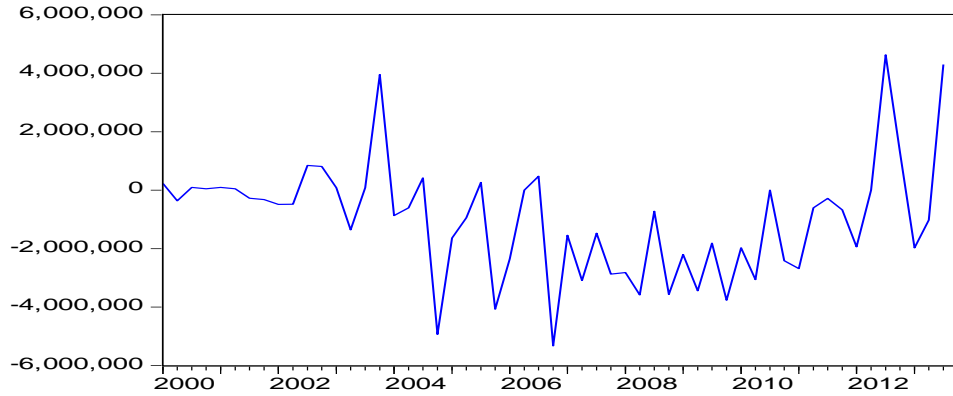
İşletmelerin her biri için kurumsal yönetimde değişim yılı olan 2005 kırılma yılı olarak kabul edilmiş ve bu tarihten sonra bir farklılığın mevcut olup olmadığı test edilmiştir. Borsa İstanbul'da işlem gören 9 şirketten 2'si yakın tarihte halka açıldığı için 2005 öncesi veriler mevcut değildir. Diğer 7 şirketten 5'i 2000-2013 yılları arası verileri ile bir şirket 2001-2013 yılları ve son bir şirkette 2003-2013 yılları arasındaki verilerine ulaşıldığı için bu tarihler arasında veri seti oluşturularak analiz edilmiştir. Veri setleri üçer aylık dönemden oluşmaktadır ve ortalama 50 gözlem üzerinde analiz gerçekleştirilmiştir. İşletmeler TRZM1.....TRZM7 olarak adlandırılmıştır. Yapısal

değişim modeline ilişkin tüm analizler E-views 6.0 paket programı aracılığıyla yapılmıştır.

3.2.2.1. Turizm İşletmelerinin Karına İlişkin Analiz Sonuçları

Turizm işletmelerin kurumsal yönetime geçtikten sonra bu işletmelerin net karlarında bir değişimin olup olmadığına ilişkin hipotez oluşturulmuştur.

H4: Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu yayınlayan şirketlerin kar yapısında farklılık vardır.



Şekil 10: TRZM1 Şirketinin Karı

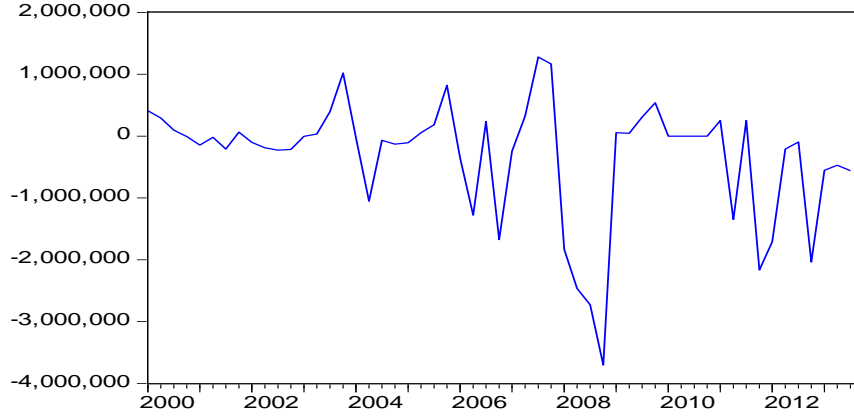
Yukarıdaki şekil 10'da görsel olarak incelendiğinde 2006 yılına kadar negatif bir trend söz konusu iken 2006 sonrasında pozitif eğimli bir trend görülmektedir. Bu görsel analize sonucunda 2005 yılı öncesi ve sonrasında yapısal değişimin varlığına yönelik bir ön beklentinin oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 23: Kurumsal Değişimin TRZM1 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	-1304709.	535261.4	-2.437518	0.0182
C	-149231.9	426990.9	-0.349497	0.7281
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	5.941494 (0.018177)			
Durbin-Watson	1.600250			

Yukarıdaki tablo 23 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM1 firmasının karını azaltıcı bir etkide bulunmuştur. Bu değişimin nedeni ise şirketin Kamu Aydınlatma Platformu'ndaki (KAP) özel durum açıklamasında faaliyete ara vermesi

haberine bağı olduğu düşünölmektedir. Analiz sonucuna bağı olarak H4 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca Şekil 10 görsel olarak incelendiğinde kar değışkeninde iki ayrı trendin oluştuğı görölmektedir. 2006 yılı öncesi negatif eğimli bir trend gözlemlenmekte iken 2006 sonrasında pozitif bir trend gözlemlenmektedir. Uzun vadede ise şirketin kurumsal değışimi sonucu karın Şekil 10'da 2006 sonrası trendine bakılarak olumlu yönde etkilendiğini söylemek mümkündür.



Şekil 11: TRZM2 Şirketinin Karı

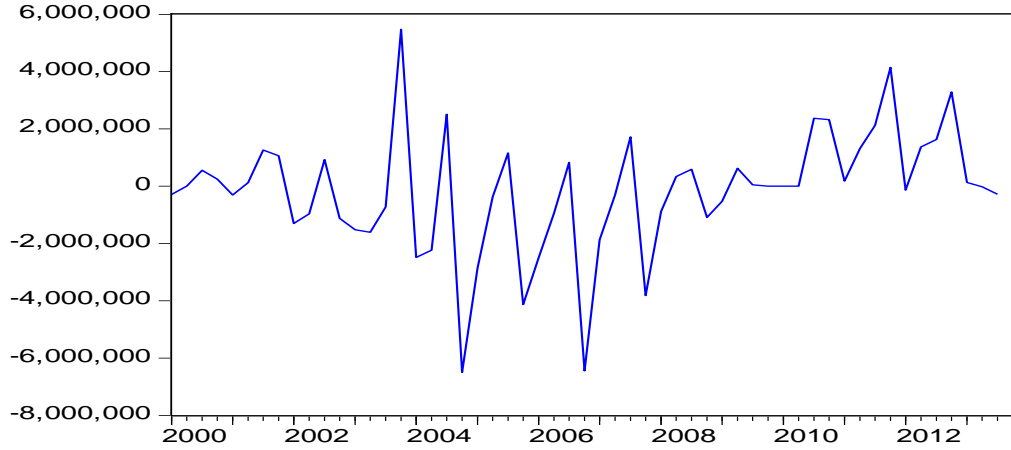
Yukarıdaki şekil 11 görsel olarak incelendiğinde 2000 yılından 2012 yılına kadar negatif bir trend söz konusu iken 2008 yılında küresel krizin etkisi ile önemli bir dalgalanma olduğu görölmektedir. Bu görsel analize sonucunda 2005 yılı öncesi ve sonrasında yapısal değışimin varlığına yönelik bir ön beklentinin oluşması güçtür bu nedenle yapısal değışim testlerini sonucuna güvenmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Tablo 24: Kurumsal Değışimin TRZM2 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi

Değışkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiğı	Olasılık
KURDEG	-511052.6	265690.5	-1.923489	0.0598
C	-4343.400	211947.7	-0.020493	0.9837
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	3.699808 (0.059797)			
Durbin-Watson	1.271604			

Tablo 24 incelendiğinde kurumsal değışim kat sayısının işareti negatif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değışim TRZM2 firmasının karı üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görölmektedir. Bu nedenle kurumsal değışimin yaşandığı 2005 yılı öncesi ve

sonrasında firmanın karı üzerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal değişimin istatistiki olarak anlamlı sonuç vermemesinde 2008 yılındaki aşırı dalgalanmanın yol açtığı düşünülmektedir.



Şekil 12: TRZM3 Şirketinin Karı

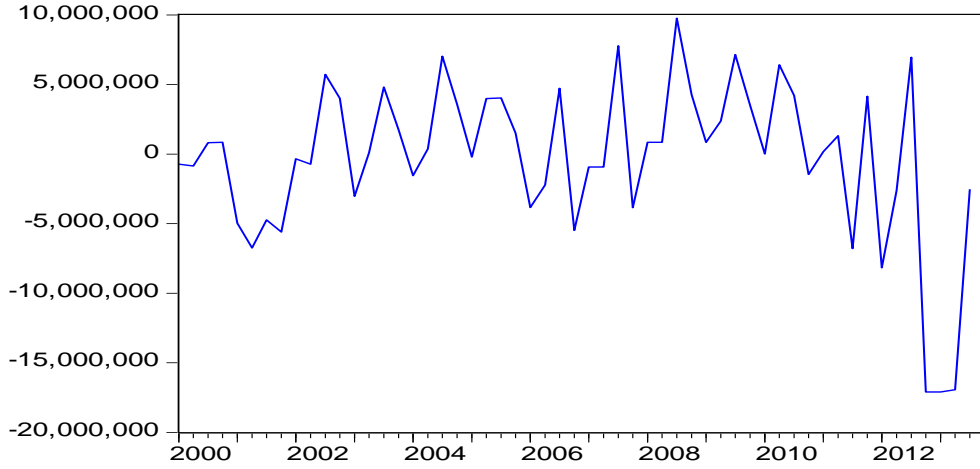
Yukarıdaki şekil 12 görsel olarak incelendiğinde 2005 yılına kadar negatif bir trend söz konusu iken 2005 sonrasında pozitif eğimli bir trend görülmektedir. Ancak her iki trendinde eğimlerinin küçük olduğu görülmektedir. Bu görsel analiz sonucunda 2005 yılı öncesi ve sonrasında yapısal değişimin varlığına yönelik bir ön beklentinin oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 25: Kurumsal Değişimin TRZM3 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	287810.1	609891.6	0.471904	0.6389
C	-344659.3	486525.2	-0.708410	0.4818
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	0.222693 (0.638933)			
Durbin-Watson	1.809445			

Yukarıdaki tablo 25 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM3 firmasının karı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kurumsal değişimin yaşandığı 2005 yılı öncesi ve sonrasında firmanın karı üzerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca şekil 12 görsel olarak incelendiğinde trendlerdeki farklılık iki

dönem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkı oluşturmadığı regresyon analizinden anlaşılmaktadır.



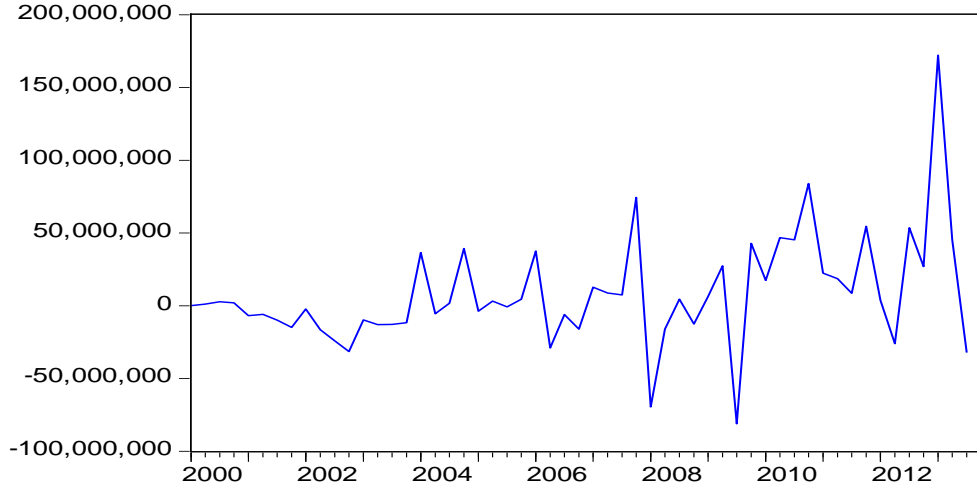
Şekil 13: TRZM4 Şirketinin Karı

Yukarıdaki şekil 13 görsel olarak incelendiğinde 2008 yılına kadar pozitif bir trend söz konusu iken 2008 sonrasında negatif eğimli bir trend görülmektedir. 2005 yılındaki kurumsal değişimin görsel analize bağlı olarak bir değişim oluşturduğunu söylemek mümkün değildir.

Tablo 26: Kurumsal Değişimin TRZM4 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	-423730.0	1616866.	-0.262069	0.7943
C	-15616.80	1289813.	-0.012108	0.9904
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	0.068680 (0.794284)			
Durbin-Watson	1.276125			

Tablo 26 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti negatif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM4 firmasının karı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kurumsal değişimin yaşandığı 2005 yılı öncesi ve sonrasında firmanın karı üzerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca şekil 13 görsel olarak incelendiğinde 2008 Küresel Ekonomik krizden sonra şirketin karında negatif yönde bir eğilim söz konusudur. Ancak bu durum için kurumsal yönetim raporlarının yayınlanmasıyla ilgili bir ilişki istatistiksel olarak tespit edilememiştir.



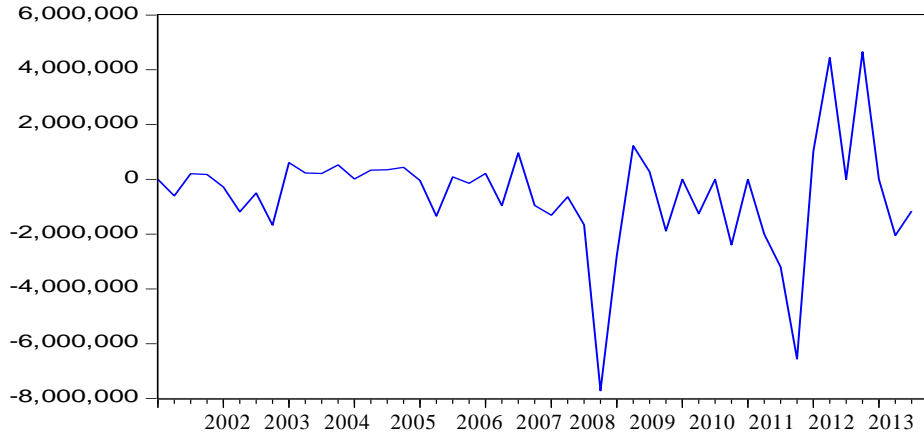
Şekil 14: TRZM5 Şirketinin Karı

Yukarıdaki şekil 14 görsel olarak incelendiğinde 2006 yılına kadar kar değişkeni üzerindeki dalgalanmalar nispeten düşük iken 2006 sonrası dalgalanmalarda belirgin bir artış söz konusudur. Bu görsel analize sonucunda 2005 yılı öncesi ve sonrasında yapısal değişimin varlığına yönelik bir ön beklentinin oluşması güçtür bu nedenle yapısal değişim testlerini sonucuna güvenmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Tablo 27: Kurumsal Değişimin TRZM5 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	19385016	10376013	1.868253	0.0673
C	-4087076.	8277195.	-0.493775	0.6235
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	3.490369 (0.067259)			
Durbin-Watson	1.887167			

Tablo 27 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM5 firmasının kar üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kurumsal değişimin yaşandığı 2005 yılı öncesi ve sonrasında firmanın karı üzerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak olasılık düzeyinin 0.0673 olması %10 anlamlılık düzeyinde söz konusu etkinin varlığına ilişkin bilgi taşımaktadır. Bu nedenle 2005 yılında yaşanan kurumsal değişimin zayıfta olsa yapısal bir değişime yol açtığını söylemek mümkündür. Ayrıca şekil 14 görsel olarak incelendiğinde kar değişkeninde 2008 sonrasında dalgalanmaları çok olmasının yanı sıra karında bir artış söz konusudur.



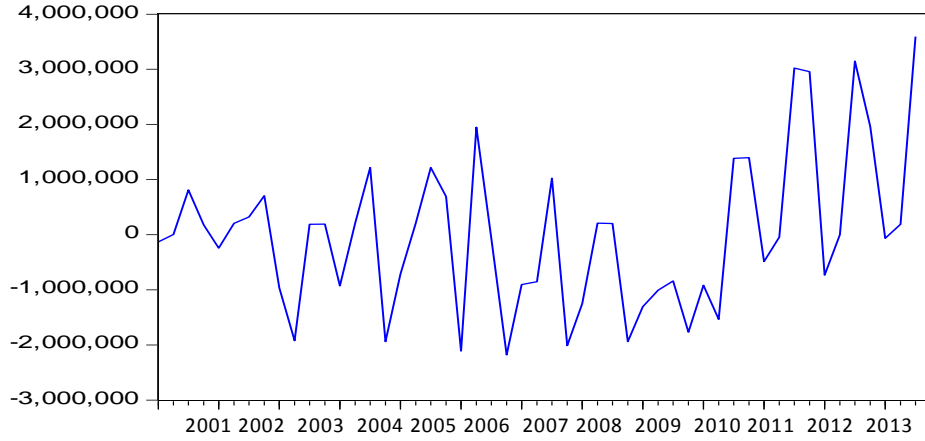
Şekil 15: TRZM6 Şirketinin Karı

Yukarıdaki şekil 15 görsel olarak incelendiğinde 2006 yılına kadar kar değişkeni üzerindeki dalgalanmalar nispeten düşük iken özellikle 2008 ve 2011 yıllarında önemli dalgalanmalar olduğu görülmektedir. Bu görsel analize sonucunda 2005 yılı öncesi ve sonrasında yapısal değişimin varlığına yönelik bir ön beklentinin oluşması güçtür.

Tablo 28: Kurumsal Değişimin TRZM6 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	-496371.2	675910.6	-0.734374	0.4665
C	-189350.8	583276.4	-0.324633	0.7470
Gözlem Sayısı	47			
F-Statistik	0.539305 (0.466530)			
Durbin-Watson	1.887167			

Tablo 28 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti negatif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM6 firmasının karı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kurumsal değişimin yaşandığı 2005 yılı öncesi ve sonrasında firmanın karı üzerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca şekil 15 görsel olarak incelendiğinde kar değişkeninde üç ayrı trendin olduğu görülmektedir. 2008 yılı öncesi ve 2011 yılı ve öncesinde şirket dalgalanmalarla birlikte 2011 sonrasında pozitif bir eğilim söz konusudur. Ancak bu trenddeki farklılık iki dönem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkı ifade etmediği regresyon analizinden anlaşılmaktadır.



Şekil 16: TRZM7 Şirketinin Karı

Yukarıdaki şekil 16 görsel olarak incelendiğinde 2009 yılına kadar negatif bir trend söz konusu iken 2009 sonrasında pozitif eğimli bir trend görülmektedir. 2005 yılı öncesi ve sonrasında yapısal değişimin varlığına yönelik bir ön beklentinin oluştuğunu söylemek mümkün değildir.

Tablo 29: Kurumsal Değişimin TRZM7 Şirketinin Karı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	199911.0	427598.7	0.467520	0.6422
C	-130809.5	354229.9	-0.369278	0.7135
Gözlem Sayısı	51			
F-Statistik	0.218575 (0.642200)			
Durbin-Watson	1.488102			

Yukarıdaki tablo 29 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM7 firmasının karı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kurumsal değişimin yaşandığı 2005 yılı öncesi ve sonrasında firmanın karı üzerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca şekil 16 görsel olarak incelendiğinde kar değişkeninde iki ayrı trendin oluştuğu görülmektedir. 2009 yılı öncesi negatif eğimli bir trend gözlemlenmekte iken 2009 sonrasında dalgalanmaları çok olmasının yanı sıra karında bir artış söz konusudur. Ancak bu trenddeki farklılık iki dönem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkı ifade etmediği regresyon analizinden anlaşılmaktadır. Bu durum 2008 küresel ekonomik krizin etkilerinin 2010 yılında azaldığı gözlemlenmiştir.

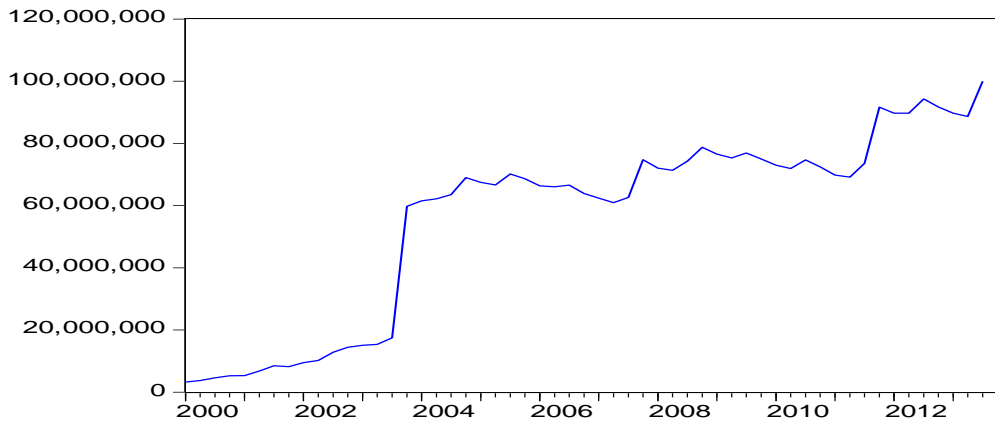
Kar analizleri toplu olarak incelendiğinde 2005 yılındaki kurumsal değişimin firmaları kar üzerinde bir yapısal değişim oluşturduğu hipotez (H4 Hipotezi) TRZM 1 firması için doğrulanırken TRZM 2 ve TRZM 5 firmaları için %10 hata payı ile doğrulandığı ve TRZM 2, TRZM 3, TRZM 4, TRZM 6 ve TRZM 7 firmaları için ise hipotezin geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.2.2. Turizm İşletmelerinin Öz Sermayesine İlişkin Analiz Sonuçları

Öz sermaye (öz kaynaklar) pasif hesaplar içinde hissedarlara (ortaklara) ait olan payı ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile yabancı kaynakların net aktif toplamından çıkarılması ile ulaşılan miktardır (Lazol, 2004:223). Bu bağlamda kurumsal yönetimin paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkartmak için öz sermayedeki farklılık incelenecektir. Bu farklılıkta analiz kısmında “kurumsal değişim” olarak ifade edilmiş ve kodlanmıştır. Şirketlere ait verilerin analizi öncelikle tablo halinde daha sonra grafikte açıklanacaktır. Turizm işletmelerin kurumsal yönetime geçtikten sonra bu işletmelerin öz sermayelerinde bir değişimin olup olmadığına ilişkin hipotez oluşturulmuştur.

H5: Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu yayınlayan şirketlerin öz sermaye yapısında farklılık vardır.

Hipotezi test edebilmek için öncelikle şirketlerin öz sermayeleri elde edilmiştir. Öz sermaye yapılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilecektir.



Şekil 17: TRZM1 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı

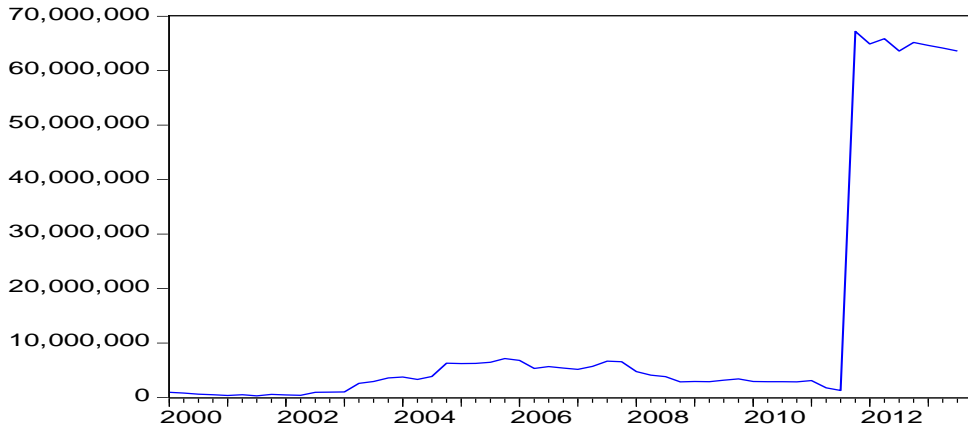
Yukarıdaki şekil 17 görsel olarak incelendiğinde 2003 yılında firmanın öz sermayesinde önemli bir değişim olduğu ve 2006 yılından itibaren ise pozitif bir eğim kazandığı

görülmektedir. Bu görsel analize sonucunda 2005 yılı öncesi ve sonrasında yapısal değişimin varlığına yönelik bir ön beklentinin oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 30: Kurumsal Değişimin TRZM1 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	52510560	4681558.	11.21647	0.0000
C	22825897	3734592.	6.112019	0.0000
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	125.8092 (0.000000)			
Durbin-Watson	0.374696			

Yukarıdaki tablo 30 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM1 firmasının öz sermayesini artırıcı bir etkide bulunmuştur. Ayrıca şekil 17 görsel olarak incelendiğinde öz sermaye yapısında 2006 yılından sonra istikrarlı bir şekilde artış meydana geldiği görülmektedir. Burada paydaşlar işletmenin kurumsal yönetim uygulamaları konusunda tatminkâr sonuçlar elde etmiş ve yatırımlarına devam kararı almış oldukları yorumu yapılabilmektedir. Özellikle 2004 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporları yayınlamaya başlanan yıl olarak göz önüne alındığında bu yıldan itibaren bir sermaye artışı dikkat çekmektedir.



Şekil 18: TRZM2 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı

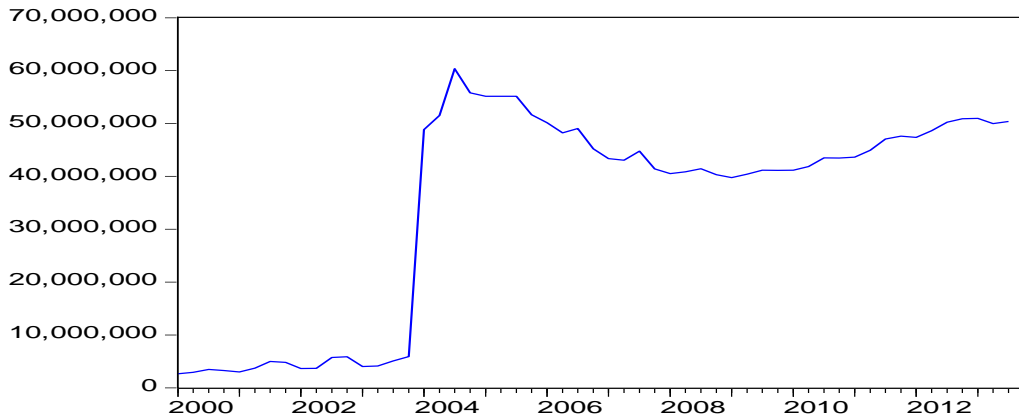
Yukarıdaki şekil 18 görsel olarak incelendiğinde 2006 yılına kadar pozitif bir eğim söz konusu iken 2006 yılından sonra negatif bir trendin olduğu görülmektedir. Ayrıca 2011 yılında öz sermaye yapısında çok önemli bir değişim olduğu görülmektedir. 2011 yılındaki bu değişimin nedenini işletmenin KAP'a bildirdiği özel durum açıklamasında

sermaye artırımına gitme kararına bağlı olduğu düşünülmektedir. İşletmede bu tarihten sonra belirgin bir sermaye artışı gözlemlenmektedir. Bu görsel analiz sonucunda 2005 yılı öncesi ve sonrasında yapısal değişimin varlığına yönelik bir ön beklentinin oluştuğunu söylemek mümkündür. Ancak söz konusu değişimde 2005 yılındaki kurumsal değişimin değil 2011 yılında yaşanan öz sermaye artışının etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 31: Kurumsal Değişimin TRZM2 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	16500470	5804349.	2.842777	0.0063
C	1734142.	4630268.	0.374523	0.7095
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	8.081383 (0.006338)			
Durbin-Watson	0.20491			

Tablo 31 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM2 firmasının öz sermayesini artırıcı bir etkide bulunmuştur. Ayrıca şekil 18 görsel olarak incelendiğinde öz sermaye yapısında düzenli bir artış söz konusudur, 2005 yılından sonra genel olarak çok düşüşler olmadığı gözlemlenmektedir. 2011 yılında bir artış söz konusu iken bu artışın sebebi araştırıldığında işletmenin KAP'a bildirdiği özel durum açıklamasında sermaye artırımına gitme kararı aldığı ortaya çıkmıştır. İşletmede bu tarihten sonra belirgin bir öz sermaye artışı gözlemlenmektedir.



Şekil 19: TRZM3 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı

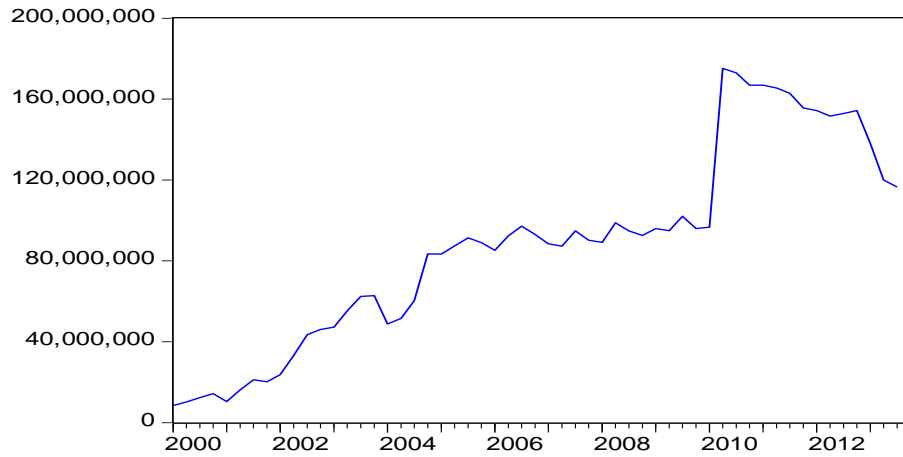
Yukarıdaki şekil 19 görsel olarak incelendiğinde 2003 yılında firmanın öz sermayesinde önemli bir değişim olduğu ve bu tarihten itibaren pozitif bir eğim kazandığı

görülmektedir. Bu görsel analize sonucunda 2005 yılı öncesi ve sonrasında yapısal değişimin varlığına yönelik bir ön beklentinin oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 32: Kurumsal Değişimin TRZM3 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	31814393	3618036.	8.793276	0.0000
C	14173400	2886194.	4.910757	0.0000
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	77.3217 (0.000000)			
Durbin-Watson	0.349345			

Tablo 32 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM3 firmasının öz sermayesini artırıcı bir etkide bulunmuştur. Ayrıca şekil 19 görsel olarak incelendiğinde öz sermaye yapısında düzenli bir artış söz konusudur, ayrıca 2005 yılından sonra istikrarlı bir şekilde işletmenin öz sermayesinde bir artış meydana gelmiştir. Burada paydaşlar işletmenin kurumsal yönetim uygulamaları konusunda tatminkâr sonuçlar elde etmişler ve yatırımlarına devam kararı aldıkları yönde yorum yapılabilir. Özellikle 2004 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporları yayınlamaya başlanan yıl olarak göz önüne alındığında bu yıldan itibaren bir öz sermaye artışı dikkat çekmektedir.



Şekil 20: TRZM4 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı

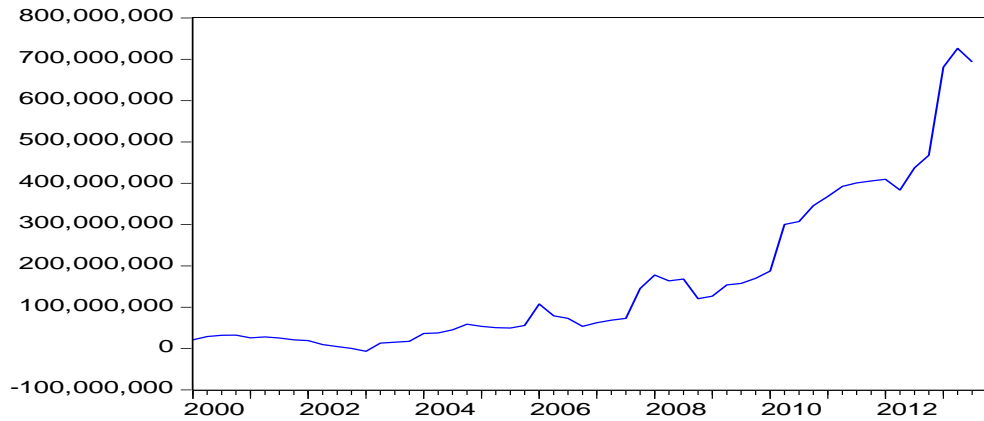
Yukarıdaki şekil 20 görsel olarak incelendiğinde 2010 yılına kadar pozitif bir eğim söz konusu iken 2010 yılından sonra negatif bir trendin olduğu görülmektedir. Ayrıca 2010 yılında öz sermaye yapısında çok önemli bir değişim olduğu görülmektedir. 2005

yılından 2010 yılına kadar trendin eğiminin azalması kurumsal değişimin iki dönem arasında yapısal bir değişime neden olduğu beklentisini kuvvetlendirmektedir.

Tablo 33: Kurumsal Değişimin TRZM4 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	80379178	8235395.	9.760209	0.0000
C	36596339	6569572.	5.570582	0.0000
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	95.26169 (0.000000)			
Durbin-Watson	0.329202			

Yukarıdaki tablo 33 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM4 firmasının öz sermayesini artırıcı bir etkide bulunmuştur. Ayrıca şekil 20 görsel olarak incelendiğinde öz sermaye yapısında düzenli bir artış söz konusudur, ayrıca 2005 yılından sonra istikrarlı bir şekilde işletmenin öz sermayesinde bir artış meydana gelmiştir. Burada paydaşlar işletmenin kurumsal yönetim uygulamaları konusunda tatminkâr sonuçlar elde etmişler ve yatırımlarına devam kararı aldıkları yönünde yorum yapılabilir. Şirketin 2004 yılında sermayesindeki düşüşün dışında sermayesinde istikrarlı bir artış gözlemlenmektedir. Buna karşın 2010 yılından sonra öz sermayede negatif yönlü bir değişim olduğu görülmektedir.



Şekil 21: TRZM5 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı

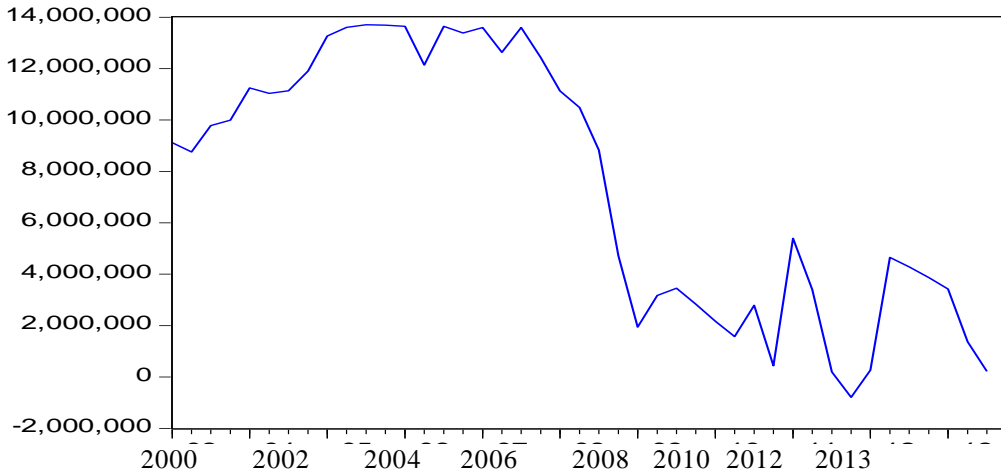
Yukarıdaki şekil 21 görsel olarak incelendiğinde 2006 yılına kadar pozitif bir eğim söz konusu 2006 yılından sonra ise pozitif eğimli trendin eğiminde bir artış olduğu

görülmektedir. Bu nedenle 2005 yılı sonrasında kurumsal değişimin öz sermaye üzerinde etkili olduğu beklentisi oluşmuştur.

Tablo 34: Kurumsal Değişimin TRZM5 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	2.23E+08	43910613	5.076488	0.0000
C	23201943	35028552	0.662372	0.5106
Gözlem Sayısı	55			
F-Statistik	25.77073 (0.000005)			
Durbin-Watson	0.104638			

Yukarıdaki tablo 34 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM5 firmasının öz sermayesini artırıcı bir etkide bulunmuştur. Ayrıca şekil 21 görsel olarak incelendiğinde öz sermaye yapısında düzenli bir artış söz konusudur, ayrıca 2005 yılından sonra istikrarlı bir şekilde işletmenin öz sermayesinde bir artış meydana gelmiştir. İşletme öz sermaye konusunda istikrarlı bir durum ortaya koymuştur. Analiz sonucu bu durum 2005 yılı kırılma yılı olarak alındığında kurumsal değişim konusunda anlamlı bir sonuç vermektedir.



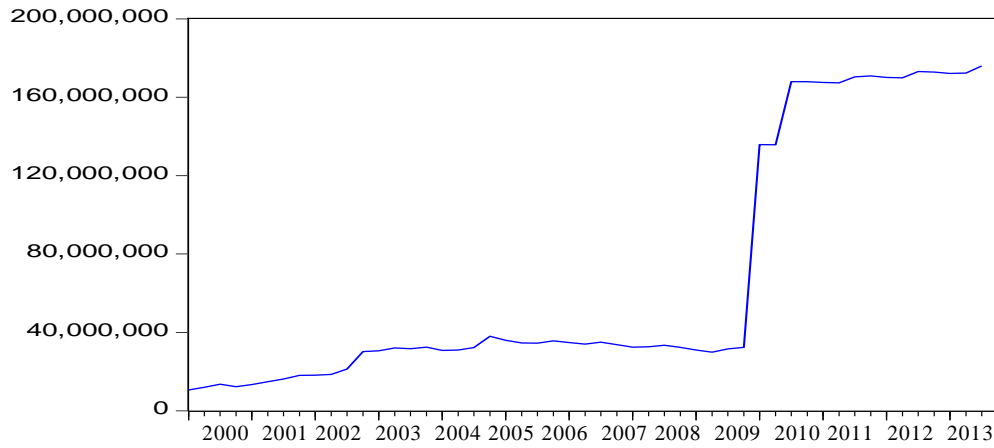
Şekil 22: TRZM6 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı

Yukarıdaki şekil 22 görsel olarak incelendiğinde 2007 yılına kadar pozitif bir eğim söz konusu iken 2007 yılından sonra ise negatif eğimli bir trendin olduğu görülmektedir. Bu nedenle 2005 yılı sonrasında kurumsal değişimin öz sermaye üzerinde etkili olduğu beklentisi oluşmuştur.

Tablo 35: Kurumsal Değişimin TRZM6 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	-3537917.	1922392.	-1.840372	0.0730
C	10372120	1734370.	5.980338	0.0000
Gözlem Sayısı	43			
F-Statistik	3.386969 (0.072960)			
Durbin-Watson	0.142787			

Tablo 35 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti negatif ve istatistiksel olarak anlamsızdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM6 firmasının öz sermayesi üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna karşın olasılık değerinin 0.05'e yakın olması %10 hata payı ile söz konusu iki dönem arasında ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Ayrıca şekil 22 görsel olarak incelendiğinde kar değişkeninde iki ayrı trendin olduğu görülmektedir. 2007 yılı öncesi pozitif eğimli bir trend gözlemlenmekte iken 2008 sonrasında negatif bir trend gözlemlenmektedir. Ancak bu trenddeki farklılık iki dönem arasında istatistiksel olarak zayıfta olsa anlamlı bir farka yol açtığı görülmektedir.



Şekil 23: TRZM7 Şirketinin Öz Sermaye Yapısı

Yukarıdaki şekil 23 görsel olarak incelendiğinde 2006 yılına kadar pozitif bir eğim söz konusu iken 2006 yılından sonra negatif bir trendin olduğu görülmektedir. Ayrıca 2009 yılından sonra öz sermaye yapısında çok önemli bir değişim olduğu görülmektedir. 2009 yılındaki bu değişimin nedeninin işletmenin KAP'a bildirdiği iki defa sermaye artırım kararından olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 36: Kurumsal Değişimin TRZM7 Şirketinin Öz Sermayesi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kat Sayı	Std. Hata	t-Statistiği	Olasılık
KURDEG	64722661	16579549	3.903765	0.0003
C	20367367	13606037	1.496936	0.1411
Gözlem Sayısı	49			
F-Statistik	15.23938 (0.000301)			
Durbin-Watson	0.117256			

Yukarıdaki tablo 36 incelendiğinde kurumsal değişim kat sayısının işareti pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre 2005 yılındaki kurumsal değişim TRZM7 firmasının öz sermayesini artırıcı bir etkide bulunmuştur. Ayrıca şekil 23 görsel olarak incelendiğinde öz sermaye yapısında 2006 yılından sonra negatif bir trend söz konusu iken 2009 yılında ciddi bir artış yaşanmıştır. Regresyon analizindeki kurumsal değişim parametresinin anlamlı çıkması kurumsal değişimden ziyade 2009 yılında yaşanan öz sermaye artışından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Öz sermaye toplu olarak incelendiğinde 2005 yılındaki kurumsal değişimin tüm firmaların öz sermayeleri artırıcı bir etkiye sahip olduğundan H5 hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.3. Anket Sorularından Elde Edilen Bulguların Sunumu

Bu bölümün amacı, araştırma süreci doğrultusunda elde edilen verilerin analiz edilmesini kapsamaktadır. Analizler, araştırma süreci bölümünde seçimi yapılan istatistik testler yardımıyla gerçekleştirilecek ve ulaşılan sonuçlar ortaya konulacaktır.

3.2.3.1. Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi

Geri dönüşümü olan anket sayısı 250 dir. Çalışmanın örnekleme bağı olarak daha önce belirlenen 250 sayısına ulaştığı ifade edilebilir. Kısaca çalışmada belirlenen örneklem sayısının tamamına ulaşılmıştır. Fakat bu anketlerden 4'ü tam olarak doldurulmadığı için analiz dışında tutulmuştur.

3.2.3.2. Demografik Bulgular

Analizi yapılan anket formlarının demografik bulgularına ilişkin sonuçlar aşağıda tablo 37'de görülmektedir. Verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılan katılımcıların demografik bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 37: Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar (s=246)

Demografik Faktörler		N	%
Cinsiyet	Kadın	72	29,3
	Erkek	174	70,7
	Toplam	246	100
Yaş	18-24 arası	33	13,4
	25-34 arası	91	37,0
	35-44 arası	81	32,9
	45-54 arası	39	15,9
	55-64 arası	2	0,8
	Toplam	246	100
Öğrenim Durumu	İlkokul	14	5,7
	Orta Okul	27	11,0
	Lise	64	26,0
	Ön Lisans	51	20,7
	Lisans	79	32,1
	Lisansüstü	11	4,5
	Toplam	246	100
İşletmenizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1 Yıdan az	42	17,1
	1-3 Yıl arası	81	32,9
	4-7 Yıl arası	57	23,2
	8-11 Yıl arası	23	9,3
	12 yıl ve üzeri	43	17,5
	Toplam	246	100
Sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1 Yıdan az	8	3,3
	1-3 Yıl arası	45	18,3
	4-7 Yıl arası	49	19,9
	8-11 Yıl arası	68	27,6
	12 Yıl ve üzeri	72	29,3
	Toplam	246	100
Aylık geliriniz?	575 TL ve altı	1	0,4
	576-1000 TL	55	22,4
	1001-1500 TL	96	39,0
	1501-2000 TL	45	18,3
	2001-2500 TL	22	8,9
	2501 TL ve üzeri	27	11,0
	Toplam	246	100
İşletmenizde Kurumsal Yönetimle ilgili bir eğitim verildi mi?	Evet	157	63,8
	Hayır	89	36,2
	Toplam	246	100

Tablo 37’de yer aldığı gibi anketi yanıtlayan katılımcıların 174 tanesi erkek; 72 tanesi kadındır. Bu durumda erkeklerin oranı % 70,7 iken kadınların oranı % 29,3 şeklindedir. Katılımcıların yaş gurupları analiz edildiğinde; 33 katılımcı (%13,4) 18-24 yaş aralığı;

91 katılımcı (%37,0) 25-34 yaş aralığı; 81 katılımcı (%32,9) 35-44 yaş aralığı; 39 katılımcı (%15,9) 45-54 yaş aralığı; 2 katılımcı ise (%0,8) 55-64 yaş aralığındadır.

Anket formunu dolduran katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, 14 katılımcının (%5,7) ilkokul mezunu; 27 katılımcının (%11,0) ortaokul mezunu; 64 katılımcının (%26,0) lise mezunu; 51 katılımcının (%20,7) ön lisans mezunu; 79 katılımcının (%32,1) lisans mezunu; 11 katılımcının ise (%4,5) lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların, sektörde ne kadar süredir çalıştıklarına ilişkin soru analiz edildiğinde, 8 katılımcının (%3,3) 1 yıldan az; 45 katılımcının (%18,3) 1-3 yıl arası; 49 katılımcının (%19,9) 4-7 yıl arası; 68 katılımcının (%27,6) 8-11 yıl; 72 katılımcının (%29,3) ise 12 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların aylık gelirleri analiz edildiğinde, 1 katılımcının (%0,4) 575 tl ve altı; 55 katılımcının (%22,4) 576-1000 tl arasında, 96 katılımcının (%39,0) 1001-1500 tl arasında; 45 katılımcının (%18,3) 1501-2000 tl arasında; 22 katılımcının (%8,9) 2001-2500 tl arasında; 27 katılımcının ise (%11,0) 2501 tl ve üzerinde gelire sahip oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların, bulunduğu işletmede ne kadar süredir çalıştıklarına ilişkin soru analiz edildiğinde, 42 katılımcının (%17,1) 1 yıldan az; 81 katılımcının (%32,9) 1-3 yıl arası; 57 katılımcının (%23,2) 4-7 yıl arası; 23 katılımcının (%9,3) 8-11 yıl; 43 katılımcının (%17,5) ise 12 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların işletmelerinde kurumsal yönetimle ilgili bir eğitim alıp almama konusunda ise 157 katılımcının (%63,8) eğitim aldığını 89 katılımcının (%36,2) ise eğitim almadıkları yönünde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

3.2.3.3.Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azaltımı

Yöntem bölümünde ön uygulama sonucunda ulaşılan 30 anket formu için güvenilirlik testi yapılmış ve alfa değerinin kabul edilen bir düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bölümde değerlendirmeye alınan 246 anket formuna güvenilirlik testi uygulanarak katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre verilerin kullanılabilir olup olmadığı anlaşılmasına çalışılacaktır.

Faktör analizinde KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olmasını gerektirmektedir. Barlett Testi sonucuna göre sig. değerinin anlamlı çıkması, veri setinin faktör analizi için uygun

olduğunu göstermektedir. Ayrıca özdeğer istatistiği 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmamaktadır (Akgün ve Çevik, 2003). KMO testinden elde edilen değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altına ise kabul edilmemektedir (Tavşancıl, 2007) Faktör analizi sonucunda faktör modelinin geçerliliğinin kabul edilebilmesi için yeterliliklerinin sağlandığı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda toplam varyansı açıklama oranını % 67,336 ve KMO örneklem yeterliliği de %83,5'dir. Bartlett's Test of Sphericity için X²: 1174,671; s.d.: 136; sig: ,000 anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa değeri 0,91 çıkmıştır. Bu değerler faktör modelinin kurulabilmesi için gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir.

Araştırmada üzerinde durulması gereken diğer bir konu da verilerin normal dağılıp dağılmadığıdır. Bu araştırmada verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği görülmektedir. Özellikle küçük örnek hacmi ile çalışıldığında verilerin çok değişkenli normal dağılım göstermesi önem taşımaktadır. Bununla birlikte temel bileşenler ve ana eksen faktör analizi uygulanacaksa bu koşulun aranmaması gerekmektedir (Özdamar, 2002). Bu araştırmadaki verilerin analizinde Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi uygulandığı ve örneklem büyüklüğü 246 olduğu için faktör modelinin kurulmasına engel teşkil etmemektedir. Faktör analizinin uygulanması sonucunda 18 değişkenin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen veriler dört faktörden oluşan bir faktör modeli ortaya çıkarmıştır. Buna göre, kurumsal yönetimi oluşturan faktörler; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluktur.

YEM analizine başlamadan önce, yapılması gereken önemli faaliyetlerden biri de verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığının belirlenmesidir. Genel olarak normal bir dağılım özelliği gösteren veriler için kullanılan kestirim yöntemi En Yüksek Kestirim Yöntemi ya da Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Yöntemi tercih edilmektedir. Ayrıca normal bir dağılıma sahip bir veri için genel olarak 100 sayısının asgari 200 sayısının tercih edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Şimşek, 2007). Kline (2005) ise normal dağılım özelliği gösteren bir veride gözlenen sayısının on katı civarında olmasının kabul edilebilir değer olduğunu belirtmektedir. Verilerin normal dağılmadığı araştırmalarda ise tercih edilen yöntemler arasında Ağırlıklı En Küçük Kareler ve Robust Maximum Likelihood yöntemleri gelmektedir. Jöreskog ve Sörborn (2001) normal dağılım göstermeyen verilerin örneklem sayısını ise $k(k+1)/2$

şeklinde olması gerektiğini belirtmektedir. Buradaki “k” değişken sayısını temsil etmektedir.

3.2.3.4. Ölçüm Modelinin Sonuçları

Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde kullanılan ve gerekli olan uyum indeksleri vardır. Bu değerler, modelin ne ölçüde uygun olduğu, önerilen modelle elde edilen verinin ne oranda uyduğu hakkında bilgi vermektedir. Uyum değerlendirilmesinde kullanılan uyum ölçütleri vardır. Bu ölçütler aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2010);

Ki-Kare (χ^2) İyilik Uyumu (Chi-Square Goodness of Fit): İçsel ve dışsal değişkenler arasında kurulan eşitliklerin kendi aralarındaki kovaryanslarının, gösterilen modele ilişkin kovaryans matrisi ile tanımlı hale gelmesinden sonra elde edilen tanımlı kovaryans matrisinin evreni temsil edip etmediğini test etmektedir.

İyilik Uyumu İndeksi (Goodness of fit Index, GFI): Modelde, örneklemin kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğü gösterilmektedir.

Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI): GFI'nın düzenlenmiş bir türüdür.

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation, RMSEA): Merkezi olmayan χ^2 dağılımında, evren kovaryanslarını kestirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu indeks 0 ile 1 arasında değer almaktadır.

Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR) ve Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residuals, RMR): Bu iki indeks, evrene ait kestirimsel kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisleri arasındaki kovaryans ortalamalarını ifade etmektedir.

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fix Index, CFI): Bu indeks, bağımsızlık modelinin ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen yapısal eşitlik modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır. Bu indeks 0 ile 1 arasında değer almaktadır.

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index, NNFI): Bu indeksler özünde CFI'yla

benzerlik göstermektedir. NFI bağımsızlık modeli χ^2 değeri ile modelin χ^2 değerinin karşılaştırılması yolu ile model tahmin edilmesinde kullanılmaktadır. NNFI'da NFI'ya benzerlik göstermekte ama model karmaşıklığını dikkate alarak bir değer vermektedir.

Basitlik Uyum İndeksi (Parsimony Goodness Of Fit Index, PGFI): GFI'ya önerilen ve bağımsızlık modellerinin oranını dikkate alarak yeniden yorumlamaya çalışan testtir. Yukarıda belirtilen uyum indekslerinin “iyi uyum” ve “kabul edilebilir uyum” değerleri tablo 38’de sunulmuştur.

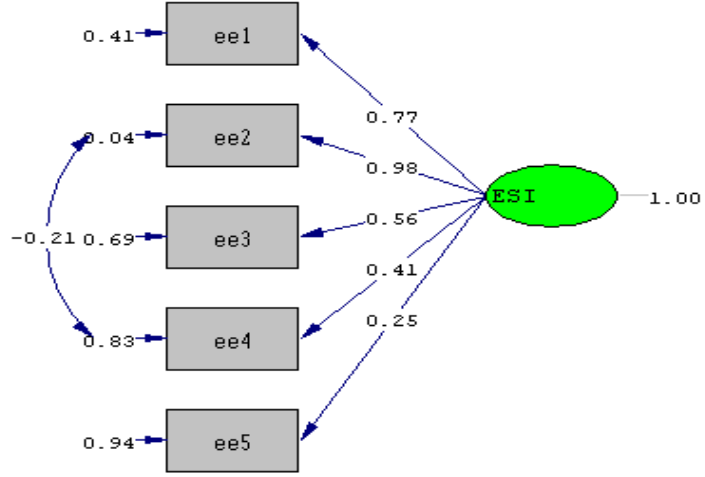
Tablo 38: Yapısal Eşitlik Modelinde(YEM) Uyum İndeksleri

<i>Uyum Ölçüsü</i>	<i>İyi Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
<i>p</i> değeri	$0.05 \leq p \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
χ^2 / sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
Yakın uyum testi için <i>p</i> değeri (RMSEA<0.05)	$0.01 \leq p \leq 1.00$	$0.05 \leq p \leq 0.10$
Güven aralığı (CI)	RMSEA'ya yakın, CI'nın sol sınırı 0 (CI=0)	RMSEA'ya yakın
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq GFI \leq 1.00$	$0.85 \leq GFI \leq 0.90$
PGFI	1 (mükemmel uyum) yakınsama	0 (uyum yok)

Kaynak: Yılmaz, Veysel ve Çelik, Eray H. (2009). *Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modellemesi I*. Ankara: Pegem Yayınları.

3.2.3.4.1. Eşitlik (Adil Olma) Boyutuna İlişkin Bulgular

Eşitlik boyutunun test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analizi modelinin bir uzantısıdır. Doğrulayıcı faktör analizi(DFA) gizil değişkenler (faktörler) ile gözlenen ölçümler (değişken) arasındaki ilişkileri ölçmeye olanak sağlayan YEM'in bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009).



Chi-Square=10.04, df=4, P-value=0.03984, RMSEA=0.078

Şekil 24: Eşitlik Faktörünün Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri

Analiz sonrasında ortaya çıkan standartlaştırılmış çözüm değerleri şekil 24’de görülmektedir. Eşitlik faktörünü oluşturan gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış yükleri, R^2 ve t-değeri aşağıdaki tablo 39’da görülmektedir. Analiz sonucunda, eşitlik faktörü 5 değişkenden oluşmuştur. Bu değişkenler, işletmede çalışanlara eşit haklar sağlanmıştır (ee1), işletmede alınacak olan kararlara paydaşlarında katılım olanağı sağlanır (ee2), paydaşların işletme yönetimine katılımına olanak sağlanmaktadır (ee3), yöneticilerin bireysel performansları belirli aralıklarla değerlendirilmektedir (ee4) ve yönetimde üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları birbirlerinden farklı değildir (ee5) şeklindedir.

Tablo 39: Eşitlik Faktörünün Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Ölçüm Sonuçları

Faktör	Standartlaştırılmış yükler	R^2	t-değeri
Eşitlik Faktörü			
ee1	0.77	0.59	12.75
ee2	0.98	0.96	16.69
ee3	0.56	0.31	9.04
ee4	0.41	0.17	5.45
ee5	0.25	0.06	3.91

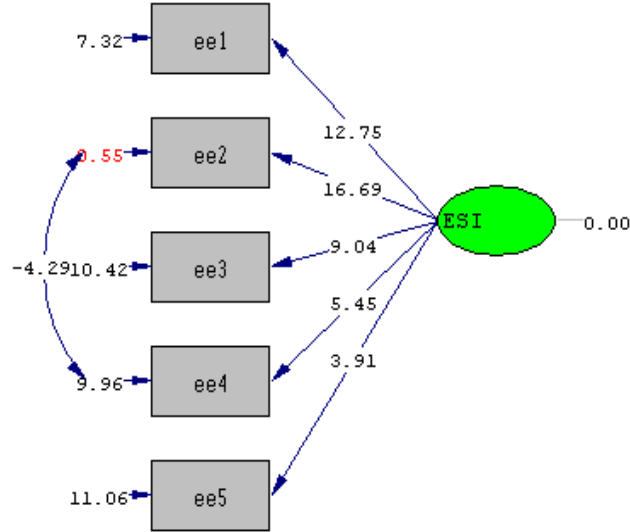
Tablo 39’da standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneğin, eşitlik faktörü gizil değişkenin ikinci göstergesi ele alındığında (ee2) korelasyon kat sayısının 0.98 olduğu görülmektedir. R^2 ise 0.96’dır. Yani eşitlik faktörünü gizil değişkeni 0.96 oranında açıklamıştır. Analiz sonucunda, eşitlik faktörüne (gizil değişkeni) ilişkin değişkenliğin en çok ee2=0.98 ($R^2=0.96$) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Öte yandan, ee1 değişkeni $R^2=0.59$ oranında, ee3 değişkeni $R^2=0.31$ oranında, ee4 değişkeni $R^2=0.17$ oranında ve ee5 değişkeni ise $R^2=0.06$ oranında eşitlik faktörünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 40: Eşitlik Faktörü Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
χ^2 /sd	2.51	Kabul edilebilir Uyum
RMSEA	0.078	Kabul edilebilir Uyum
SRMR	0.041	İyi Uyum
NFI	0.97	İyi Uyum
NNFI	0.95	Kabul edilebilir Uyum
CFI	0.98	İyi Uyum
GFI	0.98	İyi Uyum
AGFI	0.94	İyi Uyum
PGFI	0.39	Kabul edilebilir Uyum

Tablo 40’da ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Aşağıda, χ^2/sd ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına devam edildiğinde, SRMR’in uyum indeksinin .041 olduğu görülmektedir. SRMR’in .05’in altında olması iyi uyuma, .10’in altında olması da kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. Bu bağlamda analizde ortaya çıkan SRMR’in uyum indeksinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. NFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NFI’ın .97 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NNFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NNFI’ın .95 olduğu ve bu değerinde kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. CFI uyum indeksinin .95 üzerinde

olması kabul edilebilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda CFI'nin .98 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, GFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda GFI'nin .98 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, AGFI uyum indeksinin .85 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .90 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda AGFI'nin .94 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak PGFI uyum indeksi 1'e yaklaştıkça iyi uyuma, 0'a yaklaştıkça kötü uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda PGFI'nin .20 olduğu ve bu değerinde kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.



Chi-Square=10.04, df=4, P-value=0.03984, RMSEA=0.078

Şekil 25: Eşitlik Faktörü Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri (Manidarlık Düzeyleri)

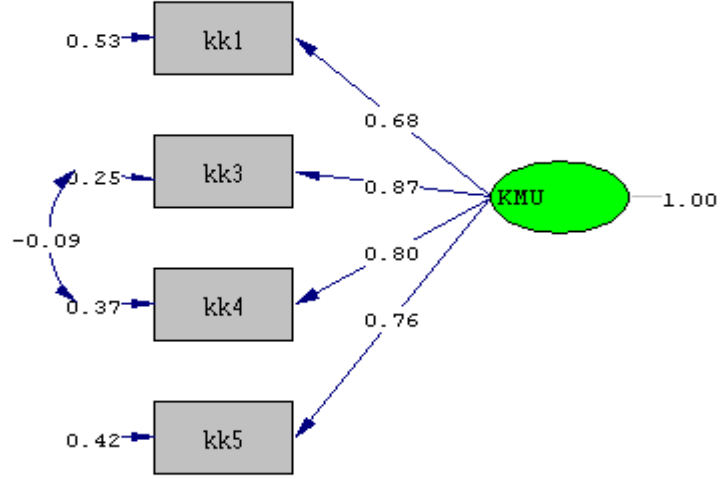
Yapılan analiz sonucunda, yukarıdaki şekil 25'de gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama oranlarına ilişkin t-değerleri görülmektedir. T-değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde, 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk, 2010). Bu bağlamda şekil 25'de t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde manidar olduğu (anlamlı) tespit edilmiştir. Analizde incelenmesi gereken diğer bir değerde p değeridir. P değeri beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri

arasındaki (χ^2 değerinin) manidarlık hakkında bilgi vermektedir (Çokluk, 2010). Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.03984'tür. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Analizde değerlendirmeye alınması gereken diğer bir uyum indeksi ise χ^2 dir. Doğrulatoryıcı faktör analizinde χ^2 , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler birbirine oranlandığında, ($\chi^2=10.04/sd=4$) sonucun $\chi^2/sd = 2.51$ olduğu görülmektedir. χ^2/sd oranının 3 olması kabul edilebilir bir uyuma, 2 olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 2.51$ değerinin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 25'de görülen son bir uyum indeksi ise RMSEA'dır. RMSEA'nın .05'ten küçük olması iyi uyuma, .08'den küçük olması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.078 olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan RMSEA uyum değerinin .08'ten küçük olduğu için elde edilen uyum değerinin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

3.2.3.4.2. Hesap Verebilirlik Boyutuna İlişkin Bulgular

Hesap verebilirlik boyutunun test edilmesinde doğrulatoryıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulatoryıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analizi modelinin bir uzantısıdır. Doğrulatoryıcı faktör analizi(DFA) gizil değişkenler (faktörler) ile gözlenen ölçümler (değişken) arasındaki ilişkileri ölçmeye olanak sağlayan YEM'in bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009).



Chi-Square=2.52, df=1, P-value=0.11242, RMSEA=0.079

Şekil 26: Hesap Verebilirlik Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri

Analiz sonrasında ortaya çıkan standartlaştırılmış çözüm değerleri şekil 26'da görülmektedir. Hesap verebilirlik faktörünü oluşturan gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış yükleri, R^2 ve t-değeri aşağıdaki tablo 41'de görülmektedir. Analiz sonucunda, hesap verebilirlik faktörü 4 değişkenden oluşmuştur. Bu değişkenler, işletme gündeminde olan haberler paylaşılmaktadır (kk1), işletmemizin etkin bir internet sitesi vardır (kk2), işletmenin faaliyet sonuçları kamuya açıklanmaktadır (kk3), paydaşlar (Pay Sahipleri, Çalışanlar, vb.) haklarının korunmasıyla ilgili yeterli şekilde bilgilendirilmektedir (kk4) ve işletmenin geleceği ile ilgili tahminler kamuya açıklanmaktadır (kk5) şeklindedir.

Tablo 41: Hesap Verebilirlik Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Ölçüm Sonuçları

Faktör	Standartlaştırılmış yükler	R^2	t-değeri
Hesap Verebilirlik			
kk1	0.68	0.44	11.27
kk3	0.87	0.76	14.32
kk4	0.80	0.64	12.54
kk5	0.76	0.58	12.69

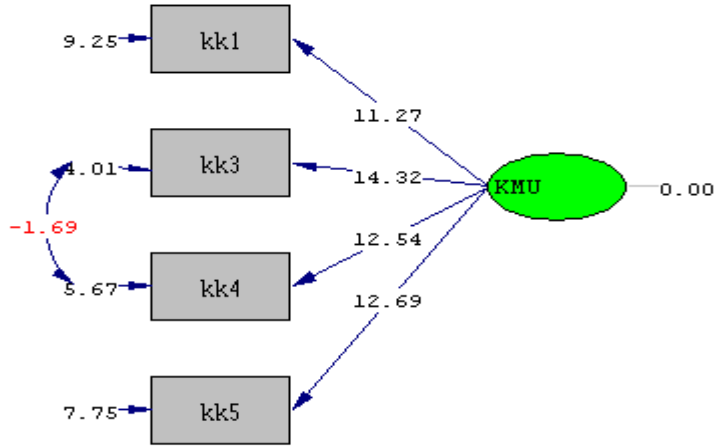
Tablo 41’de standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneğin, hesap verebilirlik gizil değişkeninin ilk göstergesi ele alındığında (kk1) korelasyon kat sayısının 0.68 olduğu görülmektedir. R^2 ise 0.44’dur. Yani hesap verebilirlik gizil değişkeni 0.44 oranında açıklamıştır. Analiz sonucunda, hesap verebilirlik faktörüne (gizil değişkeni) ilişkin değişkenliğin en çok $kk3=0.87$ ($R^2=0.76$) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Öte yandan, $kk4$ değişkeni $R^2=0.64$ oranında ve $kk5$ değişkeni $R^2=0.58$ oranında açıklandığı görülmektedir.

Tablo 42: Hesap Verebilirlik Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
χ^2 /sd	2.52	Kabul edilebilir Uyum
RMSEA	0.079	Kabul edilebilir Uyum
SRMR	0.014	İyi Uyum
NFI	1.00	İyi Uyum
NNFI	0.98	İyi Uyum
CFI	1.00	İyi Uyum
GFI	0.98	İyi Uyum
AGFI	0.95	İyi Uyum
PGFI	0.10	Kabul edilebilir Uyum

Tablo 42’de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Aşağıda, χ^2/sd ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına devam edildiğinde, SRMR’ın uyum indeksinin .014 olduğu görülmektedir. SRMR’ın .05’in altında olması iyi uyuma, .10’in altında olması da kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. Bu bağlamda analizde ortaya çıkan SRMR’ın uyum indeksinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. NFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NFI’ın 1.00 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NNFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .98 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NNFI’ın .98 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. CFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda CFI’ın 1.00 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, GFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .95

üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda GFI'ın .98 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, AGFI uyum indeksinin .85 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .90 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda AGFI'ın .95 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak PGFI uyum indeksi 1'e yaklaştıkça iyi uyuma, 0'a yaklaştıkça kötü uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda PGFI'ın .10 olduğu ve bu değerinde kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ifade edilebilir.



Chi-Square=2.52, df=1, P-value=0.11242, RMSEA=0.079

Şekil 27: Hesap Verebilirlik Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri (Manidarlık Düzeyleri)

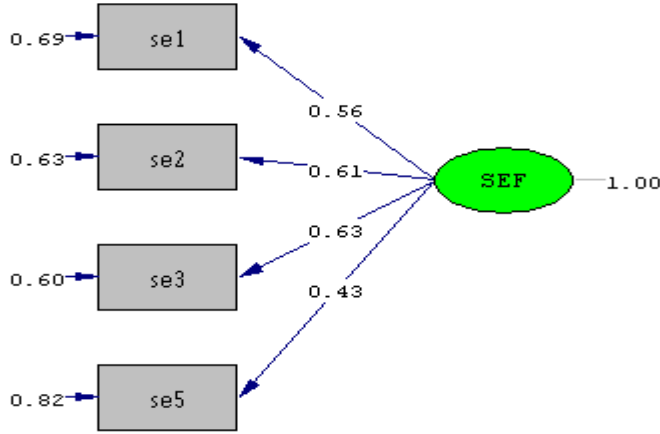
Yapılan analiz sonucunda, yukarıda şekil 27'de gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama oranlarına ilişkin t-değerleri görülmektedir. T-değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde, 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk, 2010). Bu bağlamda şekil 27'de t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde manidar (anlamli) olduğu tespit edilmiştir. Analizde incelenmesi gereken diğer bir değerde p değeridir. P değeri beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki (χ^2 değerinin) manidarlık hakkında bilgi vermektedir (Çokluk, 2010). Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.11242'dir. Bu değer .05 düzeyinde anlamli olduğunu göstermektedir.

Analizde değerlendirmeye alınması gereken diğer bir uyum indeksi ise χ^2 'dir. Doğrulayıcı faktör analizinde χ^2 , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirmeye

tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler birbirine oranlandığında, ($\chi^2=2.52/sd=1$) sonucun $\chi^2/sd = 2.52$ olduğu görülmektedir. χ^2/sd oranının 3 olması kabul edilebilir bir uyuma, 2 olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 2.52$ oranın kabul edilebilir değere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 27’de görülen son bir uyum indeksi ise RMSEA’dır. RMSEA’nın .05’ten küçük olması iyi uyuma, .08’den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.079 olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan RMSEA uyum değerinin .08’ten küçük olduğu için elde edilen uyum değerinin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

3.2.3.4.3. Şeffaflık Boyutuna İlişkin Bulgular

Şeffaflık boyutunun test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analizi modelinin bir uzantısıdır. Doğrulayıcı faktör analizi(DFA) gizil değişkenler (faktörler) ile gözlenen ölçümler (değişken) arasındaki ilişkileri ölçmeye olanak sağlayan YEM’in bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009).



Chi-Square=4.87, df=2, P-value=0.08747, RMSEA=0.076

Şekil 28: Şeffaflık Faktörünün Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri

Analiz sonrasında ortaya çıkan standartlaştırılmış çözüm değerleri şekil 28’de görülmektedir. Şeffaflık faktörünü oluşturan gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış

yükleri, R^2 ve t-değeri aşağıdaki tablo 43’de görülmektedir. Analiz sonucunda, şeffaflık faktörü 4 değişkenden oluşmuştur. Bu değişkenler, işletmemiz belirli aralıklarla bağımsız denetçiler tarafından denetlenir (se1), işletmemizde “pay sahipleri ile ilişkiler birimi” bulunmaktadır (se2), çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının sonucu olarak ilgili konularda (Ücret, Eğitim, Kariyer vs.) bilgilendirilir (se3) ve yöneticilerin işletme ile ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır (se5) şeklindedir.

Tablo 43: Şeffaflık Faktörünün Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Ölçüm Sonuçları

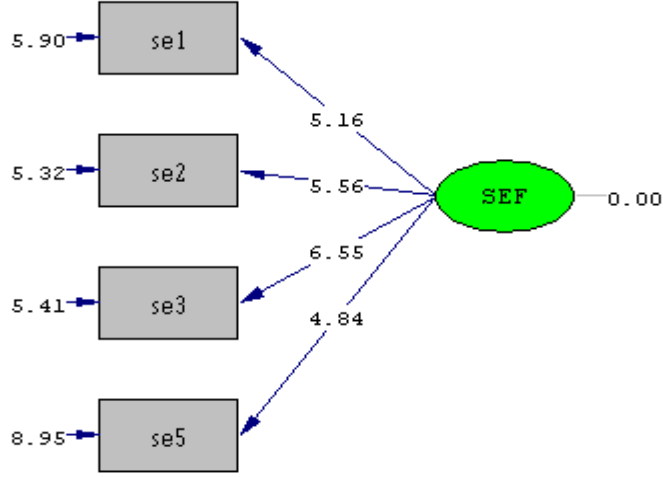
Faktör	Standartlaştırılmış yükler	R^2	t-değeri
Şeffaflık Faktörü			
se1	0.56	0.31	5.16
se2	0.61	0.37	5.56
se3	0.63	0.40	6.54
se5	0.43	0.19	4.84

Tablo 43’de standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneğin, şeffaflık faktörü gizil değişkenin ikinci göstergesi ele alındığında (se2) korelasyon kat sayısının 0.61 olduğu görülmektedir. R^2 ise 0.37’dir. Yani eşitlik faktörünü gizil değişkeni 0.37 oranında açıklamıştır. Analiz sonucunda, şeffaflık faktörüne (gizil değişkeni) ilişkin değişkenliğin en çok ee3=0.63 ($R^2=0.40$) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Öte yandan, se1 değişkeni $R^2=0.31$ oranında ve se5 değişkeni ise $R^2=0.19$ oranında şeffaflık faktörünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 44: Şeffaflık Faktörü Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
χ^2 /sd	2.43	Kabul edilebilir Uyum
RMSEA	0.076	Kabul edilebilir Uyum
SRMR	0.014	İyi Uyum
NFI	0.97	İyi Uyum
NNFI	0.95	Kabul edilebilir Uyum
CFI	0.98	İyi Uyum
GFI	0.97	İyi Uyum
AGFI	0.91	İyi Uyum
PGFI	0.29	Kabul edilebilir Uyum

Tablo 44’de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Aşağıda, χ^2/sd ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına devam edildiğinde, SRMR’ın uyum indeksinin .014 olduğu görülmektedir. SRMR’ın .05’in altında olması iyi uyuma, .10’in altında olması da kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. Bu bağlamda analizde ortaya çıkan SRMR’ın uyum indeksinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. NFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NFI’ın .97 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NNFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NNFI’ın .95 olduğu ve bu değerinde kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. CFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda CFI’ın .98 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, GFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda GFI’ın .97 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, AGFI uyum indeksinin .85 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .90 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda AGFI’ın .91 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak PGFI uyum indeksi 1’e yaklaştıkça iyi uyuma, 0’a yaklaştıkça kötü uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda PGFI’ın .29 olduğu ve bu değerinde kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.



Chi-Square=4.87, df=2, P-value=0.08747, RMSEA=0.076

Şekil 29: Şeffaflık Faktörü Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri (Manidarlık Düzeyleri)

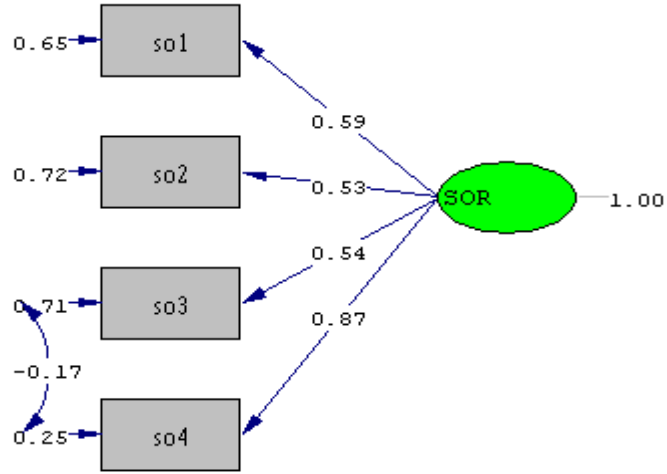
Yapılan analiz sonucunda, yukarıdaki şekil 29'da gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama oranlarına ilişkin t-değerleri görülmektedir. T-değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde, 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk, 2010). Bu bağlamda şekil 29'da t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde manidar olduğu (anlamlı) tespit edilmiştir. Analizde incelenmesi gereken diğer bir değerde p değeridir. P değeri beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki (χ^2 değerinin) manidarlık hakkında bilgi vermektedir (Çokluk, 2010). Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.08747'tir. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Analizde değerlendirmeye alınması gereken diğer bir uyum indeksi ise χ^2 dir. Doğrulayıcı faktör analizinde χ^2 , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler birbirine oranlandığında, ($\chi^2=4.87/sd=2$) sonucun $\chi^2/sd = 2.43$ olduğu görülmektedir. χ^2/sd oranının 3 olması kabul edilebilir bir uyuma, 2 olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 2.43$ değerinin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 29'da görülen son bir uyum indeksi ise RMSEA'dır. RMSEA'nın .05'ten küçük olması iyi uyuma, .08'den küçük olması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.076 olduğu tespit

edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan RMSEA uyum değerinin .08'ten küçük olduğu için elde edilen uyum değerinin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

3.2.3.4.4. Sorumluluk Boyutuna İlişkin Bulgular

Sorumluluk boyutunun test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analizi modelinin bir uzantısıdır. Doğrulayıcı faktör analizi(DFA) gizil değişkenler (faktörler) ile gözlenen ölçümler (değişken) arasındaki ilişkileri ölçmeye olanak sağlayan YEM'in bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009).



Chi-Square=1.83, df=1, P-value=0.17578, RMSEA=0.058

Şekil 30: Sorumluluk Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri

Analiz sonrasında ortaya çıkan standartlaştırılmış çözüm değerleri şekil 30'da görülmektedir. Sorumluluk faktörünü oluşturan gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış yükleri, R² ve t-değeri aşağıdaki tablo 45'de görülmektedir. Analiz sonucunda, sorumluluk faktörü 4 değişkenden oluşmuştur. Bu değişkenler, işletmemiz sosyal sorumluluklara duyarlı bir politika izler (so1), yöneticiler görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesinde paydaşlardan yararlanmaktalar (so2), işletmemizde kurumsal yönetime önem verilmektedir (so3) ve iş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır (so4) şeklindedir.

Tablo 45: Sorumluluk Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Ölçüm Sonuçları

Faktör	Standartlaştırılmış yükler	R ²	t-değeri
Hesap verebilirlik			
so1	0.59	0.35	8.04
so2	0.53	0.28	7.44
so3	0.54	0.29	6.06
so4	0.87	0.76	10.12

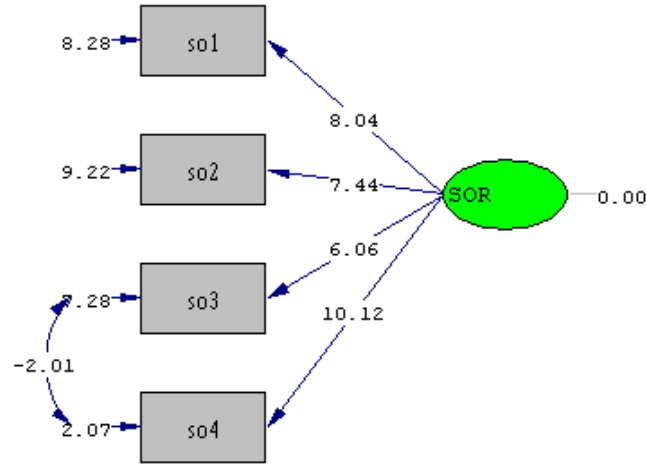
Tablo 45’de standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneğin, sorumluluk gizil değişkeninin ilk göstergesi ele alındığında (so1) korelasyon kat sayısının 0.59 olduğu görülmektedir. R² ise 0.35’tir. Yani sorumluluk gizil değişkeni 0.35 oranında açıklamıştır. Analiz sonucunda, sorumluluk faktörüne (gizil değişkeni) ilişkin değişkenliğin en çok so4=0.87 (R²=0.76) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Öte yandan, so2 değişkeni R²=0.28 oranında ve so3 değişkeni R²=0.29 oranında açıklandığı görülmektedir.

Tablo 46: Sorumluluk Tek Boyutlu Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
χ^2 /sd	2.52	Kabul edilebilir Uyum
RMSEA	0.079	Kabul edilebilir Uyum
SRMR	0.020	İyi Uyum
NFI	0.99	İyi Uyum
NNFI	0.98	İyi Uyum
CFI	1.00	İyi Uyum
GFI	1.00	İyi Uyum
AGFI	0.96	İyi Uyum
PGFI	0.10	Kabul edilebilir Uyum

Tablo 46’da ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Aşağıda, χ^2/sd ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına devam edildiğinde, SRMR’ın uyum indeksinin .020 olduğu görülmektedir. SRMR’ın .05’in altında olması iyi uyuma, .10’in altında olması da kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. Bu bağlamda analizde ortaya çıkan SRMR’ın uyum indeksinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. NFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir

uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NFI'nin 0.99 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NNFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .98 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NNFI'nin .98 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. CFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda CFI'nin 1.00 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, GFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda GFI'nin 1.00 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, AGFI uyum indeksinin .85 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .90 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda AGFI'nin .96 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak PGFI uyum indeksi 1'e yaklaştıkça iyi uyuma, 0'a yaklaştıkça kötü uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda PGFI'nin .10 olduğu ve bu değerinde kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ifade edilebilir.



Chi-Square=1.83, df=1, P-value=0.17578, RMSEA=0.058

Şekil 31: Sorumluluk Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri (Manidarlık Düzeyleri)

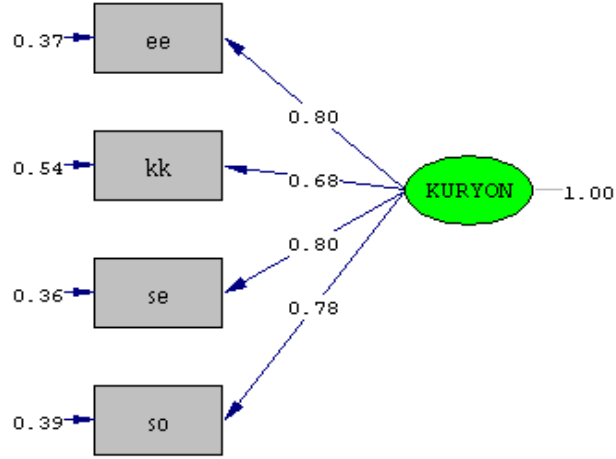
Yapılan analiz sonucunda, yukarıda şekil 31'de gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama oranlarına ilişkin t-değerleri görülmektedir. T-değerleri 1.96'yi aşarsa .05 düzeyinde, 2.56'yi aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk, 2010). Bu bağlamda şekil 31'de t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde manidar

(anlamli) olduğu tespit edilmiştir. Analizde incelenmesi gereken diğer bir değerde p değeridir. P değer beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki (χ^2 değerinin) manidarlık hakkında bilgi vermektedir (Çokluk, 2010). Modelde görüldüğü üzere p değer 0.17578'dir. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Analizde değerlendirmeye alınması gereken diğer bir uyum indeksi ise χ^2 'dir. Doğrulatoryı faktör analizinde χ^2 , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler birbirine oranlandığında, ($\chi^2=1.83/sd=1$) sonucun $\chi^2/sd = 1.83$ olduğu görülmektedir. χ^2/sd oranının 3 olması kabul edilebilir bir uyuma, 2 olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 1.83$ oranın iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 31'de görülen son bir uyum indeksi ise RMSEA'dır. RMSEA'nın .05'ten küçük olması iyi uyuma, .08'den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.058 olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan RMSEA uyum değerinin .08'ten küçük olduğu için elde edilen uyum değerinin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

3.2.3.4.5. Kurumsal Yönetime İlişkin Bulgular

Kurumsal yönetimin test edilmesinde doğrulatoryı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulatoryı faktör analizi açıklayıcı faktör analizi modelinin bir uzantısıdır. Doğrulatoryı faktör analizi(DFA) gizil değerışkenler (faktörler) ile gözlenen ölçümler (değerışken) arasındaki ilişkileri ölçmeye olanak sağlayan YEM'in bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009).

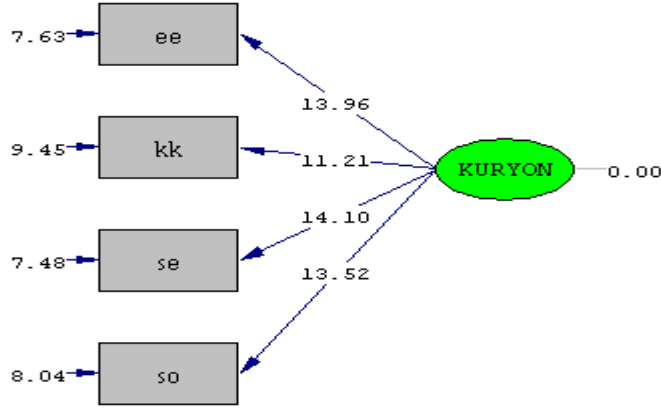


Chi-Square=2.84, df=2, P-value=0.24158, RMSEA=0.041

Şekil 32: Kurumsal Yönetim İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri

Şekil 32’de üst düzey bir örtük (gizil) değişken olan kurumsal yönetim değişkeni (KURYON); Eşitlik (ee), Hesap verebilirlik (kk), Şeffaflık (se) ve Sorumluluk (so) değişkenlerini açıklamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde eşitliğin (ee) standardize edilmiş değeri .80 ($R^2=0.64$), hesap verebilirliğin (kk) standardize edilmiş değeri .68 ($R^2=0.46$), şeffaflığın (se) standardize edilmiş değeri .80 ($R^2=0.64$) ve sorumluluğun (so) standardize edilmiş değeri ise .78 ($R^2=0.61$)’dir. Bu sonuçlara göre kurumsal yönetimin ikinci düzey değişkenler içerisinde en çok eşitlik ve şeffaflık, sonra hesap verebilirlik ve son olarak da sorumluluk tarafından açıklandığı (açıklanan varyans) tespit edilmiştir. Öte yandan, analizde P değeri beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki (χ^2 değerinin) manidarlık hakkında bilgi vermektedir (Çokluk, 2010). Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.24158’dir. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde χ^2 , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler birbirine oranlandığında, ($\chi^2=2.84/sd=2$) sonucun $\chi^2/sd = 1.42$ olduğu görülmektedir. χ^2/sd oranının 3 olması kabul edilebilir bir uyuma, 2 olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 1.42$ oranının iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. RMSEA’nın .05’ten küçük olması iyi uyuma, .08’den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.041 olduğu tespit edilmiştir

(Şekil 32). Analiz sonucunda ortaya çıkan RMSEA uyum değerinin .05’den küçük olduğu için elde edilen uyum değerinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.



Chi-Square=2.84, df=2, P-value=0.24158, RMSEA=0.041

Şekil 33: Kurumsal Yönetimin İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve T-Değerleri

Kurumsal yönetimin, ikinci düzey değişkenlerin (faktörlerin) t-değerlerine bakıldığında, eşitliğin(ee) t-değeri 13.96, hesap verebilirlik (kk) t-değeri 11.21, şeffaflığın t-değeri 14.10 ve sorumluluğun t-değeri 13.52 olduğu hesaplanmıştır (Şekil 33). T-değerleri 1.96’yı aşarsa .05 düzeyinde, 2.56’yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk, 2010). Bu bağlamda t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde manidar (anlamlı) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 47: Kurumsal Yönetim İkinci Düzey Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
χ^2 /sd	1.42	İyi Uyum
RMSEA	0.041	İyi Uyum
SRMR	0.014	İyi Uyum
NFI	0.99	İyi Uyum
NNFI	0.99	İyi Uyum
CFI	1.00	İyi Uyum
GFI	0.99	İyi Uyum
AGFI	0.97	İyi Uyum
PGFI	0.20	İyi Uyum

Tablo 47’de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarda, χ^2/sd ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına devam

edildiğinde, SRMR'ın uyum indeksinin .014 olduğu görülmektedir. SRMR'ın .05'in altında olması iyi uyuma, .10'un altında olması da kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. Bu bağlamda analizde ortaya çıkan SRMR'ın uyum indeksinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. NFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NFI'nin .99 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NNFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NNFI'nin .99 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. CFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda CFI'nin 1.00 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, GFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda GFI'nin .99 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, AGFI uyum indeksinin .85 üzerinde olması kabul edilebilir uyuma, .90 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda AGFI'nin .97 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak PGFI uyum indeksi 1'e yaklaştıkça iyi uyuma, 0'a yaklaştıkça kötü uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda PGFI'nin .20 olduğu ve bu değerinde kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

3.2.4. Demografik Verilere Göre Farklılık Olup Olmadığının Analizleri

Ankete cevap veren katılımcıların; demografik özellikleri ile kurumsal yönetimi oluşturan faktörlerin ortalamaları arasında farkların olup olmadığı incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle farklılık varsayımları (hipotezler) oluşturulacak daha sonra bu varsayımlar (hipotezler) test edilecektir. Bu bağlamda, analizde ikiden fazla olan gruplar için Anova testi, ikili gruplar için T - testi kullanılmıştır.

3.2.4.1. Cinsiyet

Anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyetleri ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığını anlamak için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

Ho: Katılımcıların cinsiyetleri ile faktörlerin ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Katılımcıların cinsiyetleri ile faktörlerin ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 48’de katılımcıların cinsiyetleri ile faktör ortalamaları ilişkin grup istatistikleri yer almaktadır. Hipotez, kadın ve erkek olarak iki grubun bulunmasından dolayı T- testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 48: Cinsiyet ile Faktörlerin Ortalamalarına İlişkin T- Testi

Faktörler		N	Ort.	S	df	t	Sig (2-tailed)	Farklılık
Eşitlik	Kadın	72	4,1528	,58392	244	1,419	,157	
	Erkek	174	3,9900	,89721				
Hesap Verebilirlik	Kadın	72	3,6007	1,24870	244	1,255	,211	
	Erkek	174	3,3578	1,43207				
Şeffaflık	Kadın	72	4,3993	,62610	244	2,340	,020	Var
	Erkek	174	4,1293	,89181				
Sorumluluk	Kadın	72	4,4861	,29637	244	0,47	,963	
	Erkek	174	4,4885	,39121				

Tablo 48’de, anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyetleri ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, katılımcıların, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise katılımcıların, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “eşitlik” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,157 çıkmıştır. Sign değerinin 0,157>0,05 olması, katılımcıların aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların cinsiyete göre şeffaflık boyutuna[t(244)=1,419, p<.020] ilişkin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kadınların şeffaflık boyutuna erkeklere göre daha olumlu düşündükleri ifade edilebilir. Şeffaflık boyutu için H₁ hipotezi kabul edilirken diğerler boyutlar için H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.4.2. Eğitim

Anketi cevaplayan katılımcıların eğitim durumları ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

H₀: Katılımcıların eğitim durumları ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.

H₁: Katılımcıların eğitim durumları ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, eğitim durumu açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Anova ile test edilmiştir.

Tablo 49: Katılımcıların Eğitim Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Farklılık
Eşitlik	Gruplararası	8,221	5	1,644	2,520	,030	Var
	Gruplariçi	156,599	240	,652			
	Toplam	164,820	245				
Hesap Verebilirlik	Gruplararası	21,317	5	4,263	2,288	,047	Var
	Gruplariçi	447,188	240	1,863			
	Toplam	468,505	245				
Şeffaflık	Gruplararası	5,611	5	1,122	1,647	,148	
	Gruplariçi	163,525	240	,681			
	Toplam	169,135	245				
Sorumluluk	Gruplararası	1,578	5	,316	2,434	,036	Var
	Gruplariçi	31,135	240	,130			
	Toplam	32,713	245				

Tablo 49’da, anketi cevaplayan katılımcıların eğitim durumu ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, katılımcıların, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise katılımcıların, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “eşitlik” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,030 çıkmıştır. Sign değerinin $0,030 < 0,05$ olması, katılımcıların farklı cevabı verdiğini (farklı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, katılımcıların eğitim durumları ile eşitlik [$F(5, 240)=2,520$]; hesap verebilirlik [$F(5, 240)=2,288$]; ve sorumluluk [$F(5, 240)=2,434$] boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, katılımcılar bu boyutlara ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Bu bağlamda sorumluluk, eşitlik ve hesap verebilirlik faktörlerin farklılıklar için H_1 hipotezi kabul edilirken şeffaflık faktörü için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Öte yandan, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda, eşitlik boyutunda lisansüstü öğrenim grubunda olan katılımcıların (ort=3,49) ortalamaları diğer eğitim grubunda olan katılımcılara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre lisansüstü eğitim

grubundaki katılımcıların eşitlik boyutuna diğer gruplara göre daha az katıldıkları ifade edilebilir. Hesap verebilirlik boyutunda lisansüstü ve ortaokul öğrenim süresi grubunda olan katılımcıların(lisansüstü ort=2,86; ortaokul ort= 3,01) ortalamaları ve sorumluluk boyutunda lisansüstü öğrenim grubunda olan katılımcıların(ort=4,34) ortalamaları; diğer grupta bulunan olan katılımcılara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre hesap verebilirlik boyutunda lisansüstü ve ortaokul öğrenim süresi grubunda olan katılımcıların ve sorumluluk boyutunda lisansüstü öğrenim grubunda olan katılımcıların diğer grubuna göre daha az katıldıkları ifade edilebilir.

3.2.4.3. Yaş

Anketi cevaplayan katılımcıların yaşları ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

Ho: Katılımcıların yaşları ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Katılımcıların yaşları ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, yaşları açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Anova ile test edilmiştir.

Tablo 50: Katılımcıların Yaşları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Farklılık
Eşitlik	Gruplararası	6,923	4	1,731	2,641	,034	Var
	Gruplariçi	157,897	241	,655			
	Toplam	164,820	245				
Hesap Verebilirlik	Gruplararası	30,114	4	7,528	4,139	,003	Var
	Gruplariçi	438,392	241	1,819			
	Toplam	468,505	245				
Şeffaflık	Gruplararası	4,336	4	1,084	1,585	,179	
	Gruplariçi	164,800	241	,684			
	Toplam	169,135	245				
Sorumluluk	Gruplararası	1,118	4	,280	2,133	,077	
	Gruplariçi	31,595	241	,131			
	Toplam	32,713	245				

Tablo 50’de, anketi cevaplayan katılımcıların yaşları ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, katılımcıların, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise katılımcıların, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “şeffaflık” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,179 çıkmıştır. Sign değerinin $0,179 > 0,05$ olması, katılımcıların aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, katılımcıların yaşları ile eşitlik $[F(4, 241)=2,641]$ ve hesap verebilirlik $[F(4, 241)=4,139]$ boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, katılımcılar bu iki boyuta ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Bu bağlamda eşitlik ve hesap verebilirlik faktörlerin farklılıklar için H_1 hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Öte yandan, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda, eşitlik boyutunda 18-24 yaş grubunda olan katılımcıların (ort=3,70) ortalamaları diğer yaş grubunda olan katılımcılara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 18-24 yaş grubundaki katılımcıların eşitlik boyutuna diğer yaş grubuna göre daha az katıldıkları ifade edilebilir. Hesap verebilirlik boyutunda ise 45-54 yaş grubunda olan katılımcıların (ort=4,19) ortalamaları diğer yaş grubunda olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 45-54 yaş grubundaki katılımcıların, hesap verebilirlik boyutuna diğer yaş grubuna göre daha çok katıldıkları ifade edilebilir.

3.2.4.4. İşletmede Çalışma Süresi

Anketi cevaplayan katılımcıların işletmelerindeki çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

H_0 : Katılımcıların işletmelerindeki çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların işletmelerindeki çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmelerindeki çalışma süresi açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Anova ile test edilmiştir.

Tablo 51: Katılımcıların İşletmelerindeki Çalışma Süresi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Farklılık
Eşitlik	Gruplararası	6,593	4	1,648	2,510	,043	Var
	Gruplariçi	158,227	241	,657			
	Toplam	164,820	245				
Hesap Verebilirlik	Gruplararası	70,107	4	17,527	10,602	,000	Var
	Gruplariçi	398,398	241	1,653			
	Toplam	468,505	245				
Şeffaflık	Gruplararası	14,796	4	3,699	5,776	,000	Var
	Gruplariçi	154,339	241	,640			
	Toplam	169,135	245				
Sorumluluk	Gruplararası	1,751	4	,438	3,408	,010	Var
	Gruplariçi	30,962	241	,128			
	Toplam	32,713	245				

Tablo 51’de, anketi cevaplayan katılımcıların işletmelerindeki çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, katılımcıların, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise katılımcıların, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “eşitlik” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,043 çıkmıştır. Sign değerinin $0,043 < 0,05$ olması, katılımcıların farklı cevabı verdiğini (farklı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, katılımcıların işletmelerindeki çalışma süresi ile eşitlik [$F(4, 241)=2,510$]; hesap verebilirlik [$F(4, 241)=10,602$]; şeffaflık [$F(4, 241)=5,776$] ve sorumluluk [$F(4, 241)=3,408$] boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, katılımcılar bu boyutlara ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Bu bağlamda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Öte yandan, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda, eşitlik boyutunda 1 yıldan az işletmede çalışma süresi grubunda olan katılımcıların (ort=3,91) ortalamaları diğer grup da olan katılımcılara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 1 yıldan az işletmede çalışma süresi grubundaki katılımcıların eşitlik boyutuna diğer gruplara göre daha az katıldıkları ifade edilebilir. Hesap verebilirlik boyutunda 1-3 yıl arasında işletmede çalışma süresi

grubunda olan katılımcıların(ort=2,99) ortalamaları; şeffaflık boyutunda 1-3 yıl arasında işletmede çalışma süresi grubunda olan katılımcıların(ort=3,94) ortalamaları; sorumluluk boyutunda 1-3 yıl arasında işletmede çalışma süresi grubunda olan katılımcıların(ort=4,40) ortalamaları; diğer grupta bulunan olan katılımcılara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 1-3 yıl arasında işletmede çalışma süresi grubundaki katılımcıların, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk boyutların diğer grubuna göre daha az katıldıkları ifade edilebilir.

3.2.4.5. Sektörde Çalışma Süresi

Anketi cevaplayan katılımcıların sektörde çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

Ho: Katılımcıların sektörde çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Katılımcıların sektörde çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, sektörde çalışma süresi açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Anova ile test edilmiştir.

Tablo 52: Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Farklılık
Eşitlik	Gruplararası	3,115	5	,623	,925	,466	
	Gruplarıçi	161,705	240	,674			
	Toplam	164,820	245				
Hesap Verebilirlik	Gruplararası	25,717	5	5,143	2,788	,018	Var
	Gruplarıçi	442,788	240	1,845			
	Toplam	468,505	245				
Şeffaflık	Gruplararası	3,222	5	,644	,932	,461	
	Gruplarıçi	165,913	240	,691			
	Toplam	169,135	245				
Sorumluluk	Gruplararası	,310	5	,062	,460	,806	
	Gruplarıçi	32,403	240	,135			
	Toplam	32,713	245				

Tablo 52’de, anketi cevaplayan katılımcıların sektörde çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, katılımcıların, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise katılımcıların, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “şeffaflık” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,461 çıkmıştır. Sign değerinin $0,461 > 0,05$ olması, katılımcıların aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, katılımcıların sektörde çalışma süresi ile hesap verebilirlik $[F(5, 240)=2,788]$ boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, katılımcılar hesap verebilirlik boyutuna ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Bu bağlamda hesap verebilirlik faktöründe farklılık için H_1 hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Öte yandan, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda, hesap verebilirlik boyutunda 4-7 yıl arasında sektörde çalışma süresi grubunda olan katılımcıların (ort=3,06) ortalamaları diğer sektörde çalışma süresi grubunda olan katılımcılara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 4-7 yıl arasında sektörde çalışma süresi grubundaki katılımcıların hesap verebilirlik boyutunda bulunan diğer gruplara göre daha az katıldıkları ifade edilebilir.

3.2.4.6. Aylık Gelir

Anketi cevaplayan katılımcıların aylık gelirleri ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

H_0 : Katılımcıların aylık gelirleri ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların aylık gelirleri ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmede aldıkları ücret açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Anova ile test edilmiştir.

Tablo 53: Katılımcıların Aylık Gelirleri ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Anova Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Farklılık
Eşitlik	Gruplararası	3,381	5	,676	1,005	,415	
	Gruplarıçi	161,439	240	,673			
	Toplam	164,820	245				
Hesap Verebilirlik	Gruplararası	50,248	5	10,050	5,767	,000	Var
	Gruplarıçi	418,257	240	1,743			
	Toplam	468,505	245				
Şeffaflık	Gruplararası	8,401	5	1,680	2,509	,031	Var
	Gruplarıçi	160,734	240	,670			
	Toplam	169,135	245				
Sorumluluk	Gruplararası	,826	5	,165	1,243	,290	
	Gruplarıçi	31,888	240	,133			
	Toplam	32,713	245				

Tablo 53’de, anketi cevaplayan katılımcıların aylık gelirleri ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, katılımcıların, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise katılımcıların, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “sorumluluk” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,290 çıkmıştır. Sign değerinin 0,290>0,05 olması, katılımcıların aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, katılımcıların aylık gelirleri ile şeffaflık [F(5, 240)=2,509] ve hesap verebilirlik [F(5, 240)=5,767] boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, katılımcılar bu iki boyuta ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Bu bağlamda şeffaflık ve hesap verebilirlik faktörlerin farklılıklar için H₁ hipotezi kabul edilirken diğer faktörler için H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Öte yandan, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda, şeffaflık boyutunda 1001-1500 TL aylık gelir grubunda olan katılımcıların (ort=4,08) ortalamaları diğer aylık gelir grubunda olan katılımcılara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 1001-1500 TL aylık gelir grubundaki katılımcıların şeffaflık boyutuna diğer gruplara göre daha az katıldıkları ifade edilebilir. Hesap verebilirlik boyutunda ise 576-1000 TL aylık gelir

grubunda olan katılımcıların(ort=2,68) ortalamaları diğer aylık gelir grubunda olan katılımcılara göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 576-1000 TL aylık gelir grubundaki katılımcıların, hesap verebilirlik boyutuna diğer grubuna göre daha az katıldıkları ifade edilebilir.

3.2.4.7. Kurumsal Yönetimle İlişkin Eğitim Alma

Anketi cevaplayan katılımcıların kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığını anlamak için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

Ho: Katılımcıların kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma ile faktörlerin ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Katılımcıların kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma ile faktörlerin ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 54'te katılımcıların kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma ile faktör ortalamaları ilişkin grup istatistikleri yer almaktadır. Hipotez, evet ve hayır olarak iki grubun bulunmasından dolayı T- testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 54: Kurumsal Yönetimle İlişkin Eğitim Alma ile Faktörlerin Ortalamalarına İlişkin T- Testi

Faktörler		N	Ort.	S	df	t	Sig (2-tailed)	Farklılık
Eşitlik	Evet	157	4,0815	,80205	244	1,114	,266	
	Hayır	89	3,9603	,85035				
Hesap Verebilirlik	Evet	157	3,5860	1,36189	244	2,390	,018	Var
	Hayır	89	3,1517	1,38356				
Şeffaflık	Evet	157	4,3073	,79303	244	2,509	,013	Var
	Hayır	89	4,0337	,87109				
Sorumluluk	Evet	157	4,5191	,36858	244	1,793	,074	
	Hayır	89	4,4326	,35508				

Tablo 54'te, anketi cevaplayan katılımcıların kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, katılımcıların, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise katılımcıların, farklı değerlendirme yaptıklarını

göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma ile şeffaflık boyutu [$t(244)=2,509, p<.013$] ve hesap verebilirlik [$t(244)=2,390, p<.018$] boyutu arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Hesap verebilirlik (ort=3,58) ve şeffaflık boyutuna (ort=4,30) evet şeklinde cevap veren katılımcıların ortalamaları hayır şeklinde cevap veren katılımcıların ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, şeffaflık boyutu ve hesap verebilirlik boyutu için H_1 hipotezi kabul edilirken diğer boyutlar için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal yönetime verilen önem, dünya genelinde meydana gelen Şirket skandalları sonucu hızla artmıştır. Oysaki kurumsal yönetimin farkına daha önceleri varılabılsaydı ülkelerin piyasalarına olan güven sarsılmadan sorunlar ortadan kalkabilirdi. Kurumsal yönetim çok boyutlu faktörlerin bir araya gelerek, oluşan manipülasyonları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bunları ise; güven, Şeffaflık, eşitlik (adil olma), sorumluluk, katılımcı yönetim ve hesap verebilirlik olarak sıralamak mümkündür.

Literatür incelendiğinde kurumsal yönetim ilkeleri konusunda bir birliğin oluşmadığı görülmektedir. OECD'nin ilkeleri (hissedarların hakları, hissedarların adil muamele görmesi, doğrudan çıkar sahiplerinin rolü, kamuoyuna açıklama yapma ve Şeffaflık, yönetim kurulunun sorumlulukları), SPK'nın yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleriyle (Pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve Şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu) genel kabul görmüş ilkeler (Şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk) mevcuttur.

Kurumsal yönetim anlayışı işletmelerin değer oluşturma, marka imajı oluşturma, kar elde etme, pay sahiplerinin haklarının korunmasının yanı sıra tüm paydaşlarına(alıŐanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi verenler müşteriler ve toplum) karşı sorumluluklarının farkına varmasını sağlamaktadır. Ayrıca tüm paydaşların etkileşimli bir Şekilde yönetimde yer alması gerektiği vurgulanmaktadır.

Çalışmada toplanan veriler çalışma örnekleminin tamamını oluŐurmaktadır. Çalışmanın nitel boyutunda yönetim kurulu yesi ya da üst düzey yöneticilerle yapılan görüşme, evrenin % 77'sini oluŐurmaktadır. Katılımcıların yaş aralıkları ise 30-50 arasında olup, katılımcıların buldukları işletmede çalışma süreleri 5-15 yıl arasında değişiklik göstermektedir.

Sektörün Şeffaflık konusuna bakış açısı değerlendirildiğinde; işletmelerin bilgilerini tarafsız, yorumsuz ve hile içermeden aktarılması gerektiği vurgulanmaktadır. İŞletmelerin Şeffaflık konusunda "güven" ve "hesap verebilirlik" olgularına önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Ancak bazı işletmelerin firma değeri olarak gördükleri bir takım karar ve verilerin yayınlanması taraftarı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Burada geleneksel aile Şirketi yapısının etkilerinin devam ettiği belirlenmiştir. Kurumsal

yönetimin uygulanma sürecine göre ise şeffaflık “itibar” aşamasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler şeffaflığın farkındalık ve benimseme aşamasını geçerek, sistemin şeffaflık gereklerine güven esas olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Dağlar ve Pekin (2011) tarafından yapılan çalışma ile örtüşmektedir. Araştırmacılar çalışmalarında güven unsurunun önemini ortaya koymuşlardır. İşletmelerin kurumsal yönetim yapılarının güçlendirilmesinin, finansal tablolarda manipülasyon riskini azalttığı ve finansal tabloların güvenilirliğini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Kurumsal yönetimin ilklerinden biri olan hesap verebilirlik konusunda işletmeler hesap verebilir ve şeffaf olunması gerektiği konusunda hemfikir ve bu bağlamda kamunun aydınlatılması gerekliliği sonucu elde edilmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim uygulamaları ve gerekli mevzuata uymaları işletmeleri hesap verebilir bir kurum haline getirmiştir. Sektörün bir kısmı ise her konuda kamunun aydınlatmasının gizlilik kapsamında mümkün olmadığını belirterek firma gizliliklerini dışarıya vermemek konusunda hem fikir durumdadır. Bazı sektör temsilcileri de kamunun aydınlatılması konusunda işletmenin tanınma ve markalaşmasında önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Kurumsal yönetimin uygulanma sürecindeki aşamalarına göre ise hesap verilebilirlik “benimseme” aşamasındadır. Hesap verebilirliğin farkına varıp gerekli gören işletmeler henüz hesap verilebilirliğe ikna olmuş değillerdir. İşletmelerin gizli konularının da olması gerektiği görüşü hâkimdir.

Son yıllarda çevre konusundaki adımlar hızla artmaktayken turizm işletmeleri de bu konuda aktif çalışmalar içerisindedirler. Özellikle çevre ile ilgi yapılan uygulamalar ve örnekler incelendiğinde sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleşen çevre uygulamalarının fazlalığı göze çarpmaktadır. Hizmet endüstrisinin en önemli unsuru olan insan çevrenin farkına varmıştır ve bu da işletmelerin hizmet standartlarına yansımıştır. Turizm sektöründe de gerek yasal zorunlukların gerekse sosyal sorumluluklar çerçevesinde çevreye duyarlı bir hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir. Özellikle çevre çalışmaları kalite anlayışının da bir parçası olarak görülmektedir.

Turizm işletmelerinin hissedarlarına verdikleri önemi belirlemek amacıyla elde edilen bulgulara göre; pay sahiplerinin istedikleri zaman işletme bilgilerine ulaşabilmekte olduğu görülmektedir. Çoğu işletmede yatırımcı ilişkileri adı altında ya da farklı bir isimle bir birim mevcuttur. Ayrıca şirketlerin internet siteleri de incelendiğinde

yatırımcı ilişkilerine dair bilgilerin mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Mevzuatta belirtildiği şekliyle turizm işletmeleri bu düzenlemeleri, faaliyetleri çerçevesinde uygulamaktadırlar.

Borsa İstanbul'da işlem gören turizm sektöründeki işletmelerin, tüm paydaşlar için objektif bir yönetim politikası izledikleri belirlenmiştir. Özellikle bu paydaşlardan çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanların belirli periyodlarla bilgilendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin internet sitelerindeki raporlarına ve KAP'taki bildirimler objektiflikleri için önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir.

Son yıllarda gündemde olan şirket skandalları sonucu dikkatler yönetim kuruluna çevrilmiştir. Yönetim kurularının işlevlerini nasıl belirlediği bunun yazılı bir kaynağı yada yönergesinin olup olmadığı vurgulanan sorunlar arasındadır. Bu çalışmada da turizm işletmelerinin yönetim kurularının fonksiyonlarını yerine getirirken belirli bir yazılı dayanağının olduğu sonucuna ulaştırmıştır. Eğer işletmelerin yazılı bir yönergesi mevcut değilse kararlar merkezi yönetimce alınıp birimlere ulaştırılmaktadır.

İşletmelerin yönetim stratejilerini belirlemeye yönelik araştırma bulgularında, genel olarak işlevsel (fonksiyonel) stratejileri tercih etmektedir. Bu stratejilerde kalite ile ilgili stratejilerin yanı sıra mal ve hizmet tasarımı stratejilerine de önem verildiği sonucunu çıkarmak mümkündür. Özellikle kalite ve müşteri memnuniyeti bu stratejileri belirlerken işletmeler için önemlilik arz eden kriterlerdir. Ayrıca mali konularda, stratejileri belirlerken işletmelerin önem verdiği konular arasındadır.

Çalışanların istihdamı ve eğitime verilen çeşitli destek faaliyetleri turizm işletmelerinin önem verdiği sosyal sorumluluk alanları arasındadır. Diğer yandan çevre faaliyetleri de sosyal sorumluluk alanları arasındadır. Son zamanlarda işletmelerin ısrarla üzerinde durduğu sosyal sorumluluk projeleri işletmelerin marka imajını geliştirdiği gibi değer yargılarının da pozitif yönde algılanmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin uygulanma sürecindeki aşamalarına göre sorumluluk yada sosyal sorumlulukta "benimseme" düzeyi gözlemlenmiştir. İşletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerini düşündükleri durumlar zaten onların uygulamaları gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak işletmelerin çeşitli sorumlulukların bilincinde olduğu sonucuna da ulaşmak mümkündür.

Yöneticilerce, çalışanların eşit işine eşit ücret veriliyorsa bu adil çalışma imkânının varlığı olarak algılanmaktadır. Ayrıca misyon ve vizyonun, hem yöneticilerce hem de çalışanlarca benimsemesi gerektiği böylece çalışma ortamında hedefe ulaşmak için adil bir düzen oluşabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Turizm işletmelerinde çalışanların eşit değerlendirildiği belirtilmekte ancak bu eşitliğin net sınırları olmadığı ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin uygulanma sürecindeki aşamalarına göre ise işletmeler eşitlik ilkesi bakımından “benimseme” düzeyinde yer almaktadırlar. İşletmeler eşitlik kavramının farkında ancak hangi durumlarda eşitlik var bu henüz netlik kazanmamıştır.

Kurumsal yönetimin en önemli özelliklerinden biri sürdürülebilirlik olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmeler hem çevresel hem de mevcut mali yapısıyla devamlılığı sağlayabilmek için çeşitli kurallara uymak zorundadırlar. Turizm işletmeleri de sürdürülebilirliği kurumsal yönetimin bir parçası olarak görmekte ve değer oluşturabilmek için sürdürülebilirliğin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Riski yönetebilmek içinde sürdürülebilirlik konusu üzerinde durulmaktadır. Bazı işletmeler sürdürülebilirliği çalışanlar açısından süreklilik olarak algılamaktadır.

Araştırmaya dahil olan turizm işletmelerinde kurumsal yönetimin mutlaka gerekli bir uygulama olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yatırımların güvenilir bir ortamda gerçekleşmesi, çalışanların kalitesinin artması, işletmelerin markalaşmaları adına gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetim alanında en fazla vurgu yapılan konular şeffaflaşmak ve sürdürülebilirlik konularıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için kurumsal yönetimin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin uygulanma sürecindeki aşamalarına göre ise genel olarak kurumsal yönetim “benimsenme” aşamasındadır. İşletmeler kurumsal yönetimden haberdar, uygulandığında sağlayacağı faydalarında bilincinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler kurumsal yönetimi uyguluyorsa Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları yayınlamak zorunda yada neden uygulamadığını açıklama zorunluluğu vardır. Ancak kurumsal yönetimin farkında olan turizm işletmeleri de kısa süre sonra kurumsal yönetimi tam olarak uygulama eğiliminde olduğu ifade edilebilir.

İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları yayınlamalarından sonra işletmelerin daha kalifiye iş görenle faaliyetlerine devam ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kalite anlayışı ile işletmenin sürekliliğinin devam edeceği ve yönetimde daha bilinçli uygulamalar gerçekleştireceği anlaşılmıştır.

Kurumsal yönetimin işletmelerin karı üzerine olan etkileri araştırıldığında sadece bir işletmenin kar yapısında anlamlı bir değişikliğe yol açtığı gözlemlenmiştir. Ancak araştırmaya konu olan diğer altı işletmenin karında anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır. Öte yandan, turizm işletmeleri kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporunu yayınladıkları tarih itibari ile işletmelerin karında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni araştırıldığında; ülkede çeşitli zamanlarda meydana gelen ekonomik krizler ve jeopolitik konumu gereği ekonomide meydana gelen dalgalanmalar şeklinde ifade edilebilir.

Kurumsal yönetim işletmelerin öz sermaye yapılarında bir takım değişikliklere yol açtığı araştırmada ulaşılan sonuçlar arasındadır. Araştırmaya konu olan işletmelerin çoğunun sermaye yapılarındaki değişim (2005 yılı öncesi ve sonrası değerlendirildiğinde) anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir. Turizm işletmelerinin öz sermayelerinde yıllar itibari ile istikrarlı bir artış söz konusudur. Bu durum, pay sahiplerinin işletmelere olan güvenlerinin artması sonucu yatırımları artırmaları ya da kar paylarını işletmede bırakma durumu sonucu olduğu düşünülmektedir.

Otelde çalışan işgörenlerden elde edilen verilerin sonuçlarına göre ise katılımcıların % 70'i erkek, % 30'u ise kadındır. Araştırmaya katılan katılımcıların, yaklaşık % 31'i lisans düzeyinde, % 20 ise ön lisans eğitim almışlardır. Bu oran eğitim açısından değerlendirildiğinde oldukça önemlidir. Katılımcıların yükseköğrenim görmüş olmaları yapacakları işlerde daha profesyonel bir davranış sergileyeceği söylenebilir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş düzeyleri dikkate alındığında, % 37'si 25-34 yaş grupları içerisinde ve yaklaşık % 33'nün 35-44 yaş grupları içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların çoğunlukla genç yaş grubunda oldukları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştığı otel işletmesinde, yaklaşık % 33'nün 1 ile 3 yıl arasında, yaklaşık %23'nün ise 4 ile 7 yıl arasında çalıştıkları belirlenmiştir. Bu katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde, 12 yıl ve üzerinde çalışan yaklaşık % 30, 8 ile 11 yıl arasında ise yaklaşık % 28 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışma süresi ile sektörde çalışma süreleri karşılaştırıldığında ters bir

orantının olduğu gör÷lmektedir. Bu durumun turizm işletmelerinde karşılaşılan sorunlardan biri olan iş gören devir hızından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde, yaklaşık yüzde otuz dokuzu 1000 TL ile 2500 TL arasındadır. Gelir çalışanların motivasyonlarının artışında önemli bir göstergedir. Turizm işletmelerinde iş gören devir hızının yüksek olmasının bir nedeni de çalışanların almış olduğu ücretin yetersiz olmasıdır. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarına tatmin edici ücretlerin verilmesi için çalışmaların yapılması çok önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında katılımcıların yaklaşık % 64'ünün kurumsal yönetimle ilgili bir eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Kurumsal yönetim bilincinin oluşması açısından bu önemli bir göstergedir. Özellikle çalışmanın nitel boyutunda görüşmelerle elde edilen verilerle ulaşılan sonuçla örtüşmektedir. Yöneticiler kuramsal yönetimin farkında ve benimsemiş vaziyettedir, bu durumun işletmelerce çalışanlara verilen kurumsal yönetim eğitimlerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırma da yapılan analiz sonucunda, kurumsal yönetim dört faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler, eşitlik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Eşitlik faktörü; dört gözlenen değişken tarafından, hesap verebilirlik faktörü; dört gözlenen değişken tarafından, şeffaflık faktörü; dört gözlenen değişken tarafından, sorumluluk faktörü de; dört gözlenen değişken tarafından açıklanmıştır. Literatür de incelendiğinde genel olarak çalışmaların bu ilkeler çerçevesinde faktörleri temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öte yandan, araştırmada demografik faktörlerle, kurumsal yönetimi oluşturan eşitlik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk boyutların ortalamaları arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin farklılık analizleri yapılmıştır. Farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova ve T-testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; cinsiyet, eğitim, yaş, sektörde çalışma süresi, işyerinde çalışma süresi, aylık gelir ve kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma ile eşitlik, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk boyut ortalamaları arasında anlamlı bir *fark olduğu anlaşılmıştır*. Bu farklılıklar aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ Kadınların şeffaflık boyutuna erkeklere göre daha çok katıldıkları,

- ✓ Lisansüstü eğitim grubundaki katılımcıların eşitlik boyutuna diğer gruplara göre daha az katıldıkları,
- ✓ Hesap verebilirlik boyutunda lisansüstü ve ortaokul öğrenim süresi grubunda olan katılımcıların ve sorumluluk boyutunda lisansüstü öğrenim grubunda olan katılımcıların diğer grubuna göre daha az katıldıkları,
- ✓ 18-24 yaş grubundaki katılımcıların eşitlik boyutuna diğer yaş grubuna göre daha az katıldıkları,
- ✓ 45-54 yaş grubundaki katılımcıların, hesap verebilirlik boyutuna diğer yaş grubuna göre daha çok katıldıkları,
- ✓ 1 yıldan az işletmede çalışma süresi grubundaki katılımcıların eşitlik boyutuna diğer gruplara göre daha az katıldıkları,
- ✓ 1-3 yıl arasında işletmede çalışma süresi grubundaki katılımcıların, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk boyutların diğer grubuna göre daha az katıldıkları,
- ✓ 4-7 yıl arasında sektörde çalışma süresi grubundaki katılımcıların hesap verebilirlik boyutunda bulunan diğer gruplara göre daha az katıldıkları,
- ✓ 1001-1500 TL aylık gelir grubundaki katılımcıların şeffaflık boyutuna diğer gruplara göre daha az katıldıkları,
- ✓ 576-1000 TL aylık gelir grubundaki katılımcıların, hesap verebilirlik boyutuna diğer grubuna göre daha az katıldıkları,
- ✓ Hesap verebilirlik(ort=3,58) ve şeffaflık boyutuna(ort=4,30) evet şeklinde cevap veren katılımcıların ortalamaları hayır şeklinde cevap veren katılımcıların ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda kadınların şeffaflık boyutuna, erkeklere oranla daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun farkında olan SPK “yönetim kurullarında en az bir kadın üye bulunmasına” yönelik gönüllülük esasını yürürlükten kaldırarak, onun yerine 3 Ocak 2014 tarihinde yayınladığı yeni Tebliğ’de şirket yönetim kurullarında en az % 25 oranında kadın kontenjanının bulunması gerekli kılmıştır.

Araştırma kapsamında katılımcıların, “işletmemizde kurumsal yönetime önem verilmektedir” ifadesine katıldıkları belirlenmiştir. Katılımcıların tamamı bu ifadeye tam (%52) ve çok (%48) katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum çalışmanın diğer bölümlerinden elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Yöneticiler kurumsal yönetimi

benimsemiş durumdadır ve çalışanlar da bunun farkındadır. Bu bağlamda araştırmamıza dahil olan turizm işletmeleri kurumsal yönetimin farkındadır ve benimsemiştir. Bu farkındalığı iş grenlerlede paylaşmaktadırlar.

Karayel (2006), Türkiye’deki işletmelerde kurumsal yönetim bilincini ölçmeyi hedeflediği çalışmasında kurumsal yönetişim bilincinin işletmelerde daha tam anlamıyla oluşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı işletmelerde kısıtlamaya gitmemiş ve genel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Ancak araştırmamızın sonucunda turizm işletmelerinin diğer işletmelere oranla kurumsal yönetim bilincini oluşması açısından daha ileri bir seviyede olduğu belirlenmiştir. Bunun dayanağı olarak ta turizm işletmelerinin kurumsal yönetimin farkına varıp benimsediği ifade edilebilir. Aynı zamanda yıllar geçtikçe işletmelerde kurumsal yönetim bilincinin oluştuğu ve kurumsal yönetimin ileriki yıllarda daha iyi uygulanacağı söylenebilmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde kurumsal yönetime uyum çabası içinde olan turizm işletmeleri bürokratik birçok durumla karşılaştıklarını belirtmişlerdir, bu durum Arıkboğa ve Menteş (2009)’in yaptıkları araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Araştırmacılar Türkiye’de kurumsal yönetişim yapısının daha sağlıklı ve etkili bir yapıya kavuşabilmesi için, yatırımcı haklarını daha iyi koruyan yapısal ve yasal reformları bir an önce gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Yatırımcıların, karar alma süreçlerinde referans olarak kullandıkları Dünya Bankası Doing Business 2014 raporunda; Türkiye’nin büyük ilerlemeler kaydettiği sonucuna ulaşılmıştır. Raporda, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen, yatırımcıların korunması ve Şirket bilgilerine erişimin kolaylaştırması gibi düzenlemelerin Türkiye’deki yatırım ortamına olumlu etkisinden bahsedilmektedir. Böylelikle rapor, önemi gün geçtikçe artan kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerin, Türkiye’nin rekabetçiliğine etkisini net bir Şekilde ortaya koymasından önemlidir (Ertaş, 2014). Araştırmada yöneticilerle yapılan görüşmelerle yatırımların güvenilir bir ortamda yapılabileceği sonucu ile uyum göstermektedir.

Sektöre yönelik öneriler kapsamında, kurumsal yönetime uyum için gerekli yasaların ve mevzuatın gerekliliklerinin bürokrasi sürecinden sıyrılması işletmelerin kurumsal yönetim uyum sürecini hızlandıracaktır.

Turizm işletmelerinin kurumsal yönetimi tam olarak uyguladıklarında hem kazançlarının hem de firma değerlerinin artacağı öngörülmektedir. İşletmelerin bunu gerçekleştirebilmeleri için Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne (XKURY) girmeleri önerilmektedir. Ayrıca Ertaş (2014)'te belirttiği üzere Kurumsal Yönetim Endeksi BIST 100 endeksi ile performansı karşılaştırıldığında; 2009 başından bu yana geçen 5 yıllık süre içinde (04-2009/12-2013 arası) BIST Kurumsal Yönetim Endeksi %265, BIST 100 Endeksi %222 oranında artmıştır. Yani Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlere yatırım yapanlar diğerlerinden her yıl % 9 daha fazla para kazanmışlardır. Bu sonuçlar kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerin hem faaliyet hem de hisse senedi performansının diğer şirketlerden ortalama olarak daha yüksek gerçekleşmesi bakımından önemlidir. Buna ek olarak Karamustafa ve arkadaşları (2009), Kurumsal Yönetim Endeksinde (XKURY) işlem gören firmaların endeks kapsamına girmeden önceki dönemlere göre faaliyet ve finansal performanslarında anlamlı bir değişimin varlığı saptanmıştır. Aktif devir hızı, aktif kârlılığı ve öz sermaye kârlılığı performans göstergelerinde endeks kapsamı öncesi ve sonrası için anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar kapsamında bazı önerilerde bulunabiliriz. Bunlar, sektöre yönelik öneriler ve ileride bu konuda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

Sektöre Yönelik Öneriler: Bu çalışmanın sektöre yönelik önerileri şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma kapsamında kurumsal yönetimi oluşturan boyutlar içerisinde yöneticilerin ve çalışanların önemsedikleri faktörlerin başında eşitlik ve şeffaflık gelmektedir. Buna göre otel yöneticilerin ve çalışanların eşitlik ve şeffaflığa önem vererek sürdürülebilirliği artacağı düşüncesine sahip olduğu görülmektedir.
- Yöneticilerin, çevreye duyarlılık konusunda genellikle yasal zorunlulukları yerine getirdikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin çevreye duyarlılık konusunda yasal zorunlulukların yanında topluma hizmet ve çevre için değer oluşturmaya önem göstermektedir.
- Yöneticilerin ve çalışanların, kurumsal yönetime ilişkin eğitime katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda yöneticilerin ve çalışanların kurumsal yönetim sürecine katıldıkları ve bu süreci etkin bir biçimde yönetebildikleri söylenebilir.

- Yöneticilerin ve çalışanların özellikle % 27,6'sının 8-11 yıl; % 29,3'nün ise 12 yıl ve daha uzun süredir sektörde çalıştıkları belirlenmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin sahip olduğu sektörel deneyimlerle birlikte kurumsal yönetimin yöneticiler ve çalışanlar açısından önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir. Otel işletmelerinde yeterince katma değer elde edilmediği takdirde yapılan faaliyetler boşa gitmekte bu durumda maliyeti arttırabilmektedir. Araştırma kapsamında yöneticiler, kurumsal yönetimle birlikte çalışanların daha bilinçli olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin kurumsal yönetimin getirdiği kolaylıklar sayesinde önemli kazanımlar elde ettikleri söylenebilir.
- Araştırma kapsamında, çalışanlar ve yöneticilerden elde edilen veriler ışığında, kurumsal yönetimi en az temsil eden ilke hesap verebilirliktir. İşletmelerin özellikle finansal verilerini açıklama da şeffaf olamadıkları görülmektedir. Bu bağlamda hesap verebilirliğe en az katılımın olduğu ifade edilebilir. Otel yöneticileri hızlı değişimin yaşandığı günümüz pazarında varlıklarını devam ettirebilmeleri için bu unsura önem vermelidirler.
- Araştırma kapsamında turizm işletmelerinin ekonomik krizlerden fazlaca etkilendiği saptanmıştır. Kurumsal yönetim uygulamaları devam ettikçe, kredi ihtiyacı bulunduğu daha kolay ve daha az zararla ulaşılabileceği düşünülmektedir.
- Sürekli değişimin yaşandığı günümüzde, otel işletmelerinin bilgiyi üretme konusunda kendilerini geliştirmek zorundadır. 2000 yılların başında Amerika'da bulunan çok ünlü ve bütçesi yüksek bazı şirketler iflas etmişlerdir. Bu iflasın altında yatan en önemli sebep olarak yöneticilerin paydaşlarından bilgileri gizlemeleri olarak gösterilmiştir. Bilginin paylaşılması öğrenen bir örgüt için gerekli unsurdur. Ayrıca çağın gösterdiği gelişmelere bağlı olarak otel işletmelerinin öğrenen örgüt olabilmeleri için bilgiyi üretmeli ve bu bilgiyi paylaşma konusunda da şeffaf olabilmelidirler. Çünkü bilgi paylaşıldıkça değer kazanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bilginin paylaşılmasına önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim en önemli unsurlardan birisi işletme bilgilerinin paydaşlarca da bilinmesidir. Böylece paydaşlar işletmenin süreci hakkında bilgiye rahatça ulaşabilecek ve işletmenin karşılaşacağı riskleri önceden fark edebileceklerdir.

Araştırmalara Yönelik Öneriler: kurumsal yönetime konu alan araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumsal yönetim uygulamalarını işletmelere sağladıkları katkıların belirlenmesi,
- Kurumsal yönetimi uygulayan ve uygulamayan işletmelerinin performanslarında ne yönde bir ilişkinin olacağının araştırılması,
- Etkin bir kurumsal yönetime ulaşmaya yönelik bir model önerisi geliştirilebilir,
- Farklı hizmet sektörleri göz önünde bulundurarak kurumsal yönetime ilişkin için bir ölçek geliştirilebilir,
- Kurumsal yönetimi etkileyen işletme dışı faktörler olan organizasyonel çevre rekabet çevresi, tedarikçiler, ikame mallar, tamlayıcılar v.b. ile kurumsal yönetimi etkileyen işletme içi faktörlerin neler olduğu araştırılabilir,
- Kurumsal yönetim uygulayan işletmelerin bilançolarında ne tür değişiklerin olduğu incelenebilir,
- Otel işletmelerinde, kurumsal yönetimin ilkelerinin hangisinin öncelikli olduğu belirlenebilir, bu ilkeleri de nelerin etkilediği incelenebilir,
- Kurumsal yönetim ilkelerinin işletmeye sağladığı kazançlar belirlenebilir,
- Kurumsal yönetimin otel işletmeleri açısından daha uygulanabilir hale gelmesi için gerekli olan unsurlar araştırılabilir,
- Sektörler bazında kurumsal yönetim uygulamalarının sonuçları karşılaştırılabilir,
- Kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar araştırılabilir,
- Otel işletmelerinde, kurumsal yönetim uygulamaların ne kadar kaynak ve zaman ayırdıkları araştırılabilir,
- Otel işletmelerinde kurumsal yönetim uygulamaların işletmeye kazandırdığı değerlerin ne ölçüde soyut ne ölçüde somut olduğu incelenebilir,
- Son olarak, işletme büyüklüğünün ve yapısının kurumsal yönetim üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (18 Şubat 2005). *Kurumsal Yönetişimin Kilit Noktası: İnsan*, NTV.
- Acar, İ.A. (2008). İç Denetim- Stratejik Plan- Performans Yönetimi Çerçevesinde Kavramsal Değerlendirmeler. *Yerel Siyaset*, 26, 78-83.
- Ak, Belma (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (2. Baskı), İçinde Edt. Şeref Kalaycı, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Akbulak, Y. *Ülkemizdeki Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri*. <http://www.legalisplatform.net/Makale/%C3%9CÜlkemizdeki%20Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Düzenlemeleri.pdf>, (01 Ağustos 2013).
- Akdoğan ve Akdoğan (2011). Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Düzenlemelerinin Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleriyle Uyumunun Karşılaştırmalı Olarak Analizi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 1-31.
- Akgül, Aziz ve Osman Çevik (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Akıncı, G. S. (2013). Kurumsal Yönetişim İlkeleri Doğrultusunda Yönetim Kurulu İşleyişinin Dünya ve Türkiye Açısından İncelenmesi, *Akademik Bakış Dergisi*, 34, 1-16.
- Aktan, C.C. (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar, SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 4 Yayın No: 196, Nisan: Ankara.
- Altunışık, Remzi. Coşkun, Recai. Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (5. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altunışık, Remzi. Coşkun, Recai. Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ararat, M. (16-19 Nisan 2003). Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık. *Muhasebe Denetimi Sempozyumu*, İstanbul.
- Arı, M. (2008). Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenirliliği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3.2, 43-68.
- Arıkboğa, F.Ş. ve Menteş, A. (2009). Türkiye'de Kurumsal Yönetişim İklimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*. 59.2, 85-120.
- Arsoy, P. A. (2008). Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 10.2, 17-35.

- Ataman, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Aydın, A. (2010). Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi SBE.
- Aysan, M. A. (2007). Muhasebe ve Kurumsal Yönetim. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 35, 17-24.
- Balkan, B. (2007). Bankacılıkta Kurumsal Yönetimin Bir Ögesi Olarak Etik, Bankacılık Teorisi ve Politikası Dersi Dönem Ödevi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Baskıcı, Ç. (2012). İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Anlayışındaki Yeri: İMKB Şirketlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Becht, M., Bolton, P. and Röel, A. (2002). Corporate Governance and Control. European Corporate Governance Institute, *Working Paper* No: 02/2002, September. 30, 10-14.
- Berezneak, E. (2007). Bankalarda Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Sahiplik Yapısı ve Performans İlişkisi: Türkiye Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Berglöf, E. and Von Thadden, E.L (June 1999). The Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries, William Davidson Institute at the University of Michigan Business School, *Working Paper, No. 263*, 1-31.
- Beycan, M. (2013), Kurumsal Yönetim ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Bilim, Y. (2007). Görüşme Tekniği ve Araştırmalarda Kullanımı. A. Yüksel, B. Mil ve Y. Bilim (Ed), *Nitel Araştırma, Neden, Nasıl, Niçin?* Ankara: Detay Yayıncılık. 2007. 27-42.
- Black, B.S., Jang, H. ve Kim, W. (2006). Predicting Firms’ Corporate Governance Choices: Evidence from Korea. *Journal of Corporate Finance*. 12. 660– 691
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cadbury, A. (1992). Report of The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Burgess Science.
- Cengiz, S. (2013). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri Ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi C. XV, S. II*.

- Cernat, L. (2004). The Emerging, European Corporate Governance Model: Anglo – Saxon, Continental Or Still The Century of Diversity?, *Journal of European Public Policy*. 154.
- Charles, P. O. (2001). Corporate Governance and National Development. *OECD Technical Papers*.180, 1-47.
- Child, Dennis (1975). *The Essentials of Factor Analysis*. London: Holt, Rinehart & Winston.
- Claessens, Stijn (2003). *Corporate Governance and Development, Focus 1*. Global Corporate Governance Forum, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington.
- Cornett, M. M., McNutt ,J.J. ve Tehranian H. (2009). Corporate Governance and Earnings Management at Large U.S. Bank Holding Companies. *Journal of Corporate Finance*. 15, 412-430.
- Çarıkçı, İ. H., Kalaycı, Ş. ve Gök, İ.Y. (2009). Kurumsal Yönetim-Şirket Performansı İlişkisi: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 1.1, 51-72.
- Çıtak, L. (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi*. 35, 145-172.
- Çiçek, Ak (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (2. Baskı), İçinde Edt. Şeref Kalaycı, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Çiftçioğlu, A. ve Poroy, N. (2010). Sosyal Sorumluluk ve Bölümlere Göre Raporlama İlişkisini Anlamaya Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 1.1, 83-99.
- Çonkar, M.K., Elitaş, C. ve Atar, G. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi İle Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu İle Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 61.1, 81-115.
- Dağlar H. ve Pekin S. (2011). Kurumsal Yönetim İle Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma, *Mali Çözüm*.19-43.
- Dağlı, H., Ayaydın, H. ve Eyüboğlu, K. (2010). Kurumsal Yönetim Endeksi Performans Değerlendirmesi: Türkiye Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 48, 18-31.
- Darman, G.M. (2009). Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: .Başkent Üniversitesi SBE.
- Dayıoğlu, M.K. (2010). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Anlayışı, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Deloitte, (2012). Türk Ticaret Kanunu'nda Değişiklik Yapan 6335 Sayılı Kanun Resmi Gazete'de Yayımlandı.
<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/2012/6335-sayili-kanun-ile-yapilan-degisiklikler.pdf>. (20 Ocak 2014).
- Demir, Y. (2009). Kurumsal Verimliliğin Artırılmasına Yönelik Bir Anlayış: Kurumsal Yönetişim. *Gümrük Dünyası Dergisi*. 63, 1-8.
- Dinç, E. ve Abdioğlu H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12.21. 157-184.
- Doğan, Mustafa (2007). Kurumsal Yönetim. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Dölen, T. (2012). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kurumsal Yönetim Konusundaki Sorumlulukları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Dündar, Ş. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review. *Academy Of Management Review*. 14.1, 57-74.
- Ekiz, D. (2004). Eğitim Dünyasının Nitel Araştırma Paradigmasıyla İncelenmesi: Doğal ya da Yapay. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4.2, 415-439.
- Eldomiaty, T. I. and Choi, C. J. (2006). Corporate Governance and Strategic Transparency: East Asia in the International Business Systems. *Corporate Governance*, 6.3, 281-295.
- Ergyun, S. (2013). Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Ertas, Vahdettin, (2014). VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi Açılış Konuşması.
http://www.tkyd.org/files/downloads/Zirve_2014/VIIZirve_Vahdettin_Ertas_Konusma_Metni.pdf.(20 Ocak 2014).
- Ertuna, B.ve Tükel, A. (2008). Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Düzeyleri: Ortaklık Yapısı ve Kurumsal Yönetimin Etkileri. *İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Dergisi*. 10.40, 7-37.
- Fulghieri, P., Suominen, M. J. (2005). Does Bad Corporate Governance Lead the too Little Competition? Corporate Governance, Capital Structure and Industry Concentration. European Corporate Governance Institute (ECGI). *Working Papers Series*. 74. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=675664. (13 Aralık 2013).

- Gujarati, N. D. (2001). *Temel Ekonometri*. Ü. Şeneser ve G.G. Şeneser. (Çev). İstanbul: Literatür yayıncılık.(Orijinal Baskı Tarihi 1999).
- Güler, E. (2010). Uluslararası Denetim Standartlarına (ISA's) Göre Türkiye'de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Güler, E. (2011). Faaliyet Alanlarının Kapsamına Göre Ayrılmış Bağımsız Denetim Firmalarının Uluslar arası Denetim Standartları (ISA's) ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 15.21, 385- 402.
- Güriş, Selahattin ve Çağlayan, Ebru (2010). *Ekonometri Temel Kavramlar*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hair, F. Joseph, Anderson, E. Rolph, Tahtam, L. Ronald ve Black C. Wesley (1995). *Multivariate Data Analysis With Reading*, 4. Baskı, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Hancock, Beverley (1998). *Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research*, Nottingham: Trent Focus Group.
- İşcan, F. ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13.2, 213-224.
- Johnson S., Boone P., Breach A. ve Friedman, E. (2000). Corporate Governance in the Asian Financial Crisis. *Journal of Financial Economics*. 58, 141- 186.
- Jong, A., DeJong, D.V., Mertens, G. and Wasley, C. E. (2005). The Role of Self-Regulation in Corporate Governance: Evidence and Implications From The Netherlands, *Journal of Corporate Finance*. 11. 473– 503.
- Joreskog, Karl G. ve Dag Sorbom (2001). *LISREL 8: New Statistical Features, Scientific Software International*. Chicago: Scientific Software.
- Kaptan, Saim (1982). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. Ankara: Rehber Dağıtım.
- Karabıyık, H. (2011). Türkiye'de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB 'de Sektörel Karşılaştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Atılım Üniversitesi SBE.
- Karakaya, A. ve Akbulut, H. (2010). Safranbolu'daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6.11, 17-32.

- Karamustafa O., Varıcı, İ. ve Er, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17, 100 – 119.
- Karasar, Niyazi (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (14. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karayel, E. (2009). Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE.
- Karayel, M. (2006). Türkiye'deki işletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Kavut, F.L. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi. *Yönetim Dergisi*. 21.66, 9-43.
- Kavut, F.L. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi. *Yönetim Dergisi*. 21.66, 9-43.
- Kayacan, M. (06-10 Aralık 2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Ulusal Finansal Raporlama Standartları Açısından Gelişmeler, *10. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu*, Girne.
- Kılınç, İ. (2003). Stratejik Planlama-Finansal Performans İlişkisi ve Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Klapper, L.F. ve Love, I. (2004). Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets. *Journal of Corporate Finance*. 10. 703– 728.
- Kline, B. Rex (2005). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*, Second Edition. New York- London: The Guilford Press.
- Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (9. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kutukız, D. ve Öncü, M.A. (2009). Bağımsız Denetimin Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimin Gelişmesine Etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 41. 131-139.
- Küçüksözen, C. ve Küçükkocaoğlu, G.(2005). Kurumsal Şirket Yönetiminde Finansal Tabloların Rolü. *Muhasebe ve Denetime Bakış*. 16, 1-25.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. ve Shleifer, A. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106. 6, 1113-1155.

- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G. and Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Research Triangle Park. North Carolina: Family Health International.
- Maruyama, M. Geoffrey (1998). *Basics Of Structural Equation Modeling*. California: Sage Publication.
- Menteş, S. A. (2008). Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE.
- Mil, B. (2007). Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme. A. Yüksel, B. Mil ve Y. Bilim (Ed), *Nitel Araştırma, Neden, Nasıl, Niçin?* Ankara: Detay Yayıncılık. 2007. 3-42.
- Nakip, Mahir (2003). *Pazarlama Araştırmaları*, (1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nalbant, E. (2006). Yönetimde Etik. Ş. Şimşek ve S. Kınır (Ed). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler içinde*. Ankara: Nobel Basımevi. 2006. 259-271.
- Nayır, D.Z. ve Demiralay, S. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gıda Sanayii Tedarik Zincirindeki Yeri: Sorumluluklar, İşlevler ve Unsurlar. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23.2, 249-262.
- Nunnally, C. Jum (1967). *Psychometric Theory*. New York: MacGraw-Hill.
- OECD. (1998). OECD Principles of Corporate Governance.
- O'Flaherty, B. and Whalley, J. (14-16 June 2004). Qualitative Analysis Software Applied to IS Research - Developing a Coding Strategy: *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems*, Finland.
- Ömür, G. A. (2010). İş Ahlakı Perspektifinde Yatırımcı İçin Kurumsal Yönetişimin Şeffaflık İlkesinin Önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 43. 163-175
- Özdemir E. ve Akpınar A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3.2, 85-105.
- Özger, E. (2009). Kurumsal Yönetim ve İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Özilhan, T. (2002). Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim. *Görüş Dergisi*. 50, 6-7.
- Özkan, S. (2011). Şeffaflık, Sürdürülebilirlik ve Hesap Verilebilirlikte Yeni Yaklaşımlar: Finansal Raporlama ve Denetim Penceresinden Yeni TTK, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir Ticaret Odası Meclis Salonu.
- Özkoç, A. G. (2010). Örgütler arası Kaynak Bağımlılığının Algılanan Yönetimsel Otonomi ve Örgütsel İdeoloji İle İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Model Önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

- Öztürk, M. B. (29–30 Nisan 2004). Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları. *III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi*. Kırşehir.
- Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel 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.
- Pelenk, S. E. (2008). Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Pelosi, K. Marilyn, M. Theresa Sandifer ve Uma Sekaran (2001). *Research And Evaluation For Busines*. USA: John Wiley & Sons INC.
- PWC, (2011). *Yeni Türk Ticaret Kanunu Geleceği Hazırlayan Bir Düzenleme*. <http://www.ttkd.org.tr/assets/ttk-yeni-turk-ticaret.pdf>. (6 Temmuz 2013).
- Qu, Q.S. and Dumay, J. (2011). The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 8.3, 238-264.
- Sakarya, Ş., Kutukız, D. ve Ülker, Y. (15-16 Nisan 2010), Küresel Finansal Krizler Sonrası Kurumsal Yönetim Alanındaki Gelişmeler; İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (İMKB XKURY) Bazında Bir İnceleme, Küresel Krizler ve Ekonomik Yönetişim. *Turgut Özal Uluslar Arası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-I*. Malatya.
- Savenye, Wilhelmina and Robinson, Rhonda (2004). Qualitative Research Issues and Methods: An Introduction for Instructional Technologists. In D. Jonassen, (Ed) *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. 2nd Ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1045-1071.
- Sayıştay Bakanlığı, (2004). Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl? *Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü*. 36. 1. baskı. (Broşür).
- Sekaran, Uma (1992). *Research Methods For Busines*. (2. Baskı). Canada: John Wiley & Sons INC.
- Serçemeli M., Kurnaz E. ve Yıldırım, D., (24-28 Nisan 2013). 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Getirdiği Yenilikler Hakkında Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü Öğrencilerinin Farkındalığı Üzerine Bir Çalışma. 32. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya. 157-169.
- Serinkaya, İ. (2008), Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi Ekonometrik Bir Analiz. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.

- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)*, (2005). Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri. Ankara.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)*. (2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri, Ankara.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)*. (2004). Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları. 2004. Ankara.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*. 25.92, 51-90.
- Stulz, R. M and Williamson, R. (April 2001), Culture, Openness, and Finance, National Bureau of Economic Research, *Working Paper No: 8222*, Cambridge, 1-46.
- Suto, M. (2000). New Development In The Japanese Corporate Governance In The 1990s- The Role Of Corporate Pension Funds, Hwwa Discussion Paper, 100, Hamburg: Hamburg Institute Of International Economics. 9.
- Suyolcu, O.A. (2006). Yönetişim Mekanizmalarının Kurumsal Açıklamalar ve Finansal Raporlama Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Şehirli, K. (1999). Kurumsal Yönetim, Araştırma Raporu(Yeterlik Etüdü). İstanbul.
- Şengür, E.D. ve Püskül, A.S.Ö. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 31, 33-50.
- Şimşek, Hasan, Ali, Yıldırım, (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şimşek, Ömer Faruk (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş. Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tekin, A.G. (Nisan 2003). Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance) Hakkında. *Ekonomistler Bülteni*, 1.31.
- Tekirdağ Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (TSMMMO). (2013). Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Yönetişim, *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2, 1-16.
- Tezcan, C. (2008). Yapısal Eşitlik Modelleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE
- Ticehurst, W. George ve J. Antho Veal (2000). *Busines Research Methods: A Managerial Asroach*. Malayisa: Longman.
- Toksöz, Fikret (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*, (1. Baskı). İstanbul: Tesev Yayınları.
- Tuna, A. (2008). Basel II Çerçevesinde Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

- Tuzcu, M.A. (2003). Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi. 5.baskı, (Broşür).
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Deloitte, (2006). Nedir Bu Kurumsal Yönetim? *Kurumsal Yönetim Serisi*, 1-12.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Deloitte, (2008). Kurumsal Yönetim İlkeleri Bağlamında Genel Kurulun ve Yönetim Kurulunun Karşılıklı Konumu. *Kurumsal Yönetim Serisi*. 7, 1-16.
- Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TURMOB). (2013). *Yeni Türk Ticaret Kanunu'yla Dünya Ligne*, <http://www.turmob.org.tr/DBContent.aspx?param=TnJaKpIU8PvK6agkUgW4UCAN/ECdo0Uck7OKnf1805EEMOWTkdnUvssJoD67u+342+0L0rqXaTNPm5Lk8hpmiekN69x0m7mL>, (05.010.2013).
- Usul, H., Titiz, İ. ve Ateş, B. (2011). İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF / Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 49. 48-54.
- Uyar, S. (2004). Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim (Corporat Governance) Anlayışının Önemi. *Mali Çözüm Dergisi*. 66. 155-169.
- Ülgen, Hayri ve Mirza, S. Kadri. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (3.Baskı). İstanbul: Literatür Yayınevi.
- Vural, Z.B.A ve Coşkun, G. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 1, 61-87.
- Weimer, J. ve Pape, J. (1999). Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *Corporate Governance*. 7.2, 153–154.
- Willis, A. (2005). Corporate Governance and Management of Information and Records. *Records Management Journal*. 15.2, 89 - 98.
- Xu, H. (2003). Critical Success Factors for Accounting Information Systems Data Quality. *For the award of Doctor of Philosophy*. Australia :University of Southern Queensland.
- Yalçın, B. (2006). Sosyal Sorumluluk Kavramı ve İşletmeler Açısından Analitik Bir Değerleme, Ş. Şimşek ve S. Kınır (Ed). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler içinde*. Ankara: Nobel Basımevi. 2006. 333-361.
- Yazıcı, S. ve Yanık, S. (2010). Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin Rolü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*. 60.2, 1-22.

- Yazıcıoğlu, Yahşı ve Erdoğan, Samiye (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenice, S. ve Dölen, T. (2013). İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9.19, 199-214.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (5. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K.S.Y. (2008). Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Bir Model, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Yılmaz Muharrem, (2014). VII Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi Açılış Konuşması.
http://www.tkyd.org/files/downloads/Zirve_2014/VIIZirve_Muharrem_Yilmaz%20_Konusmasi.pdf, (20 Ocak 2014).
- Yılmaz, Veysel ve Çelik, Eray H. (2009). *Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modellemesi I*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Zerenler, M., Şimşek, G. ve İraz, R., (2007). İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilincinin Kalite Odaklı Yansımaları: Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi (SA 8000). S. Kınır (Ed). *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Ankara: Gazi Kitabevi. 2007. 110-125.

EKLER

EK 1: Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Turizm İşletmeleri Üzerine Etkileri: BİST’de İşlem Gören Turizm Şirketlerinde Bir Araştırma

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, “çalışanların kurumsal yönetime bakış açısı” konusunda bilgi sahibi olmaktır. Yalnızca konuya ilişkin görüşleriniz sorulmaktadır. Yapacağımız katkı sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır. Başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Kurumunuza yada size ait özel bilgileriniz istenmemektedir. İlginiz ve yardımınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Prof. Dr. Orhan BATMAN
Sakarya Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü

Araş. Gör. Zeynep MESÇİ
Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
zeynepmesci7@hotmail.com

Birinci Bölüm

	Aşağıdaki ifadeler sizlerin “kurumsal yönetim” konusuna bakış açısını belirlemek için verilmiştir. Lütfen bu görüşlere ne ölçüde katıldığınızı (ifadelerin karşısına X işareti koyarak) belirtiniz. Seçenekler <i>tam katılımdan hiç katılmamaya</i> kadar uzanmaktadır.	Tam Katılım	Çok Katılım	Orta Derecede Katılım	Az Katılım	Hiç Katılmam
1	İşletmede çalışanlara eşit haklar sağlanmıştır.					
2	İşletme gündeminde olan haberler paylaşılmaktadır.					
3	İşletmede alınacak olan kararlara paydaşlarında katılım olanağı sağlanır.					
4	İşletmemiz belirli aralıklarla bağımsız denetçiler tarafından denetlenir.					
5	İşletmemizin etkin bir internet sitesi vardır					
6	İşletmemizde “pay sahipleri ile ilişkiler birimi” bulunmaktadır.					
7	İşletmenin faaliyet sonuçları kamuya açıklanmaktadır.					
8	Paydaşlar (Pay Sahiperi, Çalışanlar, vb.) haklarının korunmasıyla ilgili yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.					
9	İşletmenin geleceği ile ilgili tahminler kamuya açıklanmaktadır.					
10	Paydaşların işletme yönetimine katılımına olanak sağlanmaktadır					
11	İşletmemizde kurumsal yönetime önem verilmektedir.					
12	İşletmemiz sosyal sorumluluklara duyarlı bir politika izler.					
13	Çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının sonucu olarak ilgili konularda (Ücret, Eğitim, Kariyer vs.) bilgilendirilir.					
14	İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır.					
15	Yöneticilerin işletme ile ilgili her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.					
16	Yöneticilerin bireysel performansları belirli aralıklarla değerlendirilmektedir.					
17	Yöneticiler görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesinde paydaşlardan yararlanmaktadır.					
18	Yönetimde üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları birbirlerinden farklı değildir.					

İkinci Bölüm

Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanını işaretleyiniz.

1- Cinsiyetiniz.

Kadın Erkek

2- Yaşınız aşağıda belirtilen yaş gruplarının hangisinde yer alır?

18-24 25-34 35-44 45-54 55-64 65 ve üzeri

3- Öğrenim durumunuz.

İlkokul Orta Okul Lise Ön Lisans(Meslek Yüksekokulu)
 Lisans(Üniversite) Yüksek lisans/doktora

4- İşletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-3 yıl arası 4-7 yıl arası | 8-11 yıl arası | 12 yıl ve üzeri

5- Sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl arası	<input type="checkbox"/> 4-7 yıl arası	<input type="checkbox"/> 8-11 yıl arası	<input type="checkbox"/> 12 yıl ve üzeri
--------------------------------------	--	--	---	--

6- Aylık geliriniz ?

<input type="checkbox"/> 575 ve altı	<input type="checkbox"/> 576-1000	<input type="checkbox"/> 1001-1500	<input type="checkbox"/> 1501-2000	<input type="checkbox"/> 2001-2500	<input type="checkbox"/> 2501 ve üzeri
--------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	--

7- İşletmenizde çalıştığınız departman hangisidir?

Lütfen belirtiniz.....

8- İşletmede çalıştığınız pozisyonunuz?

Lütfen belirtiniz.....

9-İşletmenizde kurumsal yönetimle ilgili bir eğitim verildi mi?

Evet Hayır Belirtiniz

Araştırma sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.

.....@.....

EK 2: Görüşme Soruları

Yaş

Cinsiyet

İşletmedeki pozisyonu

Bu işletmede çalışma süreniz

Üst düzey yönetici olarak çalışma süresi

Yönetim kuruluna üyeliğiniz var mı?

Görüşme Soruları

- ❖ Şeffaflık sizin için neyi ifade etmektedir?
- ❖ Kamunun aydınlatılması size neyi ifade ediyor?
- ❖ Çevreci uygulamalarınız hakkında bilgi verir misiniz (fayda/maliyet analizi çerçevesinde). Çevreci uygulamalardaki pozisyonunuzu nasıl tanımlarsınız?
- ❖ Pay sahibi istediği an şirketin bilgilerine nasıl ulaşabilir? Bu durum hakkında neler söylemek istersiniz?
- ❖ Şirketinizin yaptığı işleri ve sonuçlarını objektif bir şekilde açıkladığına ilişkin örnek verebilir misiniz?
- ❖ Yönetim kurulunun faaliyetlerini belirleyecek prensipler nasıl belirleniyor? Yazılı bir yönerge mevcut mu?
- ❖ İşletmenizin izlediği yönetim stratejisi hakkında neler söylemek istersiniz?
- ❖ Toplumla ilgili sorumluluklarınız nelerdir. Bunları nasıl gerçekleştiriyorsunuz?
- ❖ Çalışanlarınızın adil bir çalışma imkanı olduğunu nasıl açıklarsınız?
- ❖ Kurumsal yönetimde sürdürülebilirlik sizin için neyi ifade ediyor?
- ❖ Kurumsal yönetim uygulamaları sizce gerekli bir uygulama mı? Neden?
- ❖ Kurumsal yönetim ilkelerine uyum işletmenizde ne gibi bir değişikliğe yol açtı?

ÖZGEÇMİŞ

Nevşehir ilinde doğan Mesci ilk, orta ve lise öğrenimini Nevşehir’de tamamladı. Lisans eğitimini 2003–2007 yılları arasında, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’nda üniversite birincisi olarak tamamladı. Lisans eğitimi sonrasında 2007-2010 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2009-2010 öğretim yılında ise Avrupa Birliği LLP/ Erasmus Programı Çerçevesinde Institute of Technology Tralee/ İrlanda’da bulunmuştur. 2010 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda Doktora eğitimine başladı. Aynı yıl Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. Yüksek lisans eğitiminden bu yana çeşitli makale, ulusal ve uluslararası bildiri, kitap bölümü çalışmalarına imza atan Mesci, halen Düzce Üniversitesi’ndeki görevine devam etmektedir. Akademik ilgi alanları kurumsal yönetim, yenilik ve işletme finansıdır.