



STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLARAK KURUMSAL YÖNETİŞİM

Özet

Stratejik yönetim, örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için, işletmenin tüm işlevlerini kapsayan kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır. Bir stratejik yönetim aracı olarak yönetim demokratik, şeffaf, insan haklarına uygun, hesap verebilir bir yönetim anlayışını belirtmektedir. Kurumsal yönetim bir örgütün misyon, vizyon, strateji, yapı, kültür ve liderlik biçimi gibi örgütsel beyne ve bedene ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniği olarak görülebilir. Kurumsal yönetim anlayışı için şeffaflık (transparency), hesap verebilirlik (accountability), sorumluluk (responsibility) ve adillik (fairness) tüm dünyada kurumsal yönetim ilkeleri olarak kabul edilmiştir. Bu sebeple Avrupa Birliği'ne girmeye hazırlanan Türkiye'nin de kendi firmalarının entelektüel sermayesine dinamizm kazandırmak ve sinerji yaratmak amacıyla kurumsal yönetim uygulamalarına önem vermesi gerekmektedir.

Abstract

Strategic management, to deliver the objectives of the organization, decisions involving the creation of all the functions of the organization, implementation and evaluation is defined as the art and science. Governance as a strategic management tool is a democratic, transparent, appropriate for human rights, accountable states that a management approach. The concept of The corporate governance of an organization's vision, mission, strategy, structure, culture and leadership in the brain and the body as a form of organizational elements ansıl be held to identify and find answers to the questions are considered as a management technique. Transparency (şeffaflık), accountability (hesap verebilirlik), responsibility (sorumluluk) and fairness (adillik) as the principles of corporate governance has been recognized all over the world. For this reason, Turkey is preparing to enter the European Union, the intellectual capital of their firms to gain dynamism and synergy must be aware of corporate governance practices in order to create.

Jel Kodu: M10

GİRİŞ

21.yüzyılda kurumlar, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve sürekli olarak artan rekabet ortamı karşısında, eskisinden daha stratejik düşünmekte ve stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar. (Demir, Yılmaz, 2010:70)

Günümüzde yönetim alanında yapılan çalışmalar oldukça fazladır. Bunun en iyi örneklerinden biri ise askeri alanda kullanımı fazla olan strateji ve stratejik yönetim kavramlarının örgüt yönetimlerinde de kullanılmasıdır. Strateji ve stratejik yönetimler günümüzde büyük önem kazanmıştır. Çünkü ileriye dönük stratejik planlamalar da stratejik yönetimlerin içerdiği konular içerisinde yer alır. Bu sayede örgütler kendilerine

geleceğe yönelik plan olarak nitelendirilen vizyon ve bir örgüt için olmazsa olmaz kabul edilen misyon edinirler. Stratejik yönetimin ana bölümlerini stratejik planlama, misyon, vizyon oluşturulur.

Toplumsal problemlerin çözümünde ve beklentilerin karşılanmasında kamu sektörü yeterince etkin olamamaktadır. Yönetimsel problemler, devletin ve kamu yönetiminin işlevsel faaliyetlerde bulunmasını engellemektedir. Özel sektör tarafından yaygın olarak kullanılan stratejik yönetim, artık kamu sektörü için de vazgeçilmez hale gelmiştir. (Durna, Eren, 2002:1)

Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde artık uzaklık, insanlar arası ilişkilerde belirleyiciliğini önemli ölçüde yitirmiştir. İlişki ağlarının geliştiği bir dünyada kurulan denetimler, toplumsal bağlılıkları oluşturmada tek başına yeterli olamamaktadır. İlişki ağları üzerinde yeni kimlikler oluşmakta ve yurttaş kavramının yanında çağdaş kavramı da gelişmeye başlamaktadır. Çok çeşitli ilişki ağları içindeki insanlar, tek kimlikli olmaktan çıkmakta ve çok kimlikli hale gelmektedirler.

Doğal olarak bu ortam genel olarak yönetim disiplini de doğrudan etkilemektedir. Disiplinde 1970'lerde "Kamu Yönetimi", 1980'lerde "Kamu Politikası ve Yönetimi", 1990'larda ise, yaşanan bu hızlı değişim sürecinin sonucu olarak "Yönetişim" ismi hakim olmaya başlamıştır. Bu dönemde artan küreselleşme ile birlikte dünya ölçeğinde ortaya çıkan fırsatlar ve sorunlar arasında denge noktasının bulunmasının devletin yeni görevlerinin başında gelmesi gerektiği, bu görevin etkin şekilde yerine getirilebilmesinin ise ancak iyi bir yönetim yapısının kurulması ile mümkün olabileceği, artık her yerde dile getirilmektedir. (Özer, 2001:59)

1.Strateji Kavramı

Stratejinin kelime anlamı Yunancadan gelen 'generalin sanatı' demektir. İlk olarak askeri alanda kullanılan "strateji" kavramı günlük olarak belirlenen hedefe ulaşmak için izlenen yol anlamına gelir. Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün stratejiler kurmak ve onları uygulamaktır. (Karagöz, Celep, 2007:1)

Strateji, kelime anlamı itibariyle "sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye" demektir. Eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir. (Demir, Yılmaz, 2010:70)

Başka tanıma göre strateji, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren somut bir kavramdır. Stratejik yönetim ise, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde vizyon, misyon, strateji ve aksiyon olmak üzere başlıca dört unsur yer almaktadır (Ramazanoğlu, Bahçeci,2006:53)

Strateji, bir örgütün kendi iç yapısını ve çevresini sürekli analiz ederek, iç ve dış fırsatlar ve tehditler ışığı altında, örgüt misyonunu belirleyerek, örgüt amaçlarına ulaşmada politikalar saptama, bu politikaların uygulanmasında uygun insanlar çalıştırma ve kaynakları daha verimli değerlendirerek örgütü daha ileriye götürme sürecidir. (Erdem, 2006:10) Görevin (amacın) gerçekleşmesi için ortaya konulan hedefler ve ulaşmak için seçilen yol ya da temel hareket tarzıdır. (Bircan, 2002). Örgütün çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen

özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda örgütün optimumuna ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. (Demir, Yılmaz, 2010:70) Bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. (Türk ve ark., 2006) Ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda ise strateji: (Bircan, 2002)

- Yeniliğe,
- Gelişmeye,
- Sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye,
- Ülke, işletme kurum ve kuruluşun çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir.

2.Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.(Aktan, 2008) Stratejik yönetim, kurumu hedeflerine ulaştırabilmek için verilen, işletmenin tüm işlevlerini kapsayan kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır. (Kılıç, Erkan, 2006:78) Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce “Stratejik Planlama”, ilerleyen yıllarda ise “Stratejik Yönetim” adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde Stratejik Yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır (Demir, Yılmaz, 2010:70)

Vizyon, misyon, politika ve amaç gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlar stratejik yönetimi yakından ilgilendirmektedir.(Ramazanoğlu, Bahçeci,2006:53) Pek çok kamu kurumunun faaliyette bulunduğu dinamik, politik ve kurumsal bir çevrede açıkça tanımlanan misyon, emirler, değerler ve vizyon bağlamında yönetim, örgüt ve onun dış çevresi arasındaki uyumu korumak ve güçlendirmek için etkin bir stratejik yönetim yeteneğine ihtiyaç duyar. (Durna, Eren, 2002:4).

Stratejik yönetim “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü ” olarak tanımlanır.(Köse, 2010:21) Stratejik yönetim bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder.(Tarakçı, 2010:45)

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken, ve oldukça riskli bir çevrede kuruma belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre, bu kararlar, inisiyatifi kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını da açmaktadır.(Tarakçı, 2010)

Stratejik yönetim, genel yönetimin özelliklerini kapsamakla birlikte, kendine özgü bazı özelliklere de sahip bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki biçimde özetleyebiliriz: (Köse, 2010).

- Stratejik yönetim, en üst düzeydeki (tepe) yöneticilerinin bir işlevidir.
- Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli amaçları ile ilgilidir.
- Stratejik yönetim, işletmeyi açık bir sistem olarak görür.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütün olarak ele alır.
- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının etkili bir biçimde dağıtımıyla ilgilidir.

Stratejik yönetim, bir örgütün uzun dönemli var olma ve amaçlarına ulaşmak için iç ve dış analizleri ile yapacağı planların en verimli şekilde uygulanması amacıyla her türlü araştırma, inceleme, değerlendirme, uygulama, eşgüdüm, denetim basamaklarını sistematik bir şekilde uygulama sürecidir.(Eren, 2006)

Stratejik yönetimin, tepe yöneticilerinin özel bir uğraş alanı olduğunu, iç ve dış çevre analizinin yapıldığını ve bu değerlendirmelere göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edildiğini, stratejiler denilen bu proje, tutum ve davranışların uygulanmasının ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçüldüğü bir yönetim faaliyeti olduğu anlaşılmaktadır. (Güner, 2005) Stratejik yönetimde temel sorumluluk işletmenin tepe yöneticilerinde bulunmaktadır. Tepe yönetim kademesi dışındaki yöneticilerin bir çoğu ise, strateji oluşturmaktan daha çok, işlevsel veya taktiksel düzeyde strateji uygulamada katılım sağlarlar. (İşcan, 2000) Stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. (Çetin, 2005)

3.Stratejik Planlama

Plan, bir karar ya da kararlar toplamıdır. Bu karar ya da kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmasıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak 'plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır'' şeklinde tarif edilebilir. (Demir, Yılmaz, 2010:70)

Stratejik planlama, bir örgütte görev almakta olan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünü oluşturur. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder. Doğru hazırlanmış bir stratejik plan kurumun gelecek planları ile birlikte günlük etkinliklerini düzenler. Kurumlar stratejik planlarını hazırlayarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır, çevre analizleri yaparak emsal kurumlarla nasıl rekabet edeceğini belirler ve böylece rekabette üstünlüğü ele geçirir. Ayrıca, stratejik planlama personelin yönetime katılmasına fırsat verir, zaman ve maddi kaynakların israfını önler ve genel anlamda daha kaliteli mal ve hizmet üreterek kurumu öne çıkarır. (Özmentar, 2011:1392)

Stratejik planlama stratejik yönetimin formülasyon safhasıdır. Stratejik planlama ‘bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma’dır. Daha uygulamaya dönük bir tanım ise, “organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve dağıtılmasına yön veren misyon, ana amaç, strateji ve politikaları belirleme süreci’dir. (Kılıç, Erkan, 2006:79)

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşur. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir: (Küçüksüleymanoğlu, 2008:404)

- Durum analizi
- Misyon ve ilkeler
- Vizyon
- Stratejik amaçlar ve hedefler
- Faaliyet ve projeler
- İzleme
- Değerlendirme ve performans

Bu aşamalar başarıyla uygulandığında belirlenen amaçlara ulaşılabacaktır.

4. Yönetişim Kavramı ve Tanımı

Yönetişim, bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın yanında kavramın içeriğinin çok farklı şekilde belirlendiği de görülmektedir. Ancak genel kabul gören tanımında yönetişim, ayrımı bulanık olan kamu kuruluşları ve özel sektör arasındaki sınırlarda gelişen yönetim tarzlarını göstermekte ve yönetimin daha iyi yönetebilmek amacıyla yeniden yapılandırılmasına vurgu yapmaktadır.(Özer, 2006:60.)

Yönetim, kontrol ve sahipliğin aynı kişide ya da aynı aileye dahil kişilerde birleşmesi, işletmeyi kurumsallaşmadan uzaklaştırıcı bir faktördür. Bu anlamda kurumsal yönetim profesyonel ve aile dışından bireylerin işletme içinde görev almaları ve sistematik bir yönetimin sağlanmasını amaçlar. (Sönmez ve Toksoy, 2011:90.)

Yönetişim (governance), genel olarak etkileşimli bir yapıda tüm kesimlerin kararlara katılımını baz alan demokratik, şeffaf, insan haklarına uygun, hesap verebilir bir yöntem anlayışını belirtmektedir. Burada tüm kesimler içine devler, özel sektör, STK’lar, uluslar arası kurum ve kuruluşlar girmektedir. Yönetişim kurumsal bağlamda düşünüldüğünde ise, kurumsal yönetişim (corporate governance) olarak ortaya konulmaktadır. Kurumsal yönetişim içinde paydaş olarak ise, şirket yönetim kurulu (the board), hissedarlar, maaşlı yöneticiler (executive management) ve diğer çıkar grupları (stakeholders) yer almaktadır. (Kayalar ve Özmutaf, 2007:119)

Yönetişim kavramı, kamu yönetimi, özel sektör yönetimi ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan karmaşık bir sistemdir ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağını ifade etmek üzere kullanılmaktadır. (Atamer, 2006.:5.)

Yönetişim kavramının tek bir tanımının olmamasının nedeni, yönetim kavramının hukuktan siyasete, kamu yönetiminden işletmeye ve uluslar arası ilişkilere kadar bir çok disiplinle ilgili olması ve lokal, ulusal ve global mekansal ölçeklerde uygulama alanı bulmasıdır. (Sobacı, 2007:235)

5. Kurumsal Yönetişim Kavramı ve Tanımı

Çok boyutlu bir kavram olan yönetim “minimal devlet olarak yönetim, yeni kamu işletmeciliği olarak yönetim, şirket yönetimi, iyi yönetim, sosyo-sibernetik sistem olarak yönetim, kendiliğinden organize olan ağlar biçiminde yönetim anlamları bünyesinde barındırmaktadır. Bu yeni anlamlara sanayi toplumu sürecinden bilgi toplumuna geçişle birlikte bilginin mihrak bir konuma yükselmesiyle bilgi ve iletişim teknolojilerini esas alan bir yenisi daha eklenmiştir: E-yönetişim. E-yönetişim, kamusal yönetişimin de hedefleri arasında sayılan siyasal iktidarın temel siyasa hedeflerinin gerçekleşmesini temin üzere ortaya atılmış bir kavramdır. Bilgi toplumu kavramı üzerine inşa edilen, bilişim ve enformasyon teknikleriyle güçlendirilerek elektronik uygulamalarla hız ve kapasitesi artırılan e-devlet yaklaşımı e-yönetişim uygulamalarıyla toplumsal dinamikler tarafından içselleştirilmektedir. Böylece kendi içinde katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirliği sağlayan bir kamu yönetimi yaratılmak istenmektedir.(Demirel, 2010:65)

Yönetişim sistemi bir ülke özelinde o ülkedeki şirketlerin sevk ve kontrolünde kullanılan güç ve yetkilerin dağılımını belirleyen kurumların bütününden oluşur. Diğer bir deyişle yönetim başlığı altında şirketlerin mülkiyet yapılarını, kaynakların kullanımı ile ilgili karar alma ve denetleme mekanizmalarını, şirketlerle ilgili bilgilerin denetimi ve paylaşımını, karın ve şirketin sağlayabileceği diğer faydaların şirket paydaşları arasındaki dağılımını belirleyen kurumların (yasalar, düzenlemeler, değerler-davranış normları ve diğer formel ve formel olmayan kurumlar) oluşturduğu çerçeve incelenmektedir. Bu açıdan bakıldığında yönetim sistemi ve rekabet gücü (performans) arasındaki ilişkinin karmaşık bir nedensellik göstereceği açıktır. İkinci olarak finansman kaynaklarının rekabet sahnesine yeni girecek şirketlere de yönelme seçeneğinin olması inovasyon ve yenilikçiliğe dayanan rekabeti teşvik eder ve dolayısıyla bir bütün olarak ülkenin rekabetçiliğini olumlu etkiler. Diğer yandan iyi yönetim uygulamaları karar alma yetkilerinin o kararı alma yetkinliğine ve yeteneğine sahip kişi ve organlara verilmesini, yetki verilenlerin denetlenmesini ve kendilerinden hesap sorulmasını sağlayarak şirket yönetimini etkinleştirir. Üçüncü olarak etkin yönetim sistemlerinin bir başka olumlu etkisi de finansal istikrarı güçlendirmeleri ve risk primini azaltmalarıdır. Bu etki sermaye piyasalarının şirket performansını gözlemleme ve bu yolla dışsal bir disiplin mekanizması oluşturması yoluyla olur. (Ararat ve Yurtoğlu, 2006)

İyi Yönetişim, Toplum, şirketlere kendi kendilerini yönetme özgürlüğü vermektedir. Enerji devi Enron, kapitalist dünyada dış denetimin dört büyüğünden biri olan Arthur Anderson gibi yakın ve Barings ve Sumitomo Bank gibi daha önceki örnekler şirket yönetim kurulları ve üst düzey yöneticilerinin kendi maddi çıkarlarına öncelik vererek son planda şirket ve toplum ihtiyaçlarını dikkate almadığını ortaya koyduğundan toplum, şirketlerin sahip olduğu yönetim yapılarının, kural ve süreçlerin örgüt ve topluma yararlı olarak kurgulanması ve şirket faaliyetlerini gözetim ve denetiminin de bu amaca uygun yapılandırılması hususlarında ısrarcı olmaktadır. İyi yönetim, işletmenin toplumla arasında var olduğunu varsaydığımız “zımni anlaşmayı” algılayıp gereğini yapmasını emretmektedir. (Kayacan,2006:15)

Kurumsal yönetim bir anlamda yönetim faaliyetlerinin bir ekip tarafından yerine getirilmesidir. Kurumsal yönetim bir örgütün misyon, vizyon, strateji, yapı, kültür ve liderlik biçimi gibi örgütsel beyne ve bedene ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniği olarak görülebilir. Yapılan ampirik çalışmalar, uluslararası yatırımcıların, şirketlerdeki kurumsal yönetim uygulamalarını en az finansal performansları kadar önemli bulduklarını göstermiştir. İyi bir kurumsal yönetim işletmelerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.(Özer, 2006:60)

Kurumsal yönetişimin dünya genelinde Anglo-Amerikan pay sahipleri (shareholder) yaklaşımı ile Kıta Avrupa'sı/Japon paydaş (stakeholder) yaklaşımı olarak iki farklı sistemde incelendiği görülmektedir. Birbirleriyle çelişen bu iki yaklaşım finans, sahiplik, çalışan ilişkileri ve piyasanın şirketlerin üzerindeki kontrolü gibi faktörlerle özellikle yakınsama ve ıraksama bakış açısını incelemektedir. Kurumsal yönetişimin yakınsama/ıraksama tartışması özellikle politik ve hukuk sistemine dayanmaktadır. Bir taraftan hukuk geleneğinden gelen araştırmacılar yasal korumaların derecesinin artmasıyla o ülkedeki kurumsal yönetişim sisteminin daha etkin olacağını iddia etmektedir. Diğer taraftan Roe, Kıta Avrupa'sı sisteminin politik nedenlerle oluşturulduğunu iddia etmektedir. Böylece, bu politik kurumlar ülkeler arasındaki farklılaşmayı sağlamaktadır. Cuervo piyasaya dayalı Anglo-Amerikan sistemi ile geniş paydaşa dayalı Kıta Avrupa'sı sistemini karşılaştırdığı çalışmasında, bu sistemler arasında farklılık olmasına rağmen birbirlerine doğru bir yakınsamanın olduğunu belirtmektedir. Bu yakınsama sadece gelişmiş ülkelerde değil uluslararası şeffaflaşma baskılarının hissedildiği geçiş ekonomilerinde de görülmektedir.(Tan, Nas ve Uzun 2011:55)

6. Yönetişim ve Kurumsal Yönetişimin Tarihi

Son yıllarda, yeni bir terim olarak yönetişim, ilk kez Kuzey Avrupa'da ardından bütün dünyada kullanılmaya başlandı.Bu terim İngilizce bir sözcük olan “governance” karşılığı olarak kullanılmaktadır.İlk bakışta pek fazla tanınmıyor gibi gözükse bile, anlamı ve kapsamı fazlaca belirgin olmayan ya da muğlak bir terim olarak çok geniş bir kullanıma ulaşmıştır.Bazı yazarlar söz konusu terimin kökenini XVI. Yüzyıla kadar götürmektedirler. Özellikle XVII. Yüzyılda kullanılan ve Fransızca bir terim olan “gouvernance” terimini kendilerine temel almaktadırlar.Bu terim anılan dönemde bazı felsefi anlayışlar çerçevesinde, hükümeti sivil toplumla uzlaştırmaya ya da kombine etmeye çalışan bir yaklaşımı ifade etmek üzere kullanılmıştır. Adı geçen sözcük, İngilizceye “governance” olarak tercüme edilip değişik çevrelerde yayılmıştır. (Yüksel,2000:147) Kavram İngilizce “governance” olarak ilk kez Harlan Cleveland tarafından 1972 yılında kullanılmıştır.Türkçe’de ise yönetişim kavramı ilk defa İlhan Tekeli’nin “Modernite Aşılırken Siyaset” isimli kitabında “governance” kavramına karşılık olarak kullanılmıştır. Kavram, bu isimle kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. (Yıldırım, 2012:4) Kavramın Türkiye gündemine kazandırılması ise 2000 yılında Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), OECD, WB ve Avrupa Birliği (AB) tarafından ortaklaşa düzenlenen “AB Yolunda İyi Yönetişim” adlı toplantıyla olmuş ve aynı zamanda kavram, 2001 yılında yayınlanan “Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı”nda da yer almıştır. (Hazine Müsteşarlığı, 2001)

1990’li yıllarda “Kurumsal yönetişim” dinamik bir kavram olarak iş yaşamına ve akademik çevrelere nüfuz etmiştir. İlk olarak Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler’in önceliğinde iyi devlet yönetimi (good public governance) anlamında kullanılırken, daha

sonra OECD tarafından özel sektör de kapsayacak şekilde “iyi yönetim” anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Türkçede ise, kurumsal yönetim olarak kullanılan kurumsal yönetim kavramı, daha çok paydaşlar ile işletmenin karşılıklı etkileşimini vurgulaması açısından farklı bir anlam ifade etmektedir. Günümüzde kullanılması tercih edilen yönetim kavramı yönetimden farklı olarak iletişim, yönetim ve etkileşim kavramlarının bileşiminden oluşmuştur ve birlikte yönetmek anlamına gelmektedir. Son yıllarda dünyada pek çok ülke tarafından üzerinde önemle durulan “governance” kavramı, tam Türkçe’si ifade edilemediği için “yönetişim” olarak dile getirilmektedir. (Akdemir, 2010:165.)

Kurumsal yönetişimin ilk defa isminin resmi olarak geçtiği rapor olan Cad Bury raporunda, kurumsal yönetişim şirketleri idare ve kontrol eden bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Şirketlerin idare ve kontrolünden ve dolayısıyla şirketlerin yönetişiminden en üst düzey organ olan Yönetim Kurulları sorumludur. (Karayel, 2006:3.)

Kurumsal yönetişimin esası organizasyonun iç ve dış paydaşlarının etkin bir kontrol sisteminden yarar sağlaması ve bu konuda hesap sormasıdır; iç kontrol COSO raporunda kullanılan bir terimdir. (Özeren ve Temizel, 2004:5.)

Yönetişim formülü yerel ulusal düzeylerde, okullarda olduğu gibi hastane yönetimlerinde, bunların yanı sıra küresel düzeyde de karşımıza çıkmaktadır. Birleşmiş Milletler “Global Compact” adıyla bir program açmış, bir karar mekanizması yaratmaya girişmiştir. Bu karar mekanizmasında uluslararası düzeyde bürokrasinin temsilcisi olarak sandalyeye kendisi oturacak, ikinci sandalyeye uluslararası toplumun en verimli, üretken, yaratıcı... kesimi olarak tayin edilen transaksyonel şirketleri yerleştirecek, üçüncü sandalyeye ise uluslararası toplumun STK’ları olarak tanınan örgüt, vakıf, kurumları yerleştirecektir. Bu formül uygulamaya koyulmuştur; ve uluslararası toplum bu formüle şiddetle itiraz etmiştir: “Nike, Shell, BP... gibi sicilleri çocuk işçi çalıştırmak, Afrika ve Latin Amerika ülkelerinde darbeler tezgahlamak gibi işlerden ötürü bozuk olan şirketlerin bu “ortaklık” ta ne işi var?” Uluslararası toplum, yerel ve ulusal toplumlardan daha ince duyargalara sahip görünüyor; onların tepkileri sayesinde Global Compact-Küresel Sözleşme tutmamıştır. (Güler,2003:5)

7. Yönetim ve Yönetişimin Farkları

Yönetim ile yönetişim kavramları arasında her ne kadar benzerlik olsa da bu iki kavramın içerdiği süreçlerde farklılık bulunmaktadır. Hükümet etmek anlamındaki yönetim kavramı, bünyesinde üç farklı unsur bulundurmaktadır. Yönetim faaliyetinin gerçekleşebilmesi için öncelikle yönetilecek bir kişi ya da topluluk gerekmektedir. Yönetilmesi söz konusu olanlar bu topluluktaki bireylerdir. Daha sonra ise bu topluluğu yönetecek, meşruiyetinin kaynağı yasal ya da yasal olmayan bir güç olması gerekmektedir. En nihayetinde ise yönetilecek topluluğun ulaşmaya çalıştığı ortak bir amaç bulunmalıdır. Yönetenler meşruiyetlerini böyle bir amacın varlığına dayandıracaklardır. (Yıldırım, 2011:17)

Yönetim kavramı içinde de yukarıda bahsedilen üç farklı unsur bulunmakla birlikte süreçlerde farklılıklar görülmektedir. Yönetimde yöneten ile yönetilen kesin çizgilerle ayrılmışken; yönetimde, yönetilenler de çeşitli mekanizmalar vasıtasıyla Yönetime katılmakta, bir çeşit “kendini-yönetim” sergilemektedir. Kısaca yönetimde iktidar yönetilenlerle paylaşılmaktadır. Bir başka ifade ile gelenekse Kamu yönetimi hiyerarşik nitelikteki bürokratik yapıya dayalı yönetim anlayışını öne çıkarırken; içeriğine yönetim kavramının da dahil olduğu yeni kamu yönetiminde kavram, yönetim sürecinde rol oynayan aktörlerle örgütler arasındaki etkileşimi ve formel ya da resmi sıfatı bulunmayan

kişilerin, grupların ve kuruluşların katılımını, hiyerarşik bürokratik yapı yanında hükümet dışı aktörlerin de etkin bir şekilde yönetim faaliyetinde yer almasını ifade etmek üzere kullanılmaktadır. (Yüksel,2000:145) Ayrıca, yönetim kavramında yönetimden farklı olarak, hiyerarşik ilişki yerine heterarşik ilişki vurgulanmaktadır. Bu çerçevede heterarşi, karşılıklı ilişki ve bağımlılık halindeki faaliyetlerin eşgüdümünü ve kendi kendini organize eden kişiler arası ağları, örgütler arası eşgüdümü ve sistemler arası döngüyü içermektedir. yukarıda verilen bilgiler çerçevesinde kamu yönetiminde yönetim ve yönetim arasındaki farklar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Yüksel,2000:5)

- Geleneksel kamu yönetimi anlayışında vatandaşlık, vatandaşlara kamu hizmetlerinin eşit bir şekilde sunulması gibi değerlere öncelik verilirken, yönetişimde vatandaşların kamu hizmetlerinden memnuniyeti üzerine odaklanılmakta, özellikle hizmet sunumunda kalitenin artırılmasına ve yeterli tercih alternatiflerinin sunulmasına büyük önem verilmektedir.
- Yönetim kavramı, devletin resmi kurumları ve sadece bu kurumların sahip oldukları meşru bir zorlayıcı güç olarak algılanmaktayken, yönetişim kavramı, yeni bir yönetim sürecine ya da toplumun nasıl yönetileceğine ilişkin yeni bir yönetime atıfta bulunarak “yönetim”in anlamındaki değişmeye işaret etmektedir.
- Geleneksel yönetim anlayışında yönetenler ile yönetilenler arasındaki ilişki tek yönlü, monolitik ve hiyerarşik bir yapıda iken yönetişimde daha katılımcı ve çok yönlü bir iletişim tarzı geçerlidir.

8. Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Kurumsal yönetişim ilkeleri dünyada her geçen gün daha fazla önemseniyor. Bu ilkelerin uygulanması şirketlerin değerlerini arttırmaktadır. Özellikle gelişmekte olan pazarlarda kurumsal yönetişim konusunda başarılı şirketlerin hisseleri %20-30 kadar daha değerli olmaktadır. Kurumsal yönetişim anlayışı için şeffaflık (transparency), hesap verebilirlik (accountability), sorumluluk (responsibility) ve adaletlilik (fairness) tüm dünyada kurumsal yönetişim ilkeleri olarak kabul edilmiştir. (İşcan ve Kaygın, 2009:224)

- **Şeffaflık:** Ticari sır niteliğinde olan bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili bilgilerin zamanında, tam, doğru ve açık bir şekilde kamuya duyurulmasını ifade eder. Şeffaflık ilkesi, adillik ilkesinin tamamlayıcısıdır. Bir şirketin tüm kararlarında adil olduğunun saptanabilmesi için tüm karar ve faaliyetlerinin şeffaf olması yani, işletmenin aldığı tüm karar ve faaliyetlerinin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde kamuya duyurulması diğer bir ifadeyle şirketle ilişki içinde olan herkesin bu bilgilerin tümüne kolayca erişebilmesi gerekir. Bir şirket ne kadar şeffaf olursa o şirkete olan güven o kadar artar. (Dinler, 2009:3)
- **Hesap verebilirlik:** Yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine karşı hesap verme durumudur. Şirketlerin, pay sahiplerine hesap vermeleri yasal zorunluluktur. Ancak hesap verebilirlik ilkesi, şirketlerin yönetim kurullarının, sadece pay sahiplerine değil, şirketle ilişkisi olan tüm taraflara da hesap verebilirliği anlamına gelmektedir. Özellikle gerek hisse satın almak isteyen tasarruf sahipleri ve gerekse de kredi veren kurumlar, işletmenin finansal başarımı ile birlikte yönetişim başarımını da dikkate alırlar. Dolayısıyla, şirketin açıklık ve hesap verebilme ile ilgili konumu, şirketin yeni fon edinmesinde önem taşımaktadır. (Dinler, 2009:4)

- **Sorumluluk:** Şirket yönetiminin şirket adına yapmış olduğu faaliyetlerin mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere uygunluğunun ve bunun denetlenmesidir. Şirket yönetiminin tüm faaliyetleri mevcut kanunlara, anlaşmalara ve şirket içi düzenlemelere uygun yapması ve yapıldığını denetlemesi sorumluluğun esas unsurudur. Kurum içine ve dışına karşı sorumluluklar yönetim için önemlidir. Kurum içinde yapılan rol dağılımları ve birlikte planlama, çalışanların yönetime katılımını artıracaktır. (Demir, 4)
- **Adaletlilik (Eşitlik):** Yönetimin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine adaletli davranılması durumudur. Bu ilke, bir şirketin tüm faaliyetlerinde pay sahiplerine ve şirketle menfaat bağı olan herkese eşit davranılmasıdır. Eğer üst yönetimin faaliyetlerinde tüm taraflara eşit davranılmadığı şüphesi uyandırırorsa, şirkete olan güven kaybolur. Dolayısıyla, üst yönetim tüm hissedarlara eşit davranılmalı ve kimseye ayrıcalık yapmamalıdır (Tekin, 2006:3). Kurum içinde güven adil davranma temeline oturtulabilir. Kurum içinde çalışan bireyler herkese eşit muamele yapıldığına inanmıyorsa, kurum içi güven dolayısıyla da kurum içi iletişim sağlanamaz. (Demir, 4)

Bu ilkelerle amaçlananlar şunlardır:

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

OECD'nin 1999 yılında açıkladığı "Kurumsal Yönetişim İlkeleri" 5 ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar (Tekin, 2006:4).

Hissedar Haklarının Korunması : Bu ilkeye göre temel hissedarlık hakları; mülkiyet haklarının kaydedilmesi, hisse senedinin devredilmesi, şirketle ilgili zamanında ve düzenli bilgiye sahip olma, genel kurula katılma ve oy kullanma, yönetim/ denetim kurullarını seçme ve kardan pay alma hususlarını içermektedir.

Hissedarlara Eşit Davranılması : Azınlık payları ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere aynı sınıftaki tüm hissedarlara eşit davranılmalıdır. Hissedar oy hakkı konusunda hisse senedini almadan önce bilgi sahibi olabilmeli, bu hakla ilgili değişikliklerde çıkarları doğrultusunda asaleten veya vekaleten oy kullanabilmelidir. Genel kurul prosedürü hissedarın oy kullanmasını zorlaştıracak nitelikte olmamalıdır. İçeriden bilgi ve manipulatif hareketler yasaklanmalı, yönetim kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerin önemli işlemler konusunda açıklama yapmaları sağlanmalıdır.

Diğer Menfaat Gruplarının Rollerini : Şirketle ilişkisi bulunan menfaat gruplarının (Çalışanlar, vb) yasalarla verilmiş hakları tanınmalı, istihdamın ve refahın artırılması ve mali açıdan sağlıklı bir şirket oluşturulması amacıyla bu gruplarla şirket arasındaki işbirliği teşvik edilmelidir.

Kamunun Aydınlatılması ve Saydamlık: Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi ile ilgili hususlar dahil olmak üzere şirketle ilgili tüm konularda zamanında ve doğru bilgilendirme yapılmalıdır. Şirketin stratejik açıdan yönlendirilmesi, yönetim kurulunun şirket üzerinde etkin gözetimi ve hissedarlara karşı yönetim kurulunun hesap verebilirliği güvence altına alınmalıdır.

9. Türkiye’de Kurumsal Yönetişim

Türkiye’de yayınlanan ilk kurumsal yönetim kodu TÜSİAD’ın raporudur. TÜSİAD içindeki bir organ olan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından başkanlığını Haluk Alacaklıoğlu’ nun yaptığı ve Cem Usaklı, Özlem Denizmen ve diğer Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Üyelerinin katkılarıyla oluşturulmuştur. Rapor, özel sektör şirketlerinin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri almaları amacıyla kurumsal yönetimin dört temel ilkesi; şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk çerçevesinde ne şekilde yapılması gerektiği üzerinde durmakta ve bu bağlamda, temel ilkeler ışığında kurumsal yönetimin bir şirkette olması, yerleşmesi ve iyi uygulaması açısından stratejik öneme ve en büyük sorumluluğa sahip olan Yönetim Kurulları’nın oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır (Karayel, 2006:62).

Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu (YOİKK) – Kurumsal Yönetim Komitesince, Türkiye’de kurumsal yönetimin yaygınlaştırılmasına yönelik projeler yapılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede, Kasım 2006’da kabul edilen projelerden biri olan “Kamu Sermayeli Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanması Projesi” Devlet Planlama Teşkilatı ve Hazine Müsteşarlıklarının eşgüdümünde, Özelleştirme İdaresi ve Sermaye Piyasası Kurulu Başkanlıklarının aktif katılımıyla yürütülmektedir (<http://www.yoikk.gov.tr/upload/komiteler/kurumsalyonetim/kamukurumsal.pdf> Erişim Tarihi: 06,02,2013).

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetişim reformlarının arkasındaki en önemli neden, şirketlerin küreselleşmenin getirdiği şartlara uyum sağlayabilmek için ihtiyaç duydukları şirket dışı sermaye kaynaklarıdır. Kurumsal yönetişimle ilgili reformların bir diğer nedeni de gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmak isteyen uluslararası fon yöneticileri ve yabancı yatırımcıların talepleridir. Uluslararası fon yöneticileri ve yabancı yatırımcıların kurumsal yönetişim ile ilgili reform sürecine olan desteklerinin temelinde, yapacakları yatırımların güvenliğini garantiye alma istekleri yatmaktadır. Türkiye’de kurumsal yönetişimin hangi düzeyde olduğu konusunda fikir veren araştırmalardan biri CLSA’nın aralarında Türkiye’nin de bulunduğu 25 ülkeyi kapsayan ve kurumsal yönetişimi etkileyen makro faktörleri inceleyen araştırmasıdır. CLSA’nın araştırmasında kurumsal yönetişimi etkilediği düşünülen beş makro faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; yasalar ve mevzuat, yasaların uygulanması, politik ve yasal çerçeve, genel kabul görmüş muhasebe kurallarının uygulanması, kurumsal mekanizmalar ve kurumsal yönetişim kültürüdür. Araştırma sonucunda ülkelerin elde ettikleri sonuçlar 10 üzerinden derecelendirilmiştir. Türkiye’nin derecesi 10 üzerinden 4,4 tür. Türkiye 25 ülke arasında, Arjantin, Kolombiya, Brezilya ve Yunanistan’ın ardından 14. sıradadır. 2001 tarihi itibarıyla kapsadığı ülkelerdeki kurumsal yönetişim uygulamalarını, belirlenen beş makro faktör çerçevesinde değerlendiren bu araştırma sonucunda, Türkiye’de kurumsal yönetişim yapısının iyileştirilmesi için birtakım reformlar yapılması gereği açıkça gözükmektedir (Arıkboğa ve Menteş, 2009:87).

Ülkemizde de ekonominin gelişimine bağlı olarak işletmelerin ölçek değiştirmeleri ve halka açılmaları yönünde destekleyici ve özendirici çalışmalar, bunları tamamlayıcı düzenlemelerin de hazırlanması ve uygulamaya geçilmesini zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda, kurumsal yönetim alanında da son yıllarda uluslararası piyasalarda yaşanan finansal krizlerin de etkisiyle bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan bazı hukuksal düzenlemeler OECD ilkelerine de benzerlik göstermektedir. Halka arz edilmiş şirketler için kurumsal yönetimin hukuki alt yapısı Sermaye Piyasası Kanunu ile düzenlenirken, diğer şirketler Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenmiştir.

Türkiye'deki işletmelerin özellikle de KOBİ'lerin şeffaflık yönünde uluslararası sisteme entegrasyonunun sağlanması amacıyla Temmuz 2009'da hazırlanan "IFRS for SMEs Kılavuzu", Türkçeye çevrilerek KOBİ'ler için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları oluşturulmuştur ve 1 Kasım 2010 itibarıyla Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Temmuz 2012 ayından itibaren yürürlüğe girecek yeni TTK'nın yanı sıra kurumsal yönetim ilkelerinin özellikle şeffaflık ilkesi ile doğrudan ilintili olarak işletmeleri ilgilendirecek bir başka uygulama da Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından Haziran 2012'den itibaren uygulamaya geçileceği açıklanan Basel II kurallarıdır (Sönmez ve Toksoy 2011:78-79). Özellikle Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasalaşmasının, Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal yönetim uygulama düzeylerinin yükselmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Akdoğan ve Boyacıoğlu, 2010:11).

Şirketlerin internet sitesinde yayınlaması zorunlu olan bilgiler aşağıda ilgili maddede verilmiştir. Bu madde ile şirketler hakkında bu kadar kapsamlı bilgi sadece Sermaye Piyasası Kanununa tabi şirketler tarafından kamuoyuna sunulurken, yeni kanunla bütün sermaye şirketleri aynı şekilde zorunludurlar. Yeni TT Kanununa göre şirketlerin internet sitesinde yayınlaması zorunlu olan bilgiler aşağıda ilgili maddede verilmiştir. Bu madde ile şirketler hakkında bu kadar kapsamlı bilgi sadece Sermaye Piyasası Kanununa tabi şirketler tarafından kamuoyuna sunulurken, yeni kanunla bütün sermaye şirketleri aynı şekilde zorunludurlar. Bu maddeler (Darman, 2009:104-105);

- Şirketçe kanunen yapılması gereken ilânlar,
- Pay sahipleri ve ortaklar açısından önem taşıyan açıklamalar,
- Yönetim ve müdürler kurulu ile genel kurul toplantıları hazırlıkları
- Anılan kurulların yapılmasına ilişkin bilgiler,
- Pay sahiplerine veya ortaklara sunulması gereken belgeler,
- Genel kurullara ait olanlar dâhil her türlü çağrılar,
- Oy verme, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma yönünden zorunlu ve bilgi toplumu bağlamında yararlı görülen tüm hizmetlerin ve bilgilerin
- sunulması,

- Bilgi almaya yönelik soruların, bunlara verilen cevapların, benzeri işlemlerin, bu Kanunda ve diğer kanunlarda pay sahiplerinin veya ortakların aydınlatılmasının öngörüldüğü hususlar,
- Finansal tabloların, bunların dipnotları ve ekleri,
- Yönetim kurulunun yıllık raporu ile kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyulduğuna ilişkin yıllık değerlendirme açıklaması,
- Denetçinin, özel denetçinin, işlem denetçisinin raporları,
- Yetkili kurul ve bakanlıkların konulmasını istedikleri, pay sahiplerini ve sermaye piyasasını ilgilendiren konulara ilişkin olarak, şirketin cevapları ve bildirimleri yayımlanmaktadır. Bu hükümdeki yükümlülüklere uymama, kanuna aykırılığın ve yönetim kurulunun görevini yerine getirmemesinin bütün hukukî sonuçlarını doğurur. Ceza hükümleri saklıdır. Finansal tablolar ile her türlü rapor üç yıl sitede kalır.

Türkiye’de birçok şirket aile işletmesidir, şirketi yöneten ve kontrol eden aynı kişidir ve Yönetim Kurulu Üyeleri aile üyelerinin arasından seçilmektedir. Onlar bazı bilgilerin gizli kalmasını istemektedir ve dış üyeleri Yönetim Kurulu’na almak istemezler. Bağımsız üyelerin eksikliği Yönetim Kurulu etkinliğini ve şirket başarısını azaltmaktadır. Avrupa’nın sayılı okullarından IMD’nin 800 aile şirketini içeren araştırmasına göre, dünyada dört tip Yönetim Kurulu vardır. Birincisi icraatçı Yönetim Kurulu, Türkiye’de Yönetim Kurulları’nın %99’u bu profile girmektedir. Yani hakemle oyuncunun aynı olduğu kurul profili. Danışman Yönetim Kurulları’nda ise şirket gerekli gördüğü takdirde üyelere danışıyor. Yed-di emin koruyucu Yönetim Kurulları’nda, Yönetim Kurulu daha çok aile ve hissedarları koruyor. Bir de Yönetim Kurulu’nun stratejisini belirleyen, bağımsız üyelere oluşan Kurumsal Yönetim Kurulu vardır. Bu yapı kurumsal yönetim için çok önemlidir. Türkiye’de bu Yönetim Kurulları’nın sayısı çok azdır (Karayel:14)

SONUÇ

Küreselleşme olgusu karşısında en az zarar veya en fazla yarar görmek ancak iyi yönetişimin geliştirilmesi ile mümkün olabileceği, kamuda kamu şirketlerinin yanı sıra karar veren, izin veren ve yargılayan merciler bulunduğu düşünülürse, kamu ve özel sektörün iyi yönetim anlayışını ancak birlikte gerçekleştirilmesi durumunda ülkemizin yerli ve yabancı tüm iş adamları ve yatırımcılara uygun hale geleceği söylenebilir. (Tekin, 2006:4.)

Bu sebeple Avrupa Birliği’ne girmeye hazırlanan Türkiye’nin de kendi firmalarının entelektüel sermayesine dinamizm kazandırmak ve sinerji yaratmak amacıyla kurumsal yönetim uygulamalarına önem vermesi gerekmektedir. Açıklık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ile iyi yönetim ve etik kavramlarının daha sıkı bir biçimde uygulamaya konması, Türk firmalarının Avrupalı rakipleri karşısında rekabet gücünü artıracak, doğrudan sermaye yatırımcıları ve artan hissedar değeri sebebiyle de portföy yatırımcıları için Türkiye’yi daha cazip hale getirecektir.(Öztürk ve Demirgüneş, 2008:395)

İster kamu ister özel, tüm kurumlar için denetimin kapsamı gelişmiş ve önemi artmıştır. Günümüzde toplumun hemen her kesimi kamu idarelerinden güçlü yönetim

beklemektedir. Toplum artan biçimde hesap veren kamu idaresi talep etmektedir. Bu duruma artan toplumsal eğitim düzeyi, bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler sebep olmuştur. Tüm paydaşlara güven sağlayabilen kurumlar, tüm değer zincirinde daha çok kaynağı harekete geçirip vizyonları doğrultusunda yönlendirerek, başarıya daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu nedenle, kurumsal güvenin temelini oluşturan kurumsal yönetim hemen hemen tüm örgüt yapılarında her geçen gün yaygınlaşmakta ve kurumsal kültür öğeleri arasındaki yerini almaktadır. Örgütsel süreçteki gelişmeleri sürekli kılabilme, oluşan ya da oluşabilecek riskleri yönetebilmek ve kurumsal itibar adına kurumsal yönetim örgütleri açısından hayati önem taşımaktadır.

Uluslararası pazara girmek için uluslararası finansman ve yatırım kuruluşlarına ihtiyaç duyan örgütlerin, bu pazara girebilmek için güvenilirliklerini kanıtlamaları ve belli standartlara ulaşmaları gerekmektedir. Örgütlerin kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olmaları ve yönetim performanslarının yüksek olması standartlara ulaşabilmek ve gerekli güveni vermek adına çok önemlidir

KAYNAKLAR

Akçagündüz. E., Küresel Krizlerde Yönetişimin Kavramının Önemi, Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi, Malatya,15-16 Nisan, 2010

Akdoğan Y. E., ve Boyacıoğlu M. A., *Corporate Governance In Turkey: An Overview* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi s:24, Konya 2010.

Ararat M. ve Yurtoğlu B. B., Mart-Ekim, 2006. Yönetişim ve Küresel Rekabet. *Journal Of Management Research*.

Arıkboğa F.Ş. ve Menteş A., (2009). Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59 (2).

Atamer M., (2006). Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi. (Uzmanlık Tezi).Hazine Müsteşarlığı

Bircan İ., Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon [Http://Ekutup.Dpt.Gov.Tr/Planlama/42Nciyil/Bircani.Pdf](http://Ekutup.Dpt.Gov.Tr/Planlama/42Nciyil/Bircani.Pdf) Erisim Tarihi:(05.05.2012)

Darman M. G., Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Ankara –2009

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1):76 [Www.libf.Deu.Edu.Tr/Dergi/4mustafa-Cengiz.Pd](http://www.libf.deu.edu.tr/Dergi/4mustafa-Cengiz.Pd) (20.02.2012)

Demirel D., (2010). Yönetişimde Yeni Bir Boyut: E-Yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, 1 (466).

Dinler, A. M., (2009). “Kurumsal Yönetişim”, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika

Dergisi, (E-Dergi), [Http://Www.Paradoks.Org](http://Www.Paradoks.Org), Issn 1305-7979, Yıl:5 Sayı:2.

Durna, U. ve Eren, V., (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt. 35, Sayı. 1.

Eren E. , (2010). Stratejik Yönetim. Eskişehir. 7-8

Güler B.A., (2003). Devlette Reform. *Tmmob Mimarlar Odası Ankara Şubesi Dergisi*.

Hazine Müsteşarlığı (2001), Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı – Hedefler, Politikalar ve Uygulamalar, Ankara.

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

Karayel M., (2006). Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi’nde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

Kayacan M., (2006). Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim. *Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı Yayınları*, Yayın No: 1.

Kayalar M. ve Özmutaf N. M., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültürü Bağlamında Etkileşim. Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2).

Kılıç, M. ve Erkan, V., (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, S:2.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008): ‘Stratejik Planlama Süreci,’ *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2).

Ömür G., (2010). İş Ahlakı Perspektifinde Yatırımcı İçin Kurumsal Yönetişimin Şeffaflık İlkesinin Önemi. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:43.

Özer M.A., (2006). Yönetişim Üzerine Notlar. *Sayıştay Dergisi*, 1 (63).

Özeren B. ve Temizel Ö., (2004). Government Governance: Corporate Governance İn The Public Sector, Why And How?. *Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü*, 1 (36).

Özmantar Z. K., (2011 ([Http://Sbe.Gantep.Edu.Tr](http://Sbe.Gantep.Edu.Tr)) 10 (4). Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması) *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*

Öztürk M. B. ve Demirgüneş K., Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (19): 395-411.

Ramazanoğlu F., ve Bahçeci B., (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı Doğu

Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi;

Sobacı M. Z., (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (5:1).

Sözmez A., ve Toksoy A., *Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği*, Yıl: 25 Sayı: 92, Maliye Yazıları Dergisi Temmuz 2011.

Şahin K., İlhan T. ve Uzun A., (2011). İş Sistemlerinde ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarında Yakınsama-İraksama Tartışması: Makro ve Mikro Bakış Açısı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1).

Tekin A. G., (2003). Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance) Hakkında. *Ekonomistler Bülteni*, 1(31).

Yıldırım, M. F., (2011) ‘‘Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi (Uzmanlık Tezi), Tc. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Ankara Yay.No. 2815.

Yüksel, M., (2000) ‘Yönetişim (Governance)’ Kavramı Üzerine, Ankara Barosu Dergisi