



SERMAYE PİYASALARINDA YÖNETİM KAVRAMI ve TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİM DÜZENLEMELERİ VE UYGULAMASI



Murat KORKMAZ¹



Nur DİLBAZ ALACAĞAN²



Seçil BAL TAŞTAN³

ÖZ

Birçok dünya ülkesinde olduğu gibi ülkemizde bankacılık sektörü küreselleşmenin yarattığı bazı sorunlar ile savaşır hale gelmiştir. Dünyada küreselleşmeyle birlikte birçok finans kurumu yapısını ve yönetim şeklini değiştirmiştir. Özellikle bankacılık sektörünün finansal sistem içerisinde yerini koruması ve uygulama ile yönetim şeklinde bazı değişimlere gitmesi dikkat çeken hususlar arasındadır. 2011 yılında düzenlenen yeni bankacılık ve kurumsal yönetim ilkeleri buna en güzel örneği oluşturmaktadır. Gelişen ya da gelişmekte olan dünya ülkelerinde bankacılık sisteminin zayıflığı ulusal ve uluslararası alanda mali bir tehdit durumu oluşturmaktadır. Finansal ve ekonomik risklerin meydana getirmiş olduğu bu durum finans sektörü içerisinde bulunan bankaların yönetim şeklini şekillendirmiştir. Yaşadığımız birçok ekonomik bunalım ve ortaya çıkan krizler bankaların yönetim ve kurumsal yönetim sistemlerini iyileştirmeye itmiştir. Ülke yönetimi ve siyasi yönetim de bunu artık bir zorunluluk olarak kabul etmiştir. Birçok dünya ülkesi içinde bulunduğu ekonomik sorunlar ile halen boğuşmakta olup çıkış yolları aramaktadır. Bu denli yoğun yaşanan ve günümüzde her an bir risk faktörünün ortaya çıkacağı düşüncesiyle finans sektörü içerisinde kurumsal yönetime ne denli ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Bu çalışmada geçmişten günümüze finansal sektör içerisinde yer alan bankaların kurumsal yönetim ilkeleri ve yönetim şekline değinilmiş olup, 2011 yılında hayata geçirilen yeni kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Banka, Finans, Kurumsal, Yönetim, İlke, Risk, Sektör

¹ Güven Grup A.Ş. Finans Yönetmeni hakanmuratkorkmaz34@gmail.com

² Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü Öğr.Gör. n_dilbaz@hotmail.com

³ Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü Öğr. Gör. secilbal@yahoo.com



THE MANAGEMENT CONCEPT IN CAPITAL MARKETS and CORPORATE MANAGEMENT REGULATIONS AND PRACTICES IN TURKISH BANKING SYSTEM

ABSTRACT

As in many other world countries, banking sector in our country is in a fight with some problems created by the globalization. Many financial institutions changed their structure and management form along with the globalization in the world. Especially banking sector keeps its seat within the financial system and applies some changes in the form of management with practice are among remarkable points. New banking and corporate management principles amended in 2011 are the best example. Weakness of banking system in developing and developed world countries poses a financial threat in international scale. This situation caused by financial and economic crises shaped the management form of the banks within the finance sector. Many economic crises that we experienced pushed banks to improve their management and corporate management systems. Government and political management accepted this as an obligation. Many world countries are still struggling with the economic problems and searching for solutions. It is a fact that corporate management is needed in finance sector with the thought that any risk factor may occur today which is lived dense. In this study, corporate management principles of banks within the finance sector from past to present were mentioned, and new corporate management principles actualized in 2011 were emphasized.

Key Words: Bank, Finance, Corporate, Management, Principle, Risk, Sector

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar finans ve bankacılık kurumlarına yönelik çok yönlü çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ne yazık ki Türk bankacılık sistemi ile yönetim sistemi üzerinde olumlu bir etki yaratamamıştır. 2011 yılında TBMM kabul edilen yeni Türk Ticaret Kanunu kapsamında özellikle finans ve bankacılık kurumlarının kurumsal yönetim anlayışına ilişkin bazı düzenlemeler yapılmış ve 2012 yılı Temmuz ayı içerisinde hayata geçmiştir.

Türkiye ve dünyada bankacılık yönetim ana hatları bazı kanunlar çerçevesinde düzenlenmiştir. Türkiye’de BDDK’ya bırakılan bu uygulama ve işlemler çok etkin



çalışmaktadır diyemeyiz. BDDK tarafından hazırlanan ve 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren banka ile finans kurumlarının kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin çalışmalara ve uygulamalara baktığımızda istenilen sonuca ulaştığı söylenemez.

Geçmişten günümüze kadar özellikle bankalar konusunda uygulanan, düzenlenmiş kurumsal yönetim ilkelerine baktığımızda; bugünkü bankacılık yönetim ilkeleriyle hiç uyumlu olmadığını görmekteyiz. Bunun en önemli nedenleri arasında ise tek bir kurumsal yönetim modelinin yetersiz olmasıdır. Dünyada ve birçok dünya ülkesinde OECD tarafından kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin yapılan düzenlemelere baktığımızda ise bunun dört başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu dört başlık altında toplanan kurumsal yönetim ilkeleri yüksek oranda kabul görmüş ve uygulamaya geçilmiştir. Bu ilkelere baktığımızda ise;

1. Eşitlik,
2. Şeffaflık,
3. Hesap Verebilirlik,
4. Sorumluluk ilkeleri şeklinde yer almaktadır.

OECD tarafından hazırlanan ve hayata geçirilen bu ilkeler doğrultusunda banka ve yönetim organlarının da kurumsal kimlikle bütünleşmesinin zorunluluğu görülmektedir. Fakat burada en önemli dikkat çeken nokta, OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkelerinin her ülkeye uygun olmadığı sonucudur. Çünkü dünya ülkelerinin öncelikli olarak kendine özgü kuralları ve yapısı söz konusudur. Bu uygulamaların mevcut yapı ile hukuk sistemine uygun hale getirilmesi şartı unutulmamalıdır.

Yine kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin bazı modellerinde oluşturulduğu görülmektedir. Bir ülkenin mevcut yapısı ile işleyen sistemine yönelik uygulanmak istenen yönetim “kurumsal yönetim” sistemleri ancak aşağıdaki faktörler gerçekleştirildiğinde hayata geçirilebilir. Bunlar ise;

- Kurumsal mülkiyet yapısı,
- Ekonominin durumu,
- Yasal sistem,
- Hükümet politikaları,
- Kültür ve tarih,



- İç ve dış faktörlerin etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Yukarıda zikrettiğimiz faktörlerin dışında sermaye akımları ve girişleri, global ekonomik iklim, uluslararası yatırımcılar ile dışsal faktörlerde dikkate alınmak zorundadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında bir diğer önemli husus ise belirli zaman dilimlerinde ortaya çıkan kriz faktörüdür. Ekonomik kriz, politik kriz ve siyasal kriz faktörleri de bankaların yönetim sistemleri üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. 2011 yılında TBMM’de kabul edilen yeni TTK tasarısında da bankacılık ve kurumsal yönetim ilkelerinin yeni yapısı bu çerçevede düzenlenmiştir.

Kurumsal yönetimin en önemli nedenleri arasında sistemin çok etkin ve düzenli çalışmasıdır. Geçmişte yaşanan Türk Bankacılık sektöründeki olumsuzluklar, doğru uygulanmayan kurumsal yönetim sistemlerindeki eksiklikler ve yönetim sistemlerinin düzensizliği nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bu olumsuzluklar başta Türk ekonomisi üzerinde etkili olmuş ve dış dünyanın ülkeye bakışı üzerinde bazı olumsuzlukların meydana gelmesine neden olmuştur.

Kısaca kurumsal yönetim ilkelerinin etkin ve sistemli çalışması başta ekonomik yapı ve ülkenin dış dünya karşısındaki güvenilirliğinin sağlanmasında etkili olacaktır. Ayrıca yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve bu ilişkilerin daha etkin ve verimli olması açısından da doğru uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin önemi daha fazla hissedilmektedir.

Bankacılık ve finans kurumlarına yönelik en önemli faktörlerin başında ise güven ve devamlılık ilkesi gelmektedir. Bu faktörlerin etkinliği, verimliliği ve devamlılığı ise ancak doğru uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri ile sağlanabilir. Kurumsal yönetim ilkelerine yönelik yapılan bazı literatür çalışmalarına baktığımızda yukarıda bahsetmiş olduğumuz durumları destekler niteliktedir. Yapılan çalışmalar ise;

“Her işletmenin kendine özgü bir yönetim anlayışı ve buna bağlı olarak stratejik uygulamaları vardır. Bu uygulamalar başta pay sahiplerine, tedarikçilere, müşteri ve diğer toplumsal kurum ile kuruluşlara fayda sağlar” (Ülgen ve Mirze, 2004: 423).

“Kurumsal yönetim anonim ortaklıklı işletmelerin geleceğinin yönlendirilmesi, daha fazla kar maksimizasyonunun sağlanması, etkin ve verimli bir işleyişin sağlanarak devamlılığının elde edilmesi konusunda önemlidir” (Akdimken, Uzabay, Özgüven, 2003: 228).



Kurumsal yönetim kavramına ilişkin net bir tanım olduğunu söylemek imkansızdır. Fakat Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası hukukunda kurumsal yönetime farklı noktalardan yaklaşıldığı da görülmektedir. Yine önemli bir husus olarak, ülkelerin kendine özgü işleyişi ile şartlarına bağlı olarak kurumsal yönetime ilişkin farklı bakış açıları oluşturduğunu da söyleyebiliriz.

OECD'nin kurumsal yönetime ilişkin tanımı, Londra Borsası, İngiltere Finansal Raporlama Konseyi ve Muhasebe Mesleği Temsilcileri tarafından oluşturulan komitenin tanımıyla bire bir örtüşmektedir. Komite, 1992 yılında yayınladığı raporda kurumsal yönetimi, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlamıştır

Millstein, kurumsal yönetimi, işletme yönetiminde “kar elde etme” ve “pay sahiplerine dağıtma” amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların, yöneticilerin ve diğer paydaşların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) haklarının da önemsendiği bir anlayış olarak tanımlamıştır (Millstein, 1998: 27).

Kurumsal yönetim bir işletme ya da kurumun işleyişinin belirlenmesinde, farklı katılımcılar ile pay sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenli işleminde önemlidir. Kurumsal yönetim, iyi düşünülmüş bir yapı olmamakla beraber, otoritenin sorumluluklarını dikkate almaksızın yalnızca güç ilişkileri temelinde gücün kullanılmasını engelleme gayreti içerisinde olduğu da bilinen bir gerçektir (Kula, 2002: 110).

Şirket ya da kuruma finansman açısından fayda sağlayanlar, yatırımlarının karşılıklarını alacağına inanan yatırımcıların kaygıları ancak iyi işletilen kurumsal yönetim ilkeleri ile sağlanabilir (Sak, 2000: 56).

“Kurumsal yönetim, işletme yönetim sistemlerinin etkin ve verimli çalışması açısından önemlidir. Ayrıca işletmelerin daha şeffaf ve farkındalık yaratması üzerinde de etkilidir. Yönetim mekanizmasının doğru ve kalıcı yönde kararlar alması hususunda da kurumsal yönetim sistemlerinin önemi bilinen gerçekler arasındadır” (Sak, 2000: 56-57).

“Bir işletmenin en iyi şekilde sevk ve idaresi ancak etkin şekilde kullanılan kurumsal yönetimle sağlanır. Bir işletmenin doğru yönlendirilmesi, şeffaflık ve karlılığın artırılması, devamlılığın sağlanmasında da kurumsal yönetim ilkelerinin önemi hissedilmektedir” (Pulaşlı, 2003: 4).



“Kurumsal yönetim şirket ve yöneticilerin sorumluluklarının bilincinde olmasını sağlar. Neyi ne şekilde yapacaklarını, yapılan uygulamaların işletme ve yönetime nasıl bir fayda sağlayacağı etkin işletilen kurumsal yönetim ilkeleri ile sağlanır” (Senver, 2002: 6).

“Kurumsal yönetim işletmelerin marka değerini yükseltir ve dış dünyada güvenilirliğini artırır. Bu nedenle kurumsal yönetimin önemi oldukça fazladır. Bir işletmenin kurumsallıktan uzaklaşması geleceğinin risk altına alınması demektir. Şirket ortaklarının birbirine olan güveni ve kar maksimizasyonunun daha yukarılara çıkarılmasında da kurumsal yönetimin önemi oldukça fazladır” (Denis, 2004).

“Kurumsal yönetim şirketlerin hesap verilebilirlik, adillik, şeffaflık ve sorumluluklarının bilincinde olmasına katkı sağlar. Kurumsal yönetim en genel anlamı ile kurumları yönlendirme ve icraatın performansını irdeleme sistemidir” (Özilhan, 2002: 7).

“Kurumsal yönetim, işletmelerin stratejik yönlendirilmesini, performanslarının sağlanması, verimlilik ve kontrol mekanizmasının daha etkin yaratılmasında etken bir faktördür” (Luo, 2005: 1-8).

“Sistemin en aktif ve etken şekilde işletilmesi ancak kurumsal yönetim ile sağlanabilir. Kurumsal yönetim işletmelere rekabet edebilirlik, devamlılık ve güvenilirlik konusunda katkı sağlar” (Hoskinson, 2004: 293-315).

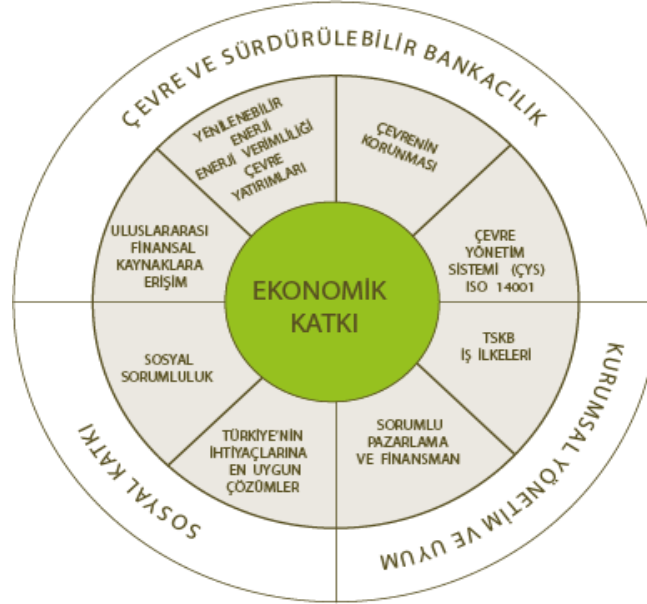
“İşletmelerin pay sahipleri ile yöneticileri arasında zaman zaman bazı kavramsal açıdan sorunlar yaşanır. Yaşanan sorunların bertaraf edilmesi, problemlerin çözülmesi, finansal açıdan işletmenin daha verimlilik sağlaması açısından kurumsal yönetim oldukça önemli bir faktördür. Bir kurumun beşeri ve mali sermayesine, etkin çalışmasına ve ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstermesi ancak kurumsal yönetimle sağlanır” (Sloan, 2001: 335-347).

2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE AMACI

Yukarıda değindiğimiz gibi her ülkeden ülkeye, her işletmeden işletmeye kurumsal yönetim sistemleri değişiklik göstermektedir. Fakat her ne olursa olsun temelde kurumsal yönetimin amacı, etkinlik, güvenilirlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve devamlılığın sağlanmasıdır. Bazı finansal ve bankacılık kurumlarına ilişkin kurumsal yönetim modellerine dair bilgiler aşağıdaki şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1:Ekonomik Rant ve Kurumsal Bankacılık Modeli uygulamaları



Kaynak: TSKB, 2010

Kurumsal yönetim, şirket ile ilişkili ve menfaat sahipleri olarak ifade edeceğimiz taraflar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi yoluyla belirli esaslar dâhilinde şirketlerin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini sağlayan genel bir sistemdir. Bu sistemin kurallarının net ortaya konulması, doğru işletilmesi sayesinde, yöneticilerin sorumlulukları hakkında daha sağlıklı bir tasnif yapmak mümkün olabilmektedir. Bu nedenle kurumsal yönetim kavramı günün koşullarına uyum sağlaması bakımından sürekli gözden geçirilmektedir⁴

Kurumsal yönetim düzeyini; ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları belirlemektedir. Kurumsal yönetim yatırımcı güvenini artırmanın yanında ekonomik etkinlik ve büyümenin geliştirilmesinde anahtar bir unsur olduğu görülmektedir.

İşletmede tepe yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ile ilişkili olan kurumsal yönetim; aynı zamanda işletmenin hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflerin elde edilmesini mümkün kılmaktadır. İyi bir kurumsal yönetim kapsamında finansal piyasa istikrarına,

⁴Bkz, Menfaat Sahipleri, ABD Öğretisinin, Hisse Senetleri Borsada İşlem Gören Anonim Ortaklıklar Hukukuna Kazandırdığı “Stakeholders” Kavramıdır. “Pay Sahipleri” İfadesinin Karşılığı Olan “Shareholders” Dan Farklı Olan Bu Kavram, Borsa Ortaklıklarında Rastlanan Çalışanlar, Müşteriler, Dağıtıcılar, - Tüketiciler Vb Gibi Çeşitli Menfaat Sahiplerini İfade Etmektedir. Ünal Tekinalp, “Erişim Hakkı”, Batider, C. XXIII, S. 4, Aralık 2006, S. 5.



yatırıma ve ekonomik büyümeye olan katkısının farkında olduğu belirtilmektedir. “Kurumsal yönetimin işletmelerde rekabet gücüne olan katkısı günümüzde daha çok hissedilmektedir” (Kula, 2006: 26-30).

Kurumsal yönetim başlığı ile ela alınan yaklaşım, hakkın tesisine gerek işletme düzeyinde gerekse global düzlemde katkıda bulunabilmektedir. Kurumsal yönetim, bu katkıyı “sorumluluk, kamuoyunu aydınlatma, şeffaflık, hesap verme yükümlülüğü, adalet ve eşitlik” ilkeleri çerçevesinde sağlamaktadır. Bu ilkeler işletmelerde başta yönetici ve hissedarlar olmak üzere tüm çıkar gruplarının hak ve menfaatlerinin korunmasına hizmet etmeyi ve çıkar grupları açısından en temel hakları korumayı esas almaktadır (Daştan, 2010).

Kurumsal yönetim ülke imajı ve güvenirliliği açısından da önemlidir. Sermayenin yurt dışına kaçmasının önüne geçilmesi, ekonominin daha işlevsel hareket etmesi, verimlilik ve fayda maksimizasyonunun daha üst seviyelerde olmasında da önemli bir faktördür. Kurumsal yönetim kriz dönemlerinde de işletme ile kurumlara fayda sağlamaktadır. Çünkü işletmenin işleyiş devamlılığı ile kar maksimizasyonunun sağlanması kriz dönemlerinde işletmenin risk edilmesinin önüne geçmektedir. İşletme sağladığı fayda ile daha fazla rekabet edebilir, yüksek bir refah sağlar, kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına katkı sağlar (Aktan, 2005).

İşletme tepe yönetimi açısından da kurumsal yönetim oldukça önemlidir. Güç ve yetki tayininin sağlanması, keyfi özel yönlendirmelerin önüne geçilmesi, menfaat ve çıkar kavgalarının ortadan kaldırılması, pay sahiplerinin haklarının adil ve eşit şekilde verilmesi, müşteri ve toplumsal refahın sağlanmasında da kurumsal yönetim önemli bir faktördür. Özellikle finansal durum hakkında toplum ve kamunun aydınlatılması ile şeffaflık ilkesinin yaratılmasında da kurumsal yönetim ilkeleri etkilidir. Bir önemli husus ise geri dönüşümün etkin bir şekilde sağlanmasıdır. Bu kavramlar ancak kurumsal yönetim ile sağlanabilir.

Kurumsal yönetim anlayışının tesis edilmesi ile belirtilen edilen amaçlara ulaşmanın yanı sıra, taraflar açısından çeşitli faydalar elde etmek de mümkündür. Bunlardan bir kaç örnek düzeyinde aşağıdaki gibi belirtilebilir.

Kurumsal yönetim;

- Yönetime doğrudan katılmayan pay sahiplerinin ortaklık haklarını kullanmayı, şirket yönetimine etkin olarak katılmayı, şirket faaliyetleri hakkında bilgi edinmeyi ve gerektiğinde hesap sormayı sağlaması bakımından yatırımcılar açısından;



• Düşük sermaye maliyeti sağlama, finansman imkânları ve likiditeyi artırma, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlama, değişime çabuk uyum sağlama, daha nitelikli istihdam olanakları yaratma, krizlerin daha kolay atlatılması ve sermaye piyasasından yararlanma olanaklarının artırılması bakımından işletmeler açısından,

• Ülke imajının yükseltilmesi, sermayenin yurt dışına kaçışının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, gerek ulusal gerekse uluslararası sermaye piyasalarının sürdürülebilir bir şekilde gelişmesi, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması ekonomik krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi bakımından ülke açısından, çeşitli faydalar sağladığı sağlamaktadır (Abdioğlu, 2007).

3. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ FAYDALARI ve ANA MODELLER

Kurumsal yönetimin makro ve mikro açıdan işletme ve kurumlara oldukça fazla fayda sağlamaktadır. İş dünyası ve finans dünyası arasındaki en temel meselelerin başında kurumsal yönetim sistemlerinin oluşturduğu sorunlar gelmektedir. Bu nedenle kurumsal yönetim ekonomik verimliliğin artırılmasındaki en önemli anahtarlardan birisidir. İşletme yönetiminin başta pay sahipleri, çalışanlar, dış dünya ilişkileri ve diğer işletmelerle olan ilişkilerinin ahenkli ve düzenli yürütülmesi kurumsal yönetimle sağlanmaktadır. İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşması da ancak etkin çalışan kurumsal yönetimle sağlanır. Genel olarak bakıldığında kurumsal yönetim anlayışının başlıca faydaları, hukuki mevzuatla uygulamalar arasındaki boşluğun giderilmesi, iktisadi kalkınmanın sağlanması, işletmelere yapısal esneklik sağlanması, sermaye piyasalarında akışın hızlandırılması, iç denetim sistemlerinin etkin ve verimli çalışmasına katkı sağlamasıdır.

Dünyada yaşanan küreselleşme ve finansal piyasalarda fon transferleri nedeniyle kurumsal yönetimin aslında bir evrensellik içerdiği de söylenebilir. Yatırımcıların fon talebi ve bu talebe karşılık veren finans kurumlarının arzı arasındaki işleyişin etkinliği de ancak kurumsal yönetim ile sağlanabilmektedir.

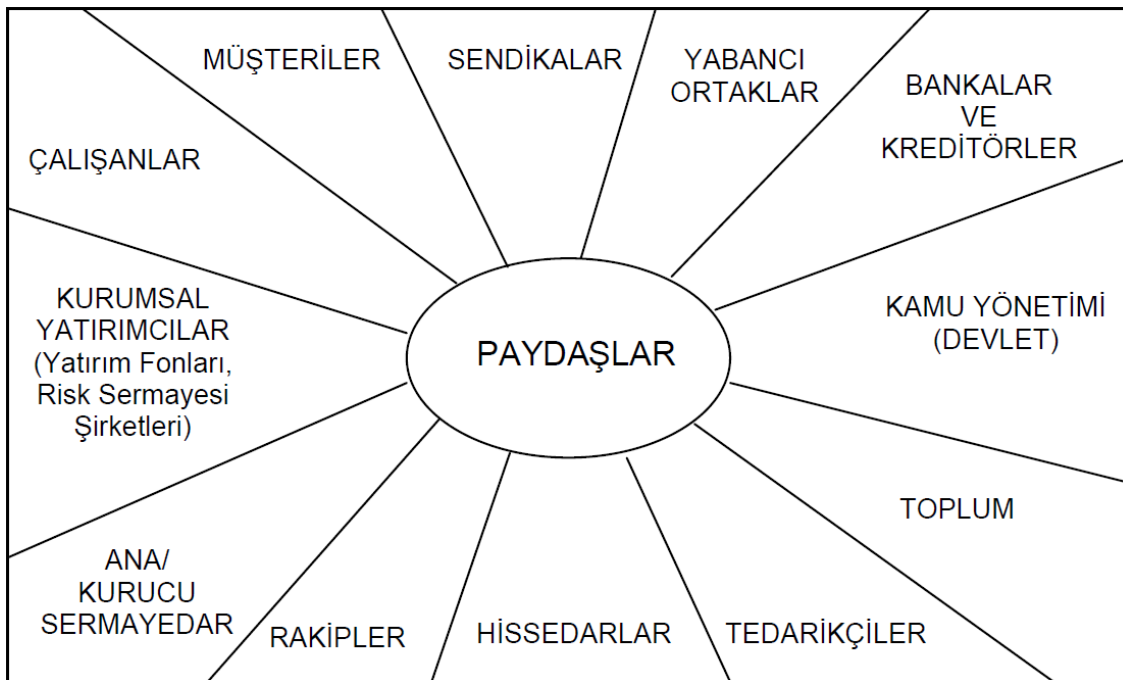
Kurumsal yönetimin sağlanmasında kullanılan birçok model olduğunu belirtmiştik. Bu modeller yine ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye farklılıklar içermektedir. Fakat kullanılan bazı modellere değışmek doğru olacaktır. Bunlar sırasıyla;



Anglo-Sakson Modeli : Sermaye piyasaları tarafından geliştirilmiş bir modeldir. İlk olarak Amerika ve İngiltere’de ortaya çıkmış ve şekillenmiştir. Bu modelin en önemli tarafı hissedar temelli olmasıdır. Tamamen yönetimin ve hissedarların çıkarlarının korunmasına yönelik işletilmektedir. Bu modele bağlı işletilen sistemlerde, yönetim noktası piyasada ağırlığını hissettirmektedir. Piyasadaki diğer işletmeler bu modelle işletilen işletmelerin yönetim stratejilerine uymak ve kendilerini buna göre yönlendirmek zorunda kalmıştır. Ayrıca bu modelle işletilen yönetim sistemleri ve yöneticileri piyasada bir zorlayıcı olarak ya da piyasanın kararları üzerinde baskı unsuru hissettiren güç olarak da algılanmaktadır (Mirze, Ülgen, 2004: 435).

Kıta Avrupası Modeli : Bu modelde bankaların hakimiyeti söz konusudur. Özellikle paydaş modeli olarak da kullanılan bu modelin uygulandığı yer Japon’ya’dır. Bu modelin en kilit kavramlarını paydaşlar oluşturmaktadır. Paydaşlar şirketin faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak kontrol etmektedir. Paydaş kavramı içerisinde başta devlet, çalışan, yönetici, yönetim kurulu, müşteri, rakip, tedarikçi, yabancı ortaklar ve ana sahipler yer almaktadır. Bunlar şirketin her türlü kar ve zarar sistemleri üzerinde etkiler meydana getirmektedir. Modele ilişkin bilgiler şekil 2’de gösterilmiştir (Aktan, 2006: 2-4).

Şekil 2. Organizasyonlarda Başlıca Paydaşlar



Kaynak: Aktan, 2006: 4



Bu modelin en etkin şekilde kullanıldığı şirket yapısına baktığımızda ise Anonim ilerletmeler ve çok ortaklı paylara bölünmüş şirketler oluşturmaktadır. Temelinde yatan öneme baktığımızda, faaliyetlerde en fazla kar elde edilmesi, elde edilen karın şirket pay sahipleri ve ortaklarına dağıtılması yatmaktadır. Asıl amaç şirket ortak ve pay sahiplerinin her türlü hak ve hukukunun korunması ve devamlılığının sağlanmasıdır (Willstein, 1998: 27).

4. DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI

Dünyada birçok farklı kültür ve anlayışa sahip ülke bulunmaktadır. Her ülkenin kendine özgü anlayışı ve kültür yapısı bulunmaktadır. Bu yapıya dair faktörler ülkenin değerlerini oluşturur. Kurumsal yönetim alanında yapılan düzenlemeler de bu değer ve kavramlar göz önünde bulundurulmaktadır. Yapılan düzenlemeler ülkenin içinde bulunduğu şartlar ve sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle geçerliliğini koruyan tek bir kurumsal modelden bahsetmek imkânsızdır. Şartlar ve koşullar değiştiği için uygulanan sistem ve yaklaşımlarda farklılaşmaktadır. Bu nedenlere bağlı olarak da ortaya çıkan modellerde değişiklik göstermektedir. Her ne kadar tek bir modelden bahsedemiyor olsak da hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk, adil yönetim, kavramsal uygulamalar kurumsal yönetim anlayışı içerisinde yerini korumaktadır.

Sermaye piyasası düzenlemeleri ülkenin kendi şartlarına yönelik yapılan bir uygulamadır. İşletme ve şirketlerin muhasebe denetim standartları, iflas hukuku, yasal yaptırımlar, işletme kontrolleri, şirketler hukuku, ticaret hukuku ve uluslararası muhasebe standartlarına yönelik yapılan bu düzenlemeler yine ülkenin kendi iç standart ve uygulamalarına yönelik olarak yapılmaktadır. Yapılan düzenleme ile uygulamalar başta finans kurumları ve bankalar olmak üzere diğer işletmelerinde uygulayabileceği yönde olmalıdır. Ayrıca uluslararası finans ve işletmelerin de Türkiye’de faaliyet gösteren kollarının olduğu unutulmamalıdır. Neticesinde bu işletme ve kurumlarında bu uygulamalardan nasibini aldığını göz önünde bulundurmalıyız. Birden fazla uygulamanın bir arada yürütüldüğünü düşündüğümüzde ortaya karma bir yönetim şekli ve uygulama prosedürü çıkacağından çatışma ve verimsizliklerin doğacağını unutmamalıyız.

Her ne kadar kurumsal yönetim düzenlemelerinin farklılıklar içerdiğini görüyor olsak da aslında temelinde yatan gerçeklerin aynı olduğunu görmekteyiz. Uygulamalar veya standartlar farklılık gösteriyor gibi görünse de ilkelerin içerdiği anlamlarda farklılıklar olduğunu



söylemek biraz imkansızdır. Neticesinde kurumsal yönetim OECD'nin belirlemiş olduğu temel ilkeler çerçevesinde uygulanmakta ve buna yönelik olarak düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Bu durum da uluslararası bir standart politikası uygulandığının göstergesidir.

“Avrupa Birliğinde AB’de yapılan bir araştırma kurumsal yönetim düzenlemelerinde yer alan ilke ve önerilerin genel olarak birbirine yakınlaşma eğiliminde olduğunu göstermektedir” (Demirbaş ve Uyar, 2006: 32-39).

AB’de özellikle halka açık işletmelerin yaptığı uygulamalara baktığımızda başta hissedarlar, pay sahipleri ve ortakların haklarının öncelikli korunduğu görülmektedir. Bunun akabinde halka açık işletmelerin şeffaflık konusunda hassasiyet gösterdiği, finansal tabloların güvenilirliği konusunda kamuyu yeterince aydınlattığı gerçeğini de unutmamak gerekir. Kamu açısından bakıldığında ise iyi ve doğru yönetilen işletme ve şirketlerin toplum tarafından daha cazip karşılandığı gerçeği yatmaktadır. Bu durum derecelendirme kurumlarının şirketler ile işletmelere yönelik yaptığı uygulamalarda da açıkça görülmektedir. Bunu destekleyen çok sayıda uluslararası ve küresel danışmanlık yapan araştırma ve geliştirme “AR-GE” konusunda destek veren kurumsal çalışmalar bulunmaktadır. Yine bu alanda yapılmış çok sayıda bilimsel makale ve araştırma yazısı ile çalışması da bulunmaktadır.

2004 yılında Kore’de “Black, Hasung ve Woochan” tarafından kurumsal yönetim anlayışının oturduğu ve iyi yönetilen işletmeler ile bu değerlerden uzakta olan işletmeler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Karşılaştırma sonucunda kurumsal yönetim anlayışı ve ilkeleriyle yönetilen işletmelerin diğer işletmelere göre %160 daha fazla prim yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya konu olan makalede yine kurumsal yönetim ilkelerine yönelik işletilen işletmelerin daha güvenilir ve kamu tarafından daha cazip işletmeler olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

2004 yılında yine “Grandmont, Grant ve Silva” tarafından Deutche Bank adına standart andPoors, (S&P) tarafından bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 500 şirket dahil edilmiş ve bu şirketlerin iki yıllık performanslarına yönelik mali ve diğer tabloları incelenmiştir. Güçlü kurumsal yapıya sahip olan işletme ve şirketlerin diğer şirketlere oranla



%19 daha yüksek prim elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yarıca kamu açısından yine bu işletmelerin daha cazip olduğu ve güvenilirlik sağladığı sonucuna da ulaşılmıştır.

2005 yılında “Erbiste” tarafından ABN/AMBRO adına Brezilyada yukarıdaki çalışmalara benzer bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Özellikle finans kurumları arasındaki ikili ilişkiler (Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim) olmayan işletmeler açısından karşılaştırmalı olarak bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. 2004 yılı derecelendirmeleri incelendiğinde kurumsal yönetim anlayışı ve ilkeleriyle yönetilen finans işletmelerinin diğer işletmelere oranla daha iyi noktada olduğu saptanmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerine yönelik işletilen finans işletmelerinin (Halka Açık) olanların kamu tarafından daha fazla tercih edildiği ve cazip görüldüğü belirlenmiştir. Bu işletmelerin fiyat/kazanç ve hisse senedi karlılıklarının kurumsallıktan uzak yönetilen finans işletmelerinin kâğıtlarına göre daha fazla prim elde ettiği ve bunun %25 oranında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yatırımcılar açısından değerlendirildiğinde de durum farklı değildir. McKinsey’in 2002 yılında yaptığı küresel araştırmacı anket sonucuna bakıldığında durum oldukça açık şekilde bu gerçeği yansıtmaktadır. Anket bulgularından, finansal güven, şeffaflık, karlılık, risk faktörlerinin en asgariye indirildiği, daha fazla karlılık sağlandığı ve devamlılığın sağlanacağı yönünde yatırımcıların bu işletmelere güvendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Yine anket sonuçlarından yatırımcıların güvenilmeyen, risk faktörünün yaşanabileceği işletmelere ve şeffaflıktan uzakta olan işletmelere güvenmediği ve yatırım açısından uzak durduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Yatırımcıların ülke ve kıtalar açısından en riskli olarak gördüğü finans işletmelerini belirlemelerine yönelik katılımlarında ise en yüksek oranla Doğu Afrika %30, Asya ve Latin Amerika %20-25, AB ise %12-14 arasında riskli bulunmuştur. Az riskli görülen AB’ye yönelik katılımcılara neden az riskli bulunduğu sorulduğunda daha şeffaf ve kurumsal yönetildiğinin belirtilmesi dikkat çeken hususlar arasındadır.

5. KURUMSAL YÖNETİM ve FİNANSAL VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Güvenirlilik ve şeffaflık ilkeleriyle birlikte finansal yönetim verimliliği paralellik içermektedir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalar da bu olduğu desteklemektedir. Kurumsal yönetim ve operasyonel işlemler finansal verimliliği, performans ile denetim fonksiyonlarını en üst seviyeye çıkarmaktadır. Yapılan çalışmalara baktığımızda ise;



2004 yılında “Brown ve Caylor” tarafından gerçekleştirilen şirket performansı ve yönetim anlayışına ilişkin araştırmada, (Institutional Shareholder Services ISS)’nin veri tabanı kullanılarak sekiz yönetim kategorisinde 51 faktör belirlenerek inceleme gerçekleştirilmiştir.

Bu sekiz kategori ise;

- I. Kurumsal Yönetim Kategorisi,
- II. Denetim,
- III. Yönetim Kurulu,
- IV. Şirket Ana Sözleşmesi,
- V. Eğitim ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Eğitim Seviyeleri,
- VI. Şirket Hak ve Menfaat Sahiplerinin Durumu,
- VII. Şirket Mülkiyet Yapısı,
- VIII. Şirkete Yönelik İlerleme Uygulamaları,
- IX. Şirket Kuruluş Merkezi,

Yukarıdaki kategoriler çerçevesinde belirlenen 51 faktör; şirketin kurumsal yönetim derecesini, şirket performansını, değerini ve hissedarlara yaptıkları temettü ödemelerini karşılaştırmalı olarak ilişkilendirmiştir. Bu çalışmada 2327 firma incelenmiştir. Araştırmaya konu olan ve katılımcı işletmelerden kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetilenlerin daha fazla kar elde ettiği, kamu tarafından daha güvenilir, değer oranlarının diğer işletmelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu işletmelerin hissedarlarına daha fazla temettü ödemesi yaptığı da saptanmıştır.

2003 yılında “Gompers ve diğ.,” tarafından yapılan kurumsal yönetim ve şirket değerleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çalışmada, hissedar haklarının daha ön planda olduğu ve daha fazla temettü ödendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca daha fazla kar elde ettikleri ve büyüme oranlarına bakıldığında standart işletmelere göre daha fazla ilerleme sağladıkları saptanmıştır.

GMI (Governance Metrics International) in derecelendirmesini yaptığı yaklaşık 1600 çok uluslu şirket bulunmaktadır. Bağımsız bir derecelendirme kuruluşu olan GMI hem ABD hem de uluslararası kurumları iki şekilde değerlendirmektedir. Yaptığı değerlendirme ve derecelendirmede bu iki faktörü baz alarak karşılaştırma yapmaktadır. 2003 yılında yaptığı küresel performans değerlendirmesinde 160 şirketi baz alarak bir örneklendirme



gerçekleştirmiştir. Bu örneklendirme sonucunda 3, 5 ve 10 yıllık sürelerle dair bir parametre oluşturulmuş, parametreye giren işletmelerin en fazla karlılık ve yüksek derecelendirme notu alan işletmelerin daha fazla kurumsallaşma gösterdiği ve bu konuda daha hassas bir yönetim anlayışı benimsediği saptanmıştır. Ayrıca hissedarlarına daha fazla temettü ödediği, kamu açısından daha güvenilir işletmeler olduğu da belirlenmiştir.

Kurumsal yönetim başta yönetim sistemlerinin daha etkin yönetilmesi ve daha fazla fayda sağlamasına katkı sağlayan bir anlayıştır. Bunun dışında işletmelere karlılık, devamlılık, güvenilirlik ve en önemlisi bir imaj yarattığı gerçeğini de göstermektedir. Kurumsal yönetim ilkelerine bağlı işletmelerin daha fazla şirket imajı sağladığı bilinmektedir.

6. KURUMSAL YÖNETİM VE ŞİRKET İMAJ İLİŞKİSİ

Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş ve bu yönde kendini geliştiren işletmelerde en fazla öne çıkan şirket karlılığı, güvenilirliği, risk faktörlerinin en asgariye indirildiği, hissedarlarına daha fazla temettü ödediği, yönetim sistemlerinin daha etkin ve sorunsuz işlediği, şirkete imaj ve marka değeri yarattığı bilinmektedir. Bu konuda yapılan araştırma ve makalelerde bu durumu desteklemektedir. Yine bu konuda yapılan bazı çalışmalara baktığımızda ise;

1997 yılında “Sheifer ve Vishny” tarafından gerçekleştirilen çalışmada kurumsal yönetimle işletilen işletme imajının toplum ve katılımcıları tarafından daha imaj sağladığı belirtilmiştir.

2003 yılında “Klapper ve Love” tarafından yapılan çalışmada da yine kurumsal yönetim ilkelerine yönelik işletilen işletmelerin daha fazla imaj sağladığı saptanmıştır.

2000 yılında “La Porta ve diğ.,” tarafından yapılan çalışmada ise kurumsal yönetim ve bu yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetilen finans işletmelerinin yatırımcılarını koruduğu, ikili ilişkilerin daha şeffaf, güvenilir ve daha maksimum kar elde etme adına hissedarlarını koruduğu belirtilmektedir. Yine hissedar ve kamu tarafından bu işletmelere yönelik bir imaj sağlandığı da saptanan gerçekler arasındadır.

Kurumsal yönetimin temel kriterlerini oluşturan şeffaflık, hesap verebilirlik, adil olmak ve yönetim sisteminin etkinliğini temel alan ilkeler sayesinde işletmeler daha fazla imaj ve



güvenirlilik sağlamaktadır. Bu işletmelere duyulan saygı ve güven oldukça yüksektir. Bu durum işletmelerin daha fazla kar elde etmesine ve devamlılık sağlamasına neden olmaktadır.

Özellikle uluslararası derecelendirme kurumlarının 2000’li yıllardan sonraki şirket skandallarına ilişkin yaptığı çalışmalarda, ortaya çıkan yönetim sorunları nedeniyle şirketlerin imajlarını kaybettiği, zarar ederek battığı, hissedarlarını oldukça fazla zarara uğrattığı ve toplumsal bir sorun ortaya çıkardığı sonucudur.

Türkiye açısından da yine durum çok farklı değildir. Özellikle ulusal ve uluslararası ekonomik kriz dönemlerinde finans işletme ve şirketlerinin imajları yerle bir olmuştur. 1929, 1946, 1954, 1958, 1969, 1974, 1978, 1980, 1986, 1988, 1989, 1991, 1998, 1999, 2001 ve 2007 krizleri bunlara en güzel örnekleri oluşturmaktadır. Nerede ise her beş yılda bir ekonomik kriz yaşayan Türkiye’de geçmişte yaşanan finans ve bankaların batmasıyla ortaya çıkan sorunlar hiç de göz ardı edilemeyecek sorunlar arasındadır. Bu durum başta Türk toplum ve uluslararası yatırımcılarda güvensizlik olgusunun yaşanmasına neden olmuştur. Oluşan sorunlar nedeniyle bu finans ve bankalara yatırılan mevduat ve yatırımlar yok olmuş, ciddi oranda kamusal sorunlar meydana gelmiştir. Bunun en önemli nedenleri arasında ise kurumsal yönetim anlayışından uzak yönetilen bir sistemin olmasıdır.

1994 yılında yaşanan kriz nedeniyle ülke dışına çıkan sermaye miktarına baktığımızda 4,2 milyar dolar bir kayıp olduğu bilinmektedir. Yine artan faiz hadleri nedeniyle hazine bonolarında %400’lere varan bir artış TEFE %121 TÜFE %106 rakamlara ulaşmıştır. 500 bin kişi bu kriz nedeniyle işsiz kalmış ve ülke ekonomisi neredeyse çökme noktasına gelmiştir.

2001 yılında yaşanan krizde yine hazine oluşan ekonomik sorun nedeniyle 6.750 milyon dolar civarında bir tahvil satmak zorunda kalmıştır. İç talep nedeniyle ortaya çıkan sorunlar enflasyonu %30’lara çıkmasına neden oluşturmuştur. Bu kriz döneminde yaşanan en önemli sorunların başında dış müdahale yani “STAND-BY” anlaşmasının yapılması ve bu anlaşmanın Türk finans sektörü üzerinde oluşturduğu yük ve yaptırımların olmasıdır.

Ne acı bir durumdur ki, ülkemizin kendi kendine yeteceği imkân ve olanakları varken, dış bir gücün başta yönetim olmak üzere her türlü finans ve ekonomi yaptırımlarıyla ülkenin yönetimine yön vermesidir. Bunun en önemli açıklaması istikrarlı bir yönetim politikasının olmaması, kurumsallıktan uzak, şeffaflığın yer almadığı ve halkın hak ve özgürlüklerinin yeterince korunmamasıdır.



Yukarıda açıkladığımız gerçekler çerçevesinde kurumsal yönetim anlayışının oturması bir uygulama değil, bir zorunluluk haline gelmiştir. 2011 yılında yapılan düzenleme ile birlikte yeni Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde özellikle finans ve bankacılık alında uygulanması istenilen kurumsal yönetim ilkeleri bundan sonraki dönemde umut ediyoruz ki ülkemize ve kurumlarına büyük bir fayda sağlasın.

7. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de ve finans sektörü açısından kurumsal yönetimin ne denli önemli olduğunun ortaya konulmasıdır. Geçmişten günümüze kadar bankacılık sektörü incelendiğinde Türkiye açısından hatırdaki kalanların batık banka kredileri, verimsiz yatırımlar, fonlara devredilen bankalar ve bunun neticesinde ortaya çıkan yokluklar ve gittikçe düşen halkın alım gücüne bağlı olarak yüksek enflasyon ve işsizliktir. Türkiye açısından karanlık olan bu durum dünya ülkeleri açısından da pek farklı değildi.

Tüm dünyayı derinden etkileyen bu finans krizine aranan çözümlerden birisi de finans sektöründe yönetim anlayışının değiştirilmesi olmuştur. Bu amaçla bankacılık sektöründe hesap verilebilirliği öne alan, bankacılık sektöründe verimliliği esas alan, dış etkileri minimum düzeye indiren, yetkileri tek elde toplamak yerine işi uzmanlara terk ederek onlara işlerine göre yetki devreden, kararları tüm paydaşlarla tartışarak alan, devredilen yetkiyle orantılı olarak gerektiğinde hesap sorulabilen yönetim anlayışını temsil eden kurumsal yönetim anlayışı bankacılık sektöründe uygulanmaya başlanmıştır.

Kurumsal yönetim anlayışı beraberinde bankacılık sektöründe verimliliği, uzmanlaşmayı ve riski paylaşmayı ortaya çıkarmıştır. Kurumsal yönetim anlayışı bünyesinde hesap verilebilirliği de taşıdığından dolayı finans sektöründe çalışan üst yöneticiler kendilerinden gelecekte verdikleri kararların hesabının sorulacağını bildikleri için karar alırken daha dikkatli olmak zorundadırlar.

Kurumsal yönetim anlayışının ortaya koyduğu sonuçlar incelendiğinde 2002 yılında 2012 yılına kadar gerek kamu, gerek özel olsun herhangi bir bankanın zor durumda kalarak iflas etmediği yani fona herhangi bir bankanın devredilmediği ortaya çıkar. Ayrıca bu yönetim anlayışı beraberinde bankacılık sektöründe tarihte hiç görülmemeyen karlılıkların yakalanmasına sebep olmuş, kurumsal yönetim anlayışının en önemli özelliklerinden olan şeffaflık beraberinde aklın daha iyi bilgilenmesini sağlamış, artan rekabet faiz oranlarının düşmesine



sebepler olarak kredi ihtiyacı olanların daha düşük oranlarda faizler ödeyerek ihtiyaçlarını daha düşük maliyetlerle temin etme imkânına kavuşmuşlardır.

8. KAYNAKLAR

Abdioğlu, H. (2007), İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB – 100 Örneği, Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Akdimken Resuhi, Uzbay Ekrem, Özgüven Necdet, (1993) “Langenscheidt Standart Sözlüğü” İnkılap Kitabevi, s.108

Akgül, Barış (2009) “Kurumsal yönetim ilkeleri uyarınca banka yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi”, Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara

Aktan Coşkun Can (2005), Kurumsal Şirket Yönetiminin Amaçları, www.canaktan.org.tr (Erişim:11.06.2012)

Aysan, Mustafa A.(2007), Muhasebe ve Kurumsal Yönetim, İstanbul

Aysan Mustafa A. (2007), “Kurumsal Yönetim ve Risk”, İstanbul

Başak Turan İçke, Ülgen Hayri, Mirze Kadri, (2004) “ İşletmelerde Stratejik Yönetim” Literatür Yayınları, İstanbul, s.423

Battal, Ahmet(2006), Bankacılık Kanunu Şerhi, 5411 Sayılı Kanunun Metni ve Açıklaması, Seçkin Yayınları, Ankara

Daştan Abdülkerim, (2010), “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi, Bankacılar Dergisi, sayı:12.

Dal, Seniha (2008), Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Kurumsal Yönetim, Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongresi, 2008, s.7

Diane K. Denis, John J. Mcconnell, International Corporate Governance, [Http://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstractid=320121](http://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstractid=320121), (Erişim: 11.08.2012).

Gündüz, Seçil (2004). Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Pay Sahiplerinin Halka Açık Anonim Ortaklıkların Genel Kuruluna Katılımı, SPK Yeterlik Etütleri (16. Dönem), C. 1ı, , s. 607



Gürbüz, Osman Erginçan Yakup,(2004), Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu Ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, s.5

Herman, Siebens (2002), Concepts And Working Instruments For Corporate Governance, Journal Of Business Ethics, 39, Kluwer Academic Publ., 2002, p.110

Hoskinson R. E., Yiu D., Kim H., (2004), Corporate Governance Systems: Effects Of Capital And Labor Market Conquency On Corporate Innovation And Global Competitiveness, Journal Of High Technology Management Research, pp.293-315

Kayacan Murad, (2006). Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim, Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı, Yayın No: 1, İstanbul, S. 7.

Kula Veysel (2006), Kurumsal Yönetim Hissedarlarının Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, Papatya Yayınları, İstanbul, s.12

“Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi,”(1999) Tüsiad, İstanbul, 2002, S. 9; OECD, OECD Principles Of Corporate Governance, <Http://Www.Ifac.Org/Credibility/Viewpointsipubdl.Php?Pubid=0001>, 03.07.2012, s.7

Luo Y.,(2005), “Corporate Governance And Accountability In Multinational Enterprises: Concepts And Agenda”, Journal Of International Management, 11, pp. 1-8

Macey, J.R. ; Hara, M. (2000), The Corporate Governance Of Banks. Frbny Economic Policy Rewiew, New York, p.4

Manisalı Güler (2005), Kurumsal Yönetimin Uluslar arası Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi ve Etkisi, Geleneksel Finans Sempozyumu 2004, SPK Yayınları s.509

Millstein Ira M. (1998), Corporate Governance: Improving Competitiveness And Access To Capital İn Global Markets, OECD Yayınları, Paris, p. 27.

Morck Randall, Nakamura Masao, (1999), Japanese Corporate Governance And Macroeconomic Problems, Harvard University Press, p.2

Özilhan, Tuncay (2002), Özel Sektörün İhtiyacı Kurumsal Yönetim, Görüş Dergisi, S. 7.



Paslı Ali, (2004), Anonim Ortaklıkların Kurumsal Yönetimi (Kurumsal Yönetim I), Beta Yayınları, İstanbul, s.9

Pulaşlı Hasan, (2003). Corporate Governance (Kurumsal Yönetim İlkeleri), Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Formül”, Sözkese Matbaacılık, s.1

Sak Güven, (2000), Corporate Governance, Görüş Dergisi, s.56

Senver Bülent (2002), Dünyada ve Türkiye’de Yönetişim, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi, Sayı:3 s.6

SPK (2005), Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003 / 2005 <http://www.spk.gov.tr> (Erişim: 16.09.2012).

Shleifer, Andrei, Vishny, Robert W. (1997), A Survey Of Corporate Governance, National Bureau Of Economic Research, Working Papers, No. 5554, Nisan 1996, pp. 3-33, Journal Of Finance, Cilt 1 (2). pp. 737-783.

Sloan R.G., (2001), Financial Accounting And Corporate Governance: A Discussion, Journal Of Accounting And Economics, Vol. 32, S. 335-347.

Tekinalp Ünal, (2003), Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki (Hukuk Politikaları), Turgut Kalpsüz’e Armağan, Turhan Kitabevi Yayınları, s.228

The Committee On The The Financial Aspects Of Corporate Governance, Report Of The Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance, London Stock Exchange, Gee And Co. Ltd, London, 1992, p.15.

“What Is CorporateGovernance?”, <Http://Www.Encycogov.Com/Whatisgorpgov.Asp>, (Erişim: 24.08.2012).



İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.accounting.rutger.edu/raw/aaa/about/staff.htm>

<http://www.aicpa.org/calendar/belt/sec.htm>

<http://www.aicpa.org/index.cfm>

<http://www.aicpa.org/pubs/cpalet/apr/2000/supps/palart.htm>

<http://www.basarim.com.tr/yayin/hukuk/abdthukuku/03.htm>

<http://www.bis.org/pulb/bscbs.pdf>

http://www.cendant.com/documents/bad_audit_committee_charter.pdf135

http://www.ecgi.org/codes/all_codes.htm

<http://www.econturk.org/spk2.pdf>

<http://www.nyse.com/publication/appendix.htm>

<http://www.oecd.org/pdf/m00019000/m00019587.pdf>

http://www.pwc.com/tr/tur/about/press/ceosurvey_2005.htm

<http://www.spk.gov.tr/yayinlar/yayinlar.htm>

http://www.spk.gov.tr/ofd/kurumsalyonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf

http://www.spk.gov.tr/ofd/kurumsalyonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri_uyum_raporu.pdf

<http://papers.ssrn.com/sol3/displayabstractsearch.cfm>

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=343461

<http://www.theiia.org/iiia/index.cfm>

http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_anketi_sonuclari.pdf

http://www.tkyd.org/docs/spk_ilkeler.pdf

<http://www.tkyd.org/yayin/kurumsalyonetimeniyuygulamakodu.pdf>

<http://www.tkyd.org/docs/oecd2004.pdf>