



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL YÖNETİM İLE BANKALARIN FİNANSAL
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BIST KURUMSAL
YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ BANKALAR ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Şadiye AYDIN

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ELAGÖZ

Çanakkale- 2020



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL YÖNETİM İLE BANKALARIN FİNANSAL PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ
BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Şadiye AYDIN**

**Tez Danışmanı
Dr.Öğr.Üyesi
İsmail ELAGÖZ**

Çanakkale – 2020

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Kurumsal Yönetim ile Bankaların Finansal Performansı Arasındaki İlişki: BIST Kurumsal Yönetim Endeksindeki Bankalar Üzerine Bir Araştırma”** adlı çalışmamın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmada yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak faydalanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21.05.2020

Şadiye AYDIN

ÖZET

KURUMSAL YÖNETİM İLE BANKALARIN FİNANSAL PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan ekonomik krizlerin çoğunun sebebi, kurumsal yönetim süreçlerinin yeterli ve anlamlı düzeyde uygulanmaması olarak görülmektedir. Bu durum ise son yıllarda kurumsal yönetimin değeri ve ciddiyetini önemli derecede arttırmaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetim; işletmelerin hedef ve amaçlarının nasıl ve hangi yollarla gerçekleştirileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle işletmelerdeki yolsuzluğun önlenmesi, işletmenin yönetimi altındaki kaynakların art niyetli kullanımının engellenmesi, sahip olunan gücün art niyetli kullanımını engellenmesi ve işletme yönetiminin paydaşlara baskı yapmasının engellenmesi için kurumsal yönetimin etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı 2014-2018 döneminde hisse senetleri BIST’te işlem gören kurumsal yönetim derecelendirme notları duyurusu yapılan ve XKRUY’da yer alan 49 firma içerisinde 6 bankanın finansal performanslarının değerlendirilmesidir. Bu kapsamda performans değerlendirilmesinde çok kriterli karar analizlerinden TOPSIS yöntemi kullanılarak, bankaların yıllar bazında performansını ölçmek ve firmaların Kurumsal Yönetim Endeks değerleri ile karşılaştırmak hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında yer alan 6 bankaya ait bilgiler KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu), hisse senetlerine ait finansal rasyo değerleri FİNNET Elektronik Yayıncılık Data İletişim’den elde edilmiştir. Yapılan analizler sonrasında ulaşılan bulgulara göre; finansal rasyo değerlerine göre, yapılan sıralamalara göre firmalar kurumsal açıdan başarılı olarak görülmektedir. Ancak finansal rasyo çeşitleri değiştikçe sıralama da değişebilecektir. Endekste yer alan bankalar farklı derecelendirme şirketleri tarafından farklı kriterlere göre ölçüldüğünden tek bir değer üzerinden aynı kriterlere göre değerlendirilmesi mümkün değildir. Bu açıdan, bankaların (veya firmaların) derecelendirmesi için ulusal ve uluslararası standartlara göre kriterlerin belirlenmesi uygun olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Finansal Performans, BIST, Çok Kriterli Karar Analizi.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE AND THE FINANCIAL PERFORMANCE OF BANKS: A RESEARCH ON BANKS IN THE CORPORATE GOVERNANCE INDEX

The reason for most of the economic crises that occur with globalization is seen as the inadequate and meaningful implementation of corporate governance processes. This situation has significantly increased the value and seriousness of corporate governance in recent years. In this context, corporate governance; It reveals how and in what ways the businesses' goals and objectives will be achieved. Especially, corporate management should be used effectively and efficiently in order to prevent corruption in enterprises, prevent the malicious use of resources under the management of the enterprise, prevent the malicious use of the power owned and prevent the management from pressing the stakeholders. The purpose of this research is to evaluate the financial performance of 6 banks out of 49 firms in XKRUY whose corporate governance ratings were announced in the 2014-2018 period. In this context, it is aimed to measure the performance of banks on the basis of years and compare them with the Corporate Governance Index values by using the TOPSIS method, which is a Multiple Criteria Decision Analysis. Informations on 6 banks within the scope of the research were obtained from KAP (Public Disclosure Platform), financial ratio values of stocks from FINNET Electronic Publishing Data Communication. However, as the types of financial ratios kinds, the ranking may change. Since the banks in the index are measured according to different criteria by different rating companies, it is not possible to evaluate them according to the same criteria over a single value. In this respect, it will be appropriate to set criteria according to national and international standards for the rating of banks (or companies).

Key Words: Corporate Management, Financial Performance, BIST, Multiple Criteria Decision Analysis.

ÖNSÖZ

Bu bitirme çalışması; Kurumsal Yönetim ile Bankaların Finansal Performansı Arasındaki İlişki: BİST Kurumsal Yönetim Endeksindeki Bankalar Üzerine Bir Araştırma, başlığı altında yapılmıştır.

Araştırma bünyesinde, 2014-2018 döneminde hisse senetleri BIST’te işlem gören kurumsal yönetim derecelendirme notları duyurusu yapılan XKRUU’da yer alan 49 firmadan 6 bankanın finansal performansı incelenmiştir.

Araştırmada amaç, 2014-2018 yılları arasında kurumsal yönetim endeksinde yer alan firmaların finansal performansının değerlendirilmesi TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi kullanarak, firmaların yıllar bazında performansını ölçmek ve firmaların Kurumsal Yönetim Endeks değerleri ile karşılaştırmaktır.

Çalışmayı hazırlarken geçirdiğim tüm aşamalarda benden yardımlarını esirgemeyen Tez Danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İsmail ELAGÖZ’ e, tez jürimde bulunarak desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Metin ATMACA ve Prof. Dr. Erhan DEMİRELİ’ ne saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım, ayrıca manevi desteğini her an yanımda hissettiğim aileme ve arkadaşlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Şadiye AYDIN

Çanakkale, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
GRAFİKLER LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM HAKKINDA KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Kurumsal Yönetim Kavramı.....	3
1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı.....	3
1.1.2. Kurumsal Yönetimin Amaçları	4
1.1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi.....	6
1.1.4. Kurumsal Yönetimin Yararları.....	7
1.1.5. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	8
1.1.6. Kurumsal Yönetim Teorileri	10
1.1.6.1. Vekalet Teorisi (Agency Theory).....	10
1.1.6.2. Meşruiyet Teorisi (Legitimacy Theory).....	11
1.1.6.3. İdari Kapitalizm (Managerial Capitalizm).....	11
1.1.6.4. Hissedar Kapitalizmi (Shareholder Capitalizm)	12
1.1.6.5. Mülkiyet Kapitalizmi Teorisi	13
1.1.6.6. Paydaş Kapitalizmi Teorisi (Stakeholder).....	14
1.1.6.7. Miyop Piyasa Teorisi (Myopic Market Theory).....	14
1.1.6.8. Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependency Theory).....	15
1.2.Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci.....	16
1.2.1. Şirket Skandalları	16
1.2.1.1. Enron Skandalı	16
1.2.1.2. WorldCom Skandalı.....	16

1.2.1.3. <i>Parmalat Skandalı</i>	17
1.2.1.4. <i>Royal Ahold Skandalı</i>	18
1.2.2. Küreselleşmenin Etkisi ve Artan Uluslararası Ekonomik Bağlılık	18
1.2.3. Finansal Krizler	19
1.2.4. Özelleştirme Faaliyetleri	20
1.2.5. Özel Sermayenin Gücünün Artması	20
1.2.6. Artan Yatırım Talepleri	21
1.3. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri	21
1.3.1. Adillik (Eşitlik) İlkesi	21
1.3.2. Şeffaflık İlkesi	23
1.3.3. Hesap Verebilirlik İlkesi	24
1.3.4. Sorumluluk İlkesi	25
1.3.5. İç Kontrol ve Risk Yönetimi	26
1.4. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi	27
1.4.1. Sermaye Piyasası Kurulu ve Kurumsal Yönetim	28
1.4.1.1. <i>Pay Sahipleri</i>	28
1.4.1.2. <i>Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık</i>	29
1.4.1.3. <i>Menfaat Sahipleri (Paydaşlar)</i>	29
1.4.1.4. <i>Yönetim Kurulu</i>	30
1.4.2. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) ve Kurumsal Yönetim	31
1.4.3. Borsa İstanbul (BIST) ve Kurumsal Yönetim	32
1.4.3.1. <i>BIST Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi</i>	32
1.4.3.2. <i>BIST Kurumsal Yönetim Endeksi</i>	33
1.4.3.3. <i>BIST Kurumsal Yönetim Uyum Raporu</i>	34
1.4.4. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim	35
1.4.4.1. <i>Türk Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim Alanındaki Düzenlemeler</i>	35
1.4.4.2. <i>Basel Bankacılık Denetim Komitesi ve Bankalarda Kurumsal Yönetim İle İlgili Araştırmalar</i>	37
1.4.5. Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK)’daki Gelişmeler	39

1.5. Kurumsal Yönetim ile Bankaların Finansal Performansı Arasındaki İlişkiye Dönük Literatür.....	40
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE METODOLOJİ: BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1.Araştırmanın Metodolojisi.....	47
2.2.Araştırmanın Yöntemi	49
2.3.Verit Seti.....	51
2.4.Verilerin Çözümlemesi.....	51
2.4.1. 2014 Yılı XKURY’de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Sıralaması.....	51
2.4.2. 2015 Yılı XKURY’de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Sıralaması.....	54
2.4.3. 2016 Yılı XKURY’de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Sıralaması.....	56
2.4.4. 2017 Yılı XKURY de yer alan bankaların TOPSIS performans Sıralaması.....	58
2.4.5. 2018 Yılı XKURY’ de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Sıralaması.....	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

SONUÇ	65
KAYNAKÇA.....	70

KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	:Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIST	:Borsa İstanbul
IMF	:Uluslararası Para Fonu
KAP	:Kamuyu Aydınlatma Platformu
KY	:Kurumsal Yönetim KY
MKK	:Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.
OECD	:Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SPK	:Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	:Türkiye Bankalar Birliği
TKYD	:Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMSF	:Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TMSK	:Türkiye Muhasebe Standartları Kurumu
TOPSIS	:Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
TÜSİAD	:Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
TTK	:Türk Ticaret Kanunu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. BIST Kurumsal Yönetim (XKURY) Endeksinde Yer Alan Bankalar	47
Tablo 2.2. Literatürde Firmaların Finansal Performansını Ölçmek İçin Kullanılan Finansal Rasyo Kriterleri	48
Tablo 2.3. Karar Matrisi (2014).....	51
Tablo 2.4. Normalize Karar Matrisi (2014).....	52
Tablo 2.5. Kriterlerin Ağırlık Değerleri.....	52
Tablo 2.6. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi (2014).....	53
Tablo 2.7. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2014).....	53
Tablo 2.8. Karar Matrisi (2015).....	54
Tablo 2.9. Normalize Karar Matrisi (2015).....	54
Tablo 2.10. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi (2015).....	55
Tablo 2.11. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2015).....	56
Tablo 2.12. Karar Matrisi (2016).....	56
Tablo 2.13. Normalize Karar Matrisi (2016).....	57
Tablo 2.14. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi (2016).....	57
Tablo 2.15. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2016).....	58
Tablo 2.16. Karar Matrisi (2017).....	59
Tablo 2.17. Normalize Karar Matrisi (2017).....	59
Tablo 2.18. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi.....	59
Tablo 2.19. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2017).....	60
Tablo 2.20. Karar Matrisi (2018).....	61
Tablo 2.21. Normalize Karar Matrisi (2018).....	61
Tablo 2.22. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi (2018).....	62
Tablo 2.23. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2018).....	62

Tablo 3.1. 2014-2018 Yılı BIST Kurumsal Yönetim Endeksindeki Bankaların Finansal Performans Sıralaması	48
Tablo 3.2. 2014-2018 Yılı XKURY’de Yer Alan Bankaların Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değerleri.....	65
Tablo 3.3. XKURY’de Yer Alan Bankaların TOPSIS ve KYD Sıralaması.....	67



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1. 2014-2018 dönemi XKURY’ de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Grafiği	64
Grafik 3.2. 2014-2018 Dönemi XKURY’ de Yer Alan Bankaların Kurumsal Yönetim Endeks Değerleri Grafiği.....	66



GİRİŞ

Son yıllarda artan küreselleşme faaliyetlerinden dolayı ülkeler finansal anlamda birbirlerine yoğun bir şekilde bağlı duruma gelmişlerdir. Herhangi bir işletmeye yatırım yapılma durumunda sadece o işletme değil, dünya genelindeki yatırım şekilleri de incelenmektedir. Dolayısıyla özellikle gelişmekte olan piyasalarda oluşacak volatilitelere karşı bu bağılıklar sorun oluşturabilmektedir. Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan ekonomik krizlerin çoğunun sebebi, kurumsal yönetim süreçlerinin yeterli ve anlamlı düzeyde uygulanmaması olarak görülmektedir. Bundan dolayı işletmelerdeki kurumsal yönetim faaliyetlerinin etkin uygulanması bu tehditlere karşı işletmeleri korumaktadır. Bu piyasalarda işlem gören işletmelerin yatırımcı bulabilmeleri için kurumsal yönetime önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim, işletmelere hedef ve vizyon oluşturma; bu hedef ve vizyonlara ulaşmayı sağlayan önemli bir faaliyet zinciri olarak değerlendirilmektedir.

Etkin kullanılan kurumsal yönetimin, şirket kaynak giderlerinin düşürülmesinde, güven ortamının oluşturulmasında ve kaynak veriminin yükseltilmesinde pozitif yönde katkısı olmaktadır. İşletmelerin uzun dönemli başarı göstermesi, kurumsal itibarının oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kurumsal yönetim önemli bir unsur olarak görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim şirket değeri ve verimlilik yapısını ciddi düzeyde arttırmaktadır.

Türkiye’de kurumsal yönetimin önemi ve kurumsal yönetim üzerine yapılan araştırma ve araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır. Türkiye için kurumsal yönetim yeniliklerinin arka planındaki önemli faktör, küreselleşmenin beraberinde getirdiği şartlara uyum göstermek açısından ihtiyaç hissedilen özellikle işletme dışı kaynaklardır. Kurumsal yönetim açısından ülkeye yatırım yapmak isteyen yabancı yatırımcılar ve fon sahiplerinin bu anlamdaki isteklerini bu kaynaklar oluşturmaktadır. Bu noktada aktif durumda bulunan yatırımcı ve fon sahiplerinin Türkiye’ye yatırım yapmaları etkin bir kurumsal yönetimle mümkün olmaktadır. Özellikle Türkiye bankacılık sektörü, uluslararası ilkelerle bütünlük içerisinde ve kurumsal yönetim düzenlemelerine ilişkin önemli adımlar atmaktadır. Özellikle net bir şekilde belirlenmiş kurumsal yönetim esasları ile birlikte denetçi veya denetçiler ve kontrol oluşturan otoriteler banka yönetiminde iş birliğini arttırmakta ve bu süreçte üzerlerinde sorumluluk olan denetçilerin yükümlülüklerini daha etkin ve etkili bir şekilde yapmalarına imkân tanımaktadır.

Bu araştırmada Türkiye’de 2014-2018 döneminde hisse senetleri BIST’ te işlem gören kurumsal yönetim derecelendirme notları duyurusu yapılan XKRUYY’ da yer alan 49 firmadan 6 bankanın finansal performansı incelenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan 6 bankaya ait bilgiler KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu), hisse senetlerine ait finansal rasyo değerleri FİNNET Elektronik Yayıncılık Data İletişim’den elde edilmiştir. Araştırmanın amacı, 2014-2018 yılları arasında kurumsal yönetim endeksinde yer alan firmaların finansal performansının değerlendirilmesi TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi kullanarak, firmaların yıllar bazında performansını ölçmek ve firmaların Kurumsal Yönetim Endeks değerleri ile karşılaştırmaktır.

Bu kapsamda araştırmanın birinci bölümünde kavramsal olarak kurumsal yönetim ele alınmıştır. Kurumsal yönetimin amacı, yararları, önemi, mekanizmaları ve bu yönetim anlayışına ilişkin teoriler incelenmiştir. Bununla birlikte kurumsal yönetimi ortaya çıkaran sebeplerle birlikte kurumsal yönetimin temel ilkeleri de belirtilmiştir. Sonrasında Türkiye’de kurumsal yönetim uygulama süreci ve Sermaye Piyasası Kurulu ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun yapısı çerçevesinde kurumsal yönetime bakış ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise yöntem ve metodoloji kısmı incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada kullanılan veri seti ile toplanan verilerin çözümlenmesinde kullanılacak olan XKURY ’de yer alan bankaların TOPSIS performans sıralamaları yer almaktadır. Araştırmanın nc bölümünde BIST’ te işlem gören 6 bankanın kurumsal yönetimleri ile finansal performanslarına ilişkin yapılan TOPSIS analizi sonrasında ulaşılan bulgular incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM HAKKINDA KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Bu başlık içerisinde kurumsal yönetimin tanımı, amaçları, önemi, yararları ve mekanizmaları incelenecektir. Kurumsal yönetim teori türlerinin içerisine giren; mülkiyet kapitalizmi teorisi, idari kapitalizm teorisi, hissedar kapitalizmi teorisi, paydaş kapitalizmi teorisi, miyop piyasa teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi anlatılacak ve incelenecektir.

1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal yönetim, işletme hedef ve vizyon oluşturma; bu hedef ve vizyonlara ulaşmayı sağlayan önemli bir faaliyet zinciridir. Tüm bu faaliyet zinciri; şirketin ve hissedarların çıkarlarının korunması ve bu sürece uygun karar ve yöntemlerin uygulanmasını içerir. Ekonomik düzen ve piyasa işleyişinde kurumsal yönetimin, şirket kaynak giderlerinin düşürülmesinde, güven ortamının maksimum düzeyde oluşturulmasında ve şirket kaynak veriminin yükseltilmesinde pozitif yönde etkisinin olması istenmektedir. Şirketin uzun dönemli başarı göstermesini, itibarının oluşturulmasını ve uzun dönemli olarak devam edebilmesini (sürdürülebilirliğinde) sağlayan faktörler; hukuki ve kurumsal kurallar ve düzenlemeler, iş etiği, kurumsal olarak şirket faaliyetleri, kurumsal ve çevresel bilinç, toplumsal fayda maddeleri altında bu faktörler birer faaliyet zinciri olarak ayrı ayrı önem arz etmektedir (OECD, 2004).

Kurumsal yönetim; şirket hedef ve amaçlarının nasıl ve hangi yollarla gerçekleştirileceği ile şirkete ait tüm faaliyet zincirlerinin oluşturulmasında menfaat gruplarının isteklerini yerine getirme oranı arasında ilişkileri ve konuları içine alan bir kavramdır (Deloitte, 2006: 4).

Kurum, Türk Dil Kurumu'na (TDK) bakıldığında; mülkiyet, evlilik, aile ve ortaklık gibi derin bir unsur olarak incelenen ve bunları içerisine alan çoğu zaman kamu ve devlet ile yakınlık taşıyan müessese, oluşum ve topluluk olarak ifade edilmektedir. Yönetime gelindiğinde ise belirli hedeflere erişme doğrultusunda koordinasyon, planlama, yürütme, örgütlenme ve kontrol süreçlerinin oluşturulması ve düzenli bir şekilde yapılmasını simgelemektedir (Ergene, 2019: 4).

1.1.2. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal yönetim iç unsurlar ve dış unsurlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış unsurlar; hissedarlar ve borç sağlayanlardan meydana gelmektedir. İç unsurlar ise yukarıdan aşağıya; yönetim kurulu, yönetim ve varlıklardan (borçlar ve öz kaynaklar) oluşmaktadır. Şirketin dış kontrol sistemini meydana getiren faktörler olarak hissedarlar ve borç sağlayan kurumlar yükselen sermaye talebini gideren şirket faktörleridir. İç unsurların içinde ve en önemli safhasında bulunan yönetim kurulu; yönetim içinde yer alan şirket çalışanlarını ve yöneticileri takip etme, tavsiye verme, işlevselleştirme, olan ve olmuş olabilecek söz konusu krizleri çözmek ve aynı zamanda çalışanlarının motivasyonunu sağlamaktan sorumludur. Şirkete girdi sağlayanlar bu sermayenin nasıl kullanılması gerektiği konusunda fikir söyleme ve bu süreci yönetme hakkına sahiptir. Bu süreçte söz hakkına sahip olan birey ve gruplar arasında meydana gelebilecek herhangi bir ayrışma, çatışma ya da ihtilaf gibi durumlarda yönetim, borç veren ve hissedarlar arasında farklı olarak davranılmak düşüncesi (bir nevi ayrımcılık) menfaat çatışmalarını meydana getirmektedir. Bunun sonucunda kurumsal yönetimin amacı; meydana gelebilecek menfaat çatışmalarında, menfaatleri paralel düzeyde tutabilmeli ve bu süreci verimli bir şekilde yönetebilmelidir (Gillian, 2006: 382). Kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar (şirkete kaynak girdisi sağlayanlar) arasında meydana gelebilecek herhangi bir ihtilaf ya da sorunda bunların ortadan kaldırılmasını ve söz konusu muhatapların çıkarlarının güvence altına alınmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür. Şirketler yalnızca iç ve dış unsurları içerisine alan borç verenler, hissedarlar, yöneticiler ve yönetim kurulundan ibaret değildir. Şirketler yapıları ve süreçleri gereği çok fazla etkenle iç içedir. Şirketin mevcut ve potansiyel müşterileri, şirket çalışanları, şirketin mevcut olarak bulunduğu toplumsal yapı ve kültür, sosyal, ekonomik ve siyasi çevre ve tüm bunları kapsayan hukuki yönetmelikler ve yasalar büyük önem arz etmektedir (Gillian, 2006: 383).

Kurumsal yönetimin dünya geneline bakıldığında temelde ortak olan iki amacı bulunmaktadır. Birinci amacı; yolsuzluğu önlemek, şirketin yönetimi altındaki kaynakların art niyetli kullanımını engellemek, sahip olunan gücün art niyetli kullanımını engellemek ve şirket yönetim hakkına sahip kişilerin kendilerini kayıracabilecek karar ve tavırları borç verenlere ve topluma cebren ve baskı içinde kabul ettirmelerini önlemek ve engellemektir. İkinci amacı ise; şirketlerin performanslarını yükseltmektir. Bunun sağlanması için ise

yöneticileri ve müteşebbisleri imrendiren bir iş ortamı çevresinde bulunmalarını sağlamak ve bunun sürdürülebilir olmasına imkân hazırlamaktır. Böylelikle ileriki süreçte uzun soluklu bir verimlilik sağlanmış olacaktır (Çıtak, 2006: 35).

Şirket yöneticileri ve paydaşlar nezdinde kurumsal yönetim önemli oranda yarar oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim faaliyetlerinin yapılmasını gerekli kılan pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktan, 2005: 16):

- Paydaşlar ve yöneticiler arasındaki ihtilafların önceden oluşturulmuş kurallar çerçevesinde düzenlenmesi ve kontrol edilmesi,
- Etki oranı yüksek paydaşların küçük orandaki pay kısımlarına sahip olmalarının önlenmesi,
- Sermaye giderlerinin düşürülmesi ve kurumsal yatırım sağlayanların uzun dönemli yatırım yapmak istemeleri için güven ortamı oluşturulmasının sağlanması,
- Paydaşların, borç verenlerin ve yatırımcıların menfaatlerinin korunması,
- Yönetimin ve yönetim kurulunun kişilere verdiği güç ve yetkinin kendi çıkarları doğrultusunda kullanılmasının önüne geçilmesi,
- Şirket hissedarlarına adaletli ve eşit olarak davranılmasının sağlanması,
- Küçük pay oranlarına sahip olan kişilerin haklarının yüksek pay oranına sahip olanlara geçirilmesinin önüne geçilmesi,
- Şirketle ilişki içerisinde olan pay sahiplerinin çıkarlarının güven ortamı içinde korunması,
- Vekalet giderinin düşürülmesini sağlamak,
- Saydamlığın sağlanması (şirketin mali durumunun topluma bildirilmesi). Yönetim kurulunun yerine getirmesi gereken görevlerinin net ve açık bir şekilde belirlenmesi,
- Şirketin üst düzey yönetim kademesinde bulunan kişilerin; menfaat sahiplerine ve paydaşlara karşı sorumlu olması gerektiği ve hesap verebilecek bir ortamın oluşturulması,

- Şirket kar getirisi sağladığında bunun paydaşlarına adil ve eşit olarak verilmesi ve meydana gelen bu karlılık durumunda bunun sağlanmasına vesile olan kişilere eşit ve faydaları oranında ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.

1.1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi

Dünya çapında özel sektöre duyulan güvenin yükselmesinde kurumsal yönetim kavramının önemi büyüktür. Şirketler, hedefleri doğrultusunda işler oluşturmakta, geniş yelpazede ürün ve hizmetler ve vergi gelirleri meydana getirmektedirler. Aynı zamanda kişiler iş hayatlarından sonraki süreçte emeklilik maaşlarını garanti altına alarak adım adım sahip oldukları tasarruflarını şekillendirmekte ve yönetmektedirler (Waring ve Pierce, 2004).

Kurumsal yönetimin etkili kullanılmasının şirketlere, hissedarlara ve ülke geneline yararı olduğu konusunda oy birliğine varılmıştır. Bu noktada kurumsal yönetimin verimli bir şekilde kullanılması söz konusudur. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)'nin temel aldığı noktalar Uluslararası Para Fonu (IMF) için iyi bir kurumsal yönetim uygulamasının prensipleridir. Bu prensipler; saydamlığın sağlanması, sermaye piyasalarının kurumsal yönetimi etkin kılmasının sağlanması ve düşük hisseye sahip kişilerin söz haklarının artırılarak yüksek hisseye sahip kişilerin söz hakkını azaltmaktır (Iskander ve Chamlou, 2000: 45).

Globalleşen dünyada teknoloji ile birlikte meydana gelen yenilik ve değişimlere uyum sağlayabilmek, dünya çapında rekabet edilebilir olmak, yönetsel açıdan sürdürülebilirliği sağlamak ve söz konusu kaynaklara erişmek açısından kurumsal yönetimle uyum içerisinde olmak gerekmektedir. Burada bahsedilenler kurumsal yönetimin değerini artıran özelliklerdir. Kurumsal yönetim belli kurallar çerçevesindedir ve bu kuralların uygulanması için gereken ortamın oluşturulmasını sağlamaktadır. Belirlenen kuralların faaliyete geçirilmesini özendirmekte, sürecin ve yasal sorumlulukların hissedarlara anlaşılabilir şekilde anlatılmasına imkân vermektedir. Bununla birlikte sermaye piyasası mevzuatı ve iş hukuku için değiştirilmesi ya da güncellenmesi gereken kurallar için zemin hazırlamaktadır. Tüm dünyada kurumsal yönetimin getirdiği düzenlemeler ve kurallar sayesinde yatırım için gerekli olan ve insanların da ihtiyaç duyduğu güven ortamı oluşturularak şirketin sahip olduğu kaynaklarının verimli olarak kullanılması mümkün hale gelir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 158).

Dünya Bankası eski başkanı James Seward'ın “*Dünyanın ekonomik açıdan büyümesi işletmelerin kurumsal yönetimi devletlerin yönetiminden daha önemlidir.*” sözü kurumsal yönetimin öneminin ne kadar hayati olduğunu vurgulamaktadır (Wolfensohn, 1999: 38).

Kurumsal yönetim, şirketin değer ve verimliliğini yapısı gereği ciddi düzeyde arttırmaktadır. Türkiye gibi gün geçtikçe gelişmekte olan ülkeler açısından kurumsal yönetim ciddi düzeyde önem arz etmektedir. Şirket hissedarlarının sahip oldukları bu haklarının korunması şirket değerinin artmasına ve ileri düzey finansal kaynakların oluşturulmasına aracılık etmektedir. Tüm bunlar kurumsal yönetimin önemini ve değerini vurgulamaktadır (Leal ve Silva, 2005: 7).

1.1.4. Kurumsal Yönetimin Yararları

Kurumsal yönetimin yerinde, doğru, süreklilik arz edecek şekilde ve tam anlamıyla yani sıkıntısız uygulanması; düşük hisse oranına sahip kişilerden (şirket içindeki hissedarlar), yüksek oranda hisseye sahip olan kişilere (dolaylı olarak ilişkili olunan borç verenler yani dışarıdaki hissedarlar) kadar ciddi anlamda faydası bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin tam anlamıyla düzenli ve etkili bir şekilde uygulanması şirkete, hissedarlara, müşterilere, şirket çalışanlarına, şirket hissedarlarına ve ülke ekonomisine olağanüstü yararları bulunmaktadır. Bu yararları aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür (Gürbüz ve Ergincan, 2004):

- Performansın makroekonomik olarak yükselmesinde etkindir,
- Meydana gelme ihtimali olan ya da gelmiş olan ekonomik krizlerin atlatılmasında kolaylık sağlar ve çabuk atlatılmasına imkân verir,
- Birlikte çalıştığı sermaye piyasalarının ekonomisine katkı sağlar,
- Ülkeye rekabet etme yeterliliği ve gücü tanır,
- Şirket hareketliliğine uzun soluklu karlılık imkânı tanır,
- En önemli olarak sayılabilecek faydalarından birisi de şirketin sermaye giderlerini düşürür,
- Nakit akışında sorun yaşayan şirketlere, sorunlarını giderecek şekilde nakit girdisi imkânı tanır,

- Kurumsal yönetim sayesinde, şirket içinde yönetimin elinde bulundurduğu güç ve yetki istismarının önüne geçer,
- Yaşanabilecek mali krizlerin daha rahat bir şekilde üstesinden gelinir,
- Kurumsal yönetim ilkelerinden olan saydamlık ve hesap verilebilirlik sayesinde olabilecek yolsuzlukların önüne geçilmeye çalışılır,
- Şirkete yurt içi ve yurt dışından yatırım yapan hissedarlara karşı güven ortamı oluşturulur ve bu sayede sermaye alımı çabuklaştırılmış olur,
- Şirket ne kadar iyi yönetilirse varlık oranları da o derecede yükselme gösterir. Bunun sonucu olarak, yani kurumsal yönetimin etkin bir şekilde uygulanması ile şirket imajı, değeri ve prestiji artış gösterir.

1.1.5. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Kurumsal yönetim mekanizmaları sistemi, şirketi hissedarların yararına olmasını sağlayacak şekilde yönetmenin garantisini veren bir sistem karışımıdır (Silva vd., 2007: 156).

Kurumsal yönetim mekanizmaları; işletmenin bünyesinde meydana gelen ve gelebilecek menfaat çatışmalarının önlenmesine ve mevcut çatışmaların giderilmesine yönelik şirket içi ve dışı olarak ikiye ayrılan her iki kısmının da düşünüldüğü sistemdir. Kurumsal yönetim mekanizmaları aşağıdaki gibi sıralandırılabilir:

- Yönetim kurulu yapısı (İç)
- Makam ödeneği sistemi (İç)
- Sahiplik yapısı (İç)
- Yatırımcı hakları ve yasal çevre (Dış)

Yukarıda bahsedilen ilk üçü yani yönetim kurulu yapısı, makam ödeneği sistemi ve sahiplik yapısı iç kurumsal yönetim mekanizması, yatırımcı hakları ve yasal çevre ise dış kurumsal yönetim mekanizmasıdır (Dutta ve Saadi, 2009: 451).

Kurumsal yönetim mekanizmaları; kurumsal yönetim sürecinde yönetim faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi adına gereksinim duyulan faktörleri içermektedir. Bunlardan birincisi yönetim kurulu; şirket yönetiminde en üst seviyede bulunur. Yönetimsel

bağlamda yerine getirilmesi gereken icra kararlarını, halkın ve şirketin menfaatlerini uzun soluklu olacak şekilde koruması esastır. Şirketlerin başarılı olabilmesi adına yapılacak ve yapılan girişimlerin tümü yönetim kurulunu ilgilendirmektedir. Kurumsal yönetim sisteminde, yönetim kurulundan dikkat etmesi istenilen bazı hususlar vardır. Bunlar; işletmenin hissedarlarının çıkarlarını düşünerek hareket edilmesi, üst düzey yöneticileri belirlemek, onları kontrol etmek, yönetmek ve motivasyonlarını sağlamaktır. İkincisi; şirketlerin sahiplik yapısıdır. Sahiplik yapısına bakıldığında, daha az hisseye sahip olanlar ile daha çok hisseye sahip olanlar arasındaki farklılıklar şirket performansını etkilemektedir. Yatırımcı ve yönetici arasındaki menfaat çatışmaları yönetim ve yönetilme konusunda negatif düşüncelere sahip olmaya neden olabilmekte ve yatırımlar konusunda şüphelere sebep olabilmektedir. Hisseleri büyük olan yatırımcılar küçük olan yatırımcılardan daha çok söz hakkına sahip olduklarını düşünebilmektedirler. Tüm bunlara karşın kurumsal performans açısından bakıldığında sahiplik yapısı ile arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Sahipler ya da yöneticiler tarafından idare edilen işletmelerin etkinlik açısından aralarında bir farklılık olduğu söz konusu değildir. Üçüncüsü; yöneticilerin ücretleri kısmıdır. Yönetim kurulu üyelerinin bu organizasyona ayırdığı zaman ve yapması gereken görevleri yerine ne kadar getirdiği önemli olan noktadır. Üyelerin alacakları maaşlar icra başkanına ödenen paranın saatlik olarak hesaplanması ile belirlenmektedir. Bu süreçte şirket hissedarları ile yönetici menfaatlerinin, şirketin performansını ve ilerleyişini destekler şekilde olması gerekmektedir. Dördüncü mekanizma ise yatırımcı ilişkileridir. Bu bağlamda yatırımcı ve şirket ortakları arasındaki ilişkileri ele almaktadır. Bu yapı idari anlamda sorumluluğu bulunan yöneticiler, genel müdür ve genel müdür yardımcısından oluşmaktadır. Bu süreç içerisinde sorumluluğunda olan faaliyetler ile alakalı olarak yılda en az bir kere rapor yazmak zorundadır. Bu sorumluluklar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Hissedarların bilgilendirildiği gerekli dokümanları temin ederek hazırlamak,
- Yatırımcılar ile şirket ortakları arasındaki diyalogun iyi olmasını ve bu süreçte kayıtların eksiksiz olmasını sağlamak,
- Şirket ortaklarının bilgilendirilmesi gerekli olan durumları yazılı bir şekilde bildirmektir.

Sonuncu mekanizma ise hukuki sistemler ve yasal korumadır. Burada kurumsal yönetimde en dikkat edilmesi gerekli olan unsurlardan birisi de yasal sistemin yatırımcıyı

koruyor olmasıdır. Yasal sistem ve hukuki düzen, şirket yatırımcılarına destek veriyor ve onları koruyorsa oradaki şirketlerin finansal durumları ve ülkedeki şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları bir o kadar ilerlemekte demektir (Erdoğan, 2015: 33-39).

1.1.6. Kurumsal Yönetim Teorileri

1.1.6.1. Vekalet Teorisi (Agency Theory)

Vekalet teorisi; şirketin hissedarlarına karşı yapmakla sorumlu oldukları yükümlülüklerden (sözleşmeden) meydana gelmektedir. Vekalet teorisinde “temsilci ya da vekalet sorunu” adıyla çeşitli sorunlar meydana gelmektedir. Bu sorunların altında yatan temel sebep, tüm hissedarların öncelikli olarak kendi çıkarlarını düşünmeleridir (Metiner, 2006: 89). Kurumsal yönetime vekalet teorisi kapsamında bakıldığında; şirkette bulunan tüm hissedarların çıkarlarını ayrı ayrı düşünen ve bu yolda yapılması gerekenleri yapan bir yönetim sistemidir (Çalışkan ve İçke, 2009: 125).

Kurumsal yönetimde vekalet teorisi; hedef ve menfaatleri farklılık arz eden tarafların karşılıklı olarak birbirleriyle yardımlaşarak sorun teşkil eden durumları değerlendiren bir sistemdir (Koçel, 2014: 417).

Vekalet teorisi; söz konusu olan araştırmayı taraflardan birisinin temsilciye devrettiği bir vekalet ilişkisi türüdür. Sözleşmedeki kurallar aracılığı ile iki taraf arasındaki ilişki düzenlenmektedir. Vekalet veren (principal) ve vekil (agency) arasında ortak bir amaç birliği bulunmaktadır (Eisenhardt, 1989: 59).

Organizasyonel olarak bakıldığında; yönetici ve çalışan vekil, vekalet veren hissedar, üst yönetici ya da paydaş olarak belirtilebilir (Koçel, 2014: 418). Bir sözleşme aracılığı ile şirkette söz hakkına sahip olan kişilerin kendi işleri ya da yapılması gerekli olan işlemlerini bir vekil aracılığı ile bu işlemleri bir başkasına kendi adına temsil etmesi için vermesi vekalet ilişkisidir. Her bir taraf kendi menfaatlerini düşündüğü için hissedarlar arasında menfaat çatışması çıkabilmektedir. Sözleşmelerde belirlenen kurallarla birlikte vekalet edenlerin ve çalışanların sorumlulukları ve sınırları belirtilmiş ve nasıl davranmaları gerektiği belirlenmiştir. İşletmenin tasarrufunu elinde bulunduranlar yani sahipleri üst yönetimi ve çalışanlarını kendi menfaatlerine uygun olarak davranmaları için yöneticilerini ve çalışanlarını takip ve kontrol ederek, olabilecek muhtemel sorunları, pürüzleri gidermeye

çalışarak kendi menfaatine paralel olacak bir biçimde yönlendirebilmektedirler (Jensen ve Meckling, 1976: 308).

Teori bağlamında vekalet veren ile vekil arasında çeşitli prosedürler vardır. Bunlardan bazıları, teşvik amaçlı ödüllendirme ve ücretlendirmedir. Vekillerin kararlarını belirli bir düzene bağlamak maksadıyla bilgi almak için bu süreci kontrol etme, düzenli olarak görüşme ayarlamak ve işine son vermek gibi hususlar ile vekalet veren vekilini kontrol ederek kendi menfaatine uygun biçimde kontrol altında tutar (Koçel, 2014: 418).

1.1.6.2. Meşruiyet Teorisi (Legitimacy Theory)

Meşruiyet teorisi işletmelerin temelde sosyal düzenin kültürleri ve kuralları ile birliktelik içerisinde olma gerekliliğini ifade etmektedir (Kalemci ve Tüzün, 2008: 405). İşletme ile toplum arasında genel anlamda toplumsal olarak bir anlaşma olduğunu ifade etmektedir meşruiyet teorisi. Bu teoride asıl olan yalnızca işletme ve hissedarlar değil toplum nezdindeki duruş ile tüm toplumun haklarının önemsenerek temsil edilmesidir. İşletmelerin asıl ve tek amacı kar elde etmek olmamalı, yapacağı faaliyetlerinin toplum ile denge içerisinde olması beklenmektedir. Halkın işletmelere personel sağlaması ve doğal olarak bulunan kaynakları bünyesinde barındırması nedeni ile şirketler halktan izin almaktadırlar. İşletmeler ve yürüttükleri faaliyetleri halk ile uyum içerisinde olmadığında ürettikleri ürünlerine, kaynaklarına ve faaliyetlerine sınırlandırma getirilebilir (Yusoff ve Alhaji, 2012: 58).

1.1.6.3. İdari Kapitalizm (Managerial Capitalizm)

İdari kapitalizmde işletme payları kimsenin karışamayacağı şekilde dağıtılmış ve sahiplenilmiştir. Üst kademedeki yönetimi elinde bulunduran kişiler işletmenin hisselerine sahip olmalarından dolayı değil, yönetim açısından yetenekli olmalarından dolayı o işi yapmaktadırlar ve genellikle çok nadiren büyük hisse oranlarına sahiptirler (Marris, 2006: 52).

İdari kapitalizmin ortaya çıkışında aktif ve pasif olmak üzere iki temel faktör söz konusudur. Aktif olan temel neden; endüstriyel anlamda yoğun içerikli şirketler teknik anlamda uzmanlık isteyen işletmelerin; pazarlama, idari ve teknik enformasyonlarını etkin olarak kendi bünyelerinde barındırmaya başlamış olmalarıdır. Hissedarlar ile üst düzey yönetim arasındaki bu enformasyon asimetrisi stratejik anlamda karar vermenin yönetici

kontrollünde olmasına sebep olmuştur. Pasif olan temel neden ise; hissedarlar yalnız başlarına sermaye teçhizatı için gerekli olan mali desteği veremediğinden yönetim mülkiyetten çıkarılmıştır. 19. Yüzyılın sonlarına doğru yoğun ölçekli endüstriler ilerledikçe, söz konusu endüstrilerdeki şirketler özellikle de Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'de topluma ait olmuşlardır. Bunların sonucu olarak hissedarlarda işletmeyi tek başına yönetebilecekleri ya da kontrol edebilecekleri hisse kalmamıştır. Bunun sonucu olarak ise şirkette payı olmayan ya da çok az bir miktar hissesi bulunan üst düzey yöneticiler çalışmış bulundukları işletmeleri kontrol etme hakkına sahip olmuşlardır. Bu profesyonel yöneticilerin şirket içerisinde düzeni sağladıkları ve mali açıdan tatmin edici bir sonuca ulaştıkları sürece, şirkete dışarıdan fon sağlayan hissedarların idari sürece karışmak gibi bir talepleri söz konusu olmamıştır (Takashi, 1997: 52-53).

1.1.6.4. Hissedar Kapitalizmi (Shareholder Capitalizm)

Anglosakson ekonomisinde ve ABD'de çok kullanılan bir yönetim tarzı olan hissedar kapitalizmi bir kurumsal yönetim şeklidir. 18. yüzyıl son yarısı ve 19. yüzyılın ilk yarısında meydana gelen büyük ölçekli şirketlerin ve klasik endüstriyel işletmelerin hissedarlarının sahip oldukları mali kaynakları kullanarak uygulamalı ya da teorik anlamda işletmelerine sahip çıkıp denetlemelerini sağlamıştır. Hissedar kapitalizmine büyük işletmelerin ve firmaların orijinal olanıydı, denilebilir. 20. yüzyıla gelindiğinde yönetim ve mülkiyet kavramlarının değişkenlik arz ederek farklılaşması üzerine paydaşlar şirketler üzerindeki tasarruflarını kaybettiler. İdari kapitalizmdeki “temsil edilme” sıkıntısı yüzünden 1970 ve 1980'lerde ABD'de 1990'ların son yarısında ise Japonya başta olmak üzere paydaşların yöneticilere karşı ayaklanmaları söz konusu oldu (Clarke, 2004: 101).

Hissedar kapitalizmde bazı terimler ortaya çıkmıştır. Bunlardan iki tanesi söylenecek olursa; sorumluluk ve şeffaflık olarak ifade edilebilir. İşletmenin sahipleri arasında yer alan hissedarlarının nitelikli ve doğru bilgiye ulaşmaları önemlidir. Bir başka söylemle şirket payına sahip olan kişilere yöneticilerin, şirket içerisinde olanları ve yaşanılanları anlatmaları gerekli ve bu da şeffaflık ve sorumluluk ilkelerinden gelen bir yükümlülüktür (Monks, 2001: 298-304).

İşletmeler için rekabet üstünlüğü kurmada büyük önem arz eden stratejik enformasyonun gizli kalması gerekliliği nedeni ile paydaşlar yöneticileri söz konusu olan enformasyonları açıklamaları ve anlatmaları için mecbur edemez ve edememektedirler. Bu

süreç devam ettiği sürece enformasyon asimetriği sorunu aşılammış bir sıkıntı olarak kalacak ve bu sebeple de paydaşların yöneticileri kontrol etme süreci fonksiyonel ve teorik olarak sınırlı kalacaktır (Aktan, 2006: 55).

1.1.6.5. Mülkiyet Kapitalizmi Teorisi

Kurumsal yönetimde en temel tarz olan mülkiyet kapitalizmi şirketi denetleme yetkisi hisselerle sahip olan bir veya birkaç kişinin tasarrufu altındadır. Mülkiyet kapitalizminde kuvvetler birliği ilkesi uygulanmaktadır. Şirket sahibi şirketi hem denetlemekte hem de yönetmektedir. Bu da mutlak sahiplik olarak söylenmektedir (Aghabaki, 2014: 20).

Mülkiyet kapitalizminin uygulandığı şirketlerde yöneticilerin ve şirket sahiplerinin alması gerekli olan sorumlulukların hukuki boyutları kesin olarak belirlenmemiştir. Şirket, sahipleri tarafından yönetilirken şirket yöneticileri arka planda tutulmaktadır. Bununla birlikte yöneticiler yalnızca şirket sahiplerine açıklama yapmakta, şirket sahiplerinin ise herhangi bir açıklama yapma sorumluluğu bulunmamaktadır (Aktan, 2006: 6).

Aile kapitalizminde önemli olan yönetimin ve yönetim fonksiyonlarının yürütülme tarzının aile üyelerinde olup olmadığıdır. Yönetimin aile üyelerinde olduğu şirketlerde; aile üyeleri ile şirketin menfaatlerinin çatışması, aile üyelerine ve akrabalara iltimas geçilmesi, gücün aile üyelerinde toplanması, öz sermaye ile büyümeyi hedefleme, sorumluluk ve yetki ihmalkârlığı, merkezi örgüt tarzının hâkimiyet sürmesi, örgütsel ve yönetim açısından kabiliyetlerin sonradan gelenlere bırakılamaması gibi çeşitli negatif faktörler söz konusudur (Kök, 2005: 24-44).

Girişimci kapitalizminde ise, aile üyeleri şirketin hisselerine sahip olmakla beraber yönetimin yetenek ve kabiliyetinden faydalanmaktadırlar. Bu kapitalizm türünde pay sahipleri işletmeyi yönetimle beraber yönetmektedirler. Bu süreçte yöneticiler şirketin menfaatlerini tam anlamıyla sağlayamamaktadır. Ortak olarak bir çözüme gidilerek bu sorundan kurtulmak olabilir. Teşvik planları ve ücretlendirme yöntemleri ile üst düzey yöneticiler ve şirket ortağı olan aile üyeleri arasında çıkar ortaklığına gidilerek bu sorunun üstesinden gelmek mümkündür (Çolpan, 2006: 51).

1.1.6.6. *Paydaş Kapitalizmi Teorisi (Stakeholder)*

Paydaş kelimesinin içerisinde; müşteriler, hissedarlar, halk, finansal kurumlar, sendikalar, şirket çalışanları, tedarikçiler girmektedir. Paydaşlar, örgütün amacına ulaşmasında etkilenen ve etkileyen durumda bulunan topluluk ve kişilerdir. İlk olarak 1963'te Stanford Araştırma Enstitüsü'nde gerçekleştirilen bir bildiride yönetim literatürü içerisinde ifade edilmiştir (Freeman, 2010). 1980'li yıllarda işletmelerin halk nezdindeki yeri, değeri ve katkısı konuşulmaya başlanmıştır. Gelişmiş ülkelerde kişilerin ve grupların etik değerlerle olan ilişkisinde yükselme gözlemlenmiştir. Bununla beraber tüketici ve müşterileri sıkıntıya sokan ve sokabilecek durumlar ve müşteri memnuniyetsizliği oluşturan konular, bireyleri tehlikeye sokan ve sokabilecek üretim hataları, doğaya ve çevreye verilen tahribatlar, şirket çalışanlarına karşı olan tavır, tutum ve mobbingler medya gündemine girmeye başlamıştır. Yatırım fonu yöneticileri ve şirket paydaşları finansal durumun yanı sıra işletmelerin sosyal sorumluluklarını da önemsemeye başlamışlardır. Müşteri ve tüketiciler işletmelerin sosyal performansları ile daha alakadar hale gelmişlerdir. Bunlara ek olarak son yıllarda; çevreye duyarlı yatırımcılar için, yalnızca doğayı önemseyen ve doğaya zarar vermeyen işletmelerde, yeşil yatırım fonları yani “green funds” portföyleri oluşturulmuştur (Harrison ve Freeman, 1999: 481-485).

Paydaş teorisinde üç temel yaklaşım söz konusudur. Kuralcı (normatif), araçsal, üçüncüsü ve tanımlayıcı (betimsel) yaklaşım olmak üzere üçe ayrılmaktadır. **Kuralcı yaklaşım;** işletmelerin yönetiminde ve faaliyetlerinde bağlı kalması gerekli olan kuralları ve ahlaki sorumlulukları belirlemektedir. Bütün hissedarlar eşit haklara sahiptir, şirket müşterileri ödedikleri bedelin karşılığını alma hakkına sahiptir ve şirket personeli de adaletli bir ücret uygulaması hakkına sahiptir. **Betimsel yaklaşım;** işletmenin bağlı bulunması gerekli olan ilke, kural ve esaslarının neler olduğunu belirleyen ve betimleyen bir yaklaşımdır. Son olarak **araçsal yaklaşım ise;** işletmenin hedeflediği kârlılık, büyüme ve amaçlarına erişme konusundaki ilişkiyi gözlemlemektedir. İşletmenin hissedar yönetim kuralları ile işletme hedeflerine erişme doğrultusunda kullandıkları yöntemin en iyisi olduğunu göstermek temel amacıdır (Zengin, 2014: 9-10).

1.1.6.7. *Miyop Piyasa Teorisi (Myopic Market Theory)*

Miyop piyasa teorisinde, kısa dönemli olan kârlara duyulan yoğun ilgi kurumsal yönetim anlamında başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Piyasa sisteminde geçerli olan uzun

soluklu yatırımların getirisinin az olması nedeni ile yöneticiler kısa dönemde yüksek oranda pozitif sonuçlar vermesi için hisse fiyatlarını şişirerek balonlaştırmaya yönelmektedirler. Yöneticilerin yaptıkları projelerin sonuçları kısa dönemde değerlendirildiği için yöneticiler de bu sektörde devamlılık sağlayabilmek adına kısa dönemde yüksek getiri sağlayan ya da çabuk geri dönüş sağlayan projeler yürütmektedirler. Kısa dönemde yürütülen bu projelere bakılarak işletmeler hakkında olumlu olumsuz dönütler olduğu için şirketler kısa dönemde getiri sağlayan projeleri tercih etmekte ve aslında uzun soluklu olarak şirketin refahını yükseltecek projelerden ödün vermiş bulunmaktadırlar. Bu sebeple de kısa dönemli getirisi yüksek olan projelere yönelip uzun dönemli refahı yükseltecek projeler tercih edilmediği için kurumsal yönetim sorunları meydana gelmektedir. Bu sorunun çözümü adına; işletme yöneticileri ve işletme sahipleri arasında uzun soluklu projeler yapmak için görüş birliği edilerek karşılıklı olarak birlikte ve hemfikir olarak hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu yöntemin de bir olumsuz tarafı bulunmaktadır. Uzun vadeli yatırım yapılması sebebi ile ilerleyen dönemlerde işletmeden çıkmak isteyenler olması durumunda, şirkete finansal anlamda bir maliyet söz konusu olacak ve bu da hissedarların savunmasız kalmasına zemin hazırlayacaktır. Son olarak ise miyop piyasa Almanya ve Japonya gibi bankacılık finansmanının fazlalık gösterdiği ülkelere kıyasla; Anglo-Sakson yönetim sistemini benimsemiş İngiltere ve ABD gibi ülkelerde fazlaca kullanılmaktadır (Acungüç, 2017: 29-30).

1.1.6.8. Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependency Theory)

Kaynak bağımlılığı teorisi perspektifinde, şirket dışarıdaki çevresel kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu bakış açısıyla yönetici konumunda bulunan kişilerin aslen yerine getirmek istedikleri nokta, şirketi ayakta tutabilmek adına gereklilik arz eden faktörleri harmanlayarak şirketin dışarıyla ve çevreyle ilişki meydana getirmesine ortam hazırlamaktadır (Yusoff ve Alhaji, 2012: 56).

İlk olarak 1967 yılında ifade edilen kaynak bağımlılığı teorisi, 1978 yılında Salancik ve Pfeffer tarafından ileriye sürülmüştür. Şirketin gereksinim hissettiği gerekli kaynakları meydana getirmede yönetimin ve yönetim kurulunun bu süreçte nasıl bir görev üstlendiğine dikkat etmektedir. Bu teori şirketlerin ayakta durabilmek ve sürdürülebilirliğinin sağlanması adına gereksinim duyulan kaynakların karşılanması gerekliliğini savunan bir teoridir.

Şirketler hedeflerine erişebilmek için kaynaklarını ve varlıklarını devam ettirecek bir güçte olmalılardır (Boyacıoğlu, 2017: 13-14).

1.2. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci

1.2.1. Şirket Skandalları

1.2.1.1. Enron Skandalı

Enron, ABD'nin en büyük şirketlerinden olan ve enerji sektöründe olan bir işletmedir. 1999 yılının ilk yarısında 20 dolar olan hisselerini 90 dolara çıkarmıştır. 2001 yılına gelindiğinde Enron'un muhasebe kayıtlarında aslında zarar eden işletmenin hisselerinin çeşitli oynamalarla bu zararı sakladığı aksine hisselerinin mevcut olandan daha yüksek görüldüğü ortaya çıkmıştır. Yönetim kurulu sahip oldukları mal varlıklarını arttırmak amacı ile prim, maaş ve hisse gibi çeşitli yollarla hukuk dışı davranışlar göstererek, işletmeyi kontrol etmesi gereken denetim firması sorumluluğunu yerine getirmemiş ve devlet otoritesi de bu olayda yetersiz kalmıştır. 2001 yılına gelindiğinde bu hileler ortaya çıkmış ve işletmenin hisseleri 0,26 dolara düşmüş ve yatırımcılar çok ciddi anlamda negatif olarak etkilenmişlerdir. Tüm bunların sonucunda ise işletmenin saydam bir yönetim tarzına sahip olmadığı, bağımsız olması gereken kontrolün yeterli olmadığı, yatırımcılara ve topluma olan sorumluluklarının yerine getirilmediği yani gereken açıklamaların yapılmadığı ve bu anlamda çeşitli hukuki düzenlemelerin yapılması gerekliliğini göstermiştir. Bununla birlikte kurumsal yönetimin sadece az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için değil gelişmiş ülkeler için de ne kadar önemli olduğu ispatlanmıştır (Zengin, 2014: 12).

1.2.1.2. WorldCom Skandalı

ABD'nin en büyük ikinci telefon şirketi 1997 yılında WorldCom tarafından satın alındı. 1999 yılında Forbes dergisinde yayınlanan bilgiye göre Bernie Ebbers' in mal varlığı 1,4 milyar dolar olarak bildirilmiştir (SPL, 2016).

WorldCom kendisine şirket politikası olarak devamlı büyüme oranını hedeflemiştir. Piyasalara bakıldığında WorldCom'un gelir ve karlılığı devamlılık arz eden bir şekilde ilerlemesi önemli olan unsurlar içerisinde. Kısa dönemde kâr etme amacı ile gelen tüm iş tekliflerinin alınması düşüncesi hakimdir. Şirket, müşterilerine anında cevap verebilmek amacı ile şebeke kiralamaı uygun görmüştür. Yapılan sözleşmelerde, sözleşmenin feshi durumunda ciddi oranda tazminat ödeme zorunluluğu vardır. 1998 yılında

işletme MCI Grupla birleşmeye girmiştir. Bu birleşmeden sonra işletmenin telekomünikasyon alanında resesyona girdiği gözlemlenmiştir. Telekomünikasyona gösterilen talep azlığından dolayı diğer şirketler ve WorldCom da dahil olmak üzere fiyatlarını piyasa fiyatlarının altına çekmişlerdir. Bunun sonucu olarak ise hat gelirleri hat giderlerinin altına düşmüştür. Şirket bu kötü gidişatı toparlayabilmek adına muhasebe verilerinde çeşitli hile yollarına başvurmuştur. Tüm bunlara rağmen WorldCom gitgide daha da dibe vurmaya devam etmiştir. Bu süreçte WorldCom'un yaptığı hatalar aşağıdaki gibi sıralandırılabilir (Uyar, 2015: 186):

- Gerçek dışı gelir kaynaklarının olduğunun gösterilmesi,
- Maliyet raporlarının olduğundan daha az bir şekilde bildirilmesi,
- Faaliyet maliyetlerinin aktifleştirilmesi,
- Muhasebe kayıtlarında şüpheli alacaklarda gerçek verilerin gösterilmemesi,
- Şirketle birleşen işletmelerin mali değerlerinin bulunduğundan daha yüksek bildirilmesidir.

1990 ve 2002 yılları arasında bağımsız denetçilik yapan Arthur Andersen'in 12 kişilik bir denetçi kadrosu vardı. 21 Temmuz 2000 yılındaki 334 milyon dolarlık rakamları herhangi bir belge göstermeksizin raporlanmış. Bu durum hukuki ve etik olmadığı halde Andersen herhangi bir araştırma yapmamış ve kayıt tutmayarak gidişata göz yummuştur. Bu süreçlerden sonra WorldCom hisse değerleri 0,20 dolara kadar düşüş göstermiştir. 2002 yılında tüm bunların üzerine dönemin ABD başkanı Bush, Adalet Bakanlığı ile sermaye piyasası kurulunun bu olayı en ince ayrıntısına kadar araştıracağını duyurmuştur. Bu süreçte yapılan araştırmalarda denetçiler 3,3 milyar dolarlık bir yolsuzluk daha ispatlamışlardır. Tüm bunlardan sonra WorldCom'da evrakta sahtecilik, usulsüzlük, yanıltıcı yanlış enformasyon beyanından suçlu bulunmuş, Ebbers 25 yıl hapis cezasına çarptırılmıştır (SPL, 2016).

1.2.1.3. Parmalat Skandalı

Enron'dan sonra gelmiş geçmiş en büyük şirket skandallarından biri olan diğer bir skandal Parmalat skandalı da "Avrupa'nın Enron'u" olarak konuşulan ve iş dünyası için önem teşkil eden bir olaydır. 2003'ün kasım ayında ilk olarak şirketin nakit taahhütlerini yerine getirme mücadelesi meydana geldiğinde toplumun ve medyanın ilgisini çekmiştir. Bu

süreç içerisinde şirket borç senetlerini ödeyememiştir. Bu da hisselerde dramatik ve finansal bir düşüş ve çöküşe doğru gitmiştir. Parmalat'ın batışına sebep olan etkenler arasında yönetim kurulu üyeleri arasındaki samimiyet vardır. 13 kişilik yönetim kurulunun 3 üyesi bağımsızdır. Bu üyelerin biri şirketin en büyük alacaklısı diğeri ise Parma'daki bir bankanın eski başkanıydı. Bu süreçte yöneticiler arasında görev dağılımı belirsizliği vardı. Herkes kendi işini diğerine karışmadan yürütmeye çabalıyordu. Aslına bakıldığında yönetim yumuşak ilişkilerle “soft style” yürüyordu. Parmalat'ın çöküşünde; kredi derecelendirme kurumunun mevcut durumu nasıl fark edemediği, şirketin piyasaya sürdüğü milyarlarca Euro miktarında bonoları bankaların nasıl imzaladığı, böyle bir durumu yatırımcılara nasıl olur da güvenli diyerek sundukları, denetim kuruluşlarının dikkatsizlikleri bu çöküşün ortaya çıkmasındaki büyük faktörler arasındadır (Kanbur, 2010: 27-28).

1.2.1.4. Royal Ahold Skandalı

Royal Ahold dünyada üçüncü büyük gıda perakende grubu içerisinde Hollandalı olarak yer almaktadır. 2003 yılının şubat ayında şirket ABD bazlı gelirinin 500 milyon dolar olduğunu beyan etmiştir. Bu süreçte Royal Ahold' un finans işleri sorumlusu ve yönetim kurulu müdürü direkt olarak istifalarını vermişlerdir. Yönetim kurulunun başında bulunan kişi şirkete hâkim durumdadır. Kendisinin sözleşmesi uzun sürelidir, aynı zamanda yöneticilerin almaları gereken hizmet karşılıkları yükselmektedir. Yönetim prestiji yatırımcılar nezdinde düşük profildedir. Şirket 2001 yılında hissedarların yönetim kurulunun kararına karşı çıkamayacakları şeklinde bir oylama düzenini uygulamışlar ve kabul ettirmişlerdir. Bunların meydana gelmesi yani yöneticilerin bu şekilde koydukları düzen hissedarların zararına olabilecek hareketlerdir. Royal Ahold prestijini, itibarını ve şirkete yatırım sağlayanlara karşı yeniden güven oluşturmaya amaçlamaktadır (Mallin, 2007: 3).

1.2.2. Küreselleşmenin Etkisi ve Artan Uluslararası Ekonomik Bağlılık

Küreselleşme ile beraber ülkeler finansal olarak birbirlerine daha bağlı duruma gelmişlerdir. Herhangi bir işletmeye yatırım yapılacağına yalnızca yatırım yapılacak olan işletme değil bütün dünya genelinde yatırım şekilleri önemsenmektedir. Tam bu noktada, işletmelerin birbirlerine olan bağılıklarından dolayı gelişmekte olan ülkelerin piyasalarında oluşabilecek finansal gelgitlere karşı dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu sebeple de kurumsal yönetim tam anlamıyla uygulanmalıdır ki oluşabilecek herhangi bir tehdide karşı mücadele edilip üstesinden gelmeyi sağlamalı ve yatırımcıları için güven veren bir ortamı

oluşturabilmelidirler. Özellikle gelişmekte olan piyasaların uluslararası arenadan yatırımcı bulabilmeleri açısından, uluslararası ekonomik bağımlılık ve portföy oluşturmaları konusunda piyasaların dalgalanması nedeniyle hassaslaşmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda, şirketlerin, yatırımcıların yatırım sağlamalarına vesile olabilmek için güvenilir ortamlar oluşturulması gerekmektedir ve bu da ancak kurumsal yönetim bakış açısının kaliteli bir şekilde uygulanması ile sağlanabilecektir (Erdoğan, 2015: 90).

1.2.3. Finansal Krizler

Yaşanılan son yüzyılda ortaya çıkan ekonomik krizlerin büyük çoğunluğunun sebebi olarak; işletmelerdeki ve ülkelerdeki kurumsal yönetim süreçlerinin yeterli ve anlamlı düzeyde uygulanmaması görülmektedir. Bu ise kurumsal yönetimin değerini ve ciddiyetini önemli derecede arttırmıştır. Bundan hareketle şirket yatırımcıları herhangi bir ülkeye ya da işletmeye yatırım yapmadan önce mali tablolar kadar kurumsal yönetimin uygulanma seviyesine de dikkat etmektedirler. 1997 yılında yaşanan Asya Krizi'nden sonra birçok uluslararası kuruluş işletmelerinin daha iyi yönetildiğine inandıkları kurumsal yönetim faaliyetlerini arttırarak, işletmelerinin daha iyi bir biçimde yönetileceğine imkân veren bir şekilde çeşitli araştırmalara girmişler ve her işletme için de kullanılabilecek, uyarlanabilecek değerler oluşturmaya başlamışlardır. Krizlerin çıkmasına sebep olarak işletmelerin sahip oldukları kaynakların dikkatsiz ve verimsiz harcanması ve bunun yöneticiler tarafından kontrol edilememesi ve önünün alınamaması söylenebilir. Bunların yaşanması ise ekonomik krizin yaşandığı ülkelerdeki boyutlarını genişletmiştir. Asya Krizi'nden sonra işletmelerin sahip olması gereken hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi özelliklerin yatırım yapacak kişilerde güven oluşturmaya ve şirket üzerindeki genel anlamdaki performansın önemi tüm ülkelerde kabul ve destek görmeye başlamıştır. Uzakdoğu'da 1997 ve 1998 yıllarında yaşanan ekonomik krizde sermaye piyasaları çöküşe uğramıştı. Bunun önemli sebeplerinden biri ise; kurumsal yönetimin uygulanabileceği kurumların yetersiz olması gösterilmiştir. Bunun üzerine ise G7 ülkeleri (ABD, İtalya, Kanada, Japonya, İngiltere, Almanya ve Fransa) kurumsal yönetim için OECD'den uluslararası standartlar oluşturmasını istemiştir. Rusya ve Güney Amerika da dahil olmak üzere bu krizlerin nedenlerini araştıran araştırmacılar, hepsinin arka planlarında kurumsal yönetim anlamındaki eksiklikler olduğunu söylemişlerdir (Ersöz, 2019: 16-17).

1.2.4. Özelleştirme Faaliyetleri

Özelleştirme faaliyetlerinin artış göstermesiyle birlikte özel hale gelen işletmelerin denetlenmesi ve idare edilmesi konusu gündeme gelerek kurumsal yönetim faaliyetlerinin değerini ilişkisel olarak arttırmıştır. İngiltere’de ortaya çıkan büyük çaplı özelleştirme faaliyetleri ile birlikte “hissedar demokrasisi” oluşturulmaya çalışılmıştır. Bununla beraber diğer ülkelerde ise denetlemenin, işletmenin büyük ortaklarına devri için özel olarak çabalanmıştır. Bu anlamda özelleştirme yöntemi için oluşturulan konular, yönetime olan ilgiyi tekrardan gündeme taşımıştır. Shinn (2002) devletin özelleştirilmiş işletmelerde kamu hissedarı sıfatıyla görev almasının dünya çapında kurumsal yönetim faaliyetlerinde değişimler oluşması açısından önemli bir nokta olduğunu söylemektedir. Özel sermayeye sahip olan işletmeler serbest piyasa kurallarının geçerli olduğu ortamlarda ülkelerin kaynaklarını daha anlamlı olarak kullanarak ülke ekonomisine katkı sağlarlar. Söz konusu olan bu işletmeler, küçük yatırımcıların paylarından ülke refahına kadar birçok konuda katkı sağlamaktadırlar. Bu özelleştirme sürecinde işletme faaliyetlerinin ekonomiye bir katkısı olabilmesi için yatırımcının, yatırım yaptığı işletmeye ve fonunun doğru bir şekilde değerlendirildiğine olan güveni ve inancı tam olmalıdır. Tüm bu süreçlerin doğru ve etkili bir şekilde işlemesi kurumsal yönetim faaliyetlerinin önemini ve değerini yükseltmektedir (Turnacıgil, 2018: 8).

1.2.5. Özel Sermayenin Gücünün Artması

Özel sektörün etkinlik kazanmasıyla birlikte kamuya karşı güven özel sektördeki kurumsal yönetim faaliyetlerinin değerini arttırmaktadır. Kurumsal yönetimin etkin bir biçimde uygulanması; kaynakların yerinde kullanılmasını, ortakların denetlenebilir olması, ekonomik şeffaflığı ve yatırımcıların korunmasına imkân vermektedir. Kurumsal yönetim içerdiği ilkeleri ve yapısı itibari ile kişi ve kurumlarda güven algısını oluşturmaktadır. Bu sebeple özel sektör ve kamu kurumları kurumsal yönetim uygulamalarının başarılarına dikkat etmektedirler. 1980’lerden sonra dünya çapında özelleştirmelere verilen önem artmıştır. Bu da kurumsal yönetim kavramının ilerleme kat etmesine pozitif manada etki yaratmıştır. Özelleştirme ile işletmelerin kontrol ve sahiplik yapılarının nasıl olması gerektiği tartışılmış ve özelleştirme ile piyasalardaki hisse senetlerinin görevi artmıştır (Erdoğan, 2015: 90).

1.2.6. Artan Yatırım Talepleri

Gelişmiş sermaye piyasalarında kurumsal yatırımcılar önemli unsurlardan bir tanesidir. Kurumsal anlamda yatırım yapan pay sahipleri mali anlamda yaptıkları destek ile aslında tüm ülkenin ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Uzun soluklu yatırım düşünce ve stratejileri ile meydana getirilen emeklilik fonları özellikle devlette sosyal güvenlik anlamında bütünleştirici özelliğe sahiptirler. Kredi veya öz sermaye olarak yapılan yatırımlar ve yatırımcıların fazlalık arz etmesi kurumsal yönetime verilen değerin artmasında çok büyük bir etkindir. Kurumsal yönetimde yatırımcılar işletmenin yönetiminin değişmesinde ve oluşmasında, yatırım yapılması gerektiğinde ve eleştirilmesi gereken durumlarda söz hakkına sahip kişi ya da gruplar olarak işletmenin bu süreçlerini bizzat takip ederek yönetim ile ilgili hususlarda bir etken ve hâkim durumundadırlar. Bununla birlikte yatırım yapacak olan kişi ya da gruplar, denizaşırı ve uzun soluklu olarak yatırım yapma amacıyla her türlü enformasyona sahip olmak ve güven duymak istemektedirler. Bu süreç güven unsurunun meydana gelmesi ve korunması için kurumsal yönetime yönelik olmazsa olmaz özellik ve esaslarının koyulduğu bir anlaşma ile oluşturulmaktadır. Kurumsal yönetimin esaslarından olan güvenilir, şeffaf ve adaletli bir ortam bu sürecin temel yapı taşlarındandır (Mesci, 2014: 36).

1.3. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

1.3.1. Adillik (Eşitlik) İlkesi

Adillik ilkesin, şirket yöneticilerinin tutumunun şirketteki hak sahiplerinin tümüne yönelik olarak eşit bir seviyede olmasını ifade eden kuraldır. Aynı zamanda yabancı yatırımcıların ve şirkette az ya da çok hisseye sahip olan bütün hissedarların haklarının korunmasına yönelik olarak yapılan sözleşme ve sözleşmedeki bu ilkelerin uygulanmasını içermektedir. Kurumsal yönetimde adillik ilkesini iki maddeye bağlayarak inceleyen OECD kurallarına göre adillik ilkesinin iki önemli maddesi aşağıda ifade edilmiştir (Turnacıgil, 2018: 25):

- Kurumsal yönetim; hissedarların haklarını koruyacak düzene sahip olmalı ve söz konusu olan bu hakların işlerliğini (kullanılabilirliğini) sağlamalıdır. Bu tanımla bir şirketteki hissedarların da aslında mülk sahibi olduğu ifade edilmektedir.

- Kurumîal yönetimin; yabancı pay sahiplerine ve düşük oranda paya sahip olan hissedarlara karşı olan yaklaşımının “eşitlik ilkesi” çerçevesinde olacağı esas olmalıdır. Bu söz konusu hissedarların haklarının ihlali durumlarında şirketin tazminat verecek ya da kâfi düzeyde telafi etme durumuna yeterliliği olmalıdır. Bunu destekler şekilde ülkelerin hukuki ve yasal düzenlemelerinin düşük oranda hisseye sahip olan yatırımcıları, büyük hisseye sahip olan yatırımcılara karşı koruyacak nitelikte olmasıdır.

Adil yönetim düzeninde, işletme yönetimi ile uzaktan veya yakından alakası ve diyalogu bulunan herkese karşı eşit olmayı gerektirmektedir. Bu kavram içerisinde; şirket sahipleri, hissedarlar, yabancı yatırımcılar ve işletme çalışanları gibi bu süreçte var olan herkese karşı eşitlik esastır. İşletme çalışanın kıdem atlaması, maaş ve iş güvenliği gibi tüm bu durumları içine alan bu süreç içerisinde eşitlik önem arz etmektedir. Adil yönetim ilkesinin uygulanması konusu hissedarların haklarının kabul edildiği anlamına gelmektedir. Bu haklar aşağıdaki gibi sıralandırılabilir (Mesci, 2014: 30-31):

Temel Ortaklık Hakları:

- Kâr payı alma,
- Yönetim kurullarına katılma ve oy kullanma,
- Ortaklık ile alakalı, periyodik ve tam zamanlı olarak bilgilendirilme,
- Sahip olunan azınlık haklarından yararlanma,
- Bir dayatma olmaksızın hisselerin devredilebilmesi,
- Yatırımcı ve hissedar enformasyonunun düzenli ve doğru olarak kaydedilmesi

Temel Yatırımcı Hakları:

- Şirketlerin düzenli ve periyodik olarak enformasyon iletmeleri,
- Şirket kârlarından pay alabilme,
- Genel kurul toplantılarına düzenli olarak iştirak etmek ve oy kullanmak,
- İşletmenin sürecine ve faaliyetlerine katılma ve bilgi sahibi olma,
- Yönetim kurulunda üye seçiminde aktif olmak (birikimli oy).

Bilgi Alma Hakkı:

- Toplumsal açıklamanın bilgilendirilme politikası dahilinde yapılması,
- Şirketin hisse senetleri değerini düşüren ya da yükselten durumların kamuya söylenmesi,
- Şirket hissedarlarına (düşük ya da yüksek hisseye sahip olan herkes) adil biçimde muamele edilmesi,
- Açıklama yapılması gereken durumlarda; zamanında, adil, açık bir şekilde, erişilebilir olarak, dürüstçe ve az maliyetle kamuya duyurulmalıdır.

İşletmede yer alan pay sahipleri, hissedarlar, yabancı yatırımcılar, şirket sahipleri gibi tüm gruplara karşı adil tavır sergilenmesi, şirketteki tüm hissedarlara ve ortaklara karşı enformasyonun aynı olması, yapılan faaliyetlerin toplum nezdinde ve şirket ile alakadar olanlara açıklanması, toplumsal değerlere karşı hassas olunması gibi tutum ve davranışların hepsi kurumsal yönetimin esaslarıdır. Şirketlerin değerlerinin artırılması yönünde yönetsel olarak bu esaslar doğrultusunda hareket edilmelidir. Bu sayede sosyal sorumluluk kavramına olan bağlılık yükselecek, şirketin değeri bir kat daha artmış olacak ve yatırımcılar tarafından tercih edilme nedeni olması ile gözde işletmeler arasına gireceklerdir. Bahsedilen esaslar ile hedeflenenleri aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür (Mesci, 2014: 31-32):

- İşletme yönetiminde şeffaflık oluşturmak,
- İşletme yönetiminde güven temelini oluşturmak,
- İşletme yönetiminde çıkar sahiplerinin sorumluluk ve haklarının belirlenmesi,
- İşletme verimliliğinin artırılarak, kârlılık ve düzenli olarak büyümenin sağlanmasıdır.

1.3.2. Şeffaflık İlkesi

İşletme bünyesindeki enformasyonun dış paydaş ve yatırımcılar tarafından ulaşılabilirliği şeffaflık olarak tanımlanmaktadır. Güçlü piyasaların oluşabilmesi adına düşük paya sahip olan hissedarların işletme faaliyetleri hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda işletme yöneticileri ve yüksek oranda hisseye sahip bulunan hissedarların aldıkları kararlarda, işletmede düşük hisse oranına sahip kişilerin

paylarının değeri düşünölmeli ve onların paylarını sıkıntıya sokabilecek ya da hisselerinin değeriğini düşörebilecek faaliyetlere girişilmemelidir. Bunu etkin kılacak yasal ve hukuki kurumsal yönetim yapılarının olması önemle vurgulanmaktadır. Bu ilkeyi etkin kılabilmek adına pay sahiplerinin kararlarında değışkenlik arz edebilecek durumların onlara tam zamanında, doğru, eksiksiz ve dürüst bir biçimde bildirilmesi gerekmektedir. Şeffaflık ilkesi uygulanmadığı takdirde sektörde asimetrik enformasyon meydana gelecektir (Zengin, 2014: 11).

İşletmelerin önceki dönemlerdeki performansları, geleceğe yönelik hedefleri ve meydana gelebilecek riskli durumlar konusunda pay sahiplerini bilgilendirmeleri doğru ve iyi olan kurumsal yönetimin temelidir. Bu süreçte farkındalık, risk yönetimi ve performans hususları işletme faaliyet sürecinde şeffaflık ve farkındalık temeli oluşturulurken, yatırımcı ve paydaş açısından da “kurum” anlayışı yücelmektedir (TKYD, 2011: 16).

Şeffaflık ilkesinde kamuoyu nezdinde açıklanması gerekli olan enformasyonların aşağıda belirtilen esasları içermesi gerekmektedir (Aktan, 2006: 16):

- Söz konusu enformasyonun net, sade ve açık olması gerekmektedir,
- Enformasyona doğru ve erişilmesi gerekli olan zamanda erişilebilmelidir,
- Hakkında açıklama yapılan enformasyonun gerçek olması gerekmektedir,
- Sunulan enformasyonun az maliyete sahip olması gerekmektedir,
- Enformasyonun objektif olması bunu kullanacak olan kişileri şaşırtmamalıdır (yanıltmamalıdır),
- Enformasyon tam ve eksiki olmadan bildirilmelidir,
- Sunulacak olan enformasyon kullanıcıları tarafından çeşitli sonuçlar çıkartılabilecek, analizler yapılabilecek özelliklerde olmalıdır.

1.3.3. Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik ilkesinde esas olan noktalar; yönetim kurulu tarafından hissedar ve yönetim çıkarları arasındaki ilişkinin aynı düzeyde korunması ve gerçekleştirilen faaliyetlerin şirket yönetimine ilişkin hususların açıkça ifade edilmesidir. Diğer bir ifadeyle şirketi yöneten idarecilerin göstermiş oldukları faaliyetler ve verdikleri kararlar konusunda şirket içindeki pay sahiplerine ve bütün paydaşlara karşı hesap verme yükümlölüğüdür.

Hesap verebilirlik; şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin bir düzen içerisine sokulması, verilen kararlardaki doğruluğu ispatlama ve sorumluluğu alma gibi hususların hepsini içerisine almaktadır. İşletme içerisinde yer alan menfaat sahipleri; müşterileri, alacaklıları, sivil toplum kuruluşlarını, çalışanları, pay sahiplerini, tedarikçileri, sendikaları, kamuya ve şirkete yatırım yapmak isteyecek mevcut ve potansiyel tasarruf hakkına sahip olan kişi ya da grupları bünyesinde toplamaktadır. İşletmelerin pay sahiplerine hesap vermesi hukuki ve yasal bir yükümlülüktür. Hesap verebilirlik, kelime anlamı itibari ile açıklama yapmak ve cevap vermeyi bünyesinde barındıran, herhangi bir sorumluluğu ya da sorumlulukları temsil eden bir terimdir. Anlam itibari ile de aslında bir eşitsizlik söz konusudur. Bir taraf hesap verme durumunda diğeri ise yetki vererek bu yetkinin yerine getirilip getirilmeme hususunu içeren, getirilmediyse neden yerine getirilmediği, amaçlanan plana ne kadar ulaşıldığı, yapılması gerekenlerin yeterli düzeyde yerine getirilip getirilmediğiyle ilgilenmektedir. Kurumsal yönetimde hesap verilebilirliği meydana getiren faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Mesci, 2014: 27-28):

- Şirketi iç kontrol sistemi ile periyodik olarak takip etme,
- Şirketin herhangi bir yere bağlı bulunmayan bir denetim komitesi tarafından denetlenmesi,
- Şirkete ait iç kontrol sistemleri oluşturulmalı ve periyodik olarak kontrol edilmeli,
- Periyodik olarak açık bir şekilde mali ve şeffaf raporlama yapılması gerekmektedir.

1.3.4. Sorumluluk İlkesi

Bir işletmenin tüzel kişiliğinin işletmenin yöneticilerinin ve yönetim kurulunun faaliyet ve kararlarının toplumsal anlamda ahlâki ve etik değerlerle uyum içerisinde olması ve mevzuatla bir ilerlemesi esas olan noktadır. Bu noktada kurumsal yönetimle birlikte finansal durumu güçlendirecek hissedarlar ve işletmeler arasında etkili bir iş birliği oluşturulması önemlidir. Yöneticiler ve ortaklar açısından bakıldığında aslında yöneticiler ve şirket ortakları şirketteki pay sahipleri ya da ortak olan kişi ya da gruplar dışında kalan kişilere karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Genel kurulun vereceği kararlar; halk, çevre ve üçüncü kişileri çoğu zaman etkilemektedir. Şirketlerdeki yönetim kurullarının yükümlülükleri aşağıdaki gibi sıralandırılmıştır (Mesci, 2014: 28-29):

- İşletmenin uzun ve kısa dönemli amaçlarını oluşturmak,
- İşletmenin; davranışlarının, iç ve dış tasarruflarının ve faaliyetlerinin dahil olduğu mevzuata uyumluluğunu sağlamak,
- İşletmeyi amaçlarına eriştirecek stratejileri belirleyip ilerletmek ve uygulanmasına imkân verecek ortam oluşturmak,
- İşletme ve işletme personeli için iş etiğini ve kurallarını belirleyerek faaliyete geçirilmesini sağlamak,
- İşletmenin finansal durumuyla yakından ilgilenmek ve gerektiğinde iyileştirici tedbirler alınmasını sağlamak,
- İşletme yönetimi içinde icra başkanının seçilmesini sağlamak,
- İşletmede; üst düzey yöneticilerin, yönetim kurulunun ve alt komitelerinin verimli ve etkili bir biçimde faaliyet göstermelerine imkân verecek bir düzen oluşturmak ve performanslarının özelliklerini belirlemek,
- İşletme içinde finansal ve idari kontrolü gerçekleştirmektir.

1.3.5. İç Kontrol ve Risk Yönetimi

İşletmelerde organizasyon faaliyetlerinin ilerletilmesi ve bu sürece ek oluşturabilme maksadı ile meydana getirilen ilke, esas ve faaliyetler iç kontrol sistemi şeklinde tanımlanmaktadır. İç kontrol sistemi organizasyonda örgütleri amaçlarına ulaştırabilme anlamında destek oluşturarak mevcut kaynakları koruyan, söz konusu işletmenin kanun ve kurallara uygunluğunu denetleyen ve örgütün kaynaklarını koruyan bir sistemdir. İç kontrol, geniş bir kapsam içerisinde olmakla birlikte şirketlerde başarıya ulaşabilme konusunda gerekli bir sistemdir. Bu süreç içerisinde; yönetim, yönetim süreçleri, stratejik şirket faaliyetleri olmak üzere bütün performans süreçleri girmektedir. Verimli bir iç kontrolün yapılabilmesi için; güvenilir finansal raporlama, faaliyetlerin etkili bir biçimde yürütülmesi, hukuki ve yasal kurallar ile olan birliktelik, uyum gibi bu üç önemli faktörün uygulanıyor olması önemli hususlardandır. Şirketlerde iç kontrol sistemi ve risk yönetimi denetleme faktörünün önemli noktaları olmakla beraber kurumsal yönetimin alt yapısıdır. Risk yönetimi; faaliyet aşamalarındaki tehlikeleri düzenli olarak değerlemeye tabi tutan, oluşabilecek risklerin önünün alınmasını sağlayan ve şirketin hedeflenen amacına

ulaşmasına imkân sağlayan bir olgudur. Diğer departmanlarda oluşabilecek ya da meydana gelmiş olan bir sorunu saptayan ve diğer bölümleri etkilemesinin önüne geçen risk yönetimi, tehlikelerin önüne geçilmesine ve bu sürecin yönetilmesine imkân vermektedir. İç kontrol sistemi ise yapısı itibari ile sistem, süreç ve enformasyon akışı ile tehlikelerin mevcut olan etkilerini minimuma indirmeye odaklanmaktadır. Bunlar da şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmada pozitif anlamda etken olmaktadır. İç kontrol sistemi ve risk yönetimi birbirini tamamlayan iki olgudur. Risk yönetimi; tehlike ve fırsatları yakalamaya ve fırsatları değerlendirmeye odaklanmaktadır. İç kontrol sistemi ve risk yönetimi şirketlerin hedeflerine ulaşmada bir basamaktır (Erdoğan, 2015: 40-41).

1.4. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

ABD ve Avrupa’daki kurumsal yönetim gelişmelerinden sonra Türkiye’de de bu konu üzerinde önemli araştırmalar yapılmış ve halen de devam etmektedir. 2001 yılında Türkiye’de ortaya çıkan finansal krizden sonra kurumsal yönetime yönelim artmıştır. Büyük sermayeli işletmelerin yaşanan bu krizde kötü idaresi nedeni ile iflası ve bankaların da yine bu sebeple Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)’na devredilmesine neden olunmuştur. Tüm bunların bir sonucu olarak; özel işletmelerden ve bankalardan kredi gelirlerinin azalması, makroekonomik çerçevede krizlere meyilli durumda bulunmak, bankalarda oluşturulan yenilikler ile kamu otoritelerini ve özel sektörü kurumsal yönetim bakış açısına yöneltmiştir. 1999 yılında Basel Bankacılık Kurulu “Bankalarda Kurumsal Yönetim” raporunu yayımlamıştır. 2002 yılına gelindiğinde; Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu” başlıklı bir araştırma yayımlanmıştır. 2003 yılında ise; Sermaye Piyasası Kurulu (SPK); OECD’nin oluşturduğu “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni içeren ve tüm ülkelerde ortak olarak uygulanan bu ilkeleri örnek alarak Kurumsal Yönetim İlkeleri Kitapçığı’nı yayımlamışlardır. Yine 2003 yılında; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurulmuş ve kurumsal yönetimin faaliyet göstermesi adına çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu rehber 2005 yılında düzenlenerek tekrar yayınlanmıştır. Türkiye Muhasebe Standartları Kurumu (TMSK); kurulduğundan itibaren kurumsal yönetimin önemli bir faktörünü içeren ve Türkiye’deki kontrol sistemlerindeki eksikliklerin telafi edilmesini amaçlayan belli bir standartta olmak amacı ile oluşturulmuş bir yapıdır. Akademik literatür olarak bakıldığında ise; tüm dünyaya paralel olarak Türkiye’de de kurumsal yönetimin önemi ve kurumsal yönetim üzerine yapılan ve

araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler için özellikle, kurumsal yönetim yeniliklerinin arka planındaki önemli faktör, küreselleşmenin beraberinde getirdiği şartlara uyum göstermek açısından ihtiyaç hissedilen özellikle işletme dışı kaynaklardır. Kurumsal yönetim açısından reform yapmanın diğer bir nedeni ise gelişmekte olan ülkelere yatırım sağlamak isteyen yabancı yatırımcılar ve fon sahiplerinin bu anlamdaki istekleridir. Bu noktada aktif durumda bulunan yatırımcı ve fon sahiplerinin kurumsal yönetimin reform sürecindeki destek oluşturmalarının altında söz konusu olan yatırımlarını sağlama alma amaçları vardır (Aghabaki, 2014: 13-14).

1.4.1. Sermaye Piyasası Kurulu ve Kurumsal Yönetim

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 1981 yılında kurulmuştur. Merkezi İstanbul olan kendine özel finansal ve idari özerkliği olan kamu tüzel kişisidir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun kuruluş amacı; "tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak ve sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde araştırmasını, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını düzenlemek ve denetlemek" şeklinde ifade edilmiştir. SPK öncülüğünde 1999 yılında OECD'nin tüm dünyadaki kurumsal yönetim ilkeleri ve Türkiye'nin bulunduğu şartlara göre oluşturulmuştur. Oluşturulmuş olan bu ilkeler 2003 yılında SPK'nın "SPK Yönetim Temel İlkeleri" rehberiyle birlikte yayımlanmıştır. OECD ile SPK'nın belirlediği ilkeler birbiriyle örtüşmektedir. İki taraf da yönetim kurulu işleyişi ve yükümlülükleri, paydaşlar, şeffaflık, kamuyu bilgilendirme ve hissedar hakları gibi sınıfları meydana getiren unsurlardan oluşmaktadır. 2005 ve 2010 tarihlerinde SPK, söz konusu ilkeleri uluslararası değişimleri gözden geçirerek yeniden oluşturmuştur. Bu ilkelerin faaliyete geçirilmesi noktasında "uygula ya da açıkla" anlayışıyla hareket etmiştir. Uygulandığında hangi esasların faaliyete geçirildiğinin anlatılması, uygulanmadığında ise neden uygulanmadığının anlatılmasını isteyen bir yaklaşımdır (Turnacıgil, 2018: 30-31).

1.4.1.1. Pay Sahipleri

Pay sahipleri esasında temel olan amaç; pay sahiplerinin işletme yönetimiyle yeterli şekilde diyalog halinde olamamaları ve tasarruflarında bulunan haklarını yeterli oranda kullanamamasından doğan eksikliklerin giderilmesidir. Kurumsal yönetim kılavuzuna göre bu kısımda; kurula katılma ve oy kullanma, azınlık hakları, pay sahiplerinin bilgilendirilmesi ve değerlendirmesi, kâr payı hakkının açıklığa kavuşturulması, pay sahibi olan kişilerin

kayıtlarının doğru olması, payların serbest bir şekilde devredilebilmesi temel olan noktadır ve bunlarda eşitlik kavramı esastır. Sermaye Piyasası Kurulu'na göre pay sahiplerinin tasarruflarının kullanımının kolaylaştırılması, genel kurula katılım hakkı, bilgi sahibi olma ve inceleme hakkı, oy hakkı, azınlık hakkı, kâr payı hakkı gibi toplamda yedi husus ana faktör olarak ele alınmaktadır. Şirketteki hissedarlar; sözleşmedeki ve tüzükteki esas belgelerde olabilecek değişikliklerde, varlıkların devri hususlarında, işletme ile ilgili büyük ve önemli değişimlerde (satışı gibi) bu kararlarda etkin durumda olma ve gerekli enformasyona sahip olmalıdırlar. Tüm bunlar içinde hissedarların (azınlık ve yabancı) hepsine eşit bir mesafede olunacağına dair garanti verilmesi gerekmektedir. Tüm hissedarlar için haklarının ihlali dahilinde kâfi düzeyde tazminat veya telafi haklarına sahip olmalıdırlar (Turnacıgil, 2018: 38-39).

1.4.1.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) Türkiye'de halka açık işletmelerin hissedarlarına zamanında ve yeterli düzeyde bilgi sağlayan en önemli kuruluştur. İşletmelerin hissedarlarına; zamanında, yeterli düzeyde ve gerçek olarak bilgi sağlanması kurumsal yönetimin en önemli hususlarındanıdır. Borsa ve Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatına göre; Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), kamuya bildirilmesi zorunlu olan raporların elektronik imza ile kamuya bildirildiği bir sistemdir. Önceleri Borsa İstanbul içerisinde bulunan Kamuyu Aydınlatma Platformu'nun işletmesi 2014 yılı itibari ile Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. (MKK)'ye devredilmiştir. Sermaye piyasası araçları borsada işlem gören birliktelikler, mali bildirilerini, SPK'nın "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ"i bağlamında özel durum bildirilerini ve ilgili diğer değişiklikler uyarınca yapmaları gereken tüm bilgileri KAP üzerinden kamuya açıklamakla yükümlüdürler. KAP kuruluşu ile kurumsal yönetim faaliyetlerinin Türkiye'de işletmeler ve yatırımcılar önünde ilerleme kaydetmesine imkân tanımıştır (Zengin, 2014: 44-45).

1.4.1.3. Menfaat Sahipleri (Paydaşlar)

Menfaat sahipleri diğer bir ifadeyle "paydaşlar" olarak da ifade edilmektedir. Şirketin belirlediği hedeflerine erişmesinde ve faaliyetlerinde herhangi bir açıdan ilişkisi olan kişi, topluluk, kurum ya da menfaat grubu paydaş (menfaat sahipleri) olarak tanımlanmaktadır. Menfaat sahiplerini; en önde pay sahipleri, müşteriler, çalışanlar, sendikalar, kamu, sivil toplum kuruluşları, mal ve hizmet girdisi sağlayanlar ve potansiyel

pay sahipleri meydana getirir. Menfaat sahipleri içinde yer alan ilke ve esaslar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Balkan, 2014: 123):

- Genel kurulun faaliyetleri arttırılmıştır,
- Şirketlerdeki pay sahiplerinin rahat dolaşımı önündeki engellerin kaldırılması yönünde kurallar oluşturulmuştur,
- Oy haklarının etkisi arttırılarak oy inisiyatifleri belirli bir düzeye indirilerek düzenlenmiştir,
- Pay sahiplerinin kayıtlarının güvenilir olarak kaydedilmesi ve düzenli olarak yenilenmesi önerilmiştir,
- Pay sahiplerine enformasyona sahip olma konusunda geniş haklar tanınarak, soru sorma hakkı, denetçi atama hakkı, genel kurul toplantı gündeminin internet üzerinden bildirilmesi, yönetim ile pay sahiplerinin düzenli olarak diyalog içinde olmaları, oy kullanma durumlarına ilişkin bilgilerin daha önceden belirlenmesi gibi konular düzenlenmiştir.

1.4.1.4. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu; işletmenin kurumsal yönetiminin prestijini kontrol altında tutarak, prestijinin ve kalitesinin düşmesine engel olacak davranış ve ilişkileri bir düzene sokan bu anlamda gerektiğinde tedbirler almayı amaçlayan bu şekilde verimliliğini arttırmayı hedefleyen yönetsel topluluktur. Yönetim kurulunun başlıca özellikleri ve görev sorumlulukları aşağıdaki gibidir (Mesci, 2014: 60-61):

- Yönetim kurulu işletmenin en üst düzeyinde bulunarak yürütme, karar alma ve temsil organları olarak, işletmenin misyon ve vizyonunu belirler,
- Yöneticiler tarafından oluşturulan kararları faaliyete geçirir,
- Periyodik bir şekilde işletmenin belirlediği amaçlara ulaşma derecesini, performansını ve faaliyetlerini gözlemler ve kontrol eder,
- İşletmenin faaliyetlerinin; düzenlemelere, mevzuata ve sözleşmeye uygunluğunu denetler,

- Pay sahipleri ile işletme arasında olası meydana gelebilecek anlaşmazlık durumlarında, bunların ortadan kaldırılmasını ve çözüm yolunun bulunmasını sağlar.
- Kurumsal yönetim esaslarına bağlı kalır,
- Uygulanması gerekli olan kuralları rasyonel ve iyi niyet içerisinde uygular,
- Hukuk ve yasalara, şirket içi kurallara ve asıl sözleşmeye bağlı kalır,
- İşletmenin kârını düşürebilecek ve malvarlığına zarar verebilecek faaliyetlerden uzak durur.

1.4.2. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) ve Kurumsal Yönetim

Yaşadığımız yüzyılda bankalar; finansal yapının uluslararası ve ulusal anlamda en değerli altyapılarından birisidir. Bankacılık sektörü, uluslararası ilkelerle bütünlük içerisinde ve kurumsal yönetim düzenlemelerine dair bir gereksinim hissedilmektedir. Özellikle net bir şekilde belirlenmiş kurumsal yönetim esasları ile birlikte denetçi veya denetçiler ve kontrol oluşturan otoriteler banka yönetiminde iş birliğini arttırmakta ve bu süreçte üzerlerinde sorumluluk olan denetçilerin yükümlülüklerini daha etkin ve etkili bir şekilde yapmalarına imkân tanımaktadır (Alparslan, 2000: 96).

1999 yılında Basel Bankacılık Komitesi'nin oluşturduğu uluslararası kurumsal yönetime yönelik değişiklikler bu rehber ile yayınlanmıştır. Kurumsal yönetime geçmiş bankalar bu rehberle bağlı kalırken, aslında bu rehber bankacılıktaki sözü geçen kişilere destek olmak amacıyla oluşturulmuştur. Söz konusu olan bu kurallar 2005 tarihinde OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerini tekrar bildirmesi ile yeniden düzenlenmiştir (Tuna, 2007: 209).

Kurumsal yönetim ilkeleri 2006 yılının kasım ayının ilk gününde BDDK tarafından yayınlanmıştır. BDDK'nın bildirdiği kurumsal yönetim ilkeleri (BDDK, 2006):

- Bankaların kendilerine özel amaçları ve değerleri meydana getirilmelidir.
- Görev ve yükümlülükler banka içerisinde net bir biçimde belirlenmeli ve bununla birlikte yerine getirilmelidir (uygulanmalıdır).
- Bankalarda uygulanan kurumsal yönetimde “şeffaflık” oluşturulmalıdır.

- Bankalarda bağımsız denetçilerin ve banka müfettişlerinin faaliyetlerinden verimli bir biçimde faydalanılmalıdır.
- Bankalarda uygulanan ücret yöntemlerinin söz konusu olan bankanın etik değerleri, amaçları ve iç unsurlarıyla paralel olmalıdır.
- Bankalarda yer alan üst düzey yöneticiler; üzerlerine aldıkları sorumlulukların bilincinde olmalı ve bu görevler için liyakate sahip olmalılardır.
- Yönetim kurulunda bulunan üyelerin bu yükümlülüklerin altına girecek liyakate sahip olmaları, banka ile alakalı olarak objektif değerlendirme yapabilmeli ve üzerlerine aldıkları sorumlulukların farkında olmaları gerekmektedir.

1.4.3. Borsa İstanbul (BIST) ve Kurumsal Yönetim

1.4.3.1. BIST Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi

Kurumsal yönetim ilkelerini faaliyete geçiren işletmeler için 12/12/2003'te yapılan toplantıda, BIST' de uygulanan Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Kurumsal Yönetim ilkelerinin uygulanmasını desteklemek amacı ile bu esasları uygulayan işletmeler için bazı kararlara varılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aktaş, 2014: 43):

- BIST'in kendi içerisinde bulunacak bir endeks meydana getirilmelidir,
- Meydana gelen endekste, buna katılmak isteyen işletmeler için 'Derecelendirme Tebliği' çerçevesinde derecelendirme yaptırma müeyyidesi oluşturulması,
- Meydana getirilecek olan endeks içinde bulunacak olan işletmeler için kotta kalma ücretlerinde çeşitli indirimler yapılması,
- Endeks kriterlerinin oluşturulmasında faaliyete geçirilecek yöntem konularını içine alacak şekilde araştırma yaparak nihai hale getirilmesi hususlarında BIST' e rapor verilmesi hususunda karar kılınmıştır.

12/12/2003 tarihinde 63/1478 sayılı kurulda BIST içinde bir kurumsal yönetim endeksi meydana getirmek için BIST başkanlığına bildirilen 12/12/2003 tarihli PGDD/10-137-17344 sayılı yazılarına istinaden BIST tarafından oluşturulmuş "BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kuralları" Kurul' un 4/99 sayılı

07/02/2005 tarihli toplantıda istişare edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara varılmıştır (Aktaş, 2014: 44):

- İşletmelerin “BIST Kurumsal Yönetim Endeksi” ne (KY Endeksi) dahil olabilmeleri için “BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kuralları” ile 5 olması istenilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notunun, Kurul’un Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin hedeflenenlerle paralel olacak şekilde uygulanmasını teminen 6 olarak değiştirilmesinin uygun olacağı yönünde BIST Başkanlığı’na bildirimde bulunulmasına,
- Borsa kotunda/kaydında bulunan hisse senetlerinin toplam nominal tutarı üzerinden hesaplanan kotta/kayıtta kalma ücretinin tahakkuk ettirildiği tarih itibarıyla, KY Endeksi kapsamında bulunan işletmeler için kotta kalma ve kayıtta kalma ücretlerinde %50 indirim yapılması yönünde kotasyon ücretleri tarifesinde değişiklik yapılması hakkındaki BIST önerisinin onaylanmasına,
- Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi’nde, bölümler itibarıyla ağırlıklandırmanın “pay sahipleri bölümü için %25”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık bölümü için %35”, “menfaat sahipleri bölümü için % 15” ve “yönetim kurulu bölümü için %25” olarak yapılmasına ve derecelendirme sonuçlarının bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile “pay sahipleri”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”, “menfaat sahipleri” ve “yönetim kurulu” ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere ağırlıkları ile birlikte kamuya açıklanmasına karar verilmiş olup, alınan karar Kurul tarafından kamuya duyurulmuştur.

1.4.3.2. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

Dünyada uygulanan kurumsal yönetim ilkelerine göre Türkiye’de, SPK önderliğinde kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmuştur. Borsa İstanbul (BIST) ise, SPK’nın meydana getirdiği bu kurumsal yönetim ilkelerini faaliyete geçirme açısından destekleme, gerçek ve kaliteli kurumsal yönetim uygulamalarının gelişimine pozitif açıdan etki yaratma, sermaye piyasasının gelişimini oluşturma ve yatırımcılara bilgi sağlama amacıyla, kurumsal yönetim ilkelerine uyumu derecelendirmiştir. Bu açıdan SPK tarafından, “Kurumsal Yönetim Endeksi” oluşturulmuştur (Dağlı vd., 2010: 22).

Kurumsal yönetim endeksine bakıldığında, Türkiye’de 31/08/2007 tarihinde hesaplanmaya başlanmış ve ilk başta endeks, 48.082,17 gibi bir değer olarak hesaplanmıştır (www.saharating.com, 27/02/2013). Kurumsal yönetime verilen önem ve değer her geçen gün ilerleme kaydetmesi endekse dahil olan işletme sayısını da yükseltmektedir (Dalğar ve Pekin, 2011: 25).

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi oranları Borsa İstanbul piyasalarında (Gözültü Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören şirketlerin dahil olduğı bir endekstir. Bununla birlikte bu endekste var olabilmek için şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum notunun 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olması gerekmektedir (www.borsaistanbul.com, 20/02/2020).

1.4.3.3. BIST Kurumsal Yönetim Uyum Raporu

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi sayesinde Türkiye’de kurumsal yönetim daha da desteklenir hale gelmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmelerin dahil edileceğı endekse dair araştırmalara 2005 yılında başlanmış, endeks hesaplamalarına 2007 yılında geçilmiştir. 2018 yılının haziran ayı itibarıyla endeks 51 adet şirket barındırmaktadır. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde BIST üzerinde değer gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum puanı en az 7 olması gerekli olan (10 üzerinden), işletmelerin kâr performansı ve fiyat oranları değerlendirilmelidir. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir (www.bist.gov.tr).

Türkiye’de kurumsal yönetim derecelendirmesi basamaklar ile meydana gelmektedir. Derecelendirme işleyişi, işletmenin derecelendirme kurumlarına başvurusu ile ilk adım atılmaktadır. Yönetimle önemli başlıklar ile alakalı olarak gerçekleştirilen toplantılardan sonra, derecelendirme sözleşmesi yapılmaktadır. Bu noktadan sonra şirketten bağımsız denetim raporları, kâr dağıtım bilgileri, yönetim kurulu yapısı gibi çok sayıda başlık için belgeler istenmektedir. Bu aşamada yatırımcılar, hukukçular, ekonomistler, bankacılar gibi çeşitli uzmanlar bulunmaktadır. Uzmanlar özellikle şirket yöneticileri ve müdürler ile görüşerek diğere çeşitli belgelerden (faaliyet raporları, ana sözleşme, kâr dağıtım tablosu, gelir ve kurumlar vergisi ve denetim raporları) yararlanarak işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu konusunda bilgi toplamaktadırlar. Uzmanların topladığı bilgiler

derecelendirme kuruluşlarına gönderilmekte ve derecelendirme kuruluşları da firmaya not tahsis etmektedir (www.saharating.com).

1.4.4. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim

1.4.4.1. Türk Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim Alanındaki Düzenlemeler

Bankacılık Kanunu'na göre kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler; bankaların anonim işletme olarak kurulması gerekliliği, işletme kurucularında istenilen şartlarda itibar ve işin gerektirdiği dürüstlük özelliklerinin olması, içinde olunan risk grubu ve mensuplara kredi kullandırılmasına getirilen sınırlamalar, hukuki yükümlülüklerde yer alan sırların saklanması, itibarın korunması, etik ilkeler ve müşteri hakları gibi kurumsal yönetimle doğrudan veya çok yakından ilgili düzenlemeler olarak gösterilebilir.

Bankaların anonim şirket olarak kurulması gerekliliği; Bankacılık Kanunu madde 7'ye göre Türkiye'de kurulacak bir bankanın anonim işletme olarak kurulmuş olması gereklidir. Anonim işletmeler yükümlülüklerinin sınırlandırılması ve hisse senedi yolu ile halka açılmalarının rahatlığı ile bir üçüncü niteliğe daha sahiptirler. Bu nitelik, anonim şirketlerin tek kişi, ya da sınırlı sayıda kişilerin hakimiyetinde olan şirketlere göre çeşitli organlar içermesi nedeni ile kurumsal yönetime en uygun şirket biçimi olmalarıdır.

Banka Kurucularında Belirli Şartların Aranması ve Özellikle İtibar ve Dürüstlük Şartı; banka kurucularının, belli özelliklerde olmaları gerekmektedir. Bu nitelikler özet olarak müflis veya konkordato ilan etmemiş olması, banka veya mali sektör kuruluşu batırmamış olması, ceza hukuku anlamında kanunda belirtilen suçlardan ve yüz kızartıcı suçlardan sabıkalı olmaması, mali güç ve itibara sahip olması, işin gerektirdiği dürüstlük ve liyakate sahip olması, tüzel kişi ortaklık yapısının arkasındaki kişileri inceleyebilecek şekilde olması ve tüzel kişi ortakların arkasındaki kişilerin de bu niteliklere sahip olması olarak sayılabilir. Bu niteliklerin hemen hepsi, temelde kurumsal yönetime hizmet eden ve kurumun iyi bir yönetime sahip olmasını amaçlayan kurallardır. Bu niteliklerden dürüstlük ve itibar şartı özellikle kurucularda belirli etik nitelikler aranması açısından da kurumsal yönetim açısından önem arz eden nitelikler olarak dikkat çekmektedir.

Etik ilkeler; bankaların ve personelin bütün davranışlarının bankacılık ya da diğer kanunlarla bütün olarak eşleşmesi mümkün değildir. İlerleyen ve farklılık arz eden olaylar ile tüm opsiyonları ve davranış kurallarını, kalıplarını baştan belirtilemeyeceğinden sektörün ihtiyaçlar karşısında etik ilkelerini oluşturmasının esası olarak alınmış ve maddede temel ilkeler belirlenerek düzenleme yetkisi kuruluş birliklerine bırakılmıştır. Madde gerekçesinde bankaların ve mensuplarının etik ilkeler (doğruluk, dürüstlük, adalet ve sosyal sorumluluk) çerçevesinde hareket etmesinin bankalarda iyi yönetimi güçlendireceği, sosyal sorumluluğu arttıracakı dile getirilmiştir.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Bankacılık Etik İlkeleri; bankacılık etik ilkelerinin temel amacı, bankacılık mesleğine toplumda mevcut saygınlık duygusunun sürekliliğinin sağlanması, meslek onuru olarak adlandırılan bu saygınlık duygusunun geliştirilerek sürdürülmesi ve bankacılık sektöründe istikrar ve güvenin korunmasıdır. Bankacılık etik ilkelerinin genel ilkeleri, dürüstlük, tarafsızlık, güvenilirlik, saydamlık, toplumsal faydanın önemsenmesi ve çevreye saygı, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerinin aklanması ile mücadele ve içerden öğrenenlerin ticaretinin önlenmesi ilkeleri olarak belirlenmiştir.

Müşteri Hakları; müşterinin temel haklarından biri bilgi sahibi olma hakkıdır. Bu nedenle, Bankacılık Kanunu'nda müşterinin bilgilendirilmesini sağlamak için birtakım müesseselerin kurulması, düzenlemelerin getirilmesi hedeflenmiştir. Yine, sektörde müşterilerin gerekli hukuki ve teknik bilgiden yoksun olması, acil kredi gereksinim içinde bulunması nedenleri ile sözleşmeler yeterince incelenememekte ve durumun getirdiği adaletsiz ilişki biçimi nedeni ile bazen müşteri aleyhine kararlar içeren ve müşterinin haklarını kısıtlayan, haklarını kullanmasını engelleyen hükümler tek tip sözleşmeler ile müşterilere kabul ettirilebilmektedir. Bu nedenle Bankacılık Kanunu'nda sözleşmelerdeki asgari şekil ve içerik şartlarını belirlemek, hangi işlemlerde tek tip sözleşme kullanılabileceğini belirleme yetkisi, BDDK'nın görüşü alınarak kuruluş birliklerine verilmiştir.

Sırların Saklanması; banka ve müşteri sırrının korunmasına ilişkin düzenlemeler, Bankacılık Kanunu'nun 73. Maddesinde ve kurul, kurum ve fon personeli ve banka ortak yönetim kurulu üyeleri, mensup ve görevlileri açısından ele alınmıştır. Bankacılık Kanunu'nda sır banka sırrı ve müşteri sırrı olmak üzere iki ayrı kavram ile açıklanmıştır. Müşteri sırrı yanında, bankanın ticari sırrı da düzenleme konusu olarak değerlendirilmiştir.

Türk bankacılık sisteminde bankaların işletmesine dair olup bankanın müşteri ilişkilerinin dışında mali gücünü ve itibarını ilgilendiren tüm hususlar banka sırrını oluşturur. Bu sebeple bankanın mali, iktisadi, kredi ve nakit durumu, banka politikalarının uygulanmasına dair alınan kararlar, bankanın idare edilme esasları da banka sırrı kapsamındadır. Müşterilere ait sırlar genelde banka sırrı oluşturduğu gibi, tek tek müşterileri ilgilendirmeyen, fakat banka açısından sır oluşturan konular da kapsam dahilindedir.

Dahil Olunan Risk Grubu ve Mensuplara Kredi Kullanımına Getirilen Sınırlamalar; bankalar finansal aracı durumundadırlar. Mudilerden aldıkları mevduatı verdikleri krediler yolu ile ekonomiye verirler. Bu dolaşım esnasında görevin istismar edilmesi halinde ilk olarak banka zarar görecektir. Özellikle kredi verme yetkisine sahip yöneticilerin direkt ya da dolaylı olarak kredi almalarının engellenmesi büyük önem arz etmektedir (Balkan, 2014: 97-104).

1.4.4.2. Basel Bankacılık Denetim Komitesi ve Bankalarda Kurumsal Yönetim İle İlgili Araştırmalar

Yetersiz kurumsal yönetimden bankaların ekonomide finansal aracılık rolünün önemi ortaya çıkabilecek zorluklar karşısında yüksek hassasiyet ve mevduat sahipleri mevduatını koruma ihtiyacı nedeniyle uluslararası bankalarda kurumsal yönetim finansal sistem için çok önemlidir ve denetçiden rehberlik gerektirir. Basel Bankacılık Denetim Komitesi (Komite), ülkelerindeki bankalar tarafından sağlıklı kurumsal yönetim uygulamalarının benimsenmesini sağlamaya kararlıdır. 1999 yılında yetkililerine yardımcı olmak için bir rehber yayımladı. Söz konusu rehber, aynı yıl OECD hükümetlerin finansal piyasa düzenleyicilerini ve katılımcılarını değerlendirmelerine, geliştirmelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olmak için yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleriyle örtüşmektedir. Bu rehberlerin yayımlanmasının ardından kurumsal yönetimde büyük dikkat çekmiş olan bazı aksamalar sebebiyle, kurumsal yönetim ile ilgili konular ulusal ve uluslararası alanda ilgi uyandırmaya başlamıştır. OECD ilkelerinin bu tür gelişmelerle birlikte yeniden değerlendirilmesindeki isteklere cevap olarak, OECD 2004 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yeniden değerlendirip yayımlamıştır. Rehberin yeniden değerlendirilmesi bankalara ve denetim otoritelerine sağlıklı kurumsal yönetimin uygulanması ve yürürlüğe konması konusunda destek teşkil edebilir düşüncesiyle ve bankaların kendilerine has özellikleri ile bütünleşen kullanışlı bir rehber sunmak amacıyla,

Komite 1999 yılı rehberinin değerlendirilmiş ve düzeltilmiş bir versiyonu olan bu rehberi yayımlamıştır. 1999 yılı dokümanının gözden geçirilmiş bir versiyonu Haziran 2005'te kamuya sunulmuştur. Genel olarak 1999 yılı yapısını koruyan bu dokümanda, toplantı döneminde ifade edilmiş olan yorumları dikkate alınmıştır. Bu dokümanda, bankaların, saydam olmayan yapılar aracılığıyla veya enformasyonun sekteye uğratıldığı ülkelerde yürüttüğü faaliyetler ile ilgili kurumsal yönetimin oluşturulması hususunda da bazı görüşler bulunmaktadır. Basel Komitesi bu dokümanı tüm dünyadaki denetim otoriteleri ve bankalar için bankalar tarafından sağlam kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanmasına yardımcı olmak maksadıyla yayımlamıştır. Bu rehber, mevcut ulusal mevzuatın, düzenlemelerin veya kuralların üzerine çıkacak yeni bir yasal çerçeve oluşturmak maksadıyla değil, bankacılık kuruluşlarına kurumsal yönetim çerçevelerini güçlendirmelerinde ve denetim otoritelerine bu çerçevelerin kalitesini değerlendirmelerinde yardımcı olmak için hazırlanmıştır. Bu dokümanda yer alan ilkelerin uygulanması; bankanın ve (eğer varsa) bankanın ait olduğu grubun büyüklüğü, karmaşıklığı, yapısı, ekonomik önemi ve risk profili ile orantılı olmalıdır. Bir ülkede kurumsal yönetim standartlarının ne şekilde uygulanacağı, ilgili yasalara, düzenlemelere, kurallara ve denetim otoritesinin beklentilerine bağlı olacaktır. Son yıllarda sağlam uygulamalara ilişkin Basel Komitesi'nce yayımlanan dokümanlar, yönetim kurulunun ve üst yönetimin risk yönetimindeki rollerini açıklayarak ve bankaların stratejiler oluşturmaları, stratejilerin yürütülmesi konusunda hesap verme yükümlülüğü taşımalarının altını çizerek, bu dokümanda yer alan ilkelerin önemini vurgulamaktadır. Sağlam uygulamalara ilişkin söz konusu dokümanlar risk yönetimi teknik ve stratejilerinin önemini vurgulamakta ve sağlam kurumsal yönetimin temelini oluşturan birtakım ortak unsurlara yer vermektedir. Bu doküman, Basel Komitesi üyesi olan veya olmayan, yasal ve düzenleyici sistemleri farklılık gösteren birçok ülkede, muhtelif bankaların yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerinin ve denetim otoritelerinin eylemlerine kılavuzluk eden, yaygın kabul görmüş ve uzun zamandır uygulanmakta olan kurumsal yönetim ilkelerinin temel unsurlarını desteklemektedir. Pay sahiplerinin hakları gibi halka açık şirketlerin kurumsal yönetimine ilişkin diğer temel konular OECD ilkelerinde ele alınmaktadır. Bu dokümanda yer verilen ilkeler, birçok ülke ve bankacılık mevzuatı için sağlam kurumsal yönetimin temelini oluşturmaktadır (Açıkel, 2006: 85-86).

1.4.5. Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK)'daki Gelişmeler

2012 yılında yeni Türk Ticaret Kanunu yürürlüğe konmuştur. Bu yeni TTK'nın içerisinde yer alan düzenlemelerde, kurumsal yönetim ilkelerinin içerisinde olan dört temel unsur; adil olma, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik hususları bir zorunluluk halini almıştır. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 1529. Maddesinde bulunan esaslar; kurumsal yönetimi ilgilendirmektedir. 1529. Maddeye göre; kamuya açık anonim şirketlerde, yönetim kurullarının ifade ve açıklamaları ve kurumsal yönetim düzenlemeleri gibi önemli ve temel konular SPK'nın onayı doğrultusunda belirleneceği ve karar verileceği bildirilmiştir. SPK'nın pozitif dönüş sağlamasından sonra, diğer kamu kuruluşları sadece kendi yükümlülük alanlarına giren kurumsal yönetim ilkelerinde belirli bir düzeyde düzenleme yapabileceklerdir (Özbek, 2018: 50).

13 Ocak 2011 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin onayladığı 27846 numaralı, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 14 Şubat 2011 tarihinde resmî gazete de yayınlanmıştır. Bu kanunda Türk hukukunun en dikkat çekici değişiklikleri ve yenilikleri olduğu ifade edilmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre getirilen sorumluluklar ve yenilikler aşağıdaki gibidir (Çakıcı, 2013: 29-30):

- Ayrıcalıklı pay oranlarına sınırlandırma konmuştur.
- İşletmelerin bütün yönetim kademelerine ve departmanlarına uzman ve profesyonellik kriteri konmuştur.
- Düşük pay oranlarına sahip kişi ya da kişilerin hakları genişletilmiş, Yönetim Kurulu'nda pay sahipleri grupların ve azlığın temsil olanaklarının zenginleşmesine imkân verilmiştir.
- Kamuya açık işletmelere kurumsal yönetim uyguladıklarına dair rapor yayınlama yaptırımı konmuştur.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), kurumsal yönetim ilkelerini ve uygulama alanlarını ortaya koymada görevli ve yetkili olan tek merciidir.
- Hukuki kural ve düzenlemelerin rahatlıkla yerine getirilmesi için, pay sahiplerine izin verilmiş olan aktif ve pasif enformasyona sahip olma, inceleme hakkına sahip olma ve gerekli gördüklerinde dava açabilme hakkı konmuştur.

1.5. Kurumsal Yönetim ile Bankaların Finansal Performansı Arasındaki İlişkiye Dönük Literatür

Tükenmez vd. (2017) yaptıkları araştırmada, 2009-2014 dönemi BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan mali sektör şirketleri hariç toplam 15 adet işletmenin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Derecelendirme puanları (pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulu puanları) ile finansal performansları arasındaki ilişki panel veri analizi tekniği kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, işletmelerin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık puanları ile aktif kârlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, ilişkinin yönü negatif olarak belirlenmiştir. İşletmelerin pay sahipleri ve menfaat sahipleri puanlarının Tobin Q değişkenine etkisi pozitif yönlüdür. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık puanları ile Tobin Q değişkeni arasında ise ters yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yazgan (2017) araştırmasında, 2011-2015 yılları arasında hisse senetleri BIST'te işlem gören ve Kurumsal Yönetim Endeksinde bulunan 58 firmanın, Kurumsal Yönetim derecelendirme notunun duyurusu ile hisse senedi getirileri arasındaki ilişkisiyi incelemiştir. Olay araştırması yöntemi kullanılarak yapılan analizde ulaşılan bulgulara göre, kurumsal yönetim derecelendirme notunun duyurusu ile hisse senedi getirileri arasında pozitif bir ilişkinin olmadığı, duyurunun gerçekleştiği tarihten (t) 10 gün öncesi ve 10 gün sonrasında (t-10, t+10) endeks kapsamında yer alan firmaların hisse senetlerinden anormal getirilerin elde edilemeyeceği, dolayısıyla piyasanın yarı güçlü formda etkin olduğu sonucuna varılmıştır.

Ünal ve Yüksel (2017), araştırmalarında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören bankaların finansal performansları ve hisse senedi getirileri analiz edilmektedir. Analizde, çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisi olan PROMETHEE yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmada ele alınan veriler, 2015 ve 2016 yıllarının tamamı ile 2017 yılının ilk altı ayına ilişkin olup; endekste ki güncellemeler nedeniyle veri setinde yer alan banka sayısı yıllar itibarıyla artış göstermektedir. Buna göre, 2015 yılında 4 bankanın yer aldığı endekste, 2016 yılında 6 banka, 2017 yılında ise 7 bankanın yer aldığı görülmektedir. Finansal performans göstergesi olarak, literatürde genel kabul gören 10 finansal oran hesaplanarak analize tabi tutulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, incelenen dönemin tamamında finansal performansta ilk sırada Akbank'ın yer aldığı görülmektedir. Diğer

tarafından, hisse senedi getirilerinin ise, bu sonuçları tam anlamıyla teyit ettiği söylenememektedir. Söz konusu finansal performansına rağmen Akbank, hisse senedi getirileri açısından yalnızca 2016 yılında ilk sırada yer alırken; diğer iki dönemde Vakıfbank hisse senedi getirisi bakımından ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca, korelasyon analizi finansal performans ve hisse senedi getirileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını yansıtmaktadır.

Ersoy vd. (2016) araştırmalarında, BIST’te yer alan 51 firma için kurumsal yönetim ile firma performansı arasındaki ilişkiyi 1998-2007 dönemini kapsayan 10 yıllık veriler ele alınarak Panel Lojistik Regresyon Modelleri (PLRM) kullanarak analiz etmişlerdir. Analiz bulgularına göre, CEO’nun aynı zamanda yönetim kurulu üyesi veya yönetim kurulu başkanı olmaması durumu, yönetim kurulu üye sayısının büyüklüğü ve sahiplik yoğunlaşmasının Tobin Q değerini arttırdığı tespit edilmiştir. Yönetici sahipliğinin firma performansını arttırmada önemli bir değişken olmadığı, ancak yabancı sahipliğinin Tobin Q temelinde firma performansını arttırırken, hisse senedi getirilerini azalttığı belirlenmiştir. Firmalarda denetim komitesinin varlığının performansı arttıracığı beklentisi gerçekleşmemiştir.

Kandemir ve Karataş (2016) araştırmalarında, BIST’te işlem gören 12 mevduat bankasının 2004-2014 yılları arasındaki finansal performansları Çok Değişkenli Karar Verme yöntemleriyle incelenmiştir. Araştırmada Gri İlişkisel Analiz, TOPSIS ve VIKOR analiz yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgulara göre, Gri İlişkisel Analiz yöntemine göre, en yüksek finansal performansa sahip banka Vakıfbank, en düşük finansal performansa sahip banka ise Şekerbank olarak tespit edilmiştir. Vakıfbank TOPSIS analizine göre de finansal performansı en yüksek banka olarak tespit edilmiştir. En düşük performansa sahip banka ise yine Şekerbank olmuştur. Son olarak VIKOR yöntemine göre ise en yüksek performans Denizbank’a aittir. VIKOR yöntemine göre performansı en düşük banka ise Tekstil Bank olarak belirlenmiştir.

Shahwan (2015) yaptığı araştırmada Mısır’da bulunan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini ve bunların Mısır gibi gelişmekte olan bir piyasa bağlamında firma performansı ve finansal sıkıntı üzerindeki etkilerini ampirik olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Belirli bir firmadaki kurumsal yönetim uygulamalarının seviyesini değerlendirmek için mevcut araştırma; açıklama ve şeffaflık, yönetim kurulunun oluşumu, hissedarların hakları ve yatırımcı ilişkileri ile mülkiyet ve kontrol yapısı gibi dört boyuttan

oluşan bir kurumsal yönetim endeksi oluşturmayı hedeflemektedir. Araştırmada Mısır Borsası'nda listelenen 86 finansal olmayan firmanın kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performansları üzerindeki etkileri Tobin Q değeri üzerinden analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal performans arasındaki pozitif ilişki yoktur. Kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal sıkıntı olasılığı arasında önemsiz bir negatif ilişki vardır. Araştırma ayrıca, firmaya özgü özelliklerin firma performansını ve finansal sıkıntı olasılığını belirlemede ilk geçiş ekranı olarak yararlı olabileceğine dair kanıtlar sunmaktadır.

Basuony vd. (2015) araştırmalarında, kurumsal yönetim mekanizmalarının ve kontrol değişkenlerinin banka finansal performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırmada Bahreyn, Kuveyt, Umman, Katar, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Yemen olmak üzere yedi Körfez ülkesinde faaliyet gösteren banka verileri kullanılmıştır. Elde edilen veriler, regresyon analizi yapılarak, kurumsal yönetim mekanizmalarının banka finansal performansı üzerindeki etkisini test etmek için kullanılmaktadır. Ulaşılan bulgular, kurumsal yönetim ile banka karlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu aktivizmi, bankanın büyüklüğü, dış direktör sayısı ve banka hizmet yılı Tobin Q'sunu önemli ölçüde etkilemektedir. Kurumsal yönetimin gelişmekte olan ülkelerde banka finansal performansı üzerindeki etkisinin nispeten sınırlı olduğu görülmektedir.

Kula ve Baykut (2014) yaptıkları araştırmada, BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan 47 şirketin 2013 yılının üçüncü çeyrek verilerini kullanarak, kurumsal yönetim derecelendirme notu ile piyasa değeri arasındaki ilişki yatay-kesit regresyon yönetimi ile analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, kurumsal yönetim derecelendirme notları, kârlılık ve sektörel ayırım ile şirketlerin piyasa değerleri arasında pozitif anlamlı ilişki; öz sermaye büyüklüğü ve piyasa değeri arasında ise negatif anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre, ileri kurumsal yönetim uygulamalarının; yüksek piyasa değeri ve daha iyi finansal performans getirdiği hipotezi desteklenmektedir.

Chaarani (2014) yaptığı araştırmada, kurumsal yönetimin Lübnan bankalarının finansal performansı üzerindeki etkisini beş yıl boyunca (2006-2010 arası) incelemeyi amaçlamıştır. Kurumsal yönetim mekanizmalarının uygunluğunu araştırmak için nicel bir

veri analizi yöntemi kullanmıştır. Ulaşılan bulgular, yönetim kurulu bağımsızlığını Lübnan bankalarının performansı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Araştırma aynı zamanda CEO ikiliği ile banka performansı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yönetişimin zayıf yönleri, içeriden daha yüksek sahiplik yoğunluğu ile telafi edilebilir.

Yenice ve Dölen (2013) araştırmalarında BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan firmaların borsa değerlerinin, kurumsal yönetim derecelendirme notundan etkilenip etkilenmediğini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın amacına ulaşmak için, 2007- 2011 yılları arasında Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan firmaların, kurumsal yönetim derecelendirme notları tespit edilmiştir. Bu notların açıklama tarihinden 30 gün önce ve 30 gün sonraki borsa değerleri tespit edilerek, kurumsal yönetim derecelendirme notları ile karşılaştırılmış ve birtakım istatistiki analizler uygulanmaya çalışılmıştır. Yapılan Wilcoxon İşaretli Sıra Sayıları Testi ve bağımlı örneklem t-testi ile kurumsal yönetim derecelendirme notu ile borsa değerleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Hassan ve Halbouni (2013) araştırmalarında, kurumsal yönetim mekanizmalarının Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) borsasındaki firmaların finansal performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. BAE'de borsada işlem gören finansal ve finansal olmayan sektörlerle bağlı 95 firmanın 2008 yılı verilerine dayanarak, yönetim mekanizmaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için bir kesit regresyon analizi gerçekleştirmişlerdir. BAE firmalarının finansal performansını ölçmek için Varlık Getirisi (ROA), Özkaynak Getirisi (ROE) ve piyasa ölçüsünün (Tobin Q) muhasebe temelli ölçümlerini kullanmaktadır. Ampirik sonuçlar, kurumsal yönetim etkinliğinin finansal performansı önemli ölçüde etkilediğini gösterirken, yönetim değişkenlerinin hiçbirisi firmaların piyasa performans ölçüsünü önemli ölçüde etkilememektedir. Sonuçlar aynı zamanda firma büyüklüğünün firmaların performansını önemli ölçüde etkileyen tek kontrol değişkeni olduğunu ortaya koymaktadır.

Kula ve Baykut (2013), yaptıkları araştırmada, mevduat toplayan bankaların Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer almalarının finansal performanslarına olan etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, 2012 yıl sonu itibari ile BIST bünyesinde işlem gören ve beşi Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan mevduat toplayan toplam 14 ticari bankanın 2007-2012 yıllarına ait verileri kullanılarak panel veri analizi tekniği ile analizler yapılmıştır. Elde

edilen bulgulara göre endekste yer almak ile piyasa değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bankaların piyasa değeri ile aktif kârlılığı ve öz sermaye büyüklüğü arasında ise pozitif, piyasa değeri ile mevduat büyüklüğü arasında da negatif ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

Mohammed (2012), yaptığı araştırmada, kurumsal yönetimin Nijerya'daki bankaların performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Son dönemde banka iflası görülme sıklığının artması, banka varlıklarının kalitesi hakkındaki mevcut literatürü oluşturmuş ve banka hedeflerine ulaşmada iyi yönetişimin önemini vurgulanmıştır. Araştırmada, dokuz banka için 2001-2010 dönemi için on yıllık veriler kullanılmıştır. Veriler çoklu regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiş ve ulaşılan bulgulara göre, kurumsal yönetimin bankaların performansını olumlu etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, düşük aktif kalitesinin (takipteki kredinin krediye oranı) ve kredi mevduat oranlarının finansal performansı olumsuz etkilediği görülmektedir.

Yılmaz Türkmen ve Çağıl (2012), araştırmalarında, BIST'te kayıtlı olan ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren on iki firmanın finansal verileri kullanılarak, işletmelerin finansal performansları, Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri'nden biri olan TOPSIS yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmada dört dönem için (2007-2010 yılları) hesaplanan sekiz finansal oran ile yöntem uygulanmış ve bulunan sonuçlara göre şirketlerin performans derecelendirmeleri yapılmıştır. TOPSIS bulguları incelendiğinde PKART şirketinin 2007-2010 döneminde en iyi performansı gösteren şirket olduğu görülmektedir. KAREL ve ARENA şirketlerinin ise istikrarlı olarak iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. LOGO şirketinin ise 2007 yılında iyi bir performansa sahipken ilerleyen yıllarda performans sıralamasında en alt sıralarda yer aldığı gözlenmiştir.

Peni ve Vähämaa (2012), yaptıkları araştırmada, 2008 mali krizi sonrasında kurumsal yönetimin banka performansı üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Halka açık büyük ABD bankalarına ilişkin verileri kullanarak, daha güçlü kurumsal yönetim mekanizmalarına sahip bankaların krizde daha yüksek kârlılık ve daha iyi borsa performansı ile ilişkili olup olmadığını incelemişlerdir. Kurumsal yönetişimin banka performansı üzerindeki etkilerine ilişkin ampirik bulgulara bakıldığında, daha güçlü kurumsal yönetim mekanizmalarına sahip bankaların 2008 yılında daha yüksek kârlılıkla ilişkili olduğunu

göstermiştir. Bulgular güçlü kurumsal yönetim uygulamalarına sahip bankaların, kriz sonrasında hisse senetlerinin getirilerinin önemli ölçüde daha yüksek olduğunu teyit etmiştir.

Çonkar vd. (2011) yaptıkları araştırmada, BIST’te işlem görmekte olan, Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan (Gözültü Pazarı hariç) 2007 yılında yedi ve 2008 yılında on halka açık büyük ölçekli firmanın verilerini analiz etmişlerdir. Finansal performans göstergesi olarak seçilen finansal oranlar 2007 ve 2008 yılları için ayrı ayrı hesaplanarak ve her bir yıl için şirket performanslarına göre Çok Özellikli Karar Verme Yöntemleri’nden bir tanesi olan TOPSİS yöntemi ile sınanmıştır. Elde edilen bulgulara göre hisse senetleri ile temsil edilen şirketlerin 2007 yılına göre 2008 yılında kurumsal yönetim kalitesi arttığı görülmektedir. Ancak 2008 yılında firmaların kurumsal yönetim gelişmişlik düzeyi ile kendilerine verilen notlar yükselmiş ve 2007 kurumsal yönetim sıralamasına göre farklılık göstermiştir. Genel olarak 2007 yılında endekste yer alan bütün firmaların 2008 yılında kurumsal yönetim notları yükselmiştir. Bunun temel nedeni olarak 2008 yılının krizden çıkış ve yatırımlara yönelik yılı olarak geçirilmesi düşünülebilir.

Shan ve McIver (2011) yaptıkları araştırmada, kurumsal yönetim özelliklerinin Çinli şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkisine dair ampirik kanıtlar sağlamayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda, 2001-2005 yıllarını kapsayan bir panel veri seti oluşturularak analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetim kurulu bağımsızlığı derecesi önemlidir ancak daha büyük şirketlerde performans üzerinde sadece olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Denetim kurulunun uzmanlığı, Çin’deki kurumsal yönetim finansal performansın önemli bir belirleyicisi değildir. Bulgular, Çin’in kurumsal yönetim davranışlarının, kurumlarının işleyişinde ve etkinliğinde iyileştirmeler yapmaya devam etmeyi desteklediğini teyit etmektedir.

Sakarya (2011), araştırmasında hisse senetleri BIST’te işlem gören ve 2009 yılında ilk defa yeterli kurumsal yönetim derecelendirme notu alarak BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (BIST-XKURY) kapsamına alınan şirketlerin derecelendirme notunun ilanı ile hisse senedi getirileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu bağlamda 2009 yılında yeterli kurumsal yönetim derecelendirme notu alan 11 şirket BIST Kurumsal Yönetim Endeksine dahil edilmiştir. Olay araştırması (Event Study) yöntemi kullanılarak yapılan analizde iyi kurumsal yönetim derecelendirme notunun ilanı ile hisse senedi getirisi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, olay öncesi ve sonrasında endeks kapsamındaki şirketlerin hisse

senetlerinden anormal getirilerin elde edilebileceği tespit edilmiştir. Yazar'a göre bu durum, piyasanın yarı güçlü formda bile etkin olmadığına önemli bir göstergesidir.

Aygün vd. (2010), yaptıkları araştırmada yönetim kurulu büyüklüğünün banka performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. BIST'te işlem gören 12 özel ve kamu bankasına ait 2006–2008 yılları arasına ait veriler kullanılarak regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Ulaşılan bulgulara göre, banka karlılıkları ile yönetim kurulunun büyüklüğü arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Buna karşın piyasa temelli gösterge olarak kullanılan Tobin Q değerleri ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında pozitif ve anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bankaların halka açıklık oranı ile karlılık arasında pozitif buna karşın banka risklilik göstergeleri ile performans arasında negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Gruszczynski (2006) araştırmasında, Polonya'daki halka açık şirketlerin kurumsal yönetim düzeyi ile finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Kurumsal yönetim derecesi, Polonya Kurumsal Yönetim Forumu tarafından gerçekleştirilen 2003 notu ile ifade edilmektedir. Denenen modeller sıralı çok terimli tiptedir. Bağımlı değişken derecelendirme sonucunu (A–, B +, B, B– ve C +) temsil ederken, bağımsız değişkenler 2002 finansal tablolarına dayanarak değerlendirilen çeşitli finansal göstergeleri içermektedir. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara göre, tahmini sıralı logit modelleri, Polonya'daki şirketlerin kurumsal yönetim seviyesinin, likidite derecesi, kârlılık ve finansal kaldıraç değişkenleri ile ifade edildiği gibi finansal sıkıntılarla başa çıkma yetenekleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Leng (2004), kurumsal yönetimin banka performansı üzerindeki etkilerini, Malezya için 1996'dan 1999'a kadar dört yıllık bir süre boyunca yetmiş yedi şirketin finansal tabloları üzerinden analiz etmiştir. Kesitsel ve zaman serisi tekniklerine göre analiz edilen veriler, aynı zamanda hem sabit etkiler hem de rastgele etki modelleri kullanarak panel veri regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; özkaynak kârlılığının, firma büyüklüğünün, borçlanma oranının (yani borçlanma ölçeği) ve kurumsal yatırımcıların sahip olduğu hisselerin oranının firma performansını önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak, bir şirketteki kurumsal yatırımcıların artan gücünün şirket kazançları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE METODOLOJİ: BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmada, 2014-2018 döneminde hisse senetleri BIST’te işlem gören kurumsal yönetim derecelendirme notları duyurusu yapılan XKURY’da yer alan 49 firmadan 6 bankanın finansal performansı incelenmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan 6 bankaya ait bilgiler KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu), hisse senetlerine ait finansal rasyo değerleri FİNNET Elektronik Yayıncılık Data İletişim’den elde edilmiştir. Kurumsal yönetim endeksine kayıtlı bankalar, Tablo 1’de yer almaktadır. Araştırmanın amacı, 2014-2018 yılları arasında kurumsal yönetim endeksinde yer alan firmaların finansal performansının değerlendirilmesi TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi kullanarak, firmaların yıllar bazında performansını ölçmek ve firmaların Kurumsal Yönetim Endeks değerleri ile karşılaştırmaktır. Bankaların, kurumsal yönetim endeks değerleri, <http://www.tkyd.org/tr>, adresinden alınmıştır.

Tablo 2.1. BIST Kurumsal Yönetim (XKURY) Endeksinde Yer Alan Bankalar

Kod	Şirket Unvanı
ALBRK	ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.
SKBNK	ŞEKERBANK T.A.Ş.
GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
HALKB	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.
TSKB	TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.
YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.

Tablo 2.1.’de literatürde kurumsal yönetim endeksindeki firmaların çok kriterli karar analizleri kullanılarak, firmaların finansal performansını ölçmek amacıyla kullanılan finansal rasyo değerleri verilmiştir.

Tablo 2.2. Literatürde Firmaların Finansal Performansını Ölçmek İçin Kullanılan Finansal Rasyo Kriterleri

Yazar	Kriterler
Ege vd. (2013)	Stok devir hızı, aktif devir hızı, duran varlık devir hızı (yatırım karlılığı), hazır değerler devir hızı, aktif karlılığı, özsermaye karlılığı, hisse başına kazanç ve fiyat/kazanç oranları
Ünal ve Yüksel (2017)	Alınan Krediler/Toplam Aktifler, Toplam Krediler ve Alacaklar/Toplam Aktifler, Takipteki Krediler (Net)/Toplam Krediler ve Alacaklar, Likit Aktifler/Toplam Aktifler, Likit Aktifler/(Mevduat+Mevduat Dışı Kaynaklar), Net Dönem Karı (Zararı)/Toplam Aktifler, Net Dönem Karı (Zararı)/Özkaynaklar, Faiz Gelirleri/Toplam Aktifler, Özel Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri/Toplam Faaliyet Gelirleri, Net Faaliyet Karı (Zararı)/Toplam Aktifler
Kandemir ve Karataş (2016)	Faiz Giderleri/Faiz Gelirleri, Kredilerin Ortalama Getirisi, Net Kar/Dönen Varlıklar, Özsermaye Karlılık, Dönen Varlıklar/Aktifler, Özsermaye/Aktifler, Özsermaye/Krediler, Piyasa Değeri, Aktif Karlılık, Aktif Büyüme, Kredilerdeki Büyüme, Mevduattaki Büyüme, Net Kar Büyüme, Özsermaye Büyüme, Fiyat/Kazanç, Hisse Başına Kar, Piyasa Değeri/Defter Değeri, Krediler/Aktifler
Yılmaz Türkmen ve Çağıl (2012)	Cari oran, Likidite Oranı, Alacak devir hızı, Toplam varlık devir hızı, Kaldıraç oranı, Net kar marjı, Özsermaye karlılığı, Toplam varlık karlılığı
Çonkar vd. (2011)	Cari Oran, Net Kâr Marjı, Brüt kâr Marjı, Özsermaye Kârlılığı, Kaldıraç Oranı, Yatırım Kârlılığı, Borç/Özsermaye Oranı, Fiyat/Kazanç Oranı

Literatürde, yapılan araştırmalarda sıklıkla, firmaların performansını ölçmek için; Cari Oran, Net Kar Marjı, Borç Kaynak Oranı, Piyasa Değeri, Fiyat Kazanç Oranı, Özsermaye Karlılığı, Alacak Devir Hızı gibi finansal rasyo değerlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu finansal rasyo değerleri haricinde, literatürde firmaların finansal performans değerlerini belirlemede Tobin Q değerinin de kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu açıdan araştırmada, kurumsal yönetim endeksindeki bankaların finansal performansını ölçmek için Tobin Q değeri de kriter olarak araştırmaya eklenmiştir. Çalışmada dikkate alınan kriterler; literatür, performansı ölçülecek olan firmaların banka olması ve 2014-2018 döneminde verisi olan finansal rasyo değerleri dikkate alınarak, üç aşamalı düşünülmüş ve 8 kriter bankaların performansını ölçmede belirlenmiştir. Dikkate alınan finansal rasyo değerleri ve tanımları (Berk, 2010 ve Gürsoy, 2007) aşağıda verilmiştir.

1) Toplam Varlıklar (TV): Şirketin Maddi, Maddi Olmayan, Ticari Alacaklar, Stoklar ve Bütün Kalemlerdeki Varlıkları'nı ifade eder. Artması olumludur, azalması hatta kısa sürede büyük düşüşler yaşaması olumsuzluktur.

2) Net Kar Marjı (Net Kâr/Net Satışlar Oranı) (NKM): İşletme satışlarının vergi sonrası kârlılığını göstermektedir. Firmanın fiyatlama, maliyet yapısı ve üretim etkinliği hakkında bilgi verdiğinden faaliyet performansının ölçülmesinde önemli bir göstergedir.

3) Net Satışlar (NS): İade edilen ürünlerin bedellerinin tamamı ödendikten sonra satıcının elinde geriye kalan satış kazançlarının toplamıdır.

4) Piyasa Değeri (PD): Şirkete ait hisse fiyatının toplam hisse sayısı ile çarpılmasıyla bulunan değerdir.

5) Fiyat Kazanç Oranı (FKO): Şirketin güncel hisse senedi fiyatının hisse başına kârına bölünmesiyle bulunur.

6) Özsermaye Karlılığı (Net Kâr / Özsermaye Oranı, (ROE): Firma sahipleri ya da ortaklarının koydukları sermayenin bir birimine isabet eden kâr oranını göstermektedir.

7) Dönen Varlıklar (DV): Kredili satışların ticari alacaklara bölünmesi ile hesaplanan alacak devir hızı, alacakların tahsil kabiliyetini ve likiditesini gösteren bir ölçüdür. Dönen varlıkların yıldan yıla artması şirketin iş hacminin genişlediğini gösterir bu da genelde olumlu bir sonuçtur. Aksi durum şirket açısından iyi kabul edilmez.

8) Tobin Q (Tobin Q): Tobin (1969), daha sonra finans yazınında kendi adıyla anılan “q” oranını firma üzerindeki finansal hakların pazar değerini, firma varlıklarının cari yerine koyma maliyetine bölerek elde etmiştir (Canbaş vd., 58: 2005).

2.2. Araştırmanın Yöntemi

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) 1981 yılında Hwang ve Yoon tarafından geliştirilen çok kriterli karar alma tekniğidir. TOPSIS yönteminde, alternatiflerin, belirlenen kriterler baz alınarak kriterlerin alabileceği minimum ve maksimum değerler arasında ideal duruma göre alternatiflerin sıralanmasıdır. TOPSIS’de alternatif sayısı m , kriter sayısı n olmak üzere, 6 adımlı bir süreçle alternatiflerin sıralaması yapılır. Aşamalarda yapılan işlemler aşağıda verilmiştir;

Aşama 1: Karar matrisi oluşturulur. Alternatiflerin satırda, kriterlerin sütunda yer aldığı bir matris şeklinde oluşturulur (A_{ij})

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1n} \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{m1} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

Aşama 2: Karar matrisi aşağıdaki denklik kullanılarak normalleştirilme işlemi yapılır.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}} \quad (3.2)$$

r_{ij} , j 'inci kriterle göre i 'inci alternatifin normalize edilmiş değeridir.

Aşama 3: Kriter ağırlıkları dikkate alınarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur (V). Kriter ağırlıkları eşitte alınabilir, uzman görüşüne göre ağırlıklandırılabilir.

$$V = N \times W_{m \times n} \quad (3.3)$$

Aşama 4: Pozitif ideal ve negatif ideal çözümünün belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada, ağırlıklandırılmış matrisin her bir kolonunda maksimum ve minimum değerler tespit edilir.

(V_j^+) , Pozitif ideal çözüm: Alternatifler arasında en iyi j 'ninci değer belirlenir.

(V_j^-) , Negatif ideal çözüm: Alternatifler arasında en kötü j 'ninci değer belirlenir.

Aşama 5: Alternatifler arasında mesafe ölçülür. Her alternatifin pozitif ideal ve negatif ideal çözüme olan uzaklıkları sırasıyla aşağıdaki eşitlikler ile ölçülür.

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad , \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (3.4)$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad , \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (3.5)$$

Aşama 6: İdeal çözüme olan göreceli yakınlık hesaplanır. Alternatiflerin, ideal çözüme göreceli yakınlığı (CC_i) hesaplanır ve alternatiflerin performans sıralaması bu değerler kullanılarak yapılır.

$$CC_i^* = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+} \quad (3.6)$$

En büyük CC_i değerinden başlanarak sıralama yapılır.

2.3. Veri Seti

Araştırmada 2014-2018 yılları arasında kurumsal yönetim endeksinde yer alan 6 bankanın performans değerlendirilmesinde çok kriterli karar analizlerinden TOPSIS kullanılmıştır. 8 tane finansal rasyo değerlerine ait veriler FINNET programından elde edilmiştir.

2.4. Verilerin Çözümlemesi

Aşağıda 2014-2018 dönemi için analiz aşamaları verilmiştir. Analiz sonuçları tüm yıllar bazında yapılmıştır.

2.4.1. 2014 Yılı XKURY’de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Sıralaması

TOPSIS yöntemine göre problemin çözümü altı aşamada gerçekleştirilir. Aşamalar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Aşama 1: Karar matrisinin oluşturulması; bu aşamada alternatifler ve kriterler matrisi şeklinde gösterilir. Bu matrise karar matrisi denir. 2014 yılına ait karar matrisi Tablo 2.3.’te verilmiştir.

Tablo 2.3. Karar Matrisi (2014)

	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ROE	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	20427,635	36,140	0,990	1505,250	5,829	15,370	2708,000	418,690
	GARAN	209967,6043	49,370	1,010	34681,500	11,214	10,070	23597,843	4435,728
	HALKB	148630,4543	43,150	0,990	2044,957	11,189	14,940	2362,651	584,343
	SKBNK	20216,7515	22,900	0,000	17734,375	7,291	14,380	19119,033	3089,790
	TSKB	14350,94225	67,600	1,050	2721,000	7,639	17,700	440,355	344,732
	YKBNK	166409,5728	36,690	1,010	19605,201	8,311	10,960	20875,547	3390,661

Aşama 2: Karar matrisinin (3.2) no'lu eşitlik kullanılarak normalleştirilmiş matris oluşturulur. Tablo 2.4.'te normalize edilmiş karar matrisi verilmiştir.

Tablo 2.4. Normalize Karar Matrisi (2014)

Alternatifler	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ÖSK	DV	NS
	ALBRK	1354,564	11,900	0,434	51,769	1,575	6,817	198,031	27,260
	GARAN	143109,357	22,208	0,452	27482,186	5,829	2,926	15037,631	3059,621
	HALKB	71709,890	16,965	0,434	95,549	5,803	6,441	150,742	53,097
	SKBNK	1326,741	4,778	0,000	7186,002	2,464	5,967	9871,125	1484,553
	TSKB	668,535	41,637	0,488	169,166	2,705	9,040	5,236	18,480
	YKBNK	89891,796	12,265	0,452	8782,095	3,201	3,466	11768,213	1787,748

Aşama 3: Kriter ağırlıkları dikkate alınarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur (V). Kriter ağırlıkları eşit alınmıştır. Tablo 2.5.'te kriter ağırlıkları verilmiştir.

Tablo 2.5. Kriterlerin Ağırlık Değerleri

Kod	Kriterler	Ağırlık (W)
TV	Toplam Varlıklar	0,125
NKM	Net Kar Marjı	0,125
TobinQ	Tobin Q	0,125
PD	Piyasa Değeri	0,125
FKO	Fiyat Kazanç Oranı	0,125
ROE	Öz Sermaye Karlılığı	0,125
DV	Dönen Varlıklar	0,125
NS	Net Satışlar	0,125

Tablo 2.5.'teki kriter ağırlıkları kullanılarak elde edilen ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi Tablo 2.6.'da verilmiştir.

Tablo 2.6. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi (2014)

	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ÖSK	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125
	GARAN	169,321	1,488	0,054	6,471	0,197	0,852	24,754	3,407
	HALKB	17888,670	2,776	0,056	3435,273	0,729	0,366	1879,704	382,453
	SKBNK	8963,736	2,121	0,054	11,944	0,725	0,805	18,843	6,637
	TSKB	165,843	0,597	0,000	898,250	0,308	0,746	1233,891	185,569
	YKBNK	83,567	5,205	0,061	21,146	0,338	1,130	0,655	2,310

Aşama 4: Pozitif ideal ve negatif ideal çözümünün belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada, ağırlıklandırılmış matrisin her bir kolonunda maksimum ve minimum değerler tespit edilir. Buna göre Pozitif ideal çözüm;

$$(V_j^+) = \{17888,67; 5,20; 0,13; 3435,27; 0,73; 1,13; 1879,70; 382,45\}$$

Negatif ideal çözüm;

$$(V_j^-) = \{0,13; 0,13; 0,00; 0,13; 0,13; 0,13; 0,13; 0,13\}$$

elde edilir.

Aşama 5 ve Aşama 6: Alternatifler arasında mesafe ölçülür. (3.4) ve (3.5) no'lu eşitlikler kullanılarak alternatiflerin pozitif ve negatif ideal çözüme uzaklıkları hesaplanır. Daha sonra alternatiflerin performans sıralaması yapılmıştır. Tablo 2.7.'de alternatiflerin (Bankaların) performans sıralaması verilmiştir.

Tablo 2.7. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2014)

Bankalar	d ⁺	d ⁻	CC	Sıralama (CC)
ALBRK	18316,094	171,135	0,009	5
GARAN	18147,081	18316,093	0,502	2
HALKB	2,547	8963,641	1,000	1
SKBNK	9745,649	1546,176	0,137	4
TSKB	17916,220	86,234	0,005	6
YKBNK	18230,559	11387,440	0,384	3

Tablo 2.7.'de bankaların performans sıralaması verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 2014 yılı finansal performansı en yüksek olan ilk üç banka Halk Bankası, Garanti Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası'dır.

2.4.2. 2015 Yılı XKURY'de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Sıralaması

TOPSIS yöntemine göre problemin çözümü altı aşamada gerçekleştirilir. Aşamalar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Aşama 1: Karar matrisinin oluşturulması; bu aşamada alternatifler ve kriterler matris şeklinde gösterilir. Bu matrise karar matrisi denir. 2015 yılına ait karar matrisi Tablo 2.8.'de verilmiştir.

Tablo 2.8. Karar Matrisi (2015)

	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ROE	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	27659,6445	34,200	0,970	1311,750	4,756	15,55	4312,869	532,378
	GARAN	245372,1118	36,860	0,970	32592,000	8,999	4,17	27183,293	5555,161
	HALKB	178573,7373	40,890	0,970	1847,010	11,119	11,83	2543,619	643,936
	SKBNK	23003,4585	9,720	0,000	14278,125	6,375	12,88	22013,668	3482,599
	TSKB	19386,2135	65,090	1,010	2771,875	7,261	17,03	700,735	374,808
	YKBNK	215659,3148	27,190	0,970	15866,737	8,108	8,59	27444,419	4085,520

Aşama 2: Karar matrisinin (3.2) no'lu eşitlik kullanılarak normalleştirilmiş matris oluşturulur. Tablo 2.9.'da normalize edilmiş karar matrisi verilmiştir.

Tablo 2.9. Normalize Karar Matrisi (2015)

	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ÖSK	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	2042,693	12,148	0,430	43,981	1,151	7,934	415,689	36,433
	GARAN	160753,416	14,111	0,430	27150,694	4,120	0,571	16513,553	3966,886
	HALKB	85142,223	17,365	0,430	87,196	6,290	4,592	144,591	53,302
	SKBNK	1412,850	0,981	0,000	5210,762	2,068	5,443	10829,820	1559,062
	TSKB	1003,450	44,002	0,466	196,384	2,682	9,516	10,973	18,058
	YKBNK	124178,455	7,678	0,430	6434,787	3,344	2,421	16832,340	2145,612

Aşama 3: Kriter ağırlıkları dikkate alınarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur (V). Kriter ağırlıkları eşit alınmıştır. Tablo 2.5.'teki kriter ağırlıkları kullanılarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi Tablo 2.10.'da verilmiştir.

Tablo 2.10.Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi (2015)

	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ÖSK	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125
	GARAN	255,337	1,518	0,054	5,498	0,144	0,992	51,961	4,554
	HALKB	20094,177	1,764	0,054	3393,837	0,515	0,071	2064,194	495,861
	SKBNK	10642,778	2,171	0,054	10,900	0,786	0,574	18,074	6,663
	TSKB	176,606	0,123	0,000	651,345	0,258	0,680	1353,727	194,883
	YKBNK	125,431	5,500	0,058	24,548	0,335	1,190	1,372	2,257

Aşama 4: Pozitif ideal ve negatif ideal çözümünün belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada, ağırlıklandırılmış matrisin her bir kolonunda maksimum ve minimum değerler tespit edilir. Buna göre Pozitif ideal çözüm;

$$(V_j^+) = \{20094,18; 5,50; 0,13; 3393,84; 0,79; 1,19; 2104,04; 495,86\}$$

Negatif ideal çözüm;

$$(V_j^-) = \{0,13; 0,12; 0,00; 0,13; 0,13; 0,07; 0,13; 0,13\}$$

elde edilir.

Aşama 5 ve Aşama 6: Alternatifler arasında mesafe ölçülür. (3.4) ve (3.5) no'lu eşitlikler kullanılarak alternatiflerin pozitif ve negatif ideal çözüme uzaklıkları hesaplanır. Daha sonra alternatiflerin performans sıralaması yapılmıştır. Tablo 2.11.'de alternatiflerin (Bankaların) performans sıralaması verilmiştir.

Tablo 2.11. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2015)

Bankalar	d ⁺	d ⁻	CC	Sıralama (CC)
ALBRK	20492,937	260,521	0,013	5
GARAN	20236,424	20488,883	0,503	2
HALKB	40,040	10642,676	0,996	1
SKBNK	10264,687	1524,928	0,129	4
TSKB	20121,741	127,806	0,006	6
YKBNK	20365,848	15687,040	0,435	3

Tablo 2.11.'de bankaların performans sıralaması verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 2015 yılı finansal performansı en yüksek olan ilk üç banka; Halk Bankası, Garanti Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası'dır.

2.4.3. 2016 Yılı XKURY'de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Sıralaması

TOPSIS yöntemine göre problemin çözümü altı aşamada gerçekleştirilir. Aşamalar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Aşama 1: Karar matrisinin oluşturulması; bu aşamada alternatifler ve kriterler matris şeklinde gösterilir. Bu matrise karar matrisi denir. 2016 yılına ait karar matrisi Tablo 2.12.'de verilmiştir.

Tablo 2.12. Karar Matrisi (2016)

	Kriterler								
Alternatifler		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ROE	DV	NS
	ALBRK	29914,39075	21,260	0,960	1210,500	4,496	9,93	4331,4275	643,08475
	GARAN	269912,9665	45,690	0,950	32959,500	7,679	4,95	26976,58625	6738,17775
	HALKB	209616,3865	36,770	0,950	1519,875	18,363	15,25	2005,12925	677,796
	SKBNK	23216,12625	11,540	0,000	11709,375	4,506	12,56	26478,8295	4139,777
	TSKB	22387,04675	61,300	0,990	2807,750	6,081	17,59	797,814	480,90475
	YKBNK	234176,3038	38,410	0,960	16551,398	6,513	11,92	29468,387	4677,1055

Aşama 2: Karar matrisinin (3.2) no'lu eşitlik kullanılarak normalleştirilmiş matris oluşturulur. Tablo 2.13.'te normalize edilmiş karar matrisi verilmiştir.

Tablo 2.13. Normalize Karar Matrisi (2016)

	Kriterler								
		TV	NKM	Tobin Q	PD	FKO	ÖSK	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	2147,971	4,698	0,428	37,721	0,890	3,174	389,453	44,720
	GARAN	174870,135	21,696	0,420	27964,692	2,596	0,789	15106,623	4909,646
	HALKB	105467,490	14,052	0,420	59,465	14,843	7,487	83,460	49,678
	SKBNK	1293,742	1,384	0,000	3529,525	0,894	5,078	14554,289	1853,187
	TSKB	1202,989	39,054	0,456	202,939	1,628	9,961	13,213	25,008
	YKBNK	131629,746	15,333	0,428	7052,095	1,867	4,574	18026,282	2365,482

Aşama 3: Kriter ağırlıkları dikkate alınarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur (V). Kriter ağırlıkları eşit alınmıştır. Tablo 2.5.'teki kriter ağırlıkları kullanılarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi Tablo 2.14.'te verilmiştir.

Tablo 2.14. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi (2016)

	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ÖSK	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125
	GARAN	268,496	0,587	0,054	4,715	0,111	0,397	48,682	5,590
	HALKB	21858,767	2,712	0,052	3495,586	0,324	0,099	1888,328	613,706
	SKBNK	13183,436	1,756	0,052	7,433	1,855	0,936	10,432	6,210
	TSKB	161,718	0,173	0,000	441,191	0,112	0,635	1819,286	231,648
	YKBNK	150,374	4,882	0,057	25,367	0,203	1,245	1,652	3,126

Aşama 4: Pozitif ideal ve negatif ideal çözümünün belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada, ağırlıklandırılmış matrisin her bir kolonunda maksimum ve minimum değerler tespit edilir. Buna göre pozitif ideal çözüm;

$$(V_j^+) = \{21858,77; 4,88; 0,13; 3495,59; 1,86; 1,25; 2253,29; 613,71\}$$

Negatif ideal çözüm;

$$(V_j^-) = \{0,13; 0,13; 0,00; 0,13; 0,11; 0,10; 0,13; 0,13\}$$

elde edilir.

Aşama 5 ve Aşama 6: Alternatifler arasında mesafe ölçülür. (3.4) ve (3.5) no'lu eşitlikler kullanılarak alternatiflerin pozitif ve negatif ideal çözüme uzaklıkları hesaplanır. Daha sonra alternatiflerin performans sıralaması yapılmıştır. Tablo 2.15.'te alternatiflerin (Bankaların) performans sıralaması verilmiştir.

Tablo 2.3. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2016)

Bankalar	d⁺	d⁻	CC	Sıralama (CC)
ALBRK	22259,194	272,823	0,012	5
GARAN	21989,908	22225,217	0,503	2
HALKB	364,969	13183,319	0,973	1
SKBNK	9634,730	1893,040	0,164	4
TSKB	21918,614	152,470	0,007	6
YKBNK	22107,452	16633,150	0,429	3

Tablo 2.15.'te bankaların performans sıralaması verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 2016 yılı finansal performansı en yüksek olan ilk üç banka; Halk Bankası, Garanti Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası'dır.

2.4.4. 2017 Yılı XKURY de yer alan bankaların TOPSIS performans Sıralaması

TOPSIS yöntemine göre problemin çözümü altı aşamada gerçekleştirilir. Aşamalar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Aşama 1: Karar matrisinin oluşturulması; bu aşamada alternatifler ve kriterler matris şeklinde gösterilir. Bu matrise karar matrisi denir. 2017 yılına ait karar matrisi Tablo 2.16.'da verilmiştir.

Tablo 2.16. Karar Matrisi (2017)

	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ROE	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	34323,4035	18,700	0,970	1235,250	6,020	9,96	5065,2175	781,928
	GARAN	311344,5438	43,850	0,970	41002,500	7,045	4,38	34373,703	8649,56975
	HALKB	274428,7268	47,760	0,970	1647,255	12,186	16,51	2808,49725	777,56975
	SKBNK	27546,87475	9,150	0,000	14506,250	4,349	15,96	34838,071	5013,68425
	TSKB	26835,113	57,310	1,000	3257,250	6,021	18,43	835,51175	613,68725
	YKBNK	274358,7388	39,240	0,960	18420,630	5,495	12,86	35199,63075	5548,57

Aşama 2: Karar matrisinin (3.2) no'lu eşitlik kullanılarak normalleştirilmiş matris oluşturulur. Tablo 2.17.'de normalize edilmiş karar matrisi verilmiştir.

Tablo 2.17. Normalize Karar Matrisi (2017)

	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ÖSK	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	2355,362	3,595	0,432	32,198	2,026	2,924	423,596	53,150
	GARAN	193802,520	19,768	0,432	35476,002	2,776	0,566	19507,807	6503,657
	HALKB	150569,165	23,450	0,432	57,258	8,305	8,035	130,228	52,559
	SKBNK	1517,126	0,861	0,000	4440,423	1,058	7,509	20038,445	2185,157
	TSKB	1439,739	33,766	0,459	223,880	2,027	10,013	11,526	32,739
	YKBNK	150492,375	15,830	0,423	7160,164	1,689	4,875	20456,533	2676,275

Aşama 3: Kriter ağırlıkları dikkate alınarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur (V). Kriter ağırlıkları eşit alınmıştır. Tablo 2.5.'teki kriter ağırlıkları kullanılarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi Tablo 2.18.'de verilmiştir.

Tablo 2.18. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi

	Kriterler								
		TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ÖSK	DV	NS
Alternatifler	ALBRK	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125
	GARAN	294,420	0,449	0,054	4,025	0,253	0,366	52,950	6,644
	HALKB	24225,315	2,471	0,054	4434,500	0,347	0,071	2438,476	812,957
	SKBNK	18821,146	2,931	0,054	7,157	1,038	1,004	16,278	6,570
	TSKB	189,641	0,108	0,000	555,053	0,132	0,939	2504,806	273,145
	YKBNK	179,967	4,221	0,057	27,985	0,253	1,252	1,441	4,092

Aşama 4: Pozitif ideal ve negatif ideal çözümünün belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada, ağırlıklandırılmış matrisin her bir kolonunda maksimum ve minimum değerler tespit edilir. Buna göre Pozitif ideal çözüm;

$$(V_j^+) = \{24225,32;4,22;0,13;4434,50;1,04;1,25;2557,07;812,96\}$$

Negatif ideal çözüm;

$$(V_j^-) = \{0,13;0,11;0,00;0,13;0,13;0,07;0,13;0,13\}$$

elde edilir.

Aşama 5 ve Aşama 6: Alternatifler arasında mesafe ölçülür. (3.4) ve (3.5) no'lu eşitlikler kullanılarak alternatiflerin pozitif ve negatif ideal çözüme uzaklıkları hesaplanır. Daha sonra alternatiflerin performans sıralaması yapılmıştır. Tablo 2.19.'da alternatiflerin (Bankaların) performans sıralaması verilmiştir.

Tablo 2.19. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2017)

Bankalar	d ⁺	d ⁻	CC	Sıralama (CC)
ALBRK	24773,417	299,095	0,012	5
GARAN	24479,330	24761,457	0,503	2
HALKB	118,612	18821,030	0,994	1
SKBNK	7477,451	2586,856	0,257	4
TSKB	24352,780	182,086	0,007	6
YKBNK	24592,308	19008,425	0,436	3

Tablo 2.19.'da bankaların performans sıralaması verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 2017 yılı finansal performansı en yüksek olan ilk üç banka; Halk Bankası, Garanti Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası'dır.

2.4.5. 2018 Yılı XKURY’de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Sıralaması

TOPSIS yöntemine göre problemin çözümü altı aşamada gerçekleştirilir. Aşamalar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Aşama 1: Karar matrisinin oluşturulması; bu aşamada alternatifler ve kriterler matrisi şeklinde gösterilir. Bu matrise karar matrisi denir. 2014 yılına ait karar matrisi Tablo 2.20.’de verilmiştir.

Tablo 2.20. Karar Matrisi (2018)

Alternatifler	Kriterler								
	TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ROE	DV	NS	
	ALBRK	38770,43	13,14	0,95	1300,50	4,39	4,67	5666,21	374,04
	GARAN	338199,04	34,74	0,95	40572,00	5,83	3,39	32174,07	5846,98
	HALKB	334217,80	31,21	0,97	1522,77	13,90	15,08	3369,02	536,48
	SKBNK	31480,76	5,90	0,00	9537,50	3,06	9,27	34491,68	3046,91
	TSKB	33201,30	37,69	0,97	3206,00	5,20	16,02	1049,48	494,19
	YKBNK	321504,38	33,48	0,94	20124,80	5,00	13,51	44683,73	4321,62

Aşama 2: Karar matrisinin (3.2) no’lu eşitlik kullanılarak normalleştirilmiş matris oluşturulur. Tablo 2.21.’de normalize edilmiş karar matrisi verilmiştir.

Tablo 2.4. Normalize Karar Matrisi (2018)

Alternatifler	Kriterler								
	TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ÖSK	DV	NS	
	ALBRK	2604,67	2,46	0,42	36,42	1,10	0,78	491,56	17,65
	GARAN	198196,25	17,19	0,42	35448,14	1,94	0,41	15848,91	4313,38
	HALKB	193557,43	13,87	0,44	49,94	11,01	8,11	173,78	36,31
	SKBNK	1717,28	0,50	0,00	1958,89	0,53	3,07	18214,46	1171,31
	TSKB	1910,12	20,23	0,44	221,34	1,54	9,16	16,86	30,81
	YKBNK	179111,92	15,96	0,41	8721,75	1,43	6,51	30569,36	2356,39

Aşama3: Kriter ağırlıkları dikkate alınarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur (V). Kriter ağırlıkları eşit alınmıştır. Tablo 2.5.’teki kriter ağırlıkları kullanılarak ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi Tablo 2.22.’de verilmiştir.

Tablo 2.22. Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi (2018)

Alternatifler	Kriterler							
	TV	NKM	TobinQ	PD	FKO	ÖSK	DV	NS
ALBRK	325,58	0,31	0,05	4,55	0,14	0,10	61,44	2,21
GARAN	24774,53	2,15	0,05	4431,02	0,24	0,05	1981,11	539,17
HALKB	24194,68	1,73	0,06	6,24	1,38	1,01	21,72	4,54
SKBNK	214,66	0,06	0,00	244,86	0,07	0,38	2276,81	146,41
TSKB	238,77	2,53	0,06	27,67	0,19	1,14	2,11	3,85
YKBNK	22388,99	2,00	0,05	1090,22	0,18	0,81	3821,17	294,55

Aşama 4: Pozitif ideal ve negatif ideal çözümünün belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada, ağırlıklandırılmış matrisin her bir kolonunda maksimum ve minimum değerler tespit edilir. Buna göre pozitif ideal çözüm;

$$(V_j^+) = \{24774,53; 2,53; 0,13; 4431,02; 1,38; 1,14; 3821,17; 539,17\}$$

Negatif ideal çözüm;

$$(V_j^-) = \{0,13; 0,06; 0,00; 0,13; 0,07; 0,05; 0,13; 0,13\}$$

elde edilir.

Aşama 5 ve Aşama 6: Alternatifler arasında mesafe ölçülür. (3.4) ve (3.5) no'lu eşitlikler kullanılarak alternatiflerin pozitif ve negatif ideal çözüme uzaklıkları hesaplanır. Daha sonra alternatiflerin performans sıralaması yapılmıştır. Tablo 2.23.'te alternatifler (Bankaların) performans sıralaması verilmiştir.

Tablo 2.23. Bankaların TOPSIS Analizine Göre Performans Sıralaması (2018)

Bankalar	d ⁺	d ⁻	CC	Sıralama (CC)
ALBRK	25461,64	331,22	0,013	5
GARAN	25135,01	25251,12	0,501	2
HALKB	1840,06	24194,56	0,929	1
SKBNK	5885,28	2304,47	0,281	4
TSKB	24964,99	240,28	0,010	6
YKBNK	25224,30	22740,64	0,474	3

Tablo 23’te bankaların performans sıralaması verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 2018 yılı finansal performansı en yüksek olan ilk üç banka; Halk Bankası, Garanti Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası’dır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

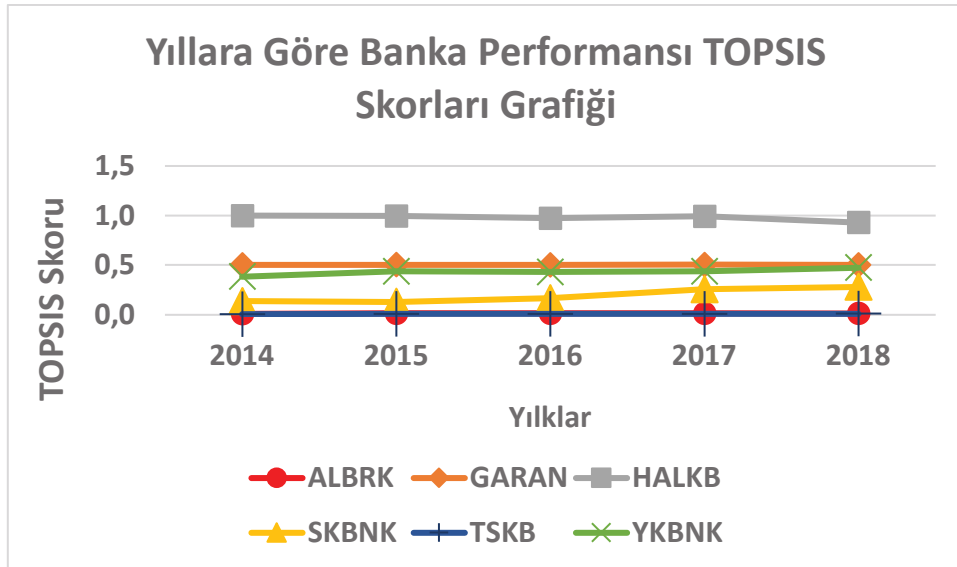
Araştırmada, literatürden belirlenen finansal rasyolar, FINNET'ten elde edilen veriler kullanılarak, TOPSIS yöntemi ile performans sıralaması yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen performans sıralaması ile bankaların Kurumsal Yönetim Derecelendirme sıralaması karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir. 2014-2018 yılı bankaların performans sıralaması Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 3.1. 2014-2018 Yılı BIST Kurumsal Yönetim Endeksindeki Bankaların Finansal Performans Sıralaması

	2014	SIRA	2015	SIRA	2016	SIRA	2017	SIRA	2018	SIRA
ALBRK	0,009	5	0,013	5	0,012	5	0,012	5	0,013	5
GARAN	0,502	2	0,503	2	0,503	2	0,503	2	0,501	2
HALKB	1,000	1	0,996	1	0,973	1	0,994	1	0,929	1
SKBNK	0,137	4	0,129	4	0,164	4	0,257	4	0,281	4
TSKB	0,005	6	0,006	6	0,007	6	0,007	6	0,010	6
YKBNK	0,384	3	0,435	3	0,429	3	0,436	3	0,474	3

Tablo 3.1'deki verilerin grafiği Grafik 3.1.'de verilmiştir.

Grafik 3.1. 2014-2018 dönemi XKURY'de Yer Alan Bankaların TOPSIS Performans Grafiği



Grafik 3.1. ve Tablo 3.1. incelendiğinde şu sonuçlara varılır;

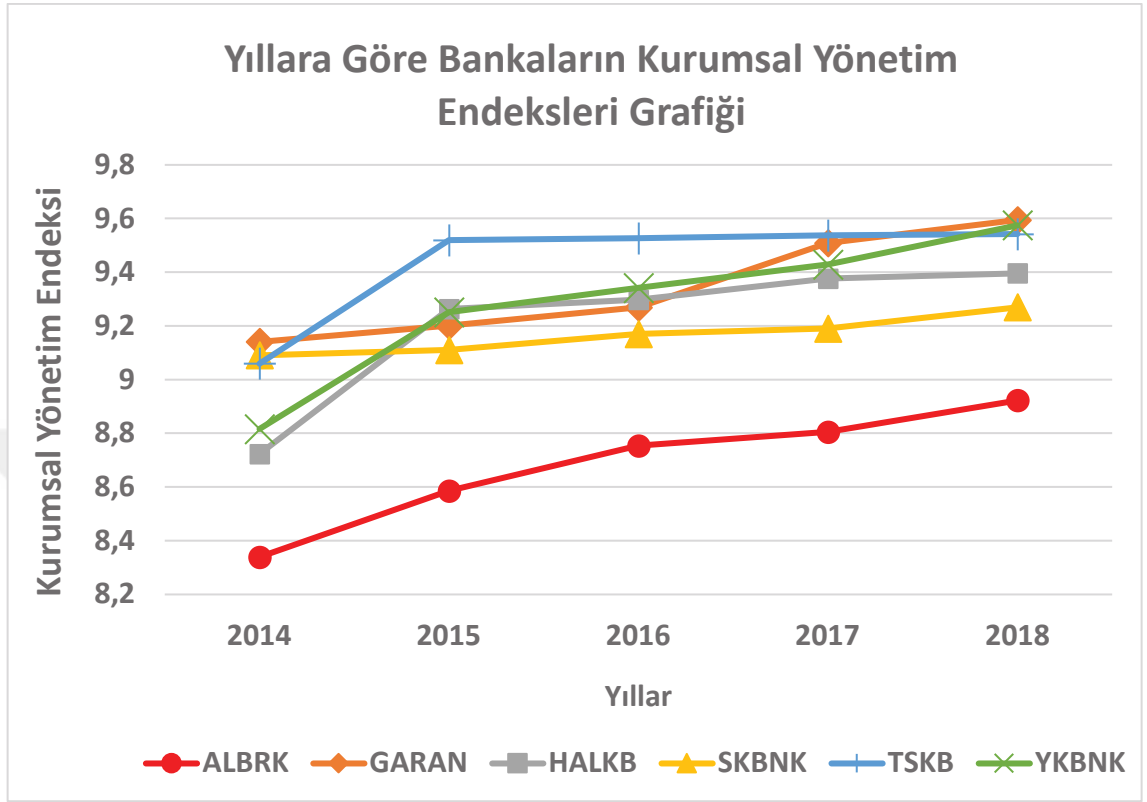
- Halk Bankası'nın 2014-2018 döneminde performans değeri araştırmada alınan Finansal Rasyo Değerleri'ne göre 1. sıradır. 2014-2018 döneminde en düşük performans değerini 2018 yılında, en yükseği ise 2014 yılında elde etmiştir.
- Garanti Bankası'nın 2014-2018 döneminde performans değeri, araştırmada alınan Finansal Rasyo Değerleri'ne göre 2. sıradır. 2014-2018 döneminde Garanti Bankası'nın performans değeri birbirine yakın değerler çıkmıştır.
- Yapı Kredi Bankası'nın 2014-2018 döneminde performans değeri araştırmada alınan Finansal Rasyo Değerleri'ne göre 3. sıradır. 2014-2018 döneminde en düşük performans değerini 2014 yılında, en yükseği ise 2018 yılında elde etmiştir.
- Şekerbank'ın 2014-2018 döneminde performans değeri araştırmada alınan Finansal Rasyo Değerleri'ne göre 4. sıradır. 2014-2018 döneminde en düşük performans değerini 2015 yılında, en yükseği ise 2018 yılında elde etmiştir.
- Albaraka Türk Katılım Bankası'nın 2014-2018 döneminde performans değeri araştırmada alınan Finansal Rasyo Değerleri'ne göre 5. sıradır. 2014-2018 döneminde en düşük performans değerini 2014 yılında, en yükseği ise 2015 ve 2018 yıllarında elde etmiştir.
- Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası'nın 2014-2018 döneminde performans değeri araştırmada alınan Finansal Rasyo Değerleri'ne göre 6. sıradır. 2014-2018 döneminde en düşük performans değerini 2018 yılında, en yükseği ise 2016 ve 2017 yıllarında elde etmiştir.

Tablo 3.2. 2014-2018 Yılı XKURY'de Yer Alan Bankaların Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değerleri

	2014	SIRA	2015	SIRA	2016	SIRA	2017	SIRA	2018	SIRA
ALBRK	8,339	6	8,586	6	8,754	6	8,805	6	8,923	6
GARAN	9,141	1	9,201	4	9,269	4	9,508	2	9,595	1
HALKB	8,723	5	9,263	2	9,297	3	9,376	4	9,396	4
SKBNK	9,091	2	9,110	5	9,170	5	9,190	5	9,270	5
TSKB	9,060	3	9,519	1	9,527	1	9,537	1	9,542	3
YKBNK	8,816	4	9,251	3	9,342	2	9,429	3	9,575	2

Tablo 3.2.'deki verilerin grafiği Grafik 3.2.'de verilmiştir.

Grafik 3.2. 2014-2018 Dönemi XKURY de Yer Alan Bankaların Kurumsal Yönetim Endeks Değerleri Grafiği



Grafik 3.2. ve Tablo 3.2. incelendiğinde şu sonuçlara varılır;

- Albaraka Türk Katılım Bankası, 2014-2018 döneminde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değerleri'ne göre 6. sıradadır. 2014-2018 döneminde en düşük endeks değerini 2014 yılında, en yüksek ise 2018 yılında elde etmiştir.
- Garanti Bankası'nın 2014-2018 döneminde performans değeri, yıllara göre değişmiştir. 2014 ve 2018 yılında 1. sırada, 2017 yılında 2. sırada, 2015 ve 2016 yıllarında ise 4. sırada yer almıştır. 2014-2018 döneminde en düşük endeks değerini 2015 yılında, en yüksek ise 2018 yılında elde etmiştir.
- Halk Bankası'nın 2014-2018 döneminde performans değeri, yıllara göre değişmiştir. 2015 yılında 2. sırada, 2016 yılında 3. sırada, 2017 ve 2018 yıllarında ise 4. sırada ve 2014 yılında 5. sırada yer almıştır. 2014-2018 döneminde en düşük endeks değerini 2014 yılında, en yüksek ise 2015 yılında elde etmiştir.

- Şekerbank'ın 2014-2018 döneminde performans değeri, yıllara göre değişmiştir. 2014 yılında 2. sırada, 2015, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında ise 5. sırada yer almıştır. 2014-2018 döneminde en düşük endeks değerini 2015 yılında, en yükseği ise 2018 yılında elde etmiştir.
- Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası'nın 2014-2018 döneminde performans değeri, yıllara göre değişmiştir. 2015, 2016 ve 2017 yıllarında 1. sırada, 2014 ve 2018 yıllarında 3. sırada yer almıştır. 2014-2018 döneminde en düşük endeks değerini 2014 yılında, en yükseği ise 2017 yılında elde etmiştir.
- Yapı Kredi Bankası'nın 2014-2018 döneminde performans değeri, yıllara göre değişmiştir. 2016 ve 2018 yıllarında 2. sırada, 2015 ve 2017 yıllarında 3. sırada ve 2014 yılında 4 sırada yer almıştır. 2014-2018 döneminde en düşük endeks değerini 2014 yılında, en yükseği ise 2018 yılında elde etmiştir.

XXKURY'de yer alan Bankaların Finansal Rasyo Değerleri'ne göre performans sıralaması ile Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değerleri'ne göre sıralamasının karşılaştırılmasının yapılması için yılların ortalaması alınmıştır. Tablo 3.3.'de hesaplanan ortalama değerleri verilmiştir.

Tablo 3.3. XKURY'de Yer Alan Bankaların TOPSIS ve KYD Sıralaması

TOPSIS Sıralaması			KYD Ortalaması	
1	HALKB	0,978	TSKB	9,437
2	GARAN	0,502	GARAN	9,3428
3	YKBNK	0,432	YKBNK	9,2826
4	SKBNK	0,194	HALKB	9,211
5	ALBRK	0,012	SKBNK	9,1662
6	TSKB	0,007	ALBRK	8,6814

Finansal Rasyo Değerleri'ne göre, 2014-2018 döneminde Halk Bankası 1. sırada yer alırken, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri'ne göre 4. sıradadır. Garanti Bankası Finansal Rasyo Değerleri ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri'ne göre 2. sıradadır. Yapı Kredi Bankası da Finansal Rasyo Değerleri ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri'ne göre 3. sıradadır. Şekerbank, Finansal Rasyo Değerleri'ne göre, 4. sırada yer alırken, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri'ne göre 5. sıradadır. Albaraka Türk Katılım Bankası Finansal Rasyo Değerleri'ne göre 5. sırada ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme değerine göre 6. sıradadır. Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası Finansal

Rasyo Değerleri'ne göre 6. sırada, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri'ne göre 1. sıradadır.



SONUÇ

Kurumsal yönetim faaliyetleri dünya genelinde özel sektöre duyulan güvenin yükselmesinde önemli etkiye sahiptir. Kurumsal yönetimin etkili kullanılmasının işletmelere, kurum hissedarlarına ve ülke ekonomisine faydası olmaktadır. Bu kapsamda kurumsal yönetime ait olan standartların OECD ve IMF'in belirlediği ölçüde olması gerekmektedir. Bu standartlar genel olarak; şeffaflığın sağlanması, sermaye piyasalarının kurumsal yönetimi etkin kılmasının sağlanması ve düşük hisseye sahip kişilerin söz haklarının arttırılarak yüksek hisseye sahip kişilerin söz hakkının azaltılması şeklindedir.

Yaşanılan son yüzyılda ortaya çıkan ekonomik krizlerin büyük çoğunluğunun sebebi olarak; işletmelerdeki ve ülkelerdeki kurumsal yönetim süreçlerinin yeterli ve anlamlı düzeyde uygulanmaması görülmektedir. Bu ise kurumsal yönetimin değerini ve ciddiyetini önemli derecede arttırmıştır. Bundan hareketle şirket yatırımcıları herhangi bir ülkeye ya da işletmeye yatırım yapmadan önce mali tablolar kadar kurumsal yönetimin uygulanma seviyesine de dikkat etmektedirler.

Etkili bir kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için; kaynakların yerinde kullanılması, ortakların denetlenebilir olması, ekonomik şeffaflığa ve yatırımcıların korunmasına imkân verilmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetimin bu etkinlikte uygulanması kişi ve kurumlarda güven algısını artırdığı görülmektedir. Dolayısıyla özel sektör ve kamu kurumları kurumsal yönetim uygulamalarının başarılarına dikkat etmektedirler. Özellikle son yüzyılda küreleşme faaliyetlerinin artması ve özelleştirmelere verilen önemin yükselmesi kurumsal yönetimin genişlemesine pozitif katkı sağlamıştır.

Diğer bir açıdan kurumsal yönetimde yatırımcılar işletme ve kurumun yönetiminin değişmesinde ve yeniden oluşmasında, yatırım yapılması gerektiğinde ve eleştirilmesi gereken durumlarda söz hakkına sahip kişi veya gruplar olarak işletmenin bu süreçlerini bizzat takip ederek yönetim ile ilgili hususlarda etkili bir denetim unsuru olmaktadır. Bu süreç güven unsurunun meydana gelmesi ve korunması için işletme ve kurumlarda kurumsal yönetime verilen önemi ortaya koymaktadır. Bu kapsamda finansal piyasaların etkili bir unsuru olan bankacılık sektöründe kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler de dikkat çekmektedir. Bankaların anonim işletme olarak kurulması gerekliliği, işletme kurucularında istenilen şartlarda itibar ve işin gerektirdiği dürüstlük özelliklerinin olması, içinde bulunulan risk grubu ve mensuplara kredi kullandırılmasına getirilen sınırlamalar, hukuki

yükümlülüklerde yer alan sırların saklanması, itibarın korunması, etik ilkeler ve müşteri hakları gibi kurumsal yönetimle doğrudan veya çok yakından ilgili düzenlemeler son yıllarda dünya genelinde uygulama imkânı bulmaktadır. Türkiye’de özellikle 2001 krizi ve 2008 küresel krizi sürecinde yapısal anlamda bankacılık sektöründe kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve bu yönde yasal düzenlemelerin yapılmasına ilişkin gelişmeler yaşanmıştır. Sektörde kurumsal yönetim standartlarının yerleşmesi için önemli adımlar atılmıştır.

Araştırmada, literatürden belirlenen finansal rasyo kriterleri dikkate alınarak BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki bankaların performans sıralaması 2014-2018 dönemi için TOPSIS yöntemi ile ölçülmüştür. TOPSIS yöntemi ile elde edilen sıralama, bankalara verilen kurumsal yönetim derecelendirmesi ile karşılaştırılmıştır.

Finansal Rasyo Değerleri’ne göre, 2014-2018 döneminde Halk Bankası 1. sırada yer alırken, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri’ne göre 4. sıradadır. Garanti Bankası Finansal Rasyo Değerleri ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri’ne göre 2. sıradadır. Yapı Kredi Bankası da Finansal Rasyo Değerleri ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri’ne göre 3. sıradadır. Şekerbank, Finansal Rasyo Değerleri’ne göre, 4. sırada yer alırken, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri’ne göre 5. sıradadır. Albaraka Türk Katılım Bankası Finansal Rasyo Değerleri’ne göre 5. sırada ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri’ne göre 6. sıradadır. Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası Finansal Rasyo Değerleri’ne göre 6. sırada Kurumsal Yönetim Derecelendirme Değeri’ne göre 1. sıradadır.

Yapılan sıralamalara göre firmalar başarısız olarak değerlendirilmemiştir. Nitekim araştırma, Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki bankaların bazı Finansal Rasyo Değerleri alınarak performans sıralamasının yapılmasını içermektedir. Finansal rasyo çeşitleri değiştikçe sıralama da değişebilecektir. Endekste yer alan bankalar farklı derecelendirme şirketleri tarafından (örn; ISS, SAHA, KOBİRATE, JCR Eurasia Rating vb) farklı kriterlere göre ölçüldüğünden tek bir değer üzerinden aynı kriterlere göre değerlendirilmesi mümkün değildir. Bu açıdan, bankaların (veya firmaların) derecelendirmesi için ulusal ve uluslararası standartlara göre kriterlerin belirlenmesi uygun olacaktır.

Araştırmada çok kriterli karar yöntemlerinden TOPSIS kullanılmıştır, literatürde çok kriterli karar analizlerinden AHP, VIKOR, COPRAS vb. kullanılarak banka performansları ölçülebilir. Ayrıca, araştırmada, finansal rasyoların kriter ağırlıkları eşit alınmıştır, uzman

görüşüne başvurularak, kriter ağırlıkları belirlenip bankaların performans sıralaması yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Acungüç, Atif Çağın (2017). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Hisse Senetleri Borsada İşlem Gören Şirketler Üzerindeki Etkisi ve Değerlendirilmesi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aghabaki, Mehdi (2014). Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Firma Değeri ve Hisse Senedi Getiri Oranı Arasındaki İlişkisi: İMKB’de Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Aktan, C. (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi, SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 4 Yayın No: 196, Ankara Nisan.
- Aktaş, Merve (2014). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: BIST Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Alparslan, M. (2000). Bankalarda Kurumsal Yönetim, *Bankacılar Dergisi*, 94-101.
- Aygün, M, Taşdemir, A, ve Çavdar, E. (2011). Banka Performansı Üzerinde Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 67-78.
- Balkan, Bülent (2014). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetimin Krizlerin Çözümüne Etkileri. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Basuony, M., Ehab, K. A., ve Al-Baidhani, D. (2015). The Effect of Corporate Governance on Bank Financial Performance: Evidence from the Arabian Peninsula. *Corporate Ownership and Control*, 11(2),178-191.
- Berk, Niyazi (2010). *Finansal Yönetim*, Türkmen Kitabevi, 10. Baskı, İstanbul, 479-481.
- Boyacıoğlu, Namıka (2017) Firma Değeri ve Firma Performansları Üzerinde Kurumsal Yönetimin Rolü: BIST Kurumsal Yönetim Endeksine Kayıtlı Firmalar Üzerinde Bir Uygulama. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Burdur.
- Canbaş, Serpil; Doğukanlı, Hatice; Düzakın, Hatice; İskenderoğlu Ömer, (2005). “Performans Ölçümünde Tobin Q Oranının Kullanılması: Hisse Senetleri İMKB’de

- İşlem Gören Sanayi İşletmeleri Üzerinde Bir Deneme,” *Muhasebe ve Finansman Dergisi* 28, 24-36.
- Chaarani, H. E. (2014). The Impact of Corporate Governance on the Performance of Lebanese Banks. *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(5), 35-46.
- Clarke, T. (2004) “Introduction: Theories of governance- Reconceptualizing Corporate Governance Theory After the Enron Experience’”, *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Routledge, New York.
- Cudi, Tuncer Gürsoy, (2007). Finansal Yönetim İlkeleri, *Doğuş Üniversitesi Yayınları*, No:1, 103-112.
- Çakıcı, Tenzile (2013), Aracı Kurumlarda Kurumsal Yönetim İlkelerinin Kurum İçi Hile ve Yolsuzluklarla Mücadeledeki Rolü ve Türkiye’ deki Uygulamanın Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çalışkan, Esra Nemli, İçke, Başak Turan (2009) Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt:59, Sayı:2.
- Çıtak, Levent, (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 145-172.
- Çolpan, Aslı M., (2006). *Kapitalizmin Evrimi ve Kurumsal Yönetim Teorileri*, Kurumsal Şirket Yönetimi, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara.
- Çonkar, K, Elitaş, C, Atar, G. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61 (1), 81-115.
- Dağlı, H., Ayaydın, H. ve Eyüpoğlu, K., (2010). Kurumsal Yönetim Endeksi Performans Değerlendirmesi: Türkiye Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S. 48, 18-31

- Dalğar, H. ve Pekin, S., (2011). Kurumsal Yönetim ile Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma. *Mali Çözüm Dergisi*, s.19-44, Eylül-Ekim.
- Dinç, Engin ve Abdioğlu, Hasan, (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB 100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 12 S. 21, s. 157 – 184
- Dutta, S., ve Saadi, S., (2009). Dividend policy and corporate governance. In Baker, H. K. (2009). Dividends and dividend policy: an overview (pp. 447-462). Robert W. Kolb Series in Finance. John Wiley&Sons, Inc.
- Ege, İ., Topaloğlu, E., E. ve Özyamanoğlu, M., (2013). Finansal performans ile kurumsal yönetim notları arasındaki ilişki: BIST üzerine bir uygulama. *Akademik Araştırmalar ve Araştırmalar Dergisi / Journal of Academic Researches and Studies* Vol. 5 - Sayı 9
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review. *Academy Of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Erdoğan, Dilek Coşkun (2015). Kurumsal Yönetim Endeksinin (XKURY) Firma Finansal Performansına Etkisi: BIST 100 Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- Ergene, Bakay Şerban (2019). Halka Açık Konaklama İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve İşletme Değerine Etkisi: Uluslararası Bir Karşılaştırma. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin.
- Ersoy, E., Bayrakdaroğlu, A., ve Şamiloğlu, F., (2011). Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı (Tobin Q ve Anormal Getiri) Arasındaki İlişkinin Analizi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 48(554).
- Ersöz, Mehmet (2019). Kurumsal Yönetim Anlayışının Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde Uygulanabilirliği, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

- Freeman, Edward. R. 2010. Strategic Management: A Stakeholder Approach, *Cambridge University Press*.
- Gillian, L. S., (2006). Recent development in corporate governance: an overview. *Journal of Corporate Finance*, 12, 381-402. Retrieved November 30, 2012, from www.elsevier.com/locate/jcorpfin
- Gruszczyński, M. (2006). Corporate Governance and Financial Performance of Companies in Poland. *International Advances in Economic Research*, 12(2), 251-259.
- Gürbüz, Osman ve Ergincan, Yakup (2004). *Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, İstanbul: Literatür Yayınevi.
- Harrison, Jeffrey, Freeman, R. Edward, (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 42(5): 479-485
- Hassan, M. K., ve Halbouni, S. S., (2013). Corporate Governance, Economic Turbulence and Financial Performance of UAE Listed Firms. *Studies in Economics and Finance*, 30(2), 118-138.
- Hwang, C-L, Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making*: Springer.
- Iskander, M.R., Chamlou, N. (2000). Corporate Governance: A Framework for Implementation. The International Bank for Reconstruction and Development, <http://documents.worldbank.org/curated/en/831651468781818619/pdf/30446.pdf> E.T.: 13.02.2020
- James, Wolfensohn, (1999). A Battle for Corporate Honesty. *The Economist: The World in 1999*, s.38.
- Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Kalemci, R.A., Tüzün, İ. (2008). Örgütsel alanda meşruiyet kavramının açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 403-413

- Kanbur, Aysun (2010). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.
- Kandemir, T., ve Karataş, H. (2016). Ticari Bankaların Finansal Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile İncelenmesi: Borsa İstanbul’da İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama (2004-2014). *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 1766-1776.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15.Baskı). İstanbul: Beta Basım. 417
- Kök, Sabahat B.,(2005). “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim: 41-54, TOBB Üniversitesi, Ankara.
- Kula, V., ve Baykut, E. (2013). Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Almanın Mevduat Bankalarının Performansına Etkisi: BIST Örneği. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 15(2).
- Kula, V., ve Baykut, E. (2014). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ile Piyasa Değeri Arasındaki İlişki: BIST XKURY Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 1-17.
- Leal, Ricardo and Silva, Carvalhal Da (2005). “Corporate Governance and value in Brazil (and in Chile)” Inter-American Development Bank working paper.
- Leng, A. C. A. (2004). The Impact of Corporate Governance Practices on Firms' Financial Performance: Evidence from Malaysian companies. *ASEAN Economic Bulletin*, 21(3), 308-318.
- Mallin, Christine A. (2007), *Corporate Governance*, Second Edition, New York: Oxford University Press.
- Marris, Robin (2006). *The Economic Theory Of Managerial Capitalism* , 1968 Den Aktaran Aslı M.Çolpan, *Kapitalizmin Evrimi Ve Kurumsal Yönetim Teorileri* Kitap İçinde Makale s-s 49-68 . Kurumsal Şirket Yönetimi İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar Ve

- Kurumlar, Coşkun Can Aktan (Editör), , Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara, 2006 . s. 52
- Mesci, Zeynep (2014). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Turizm Şirketleri Üzerine Etkileri: BIST Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- Metiner, Bülent (2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Mohammed, F. (2012). Impact of Corporate Governance on Banks Performance in Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), 257-260.
- Monks, R., ve Minov, N.,(2001).Corporate Governance, Blackwell Business Publishers Inc., Oxford, 1-7.
- Özbek, Serap (2018). İşletmelerin Finansal Yapı ve Karlılık Oranlarının Kurumsal Yönetim Endeksi Derecelendirme Notları Üzerine Etkisi: Türkiye’ de Kurumsal Yönetim Endeksine Dahil İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Peni, E., ve Vähämaa, S. (2012). Did Good Corporate Governance Improve Bank Performance During The Financial Crisis?. *Journal of Financial Services Research*, 41(1-2), 19-35.
- Sakarya, Ş. (2012). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ve Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin Olay Araştırması Yöntemi ile Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(13), 147-162.
- Shahwan, T. M., (2015). The Effects of Corporate Governance on Financial Performance and Financial Distress: Evidence from Egypt. *Corporate Governance. Corporate Governance*, 15(5), 641-662.

- Shan, Y. G., ve McIver, R. P. (2011). Corporate Governance Mechanisms and Financial Performance in China: Panel Data Evidence on Listed Non Financial Companies. *Asia Pacific Business Review*, 17(3), 301-324.
- Silva, L. C., Goergen, M., & Renneboog, L. (2007). Dividend policy and corporate governance. *Oxford: Oxford University Press*.
- Takashi, Hikino, Managerial Control Capital Markets And The Wealth Of Nations 1997 Den Aktaran Aslı M.Çolpan, a.g.e. s-s 52-53
- Tuna, K. (2007). Bankalarda kurumsal yönetim. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 209-221
- Turnacıgil, Seda (2018). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Hisse Senedi Getirisi Üzerine Etkisi: BIST’ de Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Tükenmez, N. M., Gençyürek, A. G., ve Karakelleoğlu, M. İ. (2017). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının Şirketlerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 1-18.
- Uyar, G. F. Ü., (2015). Adli Muhasebecilik Mesleği ve Mesleğin Dünya’daki Gerekliliği: WorldCom Skandalı. *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, 186.
- Ünal, S., ve Yüksel, R. (2017). Finansal Performans ve Hisse Senedi Getirisi İlişkisi: BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Bankalar Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 264-270.
- Waring, Kerrie and Chris, Pierce, (2004). The Handbook Of International Corporate Governance: A Definitive Guide, UK: Kogan Page.
- Yazgan, K. F. (2017). Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinin Hisse Senedi Performansına Etkisi: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Bir İnceleme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- 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), 199-213.

- Yılmaz, Türkmen S. ve Çağır, G. (2012). İMKB'ye Kote Bilişim Sektörü Şirketlerinin Finansal Performanslarının TOPSIS Yöntemi ile Değerlendirilmesi. Maliye ve Finans Yazıları, 1(95), 59-78.
- Yusoff, W.F. & Alhaji, I.A. (2012). Insight of corporate governance theories. Journal of Business & Management, 52-63.
- Zengin, Asiye Nur (2014). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsa' da İşlem Gören Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Performanslarının Değerlendirilmesi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İnternet Kaynakları

- BDDK. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf 20.02.2020
- BIS. Basel Bankacılık Denetim Komitesi, www.bis.org 16.10.2019
- BIST.Borsa İstanbul, <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/BIST-pay-endeksleri/kurumsalyonetim-endeksi> 15.12.2019
- SAHARATING. Saharating, <http://www.saharating.com/~saharati/kurumsal-yonetimderecelendirmesi/kurumsal-yonetim-derecelendirme-metodolojisi/> Erişim Tarihi: 20.02.2020
- TKYD. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, <http://www.tkyd.org/tr/kyd-kurumsal-yonetim-komisyonlar-calisma-gruplari-sermaye-piyasasi-calisma-grubu-ve-BIST-kurumsal-yonetim-endeksi-kurumsal-yonetim-endeksi-tum-firmalar.html> 17.02.2020

Diğer Kaynaklar

- BASEL BANKACILIK DENETİM KOMİTESİ, Çeviren: Gül Açık, Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi, *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 57, s. 85-104, 2006.
- DELOİTTE, (2006). Nedir bu kurumsal yönetim. TKYD Kurumsal Yönetim Serisi, 1-16, 12 Nisan 2014 tarihinde www.tkyd.org/tr/yayinlar/kyd-yayinlari.html

SPL- Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş., (2016), “Kurumsal Yönetim”, 5-95.

OECD. (2004). Principles of Corporate Governance. Paris. Retrieved December 20, 2012, from www.oecd.org, E.T. 13.02.2020

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (2011), Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı, 16.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : AYDIN, Şadiye
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 09.01.1984 / Edremit
Telefon : 0 542 303 76 84
Faks : -
E-mail : sadiyeaydin@comu.edu.tr

Eğitim

<i>Derece</i>	<i>Eğitim Birimi</i>	<i>Mezuniyet Tarihi</i>
Yüksek lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2020
Lisans	Balıkesir Üniversitesi	2014
Lise	Milli Piyango Anadolu Lisesi	2001

İş Deneyimi

<i>Yıl</i>	<i>Yer</i>	<i>Görev</i>
5	ÇOMÜ	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar