



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

**TÜRKİYE’DE KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ  
MESLEK KURULUŞLARININ  
KURUMSAL YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Erhan ARICI

Doktora Tezi

Ankara, 2022



TÜRKİYE’DE KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ  
MESLEK KURULUŞLARININ  
KURUMSAL YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN  
DEĞERLENDİRİLMESİ

Erhan ARICI

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı  
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2022

## KABUL VE ONAY

Erhan ARICI tarafından hazırlanan “Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Kurumsal Yönetim Perspektifinden Değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışma, 23.05.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

Prof. Dr. Muhittin ACAR

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Danışman)

Prof. Dr. Savaş Zafer ŞAHİN

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Prof. Dr. Hasan Engin ŞENER

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Doç. Dr. Uğur SADIOĞLU

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Bu tez çalışmasında Sayın (Unvanı, Adı ve Soyadı) Ortak Danışman olarak görev almıştır.

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

...../...../.....

[İmza]

Erhan ARICI

<sup>1</sup>“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir. Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof. Dr. Muhittin ACAR danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**Erhan ARICI**

## İTHAF

**Kıymetli Eşim Feyza ve Canım İkizlerim  
Hanzade ve Mirza ARICI'YA ...**

## TEŞEKKÜR

Öncelikle, tez çalışmamın başından sonuna kadar fikirleri, desteği ve motive edici yaklaşımlarıyla yol gösteren, kıymetli hocam ve tez danışmanın Sayın Prof. Dr. Muhittin ACAR'a tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Tez jürimde yer almak suretiyle görüş ve fikirlerini benimle paylaşan Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN'e, Prof. Dr. Savaş Zafer ŞAHİN'e ve Doç. Dr. Uğur SADIOĞLU'na teşekkürü borç bilirim. Yine çalışmamın tüm aşamalarında verdiği destek ve tavsiyeleriyle yanımda olan Sayın Prof. Dr. Hasan Engin ŞENER'e şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, Yüksek Lisans dönemimde Kamu Yönetimi alanında eşsiz bilgilerini benden esirgemeyen TODAİE'li hocalarıma ve Hacettepe Üniversitesi'ndeki Doktora sürecimde ilgi, bilgi ve hoşgörülerini ile hep varlıklarını hissettiren Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ'ye, Prof. Dr. Mehmet Devrim AYDIN'a ve Araştırma Görevlisi İrfan ÖZACİT'e şükranlarımı arz ederim.

Tezimin her aşamasında bana görüş, öneri ve destekleri ile yardımcı olan ve tezimi yazma sürecinde beni daima teşvik eden çok kıymetli arkadaşım Dr. Onur AYTAR'a ve kardeşim Serkan ARICI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, eğitim hayatıma adım attığım ilk günden bu yana hiçbir yardım ve fedakârlığı esirgemeyen, ne yapsam haklarını ödeyemeyeceğim anneme ve babama şükranlarımı sunarım.

## ÖZET

Erhan ARICI. Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Kurumsal Yönetim Perspektifinden Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Ankara, 2022.

Günümüzde “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları” (KKNMK), Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 135. maddesi ile çerçevesi çizilmiş kamu tüzel kişiliğini haiz kuruluşlar olarak hem mesleki alana hem de kamusal alana yönelik faaliyetlerde bulunan örgütlenmelerdir. Türk İdare Yapısı içindeki özellikli ve güçlü durumları itibariyle KKNMK’nın, misyon ve görevleriyle beraber üstlenmiş oldukları sorumluluklarını gereğince yerine getirebilmeleri için günümüz çağdaş yönetim anlayış ve teknikleriyle idare edilmeleri elzem görülmektedir. KKNMK’nı “Kurumsal Yönetim Perspektifinden” değerlendiren bu tez çalışması, KKNMK’nın halihazırda “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri”ne hangi düzeyde uyum sağladıklarının ortaya konması ve olası uyumsuzlukların nedenleri ile çözüm önerilerinin neler olduğu konusunda yol göstermesi açısından önemli görülmektedir. Çalışmada öncelikle, KKNMK’yla ilgili geniş bilgilere yer verilmiştir. Tezin ikinci bölümünde ise Kurumsal Yönetim kavramı, tarihçesi, özellikleri ve uygulamalarıyla beraber incelenmiştir. Tezin üçüncü bölümünde; “Türkiye’de KKNMK nda Kurumsal Yönetim İlkeleri uygulanabilir mi” ve “eğer uygulanabilirse Türkiye’de mevcut KKNMK bu ilkelere ne derecede uyumludur” sorularına cevap aranılan bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; KKNMK’nın yapıları ve faaliyetleri içerisinde, her ne kadar sistematik olmasa da “Kurumsal Yönetim” mekanizmalarının mevcut bulunduğu ve “Kurumsal Yönetim İlkelerine” uyum seviyelerinin tüm KKNMK için “Orta Düzey” olduğu tespit edilmiştir. Bilahare, uyumsuzluğa neden olan eksikliklere ve iyileştirilmesi gereken alanlara ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuş ve siyasa yapıcılara, KKNMK’na ve bu alanda araştırma yapmak isteyen araştırmacı ve akademisyenlere yönelik öneriler ile çalışma sona ermiştir.

### Anahtar Sözcükler

Meslek Örgütü, Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Yönetişim.

## **ABSTRACT**

Erhan ARICI. Evaluation Of Public Professional Organizations In Turkey From Corporate Governance Perspective, Doctoral Thesis, Ankara, 2022.

Today, "Public Institutions Professional Organizations" (KKNMK) are organizations that carry out activities both in the professional field and in the public sphere, as organizations with public legal personality, framed by Article 135 of the Constitution of the Republic of Turkey. Due to their specific and powerful status within the Turkish Administrative Structure, it is considered essential for the KKNMK to be managed with today's contemporary management understanding and techniques in order to properly fulfill the responsibilities they have undertaken together with its mission and duties. This thesis study, which evaluates KKNMK from the "Corporate Governance Perspective", is considered important in terms of revealing the level of compliance of KKNMK with the "Corporate Governance Principles and Techniques" and guiding the causes of possible incompatibilities and solution suggestions. In the study, first of all, extensive information about KKNMK is given. In the second part of the thesis, the concept of Corporate Governance, its history, features and applications are examined. In the third part of the thesis; A field study was conducted in which answers were sought to the questions of "Can the Corporate Governance Principles in KKNMK be applied in Turkey" and "if applicable, to what extent the current KKNMK in Turkey is compatible with these principle. As a result of the research; It has been determined that there are "Corporate Governance" mechanisms within the structures and activities of KKNMK, although not systematically, and the level of compliance with "Corporate Governance Principles" is "Medium Level" for all KKNMK. Subsequently, evaluations were made regarding the deficiencies that caused the incompatibility and the areas that needed improvement, and the study was concluded with recommendations for policy makers, KKNMK and researchers and academicians who would like to conduct research in this field.

### **Keywords**

Professional Organizations, Public Professional Organizations, Corporate Governance  
Corporate Governance Principles, Governance

## İÇİNDEKİLER

|                                                                  |       |
|------------------------------------------------------------------|-------|
| KABUL VE ONAY .....                                              | i     |
| YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....                  | ii    |
| ETİK BEYAN.....                                                  | iii   |
| İTHAF .....                                                      | iv    |
| TEŞEKKÜR .....                                                   | v     |
| ÖZET.....                                                        | vii   |
| ABSTRACT .....                                                   | vii   |
| İÇİNDEKİLER .....                                                | viii  |
| KISALTMALAR DİZİNİ .....                                         | xv    |
| TABLolar DİZİNİ .....                                            | xviii |
| GİRİŞ .....                                                      | 1     |
| 1. BÖLÜM: KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARI....       | 5     |
| 1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....                                      | 5     |
| 1.1.1. Meslek .....                                              | 5     |
| 1.1.2. Esnaf.....                                                | 6     |
| 1.1.2.1. Zanaatkar ve Sanatkâr.....                              | 7     |
| 1.1.2.2. Tüccar (Tacir) .....                                    | 7     |
| 1.2. MESLEKLERİN ÖRGÜTLÜLÜĞÜ .....                               | 8     |
| 1.2.1. Mesleki Örgüt ve Meslek Kuruluşu .....                    | 8     |
| 1.2.2. Örgütlenme Özgürlüğü.....                                 | 9     |
| 1.2.2.1. Uluslararası Sözleşmelerde Örgütlenme Özgürlüğü.....    | 10    |
| 1.2.2.2. Türkiye İç Hukukunda Örgütlenme Özgürlüğü.....          | 11    |
| 1.2.3. Mesleki Örgütlenme .....                                  | 12    |
| 1.2.3.1. Mesleki Örgütlemenin Kısa Tarihine Bakış .....          | 12    |
| 1.2.3.2. Avrupa Birliği Perspektifinden Mesleki Örgütlenme ..... | 13    |
| 1.2.3.3. Mesleki Örgütlenmelerin Uluslararası Örnekleri .....    | 14    |
| 1.3. SİVİL TOPLUM .....                                          | 14    |

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.1. Sivil Toplum Tanımı ve Önemi .....                        | 15        |
| 1.3.2. Örgütlü Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları .....    | 17        |
| 1.3.2.1. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları .....               | 22        |
| 1.3.2.1.1. Sendikalar .....                                      | 22        |
| 1.3.2.1.2. Dernekler .....                                       | 24        |
| 1.3.2.1.3. Vakıflar .....                                        | 27        |
| 1.3.2.1.4. Diğer Sivil Toplum Kuruluşları.....                   | 29        |
| <b>1.4. TÜRKİYEDE KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK</b>           |           |
| <b>KURULUŞLARI .....</b>                                         | <b>30</b> |
| 1.4.1. Türkiye’de Mesleki Örgütlenme .....                       | 30        |
| 1.4.1.1. Tarihi Süreç İçinde Mesleki Örgütlenme .....            | 30        |
| 1.4.1.1.1. İslamiyet Öncesi Dönem .....                          | 30        |
| 1.4.1.1.2. İslamiyet Sonrası Dönem.....                          | 31        |
| 1.4.1.1.3. Ahilik ve Loncalar Dönemi .....                       | 33        |
| 1.4.1.1.4. Tanzimat Sonrası ve Cumhuriyet Öncesi Dönem           | 38        |
| 1.4.1.2. Cumhuriyet ve 1924 Anayasası Dönemi .....               | 39        |
| 1.4.1.3. 1961 Anayasası Dönemi .....                             | 40        |
| 1.4.1.4. 1982 Anayasası Dönemi .....                             | 42        |
| 1.4.2. KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARI              | 43        |
| 1.4.2.1. Türk İdari Teşkilatında Kamu Kurum ve Kuruluşları ..... | 43        |
| 1.4.2.1.1. Türk İdari Teşkilatının Mevcut Durumu .....           | 43        |
| 1.4.2.1.3. KKNMK ve Kamu Kurumu Nitelikleri.....                 | 45        |
| 1.4.2.2. Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Genel   |           |
| Görünümü .....                                                   | 46        |
| 1.4.2.3. KKNMK’nın Ortak Özellikleri.....                        | 56        |
| 1.4.2.3.1. Kanunla Kurulabilmeleri .....                         | 56        |
| 1.4.2.3.2. Kamu Tüzel Kişiliğine ve Kamu Kurumu                  |           |
| Niteliğine Haiz Olmaları .....                                   | 57        |
| 1.4.2.3.3. Vesayet Denetimine Tabi Olmaları .....                | 59        |
| 1.4.2.3.4. Üyeliğin Zorunlu Olması.....                          | 62        |
| 1.4.2.3.5. Kuruluş Amaçları Dışında Faaliyette                   |           |
| Bulunamamaları.....                                              | 63        |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.4.2.3.6. Organlarının Kendi Üyelerince Seçilmesi.....                  | 64         |
| 1.4.2.3.7. İdari ve Mali Açıdan Özerk Olmaları.....                      | 65         |
| 1.4.2.4. KKNMK'nın Faaliyetleri.....                                     | 65         |
| 1.4.2.5. KKNMK ile Bunların Üst Kuruluşları Arasındaki İlişkiler ..      | 67         |
| <b>2. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>               | <b>69</b>  |
| <b>2.1. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI.....</b>                               | <b>69</b>  |
| <b>2.2. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ .....</b>                            | <b>72</b>  |
| 2.2.1. Kurumsal Yönetimin Dünyadaki Gelişimi.....                        | 72         |
| 2.2.2. Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki Gelişimi .....                    | 78         |
| <b>2.3. KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI VE FAYDALARI .....</b>                  | <b>80</b>  |
| <b>2.4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....</b>                               | <b>83</b>  |
| 2.4.1. Şeffaflık.....                                                    | 84         |
| 2.4.2. Adillik (Hakkaniyet) .....                                        | 86         |
| 2.4.3. Hesap Verebilirlik .....                                          | 87         |
| 2.4.4. Sorumluluk.....                                                   | 89         |
| <b>2.5. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI.....</b>                           | <b>90</b>  |
| 2.5.1. Yaklaşım Farklılığına Dayanan Modeller .....                      | 91         |
| 2.5.1.1. Hissedar Çıkarlarına Yoğunlaşan Anglo-Sakson Modeli.....        | 91         |
| 2.5.1.2. Tüm Paydaş Çıkarlarına Yoğunlaşan Kıta-Avrupası Modeli          | 92         |
| 2.5.2. Zorunluluğa Dayanan Modeller .....                                | 94         |
| 2.5.2.1. Uyulması Zorunlu Tutulan Model .....                            | 94         |
| 2.5.2.2. Uygula veya Uygulamıyorsan Açıkla Modeli .....                  | 94         |
| 2.5.2.3. Melez Model .....                                               | 95         |
| <b>2.6. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN MEVZUAT VE İLKELER.....</b> | <b>95</b>  |
| 2.6.1. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri .....                               | 96         |
| 2.6.2. BDDK Kurumsal Yönetim İlkeleri .....                              | 99         |
| 2.6.3. Türk Ticaret Kanunu .....                                         | 101        |
| <b>2.7. KURUMSAL YÖNETİMDE ÖLÇME VE DERECELENDİRME ....</b>              | <b>101</b> |
| 2.7.1. Dünyada Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi .....                   | 102        |
| 2.7.2. Türkiye'de Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi .....                | 106        |

|                                                                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. BÖLÜM: TÜRKİYE’DEKİ KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARI’NIN KURUMSAL YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI .....</b> | <b>110</b> |
| <b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KONUSU .....</b>                                                                                                                     | <b>110</b> |
| <b>3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....</b>                                                                                                                               | <b>112</b> |
| <b>3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI .....</b>                                                                                                   | <b>112</b> |
| <b>3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>                                                                                                                              | <b>113</b> |
| 3.4.1. Anket Uygulaması.....                                                                                                                                       | 116        |
| 3.4.2. Açık Kaynak İncelemesi .....                                                                                                                                | 121        |
| <b>3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI.....</b>                                                                                                            | <b>124</b> |
| 3.5.1. Oda Türü Bazında Değerlendirmeler .....                                                                                                                     | 124        |
| 3.5.1.1. Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavir Odaları .....                                                                                     | 124        |
| 3.5.1.1.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                                                                                                          | 124        |
| 3.5.1.1.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....                                                                                          | 126        |
| 3.5.1.1.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması.....                                                                                     | 127        |
| 3.5.1.2. Ticaret ve Sanayi Oda/Borsaları .....                                                                                                                     | 129        |
| 3.5.1.2.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                                                                                                          | 129        |
| 3.5.1.2.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....                                                                                          | 130        |
| 3.5.1.2.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması.....                                                                                     | 131        |
| 3.5.1.3. Mimar – Mühendis ve Şehir Plancılar Odaları .....                                                                                                         | 134        |
| 3.5.1.3.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                                                                                                          | 134        |
| 3.5.1.3.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....                                                                                          | 135        |
| 3.5.1.3.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması.....                                                                                     | 136        |
| 3.5.1.4. Tabip Odaları .....                                                                                                                                       | 138        |
| 3.5.1.4.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                                                                                                          | 139        |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.1.4.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....      | 140 |
| 3.5.1.4.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması..... | 141 |
| 3.5.1.5. Diş Hekimi Odaları.....                                               | 143 |
| 3.5.1.5.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                      | 143 |
| 3.5.1.5.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....      | 144 |
| 3.5.1.5.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması..... | 145 |
| 3.5.1.6. Eczacı Odaları.....                                                   | 147 |
| 3.5.1.6.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                      | 147 |
| 3.5.1.6.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....      | 148 |
| 3.5.1.6.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması..... | 149 |
| 3.5.1.7. Ziraat Odaları.....                                                   | 151 |
| 3.5.1.7.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                      | 151 |
| 3.5.1.7.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....      | 152 |
| 3.5.1.7.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması..... | 153 |
| 3.5.1.8. Barolar .....                                                         | 155 |
| 3.5.1.8.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                      | 155 |
| 3.5.1.8.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....      | 156 |
| 3.5.1.8.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması..... | 157 |
| 3.5.1.9. Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri ve Federasyonları .....          | 159 |
| 3.5.1.9.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                      | 159 |
| 3.5.1.9.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....      | 160 |

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.1.9.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması.....  | 161 |
| 3.5.1.10. Veteriner Hekim Odaları .....                                         | 163 |
| 3.5.1.10.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular.                        | 163 |
| 3.5.1.10.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....      | 164 |
| 3.5.1.10.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması..... | 165 |
| 3.5.1.11. Optisyen-Gözlükçü Odaları .....                                       | 167 |
| 3.5.1.11.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular.                        | 167 |
| 3.5.1.11.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular: .....      | 168 |
| 3.5.1.11.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması..... | 169 |
| 3.5.1.12. Üst Kuruluşlar.....                                                   | 171 |
| 3.5.1.12.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular.                        | 171 |
| 3.5.1.12.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması..... | 173 |
| 3.5.2. Sermaye Bazlı KKNMK–Diploma Bazlı KKNMK Değerlendirmeleri.....           | 174 |
| 3.5.2.1. Sermaye Bazlı KKNMK.....                                               | 174 |
| 3.5.2.1.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                       | 175 |
| 3.5.2.1.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular .....        | 176 |
| 3.5.2.1.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması.....  | 177 |
| 3.5.2.2. Diploma Bazlı KKNMK.....                                               | 177 |
| 3.5.2.2.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular...                       | 178 |
| 3.5.2.2.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular .....        | 179 |
| 3.5.2.2.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması.....  | 180 |

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.5.3. Genel Olarak KKNMK’na İlişkin Değerlendirmeler.....                      | 182        |
| 3.5.3.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular.....                       | 182        |
| 3.5.3.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular.....           | 183        |
| 3.5.3.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının<br>Karşılaştırılması..... | 185        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                   | <b>187</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                           | <b>202</b> |
| <b>EK-1 ORJİNALLİK RAPORU.....</b>                                              | <b>221</b> |
| <b>EK-2 ETİK KURUL / KOMİSYON İZNİ YA DA MUAFİYET FORMU .....</b>               | <b>222</b> |
| <b>EK-3 ANKET FORMU .....</b>                                                   | <b>223</b> |
| <b>EK 4: GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU .....</b>                                        | <b>234</b> |

## KISALTMALAR DİZİNİ

|        |                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------|
| AB     | Avrupa Birliği                                         |
| ABD    | Amerika Birleşik Devletleri                            |
| AİHS   | Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi                        |
| BDDK   | Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu               |
| BIST   | Borsa İstanbul                                         |
| DDK    | Devlet Denetleme Kurulu                                |
| İHEB   | İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi                     |
| İŞKUR  | Türkiye İş Kurumu                                      |
| İTO    | İstanbul Ticaret Odası                                 |
| KAP    | Kamuyu Aydınlatma Platformu                            |
| KİT    | Kamu İktisadi Teşebbüsü                                |
| KKNMK  | Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşu              |
| KYD    | Kurumsal Yönetim Derecelendirme                        |
| KYİ    | Kurumsal Yönetim İlkeleri                              |
| MÜSİAD | Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği               |
| NGO    | Non-Governmental Organizations                         |
| OECD   | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| SBB    | Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı          |
| SGK    | Sosyal Güvenlik Kurumu                                 |
| SPK    | Sermaye Piyasası Kurulu                                |
| STK    | Sivil Toplum Kuruluşu                                  |
| SMMMO  | Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir Odaları             |

|         |                                                                         |
|---------|-------------------------------------------------------------------------|
| TBB     | Türkiye Barolar Birliği                                                 |
| TDB     | Türkiye Diş Hekimleri Birliği                                           |
| TEB     | Türk Eczacıları Birliği                                                 |
| TESK    | Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu                             |
| TFKB    | Türkiye Finansal Kurumlar Birliği                                       |
| TİDE    | Türkiye İç Denetim Enstitüsü                                            |
| TKYD    | Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği                                        |
| TNB     | Türkiye Noteler Birliği                                                 |
| TOBB    | Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği                                      |
| TOFED   | Türkiye Otobüsçüler Federasyonu                                         |
| TOGB    | Türkiye Optisyen Gözlükçüler Birliği                                    |
| TOGG    | Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu                                     |
| TOKİ    | Toplu Konut İdaresi                                                     |
| TMMOB   | Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği                                  |
| TRT     | Türkiye Radyo Televizyon Kurumu                                         |
| TTB     | Türk Tabipler Birliği                                                   |
| TUREB   | Turist Rehberleri Birliği                                               |
| TURSAB  | Türkiye Seyahat Acentaları Birliği                                      |
| TÜBİTAK | Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu                         |
| TÜRKTOB | Türkiye Tohumcular Birliği                                              |
| TÜRMOB  | Serbest Muhasebeci - Mali Müşavir, Yeminli Mali Müşavir Odaları Birliği |
| TÜSEV   | Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı                                             |
| TÜSİAD  | Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği                               |

|      |                                |
|------|--------------------------------|
| TZOB | Türkiye Ziraat Odaları Birliği |
| VGM  | Vakıflar Genel Müdürlüğü       |
| YMM  | Yeminli Mali Müşavir           |
| YSK  | Yüksek Seçim Kurulu            |



## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1. Türkiye’de Türlerine Göre Faal Sendika Sayıları.....                                                             | 24  |
| Tablo 2. Türkiye’de Türlerine Göre Faal Dernek Sayıları.....                                                              | 26  |
| Tablo 3. 2021 Yılında Vakıflar Genel Müdürlüğü Sistemine Kayıtlı Vakıf Sayıları .....                                     | 28  |
| Tablo 4. Türkiye’de Faaliyet Gösteren KKNMK ve Üst Kuruluşları.....                                                       | 48  |
| Tablo 5. Türkiye’de Faaliyet Gösteren KKNMK ve Üst Kuruluşların Kanunları.....                                            | 50  |
| Tablo 6. Türkiye’de Faaliyet Gösteren KKNMK ve Üst Kuruluşları Üyelik Grupları ..                                         | 53  |
| Tablo 7. Türkiye’de Faaliyet Gösteren KKNMK ve Üst Kuruluşlarının Vesayet Makamları .....                                 | 60  |
| Tablo 8. Anglo-Sakson Modeli ile Kıta-Avrupası Modelinin Karşılaştırılmasının .....                                       | 93  |
| Tablo 9. Uluslararası KYD Kuruluşlarının Metodolojileri .....                                                             | 104 |
| Tablo 10. SPK’ca Yetkilendirilen Ulusal ve Uluslararası KYD Kuruluşları .....                                             | 107 |
| Tablo 11. KYD Metodolojisi Kriter ve Katsayı Seti .....                                                                   | 115 |
| Tablo 12. Kurumsal Yönetim Notları Değerlendirme Skalası.....                                                             | 115 |
| Tablo 13. Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı .....                                                                  | 117 |
| Tablo 14. Anket Katılımcılarının Yaş Dağılımı.....                                                                        | 117 |
| Tablo 15. Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu .....                                                                      | 118 |
| Tablo 16. Anket Katılımcılarının Meslek Kuruluşlarındaki Unvanı .....                                                     | 118 |
| Tablo 17. Anket Katılımcılarının Coğrafi Bölge Dağılımı .....                                                             | 119 |
| Tablo 18. Anket Katılımcılarının Kurumsal Yönetim Hakkındaki Bilgi Düzeyleri.....                                         | 119 |
| Tablo 19. Anket Katılımcılarının Kuruluşlarının Kurumsal Yönetim İlkeleri Gözetilerek Yönetilme Düzeyleri .....           | 120 |
| Tablo 20. Anket Gönderilebilen, Ankete Dönüş Sağlayan ve Açık Kaynak İncelemesine Tabi Tutulabilen KKNMK ve Sayıları..... | 122 |
| Tablo 21. SMMM ve YMM Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                        | 124 |

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 22. SMMM ve YMM Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                       | 126 |
| Tablo 23. Ticaret ve Sanayi Oda/Borsalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                          | 129 |
| Tablo 24. Ticaret ve Sanayi Oda/Borsalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....           | 130 |
| Tablo 25. Mimar-Mühendis ve Şehir Plancılar Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                | 134 |
| Tablo 26. Mimar-Mühendis ve Şehir Plancılar Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ..... | 135 |
| Tablo 27. Tabip Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu.....                                             | 139 |
| Tablo 28. Tabip Odalarının Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                           | 140 |
| Tablo 29. Diş Hekimi Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                                       | 143 |
| Tablo 30. Diş Hekimi Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                        | 144 |
| Tablo 31. Eczacı Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu.....                                            | 147 |
| Tablo 32. Eczacı Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                            | 148 |
| Tablo 33. Ziraat Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu.....                                            | 151 |
| Tablo 34. Ziraat Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                            | 152 |
| Tablo 35. Baroların Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                                                   | 155 |
| Tablo 36. Baroların Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                                    | 156 |
| Tablo 37. Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birliklerine Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                      | 159 |
| Tablo 38. Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliklerine Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....       | 160 |

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 39. Veteriner Hekim Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                                 | 163 |
| Tablo 40. Veteriner Hekim Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                  | 164 |
| Tablo 41. Optisyen-Gözlükçü Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                               | 167 |
| Tablo 42. Optisyen-Gözlükçü Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                | 168 |
| Tablo 43. Üst Kuruluşların Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu.....                                            | 171 |
| Tablo 44. Üst Kuruluşların Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu .....                            | 172 |
| Tablo 45. Sermaye Bazlı KKNMK'nın Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları.....                                  | 175 |
| Tablo 46. Sermaye Bazlı KKNMK'nın Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları .....                  | 176 |
| Tablo 47. Sermaye Bazlı KKNMK'nın Ortalama Sonuçlara (Anket+Açık Kaynak İncelemesi) Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları ..... | 177 |
| Tablo 48. Diploma Bazlı KKNMK'nın Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları.....                                  | 178 |
| Tablo 49. Diploma Bazlı KKNMK'nın Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları .....                  | 179 |
| Tablo 50. Diploma Bazlı KKNMK'nın Ortalama Sonuçlara (Anket+Açık Kaynak İncelemesi) Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları ..... | 181 |
| Tablo 51. Tüm KKNMK'nın Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları .....                                           | 182 |
| Tablo 52. Tüm KKNMK'nın Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları.....                             | 184 |
| Tablo 53. Tüm KKNMK'nın Ortalama Sonuçlara (Anket+Açık Kaynak İncelemesi) Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları .....           | 185 |

## GİRİŞ

Örgütlenme özgürlüğü kapsamında çağdaş demokrasilerde farklı tür ve şekillerde örgütlenmelere gidilmiş olmakla birlikte, bunların içerisinde en önemlilerinden birini de; sosyal, siyasal ve ekonomik etki alanları nedeniyle “mesleki örgütlenmeler” oluşturmaktadır.

Mesleki örgütlenmenin şekilleri, bulundukları ülkelerin yapısına, mevzuatına ve geleneklerine göre farklılıklar göstermektedir. Türkiye’de ise mesleki örgütlenme ikili bir yapı arz etmektedir. Birinci yapıyı, özellikle Anglo-Sakson ülkelerdeki gibi “özel hukuk tüzel kişiliği”ne sahip “dernek, vakıf” türü örgütlenmeler oluştururken, ikinci yapıyı, literatürde pek örneği bulunmayan, anayasa ile çerçevesi çizilmiş, Türk İdare Teşkilatı içerisinde “Hizmet Yönünden Yerinden Yönetim Kuruluşları” içinde konumlanmış, “kamu tüzel kişiliği”ni haiz “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları”(KKNMK) oluşturmaktadır. KKNMK, meslek “oda ve borsaları”, “barolar” ile bunların “üst kuruluşları”ndan meydana gelmektedir.

KKNMK, meslektaş üyelerinin çıkarlarını otorite karşısında savunmak, mesleki yardımlaşmayı tesis etmek, meslek üyelerine danışmanlık yapmak şeklindeki faaliyetleri ile “yarı-sivil”, meslek mensuplarının sicil ve kayıtlarını tutmak, mesleki disiplini sağlamak şeklindeki mesleki alanı düzenleyen faaliyetleri ile “yarı-resmi”, kamu politikalarının oluşumuna kanun koyucu ve bürokrasi nezdinde destek olmak, kamusal alanın sınırlandırılması şeklindeki her türlü düzenlemeye karşı toplum dayanışmasına önderlik etmek niteliğindeki faaliyetleri ile de “yarı-STK” olarak değerlendirilmektedirler.

Bu özellikleri ve etki alanları dikkate alındığında, dijital dönüşüm çağına girilen son yıllarda, KKNMK’nın görev ve sorumluluklarını etkili şekilde yerine getirebilmeleri ve yönetim kalitelerini artırabilmeleri için çağa uygun yönetim sistem ve tekniklerinden faydalanmaları gerektiği düşünülmektedir.

Özel sektördeki şirketlerde ve içinde mesleki derneklerin de bulunduğu çeşitli STK’larda başarılı uygulamaları bilinen, bu nedenle kamu sermayeli kuruluşlarda da uygulanması

yönünde hazırlıkları yapılan “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri”, KKNMK için de elzem bir yönetim alternatifi olarak görülmektedir.

Literatüre, 1990’lı yıllardaki “Yönetişim” tartışmalarına beraber giren “Kurumsal Yönetim”; içinde bulunulan örgütün tüm paydaşlarına eşit ve adil yaklaşan, sorumlulukların zamanında ve şeffaf şekilde yerine getirilmesiyle örgütlere duyulan güveni artıran ve sürdürülebilirliklerini sağlayan, etik ve her an hesapverebilir bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim tekniğinin ilkeleri Dünya’da OECD tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” olarak yayımlanmış, Türkiye’de ise bu rolü SPK üstlenmiştir. Genel kabul görmüş sözkonusu ilkeler “eşitlik/hakkaniyet”, “şeffaflık”, “hesapverebilirlik” ve “sorumluluk” tur.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle, Türkiye’deki KKNMK’na “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri”nin uygulanıp uygulanamayacağı ile uygulanması halinde beklenen katkıyı sunup sunmadığı hususlarının araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyacın nedeni, bugüne kadar KKNMK’nın bu yönüyle herhangi bir araştırmaya konu edilmemiş olmasıdır.

Bu tezde, Türkiye’deki KKNMK ve bunların “Üst Kuruluşları”nın, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ne hangi seviyede uyum sağladıkları, uyumsuz olan ve geliştirilmesi gereken alanların neler olduğu, buradan hareketle hem KKNMK’na hem de kamu yönetiminde örgütlü diğer kuruluşlara “Kurumsal Yönetim İlkeleri” konusunda hangi önerilerde bulunulabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tezin temel amacı;

“Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının, Kurumsal Yönetim İlkelerine ne derecede uyumlu faaliyet gösterdiğinin araştırılması”dır.

Tezin köken aldığı temel sorular ise;

“-Türkiye’de KKNMK nda Kurumsal Yönetim İlkeleri uygulanabilir mi?

-Eğer uygulanabilirse Türkiye’de mevcut KKNMK bu ilkelere ne derecede uyumludur?

-Uyumlu olamama halinde bunun temel nedenleri nelerdir?

-Uyumlu olamamanın sonuçları nelerdir?

-Uyuma yönelik çalışmalar yönetim kalitesini artırır mı?

-Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusunda Türkiye’deki KKNMK na ne gibi öneriler sunulabilir?” şeklindedir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde, genel bir kavramsal çerçevenin akabinde mesleki örgütlenmenin tarihçesine değinilmiştir. Daha sonra, sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları hakkında bilgiler verilmiş, mesleki örgütler ile benzeşen ve ayrışan yönleri ortaya konulmuştur. Bilahare, Türkiye tarihindeki mesleki örgütlenme “Fütüvvet ve Ahilik Teşkilatı”ndan günümüz KKNMK’na kadar süreç içinde incelemiş ve en son olarak KKNMK’nın statüleri, yapıları, organları, ortak özellikleri ve yürüttükleri faaliyetler ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

İkinci bölümde “Kurumsal Yönetim” kavramı incelenerek, tanımı, “Dünya’da” ve “Türkiye”de literatüre girişi, özellikleri ve ilkeleri gelişim süreci içinde ele alınmıştır. Ayrıca, “Kurumsal Yönetim”in özel sektör uygulamaları, mevcut mevzuat, tebliğ ve genelgeler de incelenerek değerlendirilmiştir. Bilahare, “Kurumsal Yönetim’de Ölçme ve Derecelendirme” (KYD) faaliyetlerinin Dünya’da ve Türkiye’deki uygulamaları irdelenmiş ve metodolojileri hakkında bilgiler edinilmiştir.

Üçüncü bölüm ise alan araştırmasından oluşmaktadır. Bu kısımda, hem “anket metodu” hem de “açık kaynak incelemesi” tekniğiyle, KKNMK’nın “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ne hangi derecede uyum gösterdikleri ölçülerek KYD notları hesaplanmıştır. Her iki metodla elde edilen veriler mukayeseli olarak irdelenmiş, uyumsuzluğa neden olan eksiklikler tespit edilmiş ve iyileştirilmesi gereken alanlara ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Söz konusu alan araştırmasının amacı ve kapsamı, sınırlılıkları, evreni ve

örnekleme, metodolojisi ve analiz yöntemi, ulaşılan bulguları ve analizleri de bu bölüm içerisinde başlıklar halinde ortaya konulmuştur.

Son olarak, tezin “Sonuç ve Öneriler” kısmında ise, gerek literatür taraması ile mevzuat incelemesi ve gerekse alan araştırması sonucunda elde edilen tespit ve bulgular doğrultusunda Türkiye’deki siyasa yapıcılara, KKNMK’na ve bu alanda araştırma faaliyeti yürütecekler için öneriler getirilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARI

Tezin bu bölümünde, öncelikle “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları” ile ilgili bir kavramsal çerçeve çizilmekte, daha sonra ise mesleklerin örgütlülüğü, genel olarak “kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları”, “sivil toplum”, “sivil toplum” ile “kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları”nın karşılaştırılması, tarihi süreci içerisinde ve farklı yönleriyle Türkiye’deki “kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve bunların üst kuruluşları”yla ilişkileri irdelenmektedir. Dolayısıyla, Türk Kamu Yönetimi Sisteminde netameli bir konu olarak yer alan “kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları”nın yeri, niteliği ve önemi açık bir şekilde ortaya konulmaktadır.

#### 1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, bu tezin temel konusu olan “kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları”na ilişkin açıklamalara başlamadan önce birçok defa karşılaşılabilecek olan bazı kavramlara değinilmesinde fayda görülmektedir.

##### 1.1.1. Meslek

Konuyla ilgili ilk kavram şüphesiz ki “meslek” kavramıdır. Türk Dil Kurumu’nun büyük sözlüğünde meslek; *“Kuralları belirlenmiş bir şekilde ve ancak belirli bir eğitimden geçilerek kazanılan bilgi ve beceri ile topluma faydalı mal ve hizmet üretmek için yapılan iş”* (TDK, 2018) olarak tanımlanmaktadır.

Mesleğin diğer bir tanımı ise *“Kişilerin geçinmeleri için gerekli geliri sağlayan, sosyal statülerini belirleyen ve belirli ilke ve prensiplere dayalı kesintisiz bir faaliyet tarzı”* (Eke, 1987,s.377) dır.

Söz konusu kavramın anlaşılmasını sağlayacak başka bir tanımlamaya göre ise meslek *“Kişinin hayatını idame ettirebilmesi için yaptığı, özellikle bir bilgi birikimi, eğitim ve*

*seçilen mesleğe göre yetenek geliştirmeyi gerektiren bir çalışma sürecinin sonucunda hak edilen unvan” dır (Avcı, 2012, s.45).*

Bu tanımlamalardan görüleceği üzere herhangi bir işin meslek olarak adlandırılabilmesi için belli düzeyde eğitim sonucu kazanılacak bilgi ve yetenek, bu bilgi ve yeteneği kullanarak belirli bir mal veya hizmet üretmek, bu mal ve hizmetin toplumun ihtiyaçlarını karşılaması, karşılığında da meslek sahibinin hayatını idame ettirebilmesi için bir kazanç elde etmesi gibi özelliklerin aynı anda bir arada olması gerekmektedir.<sup>1</sup>

### 1.1.2. Esnaf

Meslek tanımından sonra en fazla karşımıza çıkan bir diğer kavram “esnaf” kavramıdır. Esnaf, kısıtlı sermaye ile bağımsız ve emek yoğun olarak çalışıp mal ve hizmet üreten ve karşılığında da belirli bir gelir elde eden kişidir (Çelik ve Akgemci, 1998, s.7). Türk Dil Kurumu’na göre esnaf; “*küçük sermaye ve zanaat sahibi kişi*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

“Türk Ticaret Kanunu”nun 15.maddesinde ise esnaf, “*gerek seyyar gerekse sabit bir mekânda, ekonomik faaliyeti sermayeden daha fazla bedeni veya el emeği ile çalışmaya dayanan ve bunun sonucunda elde ettiği geliri kanunda sayılan limiti aşmayan (tüccar-tacir sınıfına girmeyen)*” kişidir (TTK, 2017).

“5362 Sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu” da benzer bir yaklaşımla esnafı; “*Esnaf ve Sanatkâr ile Tacir ve Sanayiciyi Belirleme Koordinasyon Kurulu’nca belirlenen meslek kollarında, gelir açısından tacir ve tüccar sınıfına dahil olmadan, bedeni faaliyetleriyle iş gören kimseler*” olarak tanımlamıştır. ([www.mevzuat.gov.tr/5362](http://www.mevzuat.gov.tr/5362))

Yani esnaf, tacir/tüccar kadar olmasa da kısıtlı bir sermayeye sahip, bağımsız, ürün ve hizmetlerini daha çok bir zanaat veya sanat olarak üreten ve elde ettiği gelir bakımından mevzuat karşısında tacir-tüccar sayılmayan kimsedir.

<sup>1</sup> Türkiye’de meslek iş kolları, Ticaret Bakanlığı uhdesinde kurulmuş olan “Esnaf ve Sanatkâr ile Tacir ve Sanayiciyi Belirleme Koordinasyon Kurulu’nca belirlenir. (<https://ticaret.gov.tr/esnaf-sanatkârlar/mevzuat>)

Esnaflar tanımları ele alındığında konuyla ilgili olarak ortaya konulması gereken üç farklı kavramın daha bulunduğu görülecektir. Bunlar; “zanaatkâr”, “sanatkâr” ve “tüccar”dır.<sup>2</sup>

#### 1.1.2.1. Zanaatkar ve Sanatkâr

Zanaatkâr, “bir eğitim süreciyle el becerilerini geliştiren ve toplumun ihtiyaç duyduğu malları yeteneğiyle imal eden usta kişidir” (Doğan, 2012, s.69). Başka bir tanımla zanaatkâr, emeğiyle ortaya çıkardığı ürün ve hizmetleri, bulundukları mekânın satış yerlerinde satan ustalardır (Faroqhi, 2017, s.21).

Tarihin ilk zamanlarından bu yana özellikle demircilik, marangozluk, dericilik, terzilik, duvarcılık gibi yetenek ve ustalık barındıran işler zanaatkârlar tarafından yapılagelmıştır. Bu gibi işlerde çıraklık, kalfalık ve ustalık gibi tecrübe geliştirme aşamaları bulunmaktadır ve belli bir seviyede yeteneğe ulaşıldıktan sonra toplumun ihtiyaç duyduğu mallar ücreti mukabili el ve beden gücüyle hızlı bir şekilde üretilmektedir.

Sanatkâr ise; “kendi iç ve dış dünyasının etkisinde kalarak oluşturduğu, duylara yönelik, estetik yönleri, yararlı yönlerinden daha çok olan nesne üreten kişidir” (TDK, 2018).

Genellikle özgün ve estetik açıdan üretim yapan sanatkârların öncelikli amacı eserlerinin beğenilmesidir. Geçimlerini sağlayacak maddiyat daha sonra gelir. Keza, zanaatkârlar aynı ürünü seri olarak üretebilirken, sanatkârlar sadece eşsiz denilebilecek eser üretir ve maharetlerini eşi olmayan bu eser ile ortaya koyarlar ki beğenilen eserlerin değeri zanaatkârların ürünlerinden de çok daha fazladır. Heykeltıraşlar, şairler, ressamalar, yazarlar ve müzisyenler bu kategorinin örnekleridir.

#### 1.1.2.2. Tüccar (Tacir)

Tüccar Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, “ticaret yapan, ticaretle uğraşan kimse, tacir kişidir (TDK, 2018)” şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre tüccar, “bir ticari işletmeyi kısmen de olsa kendi adına işleten kişiye denir” (TTK, 2017, s.6).

<sup>2</sup> Günümüzde Türkiye’de kimlerin esnaf ve sanatkar kimlerin tüccar sayılacakları da Ticaret Bakanlığı uhdesinde kurulan “Esnaf ve Sanatkar ile Tacir ve Sanayiciyi Belirleme Koordinasyon Kurulu”na belirlenir.

Tüccarlar, ticaret için belli bir sermayeyi ortaya koyan, işçi çalıştıran, insanların ihtiyaç duyacağı mal ve hizmetleri bulup getiren veya fabrika/imalatathanede üreten kişilerdir. “Esnaf ve Zaanatkarlar” veya “sanatkârlar” gibi emek yoğun değil sermaye yoğun çalışırlar.

Her ne kadar literatürde tacir ile tüccar aynı manada kullanılsa da arada küçük bir fark bulunmaktadır. Tacir, günümüzdeki anlamıyla daha çok girişimciye örnek olarak verilebilir. Tüccar ise evrilerek daha büyük bütçeler ile iş adamı, iş kadını veya iş insanı olarak nitelendirilebilir.

## 1.2. MESLEKLERİN ÖRGÜTLÜLÜĞÜ

Toplumun çeşitli kesimleri, en küçük ancak en önemli örgüt olan aileden başlayarak, yaşamın tüm alanlarında hem amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek hem de dayanışma ve ilişki ağları ile sesini daha çok duyurabilmek amacıyla çeşitli şekillerde örgütlenmektedir. Bu kesimlerden biri de tarihin çok eski dönemlerinden beri örgütlenen meslek gruplarıdır.

### 1.2.1. Mesleki Örgüt ve Meslek Kuruluşu

Meslek örgütü ve meslek kuruluşu kavramının birçok tanımı bulunmakla birlikte aşağıda yer alan iki tanımlama aradaki farkları açık olarak ortaya koymaya yaralı olacaktır:

Meslek örgütü, “*aynı meslektan sayılan kimselerin özel bazı maksatlarla bir araya gelerek oluşturdıkları ve kendisini oluşturan bu üyelerden ayrı bir kişiliği (tüzel) bulunan örgüt, organizasyon veya teşkilattır*” (DDK, 2009, s.15).

Meslek kuruluşu ise; “*belli bir mesleği icra edenleri biraraya getiren, toplum, devlet ve meslek mensupları bakımından çeşitli işlevler üstlenen, hukuki, idari, ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel ve mesleki yönleri bulunan çok boyutlu organizasyonları*” ifade eder (DDK, 2009, s.13).

Çoğunlukla birbiri yerine de kullanılan bu kavramlar arasında aslında bazı farklar bulunmaktadır. Meslek örgütü kavramı genellikle bağımsız/gönüllü bireylerin bir araya gelerek özel hukuk hükümlerine göre kurdukları dernek türü örgütlenmeleri ifade

ederken, meslek kuruluşu kavramı ise kamu hukuku hükümlerine tabi, kanunla kurulan ve zorunlu üyeliğin bulunduğu kuruluşları ifade etmektedir. Keza, Türkiye’de de örneğin “avukatlar” faaliyet gösterebilmek için “Avukatlık Kanunu” gereğince bulundukları illerin Barosuna kayıt olmak zorundadırlar ve bu barolar meslek kuruluşudur. Aynı “avukatlar” aynı zamanda bulundukları ilde örneğin Genç Avukatlar Derneği adı altında da gönüllü katılıma uygun örgütlenebilirler ve bu dernekler de mesleki örgütlerdir.

Türkiye’deki meslek örgütlerini/meslek kuruluşlarını Candan (2012, s.13-14) şöyle bir ayrıma tabi tutmuştur ki bu ayrımın temeli sözkonusu örgütlerin tabi olduğu hukuki statüleridir:

- “1. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları; özel kanunlarla kurulan kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile bunların üst kuruluşları,
2. Sivil toplum kuruluşları; dernek statüsündeki meslek örgütleri ile iş ve işveren sendikaları, kamu görevlileri sendikaları ve bunların üst kuruluşları,
3. Diğer meslek örgütleri ise; ihracatçı birlikleri, Türkiye İhracatçılar Meclisi, fikir ve sanat eserleri meslek birlikleri ve federasyonları, tarımsal üretici birlikleri ve merkez birlikleri, gümrük müşavirleri dernekleri, gibi”.

Başka bir yaklaşıma göre; mesleki örgüt kavramının daha dar olarak dernek türü meslek örgütlerini, Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşu (bundan sonra KKNMK olarak anılacaktır) kavramının özel kanunlarla kurulan meslek örgütlerini, meslek kuruluşu kavramının ise bu iki kavramın yanında sendikaları ve diğer kuruluşları da içine alan en geniş kavram olduğu ifade edilmektedir (Avcı, 2012, s.49).

### 1.2.2. Örgütlenme Özgürlüğü

Örgütlenme özgürlüğü; *“bireylerin kendi menfaatlerini korumak için kendilerini temsil eden bir toplu teşekkül oluşturarak bir araya gelmeleri özgürlüğü”* olarak tanımlanabilir (Karan, 2018a, s.68).

Başka bir tanımla örgütlenme özgürlüğü ise; *“gerçek veya tüzel kişilerin, ticari amaçlar dışında, ortak çıkarların korunması ve gerçekleştirilmesi amacıyla az veya çok süreklilik*

*taşıyan bir zaman diliminde bir araya gelerek, birlikte hareket etmeleridir” (Metin ve Aslan, 2007, s.272).*

Aslında bu tanım ve düzenlemelere bakıldığında, örgütlenme özgürlüğünün, kişisel hak ve özgürlüklerin korunması ve işletilmesinin daha kurumsal hale getirilerek, bu çabaların bir örgüt çatısı altında yürütülmesi olduğu da söylenebilir. Buradaki örgüt kavramı geniş olmakla birlikte, örgütlenme özgürlüğü kapsamındaki örgüt türleri genellikle; dernekler, vakıflar ve sendikalar. Bunlara siyasi partiler, kooperatifler ve çeşitli birlikler de eklenebilir

Örgütlenme özgürlüğünün, hem uluslararası sözleşmelerle hem de ülkelerin iç hukuklarında koruma altına alınmış olması, kişi hak ve özgürlükleriyle birbirini tamamlayarak, son tahlilde ülkelerin demokratik olgunluğunu göstermesi açısından önemlidir.

Keza, özellikle demokrasinin kurum ve kurallarının iyi işleyip işlemediğinin araştırıldığı ülkelerde, öncelikle örgütlü topluma, STK sayısı ve etkisine, örgütlenme özgürlüğü ve özel olarak da örgüt kurma önündeki engellerin seviyesine bakılmaktadır.

#### **1.2.2.1. Uluslararası Sözleşmelerde Örgütlenme Özgürlüğü**

İnsan hak ve özgürlüklerinin korunmasına yönelik uluslararası arenada bağlayıcılığı olan ana metinler hiç şüphesiz “İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi” (İHEB), “Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi” (AİHS) ile “Medeni ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi” (MSHUS)’dir.

Bu üç ana sözleşme, ‘örgütlenme özgürlüğü’ açısından irdelendiğinde, her üçünde de örgütlenme özgürlüğünün müstakıl birer madde ile koruma altına alındığı görülmektedir. İHEB’nin 20. Maddesi, AİHS’nin 11. Maddesi<sup>3</sup>, MSHUS’nin 22. Maddesi<sup>4</sup> ile genellikle örgütlenme özgürlüğü kısaca ‘Dernek Kurma Özgürlüğü’ olarak nitelendirilmiş, herkesin özgürce bir araya gelerek dernek kurabileceği, derneklere üye olabileceği ifade edilmiş,

<sup>3</sup> Tam metin için bkz. (AYM, 2020).

<sup>4</sup> Tam metin için bkz. (TBMM,2003).

bu özgürlüğün kısıtlanmasının ise ancak ve ancak kamu düzeni, kamu sağlığı ve ulusal güvenlik gibi çok önemli nedenlerle olabileceği kayıt altına alınmıştır.

### 1.2.2.2. Türkiye İç Hukukunda Örgütlenme Özgürlüğü

Öncelikle ifade etmek gerekir ki, 1982 Anayasası'na göre Türkiye tarafından imzalanarak taraf olunan uluslararası sözleşmeler, TBMM tarafından kabul edilerek kanun hükmüne kavuşur.

Nitekim Anayasanın 90. maddesi, uygun şekilde yürürlüğe giren antlaşmaların kanun hükmünde olduğunu ve usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası andlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası andlaşma hükümlerinin esas alınacağını ifade ederek, milletlerarası anlaşmaların iç hukuku bağlama kuvvetini de ortaya koymaktadır. (T.C. Anayasası, 2022, s.84-85).

Keza, bir önceki bölümde ismi geçen ve örgütlenme özgürlüğüne yer veren tüm bu uluslararası sözleşmeler, TBMM tarafından Anayasaya uygun olarak onaylanmış ve artık iç hukukumuzun bir parçası haline gelmiştir (Karan, 2018 a, s.4).

Bunların dışında olmak üzere; Türkiye'de örgütlenme özgürlüğü ile ilgili en önemli düzenleme üst norm olan Anayasanın 33. maddesinde yerini bulmaktadır. Anılan maddede; önceden izin almaksızın herkesin dernek kurabileceği, kurulan derneklere herkesin gönüllü olarak üye olabileceği ve ayrılabilceği, bu özgürlüğün ancak kamusal güvenlik nedenleriyle ve kanunla sınırlanabileceği, ayrıca sözkonusu maddenin yakıflara da uygulanacağı hüküm altına alınmıştır (T.C. Anayasası, 2022, s.40-41).

Örgütlenme özgürlüğüne ilişkin Anayasada yer alan diğer hükümler ise 51. madde de yer alan 'sendika kurma' ve 68. maddesinde yer bulan 'parti kurma, partilere girme ve partilerden ayrılma' hakkıdır (T.C. Anayasası, 2022, s.53,64).

Bununla birlikte, Türkiye'de "Dernekler Kanunu", "Vakıflar Kanunu" ve "Türk Medeni Kanunu" gibi düzenlemelerde de örgütlenme özgürlüğüne ilişkin hükümler bulunmakta olup bu hükümlerin ayrıntısına "Sivil Toplum Kuruluşları" bölümünde değinilecektir.

### 1.2.3. Mesleki Örgütlenme

Toplumsal yaşamın tarihi süreci içinde başta siyasi, dini, kültürel ve mesleki olmak üzere çok çeşitli örgütlenmelere gidildiği görülmektedir. Keza, bu örgütlenmelerin hepsi belirli ihtiyaçlardan doğmaktadır. Bu ihtiyaçların başında da; belirli hedef ve amaçları gerçekleştirmek ve ihtiyaçları gidermek maksadıyla münferiden tek tek faaliyet göstermektense daha etkili olduğuna inanılan kurumsal ve/veya tüzel kişiliği bulunan örgütler/kuruluşlar eliyle faaliyetlerde bulunmak gelmektedir.

#### 1.2.3.1. Mesleki Örgütlemenin Kısa Tarihine Bakış

İnsanlığın yerleşik hayata geçişiyle çoğalmaya başlayan örgütlenmeler, zamanla belirli kural ve işleyişlerle bir disipline kavuşmuşlar ve çeşitlenmişlerdir. Bu örgütlenmelerin mesleki olanlarının serencamına bakıldığında; Roma, Çin, Mısır gibi medeniyetlerde önceleri bazı sınıfsal örgütlenmelerin oluştuğu, artan nüfus ve ekonomik faaliyetlerin de tesiriyle bu örgütlenmelerin iş ve mesleki alanda da gelişmeye başladığı, Türk Devletleri, Avrupa, Bizans ve Araplarda da bu tür örgütlemelerin oluştuğu ve tüm bu medeniyetlerin içinde yer bulan mesleki örgütlenme modellerinin başta loncalar olmak üzere, cemiyetler, birlikler, ahi teşkilatı ve odalar olduğu görülmektedir.

Özellikle Loncalar açısından mesleki örgütlenmenin tarihçesini Roma'ya kadar götüren çalışmalar bulunmaktadır. Ortaylı (2016, s.294-296)'ya göre, *“Eski Roma’da Plebler hukuki ilişkilerde ve toplumsal yapıda neden oldukları yeni sorunlar nedeniyle devlet tarafından ‘collegium’larda bir araya getirilmiş ve bu birlikler ‘collegium publicum’ olarak anılmıştır. Bu birlikler ilk çağın sonları ve ortaçağ başında çeşitli meslekleri icra eden işçileri bir araya toplayan örgüt niteliğini taşımışlardır.”* Kentler ve insanlar çoğaldıkça ve çalışanlar arttıkça loncalar ihtisaslaşmaya ve farklı işkollarında kurulmaya başlanmıştır.

Sanayi Devrimi sonrası toplumda meydana gelen siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmeler neticesinde, oluşan işçi ve işveren örgütlerinin yanı sıra, loncalar da yavaş yavaş yerlerini ticaret ve sanayi odaları ile profesyonel mesleklerin (mimar, doktor, mühendis vb.) örgütlerine bırakmıştır. Bu örgütler, her ne kadar aynı isim ve yapı altında olmasalar da,

tüm ülkelerde başta mesleki olmak üzere önemli sosyo-ekonomik işlevler görmüşlerdir (DDK, 2009, s.82-83).

### 1.2.3.2. Avrupa Birliği Perspektifinden Mesleki Örgütlenme

İngiltere'nin ayrılışından sonra üye ülke sayısı 27'ye düşen Avrupa Birliği'nde, üye ülkelerin birçok kurum ve kuralları ortak mevzuat ile düzenlenmiştir. Birliğe aday ülkelerin tam üye olabilmeleri için de o ülke mevzuatının birlik mevzuatına uyumlaştırılması beklenmektedir.

Konu açısından bakıldığında; AB'ye üye ülkelerde veya AB mevzuatında, meslek kuruluşlarının örgüt tipi, yapısı, organları ve işleyişi hakkında uygulanan standart bir biçim bulunmamaktadır (DDK, 2009, s.95) ; (Avcı,2012, s.53).

AB'de mesleki örgütlenme, çalışmamızın daha önceki bölümünde de ifade edildiği gibi, başta İHEB olmak üzere AİHS ile MSHUS'de yer bulan örgütlenme özgürlüğü çerçevesinde değerlendirilmektedir. *“Bu sözleşme ve belgeler genel olarak teşkilatlanma özgürlüğünü, dernek ve sendika kurma, bunlara katılma ve üye olmaya zorlanmama gibi hak ve özgürlükleri düzenlenmiştir”* (Avcı,2012, s.53).

AB ülkeleri açısından esas olan örgütlenme özgürlüğüdür. Mesleki örgütlerin yapısı, organları, işleyişi gibi konular ülkelerin iç düzenlemelerine bırakılmıştır. Uygulamaya bakıldığında mesleki örgütlenme alanında AB ülkelerinde farklı modeller bulunmaktadır. AB de tek tip bir mesleki örgütlenme modelinden söz edilemez. Keza, AB açısından önemli olan mesleki örgütlerin kurulabilmesi, yani örgütlenme özgürlüğünün bulunması ve belli bir çerçevede faaliyetlerini devam ettirmesidir. AB üyesi ülkelerin bazılarında bu husus daha çok devlet gözetiminde ve kamu mevzuatıyla düzenlenmişken (İspanya, İtalya vb.), özellikle Anglo-Sakson yaklaşımın hâkim olduğu İngiltere, İsveç vb. ülkelerde tamamen özel hukuka bırakılmış, Almanya, Çekya gibi bazı ülkelerde ise karma mevzuat tercih edilmiştir (Avcı, 2012, s.52-57 ; DDK,2009, s.97-150 ; Aküzüm, 2020, s.39-63).

Her ne kadar, mesleki örgütlerin yapısı ve işleyişi konusunda bir tek tiplilik bulunmasa da, AB ülkelerinde bazı özellikli mesleklerin düzenlenmesi hususuna dikkatle eğilinmiş (Örneğin; yargı erkinin savunma ayağını oluşturan avukatlık gibi), bu mesleklerin ifa

edilebilmesi için meslek örgütlerine üye olma zorunluluğu, tıpkı Türkiye’dekine benzer şekilde getirilmiştir.

### **1.2.3.3. Mesleki Örgütlenmelerin Uluslararası Örnekleri**

Küreselleşmenin de etkisiyle günümüzde, ulusal çapta mesleki örgütlenmelerin yanı sıra küresel ölçekli mesleki örgütler de faaliyet göstermektedir. Uluslararası faaliyet sahasında yer alan bu örgütlerin büyük çoğunluğu dernek vb. özel hukuk tüzel kişiliğini haizdir. Uluslararası sözleşmelere göre çalışan örgütler olduğu gibi, kuruldukları ülke mevzuatına uygun idare edilen kuruluşlar da bulunmaktadır. Amaçları, yapıları, işlevleri birbirinden farklı olabilen söz konusu küresel yapılara, Türkiye’deki STK türü mesleki örgütlerle beraber KKNMK da üye olarak çeşitli etkinliklerde bulunabilmektedirler (DDK, 2009, s.153).

Küresel çapta örgütlenmiş uluslararası mesleki örgütlerin, tek başına araştırma konusu yapılacak düzeydeki özellikleri dikkate alınarak, bu aşamada önemli görülenlerin bazıları, internet sitelerinden alınan bilgiler ışığında, örnek olması açısından sıralanacaktır: TOBB’un üye olduğu, hatta “Başkan Rıfat Hisarcıklıoğlu”nun Başkan vekili olduğu Avrupa Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği, yine TOBB’un üye olduğu İslam Ticaret ve Sanayi Odası, “Türkiye Barolar Birliği”nin üye olduğu Uluslararası Barolar Birliği, “Türkiye Noterler Birliği” (TNB)’nin üye olduğu Uluslararası Noterler Birliği, “Türkiye Eczacılar Birliği” (TEB)’in üye olduğu Uluslararası Eczacılar Federasyonu, “Türkiye Diş Hekimleri Birliği” (TDB)’nin üye olduğu Dünya Diş Hekimleri Federasyonu, “Türk Tabipler Birliği” (TTB)’nin üye olduğu Dünya Tabipler Birliği, “Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği” (TİDE)’nin üye olduğu “Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü”, İstanbul Ticaret Odası (İTO)’nun üye olduğu “Akdeniz Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği” gibi.

## **1.3. SİVİL TOPLUM**

Tezin ana konusu olan Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının (KKNMK) daha net bir analizinin yapılabilmesini teminen, sıklıkla karşılaştırıldıkları / karıştırıldıkları “sivil toplum” ve “sivil toplum kuruluşu” (STK) kavramlarına kısaca yer verilmesi elzem görülmektedir.

### 1.3.1. Sivil Toplum Tanımı ve Önemi

Sivil toplum konusunda oldukça geniş bir literatür bulunmasına rağmen, üzerinde uzlaşşı sağlanan bir “sivil toplum” tanımı bulunmamaktadır. Kavramın içinde barındırdığı ve/veya barındırması istenen öyle çok olgu bulunmaktadır ki, net bir tanımlama yapılması oldukça zor olmaktadır.

Kökeni Aristo, Çiçero, Hobbes ve Locke’a dayanan, Rousseau’dan Hegel’e, Marx’tan Gramsci’ye kadar oldukça farklı içerikler barındıran sivil toplum çalışmalarına birer cümle ile değinirsek; *“Hegel sivil toplumu devletten ayrı fakat devletin kontrolünde düşünürken Marks sivil toplumu burjuva toplumuyla eşdeğer görmüştür. Gramsci ise sivil topluma hegemonyanın oluşturulması açısından önemli bir araç olarak bakmaktadır”* (Aslan ve Alkış, 2013, s.300).

Sözkonusu kuramsal yaklaşımlara mümkün olduğunca az temas ederek bir kaç tanım getirmek gerekirse; Üsterci (2001, s.406)’ye göre en basit haliyle sivil toplum; *“Devletin dışında ve ondan bağımsız olanı ifade eder ve toplumun gönüllü kuruluşlar eliyle yönlendirilmesidir”*.

Sivil toplum, *“devlet alanı ile özel alanın dışında yer alan kamusal ve örgütlü bir toplumdur. Sivil toplumun, özel çıkarlar yerine toplumun ortak yararını düşünmesi, onu kamusal; çok sayıda sivil toplum kuruluşunu barındırması ise örgütlü kılar”* (Yıldırım, 2003, s.239).

Aktay (2008, s.71)’a göre sivil toplum, *“devlet aygıtının karşısında, insanların kendi sivil inisiyatiflerini, kendi medeni inisiyatiflerini kullanabildikleri bir alan, bir özgürleşim alanı”*dır.

Arslan (2001, s.9) ise sivil toplumu; *“birey özgürlüklerinin ve temel haklarının korunduğı, gönüllülük temelinde örgütlenmenin asıl olduğu, toplumun devletin önüne geçerek devlet politikalarını denetleyip yönlendirebildiğı, yurttaşlık bilincine dayanan bir gelişmişlik düzeni”* olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlamalara bakıldığında, iktidarın gücünün ve yönetilenler üzerindeki orantısız

tazyikinın nasıl sınırlandırılacağı sorunsalı, gerek “sivil toplum” ve gerekse “demokrasi” kavramlarının ortak ilgi alanına girmektedir. Bu açıdan bakıldığında STK’lar özellikle iktidar cephesinde temsil edil(e)meyen kesimlerin sesi olmakta, kamu siyasalarının oluşumunda bu kesimlerin görüşlerinin de dikkate alınması sağlamaktadır (Erkilet, 2008, s.73-75).

Nitekim Yerasimos (2001, s.14)’da benzer görüşleri ifade etmektedir; *“Halk tarafından seçilen kişilerin halka karşı sorumluluğu, soyut, dört ya da beş yılda bir denetlenen bir sorumluluk olmaktan çıkmaya, her gün ve her konuda sorgulanan, eleştirilen, somut bir görev olmaya namzettir. Aynı zamanda, üst sınıfların giderek ulusal devletin denetiminden sıyrılması, alt sınıfların çıkarlarını gözetleyen kurumların ise güçlerini yitirmesi, orta sınıfların STK’lar aracılığıyla politikaya müdahale olanaklarını artırmaktadır”*.

Öte yandan, sivil toplumun öneminin ortaya konulması açısından, anahtar konumda bulunan bazı özellik ve topluma yönelik katkılarına değinilmesi gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- 1- Siyasetin temsil ve meşruluk krizini, bilgi asimetrisini azaltıp, katılımcılığı artırarak, ortadan kaldırmaya çalışır,
- 2- Zaman zaman aşırıya kaçan iktidar gücünü sınırlandırır,
- 3- Toplumsal görüşler arasındaki keskin ayrımı ortadan kaldırır,
- 4- Siyasal kültürün demokratikleşmesine ve geniş toplum kesimlerine yayılmasını sağlar,
- 5- Yeni ekoller oluşturarak, yönetici-lider kadrolarının yetişmesine yardımcı olur,
- 6- Seçim dışı zamanların aktif yurttaş kitlesini mobilize eder,
- 7- Farklılıklar içerisinde ortak amaç ve çıkar birlikteliklerinin doğmasını sağlar,
- 8- Siyasal sistemi şeffaflığa ve hesapverebilirliğe zorlar (Tosun, 2001, s.179-186).

Bu hususların hayata geçebilmesi, yani sivil toplumun istenilen katma değeri yaratabilmesi için, hem devlet tarafının hem de toplum tarafının asgari yükümlülükleri bulunmaktadır. Devletin; sivil toplumu içselleştirmesi, örgütlenme özgürlüğünün zeminini hukuki şekilde garantiye alması, kamusal alanda yer alan her örgütlenmeyi kendisine düşman ilan etmemesi, demokratik talep ve uyarılara sağır olmaması gerekir.

Toplumun ise; gönüllü örgütlülüğe inanan, katılımcı, devlete düşman değil ama devletin despotizme varan uygulamalarına karşı cesur, Mosca'nın "teşkilatlı azınlıklar, dağınık çoğunluklara hükmeder" (Yayla, 2011, s.216) şeklindeki yaklaşımını değil, çoğulculuğu ve demokrasiyi özümsemiş olması beklenir.

Özetlemek gerekirse, sivil toplumun hareket alanını, "özel-mahrem alan" ile "siyasal alan" arasındaki "kamusal alan" oluşturur. "Herkesin denetimine açık olan bu kamusal alanın mikro örgütlenmeleri ise STK'lardan meydana gelir" (Yıldırım, 2003, s.237).

### 1.3.2. Örgütlü Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları

Öncelikle belirtmek gerekir ki, 1980'lerden sonra küresel ve ulusal bazda olmak üzere STK'ların gündeme girmesinin ve sayılarının hızla artmasının arkasında yatan etmen, bu örgütlerin, toplumda arzulanan demokratik ve modern düzeye ulaşılmasında, önemli roller üstlenecekleri beklentisidir.

Dünyada, siyasal-ekonomik ve sosyal sistemde oluşan ve "sınırlı devleti" önceleyen "küreselleşme, yönetim, yeni kamu işletmeciliği" gibi "Megatrendlerin" (Ömürgönülşen, 2014, s.21-22) de STK'ların sayısı ve motivasyonları üzerinde belirleyici etkisini ifade etmek gerekmektedir. Ayrıca, Türkiye özelinde baktığımızda, STK trendine AB'ye üyelik sürecinin de büyük katkısı olduğu görülmektedir. Keza, AB mevzuatına uyum konusunda yürütülen resmi faaliyetlerin yanısıra, özellikle sivil toplum alanında kapasite geliştirme çalışmaları için bazı STK'ların AB tarafından fonlanması STK sayısının artmasında büyük rol oynamıştır.

Her ne kadar STK alanında bir "terminolojik çorba" sözkonusu olsa da, STK dediğimizde "devlet dışı, kar amacı gütmeyen, gönüllü kuruluşlardan oluşan bir alan ima edilmektedir" (Tosun, 2014, s.239). STK'lar, hükümet dışı olmak üzere, çeşitli ortak amaçlarla, gönüllü bir şekilde örgütlenen, tüzel kişiliğe ve sürekliliğe haiz, dernek, vakıf vb. tür yapılardır (Bozkurt vd.2014, s.90).

Başka bir tanımla STK; katılımcı anlayışla ve gönüllü olarak, kar amacı gütmeyen ortak amaçlar için, idare dışında bir araya gelen kişilerden oluşan, esnek yapıya sahip örgütlerdir (Demirel vd. 2002, s.130).

Literatürde, tarihte ilk STK'ların dini veya mesleki alanlarda geliştiği konusuna değinilmiş ancak bunların hangileri olduğu konusu çok fazla ele alınmamıştır. Ersoy (2003)'a göre, "Ahilik Teşkilatı" dünyada ilk sivil toplum örgütlenmesidir. Batıda ise, kuruluşundan sonra pek sivillliği kalmasa da, ilk örgütlenmenin "Tapınak Şövalyeleri Örgütü" olduğunu söylemek mümkündür (Ersoy, 2003, s.131,144). Arslan (2001, s.215) ise, Türk-İslam tarihinde STK niteliğinde herhangi bir örgüt/kuruluş görülmediğini, çünkü Türklerde sivil toplumun devletin karşısında değil yanında durduğunu, iş teşkilatlarının sadece işlevsel açıdan STK'lara benzediğini ortaya koymaktadır.

Türkiye'de "STK" kavramı bilindiği üzere İngilizce'deki "NGO" (Non-Governmental Organizations- Devlet/İdare Dışı Örgütler) kavramını karşılamak üzere kullanılmaktadır. (Yönetim dışı örgütler, kar amacı gütmeyen örgütler, üçüncü sektör, gönüllü kuruluşlar gibi nitelermeler de vardır) STK kavramının Türkçe'ye kazandırılmasının, 1996 yılında İstanbul'da tertip edilen Habitat 2 konferansı hazırlıklarında olduğu ileri sürülmektedir. Kavramın Türkçe'ye girişinin öyküsü oldukça ilginçtir.<sup>5</sup>

Acar (2003, s.132)'a göre STK'ların ortak özellikleri ; *"resmi devlet aygıtı dışında, devletten özerk, siyasi partilere mesafeli bir biçimde, özel kişi ve kuruluşlarca gönüllülük esasına göre kurulmaları, yönetilmeleri ve desteklenmeleri; öz-yönetişimi yansıtan bir örgütlülük sergilemeleri, yapılanma, program ve etkinliklerine esas itibariyle kendileri karar veren örgütlenmeler olmaları; dayanışmacı bir anlayışla ve kamusal iyiyi geliştirmeye dönük olarak çalışıyor olmaları ve kâr amacı gütmemeleri"*dir.

Çaha (2011, s.90-92) ise STK'ların özelliklerini, üyelerinin gönüllü olarak bir araya geldiği, kar amacı gütmeyen, kamu yararını gözeten, iktidar hedefli olmayan, hükümet

<sup>5</sup> BM 1992 Rio Konferansında, Habitat 2 konferansının 1996 yılında İstanbul'da düzenlenmesi kararı alınmıştır. Ayrıca, İstanbul'daki konferansta STK'lar için tamamen kendilerinin organize edip yürütecekleri bir "NGO Forum" ihdas edilmiştir. Bu forumun hazırlıkları için bir araya gelen dernek, vakıf, platform vb.nin temsilcilerinden oluşan ekipte İnsan Yerleşimleri Derneği Başkanı olarak bulunan Korhan GÜMÜŞ, STK kelimesinin ortaya çıkışını şöyle özetlemiştir: "Bu NGO Forumu Türkçe ne diyecektik? Dernekler forumu mu, vakıflar forumu mu, gönüllü teşekküller forumu mu, demokratik kitle örgütü forumu mu?. 1994 yılında yapılan arayışta bu kavram bulundu. 'sivil toplum'a bir de 'kuruluşu' sözcüğünü ekledik. Herkes tarafından, resmi kişiler tarafından bile beğenilerek kabul gördü. Hem bir parça entelektüel çağrışım yapıyordu hem de yeni olduğu için siyasi nüanslardan da kurtulmuş bir kavramdı. Sağcı değildi, solcu da değildi. Ama gene de bir parça sol gibi de gözüküyordu. Bu kavramı o zaman konferansı düzenleyen Toplu Konut İdaresi (TOKİ) yönetimi de benimsedi. Öyle olunca, meslek kuruluşları, dernekler, vakıflar vs. herkes "Biz de STK'yız dedi. Herkes STK bohçasının içine giriverdi" (Gümüş, 2008, s.13-14).

dışı olan, faaliyet alanında tekelleşmeyen ve demokratik bir yapıya haiz örgütler olarak ifade etmiştir.

Öte yandan STK'ların küresel ve ulusal işlevleri 3 ana başlık altında toplanmaktadır;

- 1- Bireysel istek ve taleplerin kamuoyu oluşturma yoluyla görünür/duyulur kılınması,
- 2- Odağına çoğulculuğu koyarak var olunması ve bu kültürün yayılmasının sağlanması,
- 3- Bir tampon bölge olarak hem piyasanın hem de devletin aşırılıklarının göğüslenmesi, (Arslan, 2001, s.126-127).

Katılımcı, şeffaf, hesapverebilir ve çoğulcu bir yönetim yapılanmasını önceleyen yönetişimci yaklaşımlar, demokratikleşmeyi sivil toplumun güçlendirilmesi bağlamında ele almaktadırlar. Demokratik hukuk devleti yolunda STK'lar, “kendi deyimleriyle - Legimator- yani demokrasilerin yeni meşruiyet üreticileri” (Arslan, 2001, s.133) olarak görülmektedirler. Daha sol bakış açısıyla ise; özellikle siyasal partilerin temsil krizine girişi neticesinde “toplumsal muhalefetin yeni mecrası” olarak sivil toplum yapılanmaları işaret edilmektedir. Zira, örgütlü toplumsal muhalefet olan STK'lar, devletin topluma karşı müdahalelerini sınırlayarak demokratikleşmeye daha fazla katkı sunacaklardır (Ataay, 2006, s.127-128).

STK kavramı içerisinde değerlendirilen örgütlere bakıldığında, genellikle sendikalar, vakıflar, dernekler, meslek örgütleri, kooperatifler gibi kuruluşların birer STK olarak kabul edildiği, hatta bu çeşitliliğe, üniversitelerin, dini cemaatlerin, siyasi partilerin ve medya kuruluşlarının da katıldığı görülmektedir. Bunlara çevre örgütleri, kadın hareketleri, bağımsız inisiyatifler de eklenebilir. Kuşkusuz bu örgütlerin hepsinin hukuki statüleri, yapıları, amaçları, mahalleleri farklıdır. Ancak, STK kavramına son dönemlerde atfedilen önem ve toplumsal cazibe nedeniyle, STK şemsiyesi içinde toptancı bir yaklaşımla yer buldukları düşünülmektedir. (DDK; 2009, s.30) Keza, “*çok farklı işlevsel etkinlik alanlarına, büyüklüklere, ideolojik ve kültürel alt yapılara, yasal statülere sahip olan STK'ları bir tek skalada toplamak imkansızdır*” (Tosun, 2014, s.241).

STK kavramının karşılaştırıldığı veya karıştırıldığı iki önemli hususa bu noktada değinmek gerekirse; literatürde ilk olarak karşımıza “baskı grubu” kavramı çıkmaktadır. Baskı grupları, kimleri temsil ediyorlarsa onların çıkarlarını korumak için, karar vericilerin siyasalarına etki etmek/değiştirmek/dönüştürmek için uğraş verirler. Motivasyon kaynakları çıkarlarıdır. STK’lar da üyelerinin ve toplumun çıkarlarını gözetirler. Bu açıdan STK’lar da birer “baskı grubu” durlar. Ancak STK’lar sivil, “baskı grubu” nun illa sivil olmasına gerek yoktur. Buradan hareketle her STK bir “baskı grubu”dur, fakat her “baskı grubu” bir STK değildir diyebiliriz (Cicioğlu,2011, s.15).

İkinci olarak, (ilerleyen bölümde daha geniş biçimde ele alınacak olan) KKNMK da acaba birer STK’mıdır? sorusu karşımıza çıkmaktadır. Literatürde iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki, KKNMK’nın çağdaş anlamıyla nitelendirilen birer STK olmadıklarıdır. Çünkü KKNMK’na üyelik kanuni olarak zorunludur. Meslek sahiplerinin mesleklerini icra edebilmeleri için bu kuruluşlara zorunlu olarak üye olmaları gerekmektedir. Ayrıca, üyelikten çıkmaları da serbest değil, kuruluşun karar organlarının izni ile olmaktadır. STK’ların en önemli özelliği ise “gönüllölük” esasına göre örgütlenmeleri, hem üyelik hem de üyelikten ayrılma konusunda bir kısıtlamayla karşılaşmamalarıdır.

Diğer taraftan, KKNMK anayasal statüde yer alan, kanun koyucunun iradesiyle ve kanun marifetiyle kurulan yapılardır. Yani hangi meslek veya meslek kolu için bir mesleki kuruluşun ihdas edileceğine kanun yoluyla devlet karar vermektedir. STK’lar ise dernek, vakıf ve benzeri yapılarla, belirli amaçlar için bir araya gelen kişilerce kurulabilmektedir. Ayrıca, KKNMK bir yandan mesleği ve üyeleri için ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterirken, bir yandan da devlet adına mesleğin düzenlenmesini, sicillerin tutulmasını, disipline yönelik işlemlerin yapılmasını, sağlamaktadır. Aslında devletin yapması gereken bazı hususların KKNMK’na delege edildiği görölmektedir. Tek yanlı işlem tesis etme, re’sen icra, kamulaştırma yapma gibi “kamu tüzel kişiliği” ayrıcalıkları bulunmaktadır (Hakyemez; 2011, s.66). STK’lar ise “kamu tüzel kişiliğini” değil, “özel hukuk tüzel kişiliğini” haizdir.

Bir başka husus ise, KKNMK devletin vesayet denetimi altındadır ve bu denetim meslek kuruluşlarının ilişkilendirildiği bakanlık eliyle yapılır. STK’ların denetimi ise genellikle

“Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü” tarafından yapılır. Hal böyle olunca, buradaki ayırım “zorunlu üyelikli mesleki kuruluşlar” (Tosun, 2001, s.345) ile “gönüllü üyelikli” mesleki örgütler şeklinde ikili bir yapıyı ortaya koymaktadır. Keza meslekler için Anayasada yer alan örgütlenme özgürlüğü kapsamında gönüllü dernekler kurmaları yolunda da herhangi bir engel bulunmamaktadır.

KKNMK’nın birer STK olduğu görüşüne yakın olanlara gelindiğinde, ilk olarak KKNMK’nın hemen hepsi kendilerini (üye sayıları ve finansal güçlerini vurgulamak suretiyle) birer STK olarak görmektedirler. Örneğin, TOBB’un internet sitesinde yer alan tanıtım kitapçığında slogan olarak geçen bir ifade aynen; “*Kâr amacı gütmeyen, Türkiye’nin en büyük Sivil Toplum Kuruluşu TOBB*” şeklindedir (TOBB). Ankara Tabip Odası, TDB, Ankara Barosu, TESK gibi KKNMK’nın da STK oldukları şeklinde açıklamaları diğer örnekleridir. (Bora, 2001; 303-307) Bu örnekleri daha da çoğaltmak mümkündür.<sup>6</sup> Hatta Türkiye’de siyasetin konuya yaklaşımı açısından; Cumhurbaşkanı Erdoğan’ın 14 Ekim 2020 tarihli Ak Parti Grup konuşması ilginç bir örnek olarak verilebilir. Erdoğan sözkonusu konuşmasının KKNMK’nı irdelediği bir bölümünde aynen “...*Türk Tabipler Birliği başta olmak üzere düşünebiliyor musunuz? terör örgütünden birini getirip başına koydular. Değerli arkadaşlar bunun adı demokratik bir yaklaşım değildir. Bunun adı terör örgütlerinin sivil toplum kuruluşlarına el koyması hadisesidir.*”<sup>7</sup> diyerek bu meslek kuruluşlarını STK olarak nitelendirmiştir.

KKNMK’nın STK olarak değerlendirilmesi şeklindeki görüşler literatürde de yer bulmuştur. Acar (2003, s.63) konuya “aksi yönde düşülen bazı şerhlere rağmen, kimi çalışmalarda kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları dâhil farklı türden örgütlenmelerin ‘sivil toplum’ semsiyesi altında toplanarak ele alındığı gözlemlenmektedir” şeklinde yaklaşmaktadır. Özdemir vd. (2009, s. 180) ise, sivil

<sup>6</sup> TOBB internet sitesinde yer alan 26 Nisan 2012 tarihli bir haber ; “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Türkiye Otabüscüler Federasyonu (TOFED)) tarafından düzenlenen ‘ ‘ Ulusal Karayolu Yolcu Taşımacılığı Sektör Buluşması ’ ’ konulu ödül töreninde ‘**Yılın Sivil Toplum Kuruluşu**’ ödülünü aldı. Ödülü TOBB Başkanı M. Rıfat Hisarcıkıoğlu adına TOBB Yönetim Kurulu Üyesi Harun Karacan, TOFED Genel Başkanı Mehmet Erdoğan’ın elinden aldı.” (<https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?rid=997&lst=Haberler>) Ödülü veren bir KKNMK, ödülü alan KKNMK, ödül Yılın STK’sı ödülü.

<sup>7</sup> Geniş bilgi için bkz. “<https://www.sabah.com.tr/gundem/2020/10/14/son-dakika-baskan-erdogan-ttbyi-topa-tuttu-bunun-adi-teror-orgutlerinin-sivil-toplum-kuruluslarina-el-koymasi-hadisesidir>.”

toplum kuruluğu olarak örgütlenen sendika, kooperatif ve kulüplerle berber meslek odalarını da sayarak, KKNMK'nın STK'na daha yakın göründüğünü belirtmiştir.

Konuyu başka bir bakış açısıyla değerlendiren Tosun (2001, s344) ise, “*devlet hem sivil toplumu kendi bünyesinde toplar hem sivil toplum içinde bir alan işgal eder, şeklindeki yaklaşımdan hareket edildiğinde, KKNMK'nı sivil toplum içinde devletin alanı olarak yorumlayabiliriz*”, demektedir.

Kanaatimiz odur ki, üzerlerine yüklenen misyonları dikkate alındığında, STK'ları sadece dernek ve vakıf türü örgütlere indirgemek çok dar ve meşru olmayan bir yaklaşımdır. STK yelpazesinin çok daha geniş olması, kamusal alanı da genişletecek ve bu alanda olası müdahale ve sınırlandırmaları göğüsleyecek çok sayıda aktör bulunacaktır. Keza, KKNMK birer kamu tüzel kişileridir ve zorunlu üyeliğe tabi olarak kanun koyucu tarafından ihdas edilmişlerdir. Devlet adına bazı görevleri yerine getirmektedirler. Ancak, hem mesleğe ve üyelere hem de genel toplum yararına hizmet ettikleri de gözden çıkarılmamalıdır. Bu yöndeki işlevleri dikkate alındığında KKNMK, “kamusal alanın” önemli STK'ları gibi olmasa da, en azından özgün ve meşru birer yarı-STK olarak nitelendirilmelidirler.

### **1.3.2.1. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları**

#### **1.3.2.1.1. Sendikalar**

Endüstri devrimine ve sanayileşmeye geç kalmış bir Osmanlı’da ve çok zor şartlarda kurulmuş Cumhuriyet’in ilk yıllarında, Batı’da olduğu gibi bir sınıfsal mücadele olmamış, örgütlü mücadelelerde gecikmeler yaşanmıştır.

Keza, işçi örgütlenmelerinin ve sendikal faaliyetlerin, Batı’da 1860’lı yıllarda, Türkiye’de ise yaklaşık 100 yıllık bir gecikmeyle 1960’lı yıllarda geliştiği dikkate alındığında, sivil toplum alanındaki mücadelelerin neden cılız bir görünüm arz ettiği kolayca anlaşılmaktadır (DDK,2009, s.36).

1982 Anayasası’nın 51.maddesi “sendika kurma hakkı” nı düzenlemektedir. Bu maddede özetle; önceden izin almaksızın işçi veya işverenlerin, sosyo-ekonomik hak ve menfaatlerin korunması gibi amaçlarla, sendikalar ve üst kuruluşlar kurabilecekleri ve

bunlara üyelik hususunda kimsenin zorlanmayacağı, hükümleri yer almaktadır. (T.C. Anayasası, 2022, s.53-54).

“6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu” (SETİSK)’nun 2. maddesine göre sendikalar; *“en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar”* olarak tanımlanmakta ve aynı kanunun 3. maddesi ise sendikaların *“kuruldukları iş kolunda”* faaliyette bulunacaklarını düzenlemektedir (İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı, 2016, s. 127-129).

Sendikalaşma “iş kolu” esasına göre olmaktadır. Buradaki amaç, bir işkolunda çalışan bütün işçilerin çalışma yaşamındaki çıkarlarının korunmasıdır. İş kolu, işyerlerindeki ana faaliyet esas alınarak tespit edilir. İşçilerin meslekleri göz ardı edilerek, işyerinin ana işgal alanı işkolu olarak belirlenir. Sendikalar da bu işkolları üzerinde kurulur. Türkiye’deki bazı işkollarından örnek vermek gerekirse; madencilik ve taş ocakları işkolu, taşımacılık işkolu, dokuma-hazır giyim ve deri işkolu, inşaat işkolu, gıda sanayi ve metal işkolları sayılabilir. Ayrıca, aynı işkolu üstünde birden çok sendika kurulabilmektedir (Yenisey, 2013, s.44).

Sendikalaşma açısından Türkiye’de ikili bir yapıdan söz edilebilir. Birincisi, 6356 sayılı SETİSK’e göre işçi ve işverenlerin örgütlendiği sendikalar, ikincisi ise “4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu” (KGSTSK)’na göre kamu görevlilerinin örgütlendiği sendikalar. Ayrıca farklı beş işkolunda örgütlenmiş işçi ve işveren sendikaları üst kuruluş olan konfederasyonlar kurabilecekleri gibi, yine beş farklı hizmet kolunda örgütlenmiş kamu görevlileri sendikaları da konfederasyon şeklinde üst kuruluşlar kurabilmektedirler (Avcı, 2012, s.25-28).

Sendikalar, sosyo- ekonomik yaşamın denge unsurlarıdır. Zira, hem asıl faaliyetleri ile üyelerinin hak ve çıkarlarını koruma, çalışma şartlarını iyileştirme gibi görev üstlenirler, hem de çeşitli devlet kurumlarına ve karar vericilere, kamu politikaları oluşturulurken danışmanlık verirler. Tabi bundaki belirleyici unsurlar, sendikaların üye sayısı ve mali büyüklükleridir. Sendikaların ayrıca başka kamusal görevler yüklendikleri de bilinmektedir. Grev yapmak, lokavta başvurmak, toplu iş sözleşmesi yapmak gibi bu

yükümlülükler sendikaları kamu idarelerine yaklaştırsa da, bu örgütler özel hukuk tüzel kişileridir (Demir, 2013, s. 21-23).

Sendikaların kuruluş ve diğer bildirimlerine ait iş ve işlemler, emniyet teşkilatı eliyle yürütülmekte iken, 2013 tarihinden itibaren “Dernekler Dairesi Başkanlığı” merkez ve taşra birimlerine devredilmiş, sözkonusu Daire Başkanlığı da 2018 yılında “Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü” (STİGM)’ne dönüştürülmüştür.

Söz konusu Genel Müdürlüğün kayıtlarına göre Türkiye’deki faal sendika tür ve sayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1- Türkiye’de Türlerine Göre Faal Sendika Sayıları (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü-DERBİS, 2021)

| SENDİKALAR                   | SENDİKA SAYILARI |
|------------------------------|------------------|
| İşçi Sendikaları             | 274              |
| İşveren Sendikaları          | 86               |
| Kamu Görevlileri Sendikaları | 271              |
| <b>TOPLAM</b>                | <b>631</b>       |

Tablodan da görüleceği üzere, işçi ve işveren sendikası sayısı 360 iken, kamu görevlileri sendikalarının sayısı ise 271 dir. Sendika üyeleri açısından değerlendirildiğinde, Özellikle işçi sendikaları açısından sendikalaşma oranının oldukça düşük olduğu söylenebilir. Keza, “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın 28 Ocak 2022 tarih 31733 sayılı Remi Gazete’de yayımlanan tebliğine göre toplam işçi sayısı 15 milyon 294 bin kişi, sendikalı işçi sayısı 2 milyon 190 bin kişi, sendikalaşma oranı ise yüzde 14,3” tür (ÇSGB, 2022).

#### 1.3.2.1.2. Dernekler

Sivil toplum kuruluşlarından oluşan şimendiferin lokomotifi derneklerdir. Başka bir deyişle örgütlenme özgürlüğünün kurumsallaşmış en yaygın hali derneklerdir. 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu’nun 61.maddesine göre dernekler; sahip oldukları tüzükleri ile adı,

amacı, organları ve üyelik koşulları düzenlenen, ticari olmayan ortak amaçları gerçekleştirmek üzere, önceden izin almaksızın bir araya gelen, en az yedi tüzel veya gerçek kişinin, gönüllü olarak oluşturdukları, tüzel kişiliği haiz kişi topluluklarıdır (TMK, 2015, s.61). Bu tanım, 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 2. maddesinde aynen yer almaktadır (Dernekler ve Vakıflar Mevzuatı, 2019, s.33).

Osmanlının son dönemlerinde çıkarılan 1909 tarihli Cemiyetler Kanunu ile tarihte adını sıkça duyduğumuz, Türk Ocağı, İzci Ocağı, Donama Cemiyeti, Hilal-i Ahmer Cemiyeti (Kızılay) gibi birçok cemiyet kurulmuştur. Cumhuriyet'in ilanından ve özellikle 1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunundan sonra, sırasıyla 1938, 1972, 1983 ve 2004 tarihli dernekler kanunları çıkarılarak, ihtiyaçlara uygun mevzuatsal güncellemeler yapılmıştır (SBB, 2018, s.27).

Derneklere üye olmak ve üyelikten ayrılmak serbesttir. Tezin önceki bölümlerinde etraflıca yer bulan örgütlenme özgürlüğü kapsamında olmak üzere, bu serbestiyet 1982 Anayasasının “Dernek Kurma Hürriyeti” başlıklı 33. Maddesi, “AİHS”nin 11.maddesi ve “İHEB”nin 20.maddesi ile koruma altındadır. Herkes önceden izin almaksızın dernek kurma, gönüllü olarak üye olma ve üyelikten ayrılma hakkına sahiptir.

Türkiye’de derneklere yönelik her türlü iş ve işlemler de aynı sendikalarda olduğu gibi “Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü”(STİ) tarafından yürütülmektedir.

STİ Genel Müdürlüğü “Dernekler Bilgi Sistemi” (DERBİS) kayıtlarına göre 23 Ekim 2021 tarihinde Türkiye’deki dernek türleri ve sayılarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir:

Tablo 2- Türkiye’de Türlerine Göre Faal Dernek Sayıları (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü-DERBİS, 2021)

| DERNEKLERİN FAALİYET SAHALARI                                             | DERNEK SAYILARI |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Mesleki ve Dayanışma Dernekleri                                           | 38.179          |
| Spor ve Spor İle İlgili Dernekler                                         | 27.416          |
| Dini Hizmetlerin Gerçekleştirilmesine Yönelik Faaliyet Gösteren Dernekler | 18.362          |
| Eğitim ve Araştırma Dernekleri                                            | 6.146           |
| Kültür, Sanat ve Turizm Dernekleri                                        | 5.944           |
| İnsani Yardım Dernekleri                                                  | 5.724           |
| Toplumsal Değerleri Yaşatma Dernekleri                                    | 2.767           |
| Sağlık Alanında Faaliyet Gösteren Dernekler                               | 2.659           |
| Çevre, Doğal Hayat ve Hayvanları Koruma Dernekleri                        | 2.640           |
| Bireysel Öğreti ve Toplumsal Gelişim Dernekleri                           | 2.576           |
| İmar, Şehircilik ve Kalkındırma Dernekleri                                | 1.662           |
| Hak ve Savunuculuk Dernekleri                                             | 1.504           |
| Engelli Dernekleri                                                        | 1.378           |
| Düşünce Temelli Dernekler                                                 | 1.075           |
| Kamu Kurumları ve Personelini Destekleyen Dernekler                       | 989             |
| Gıda, Tarım ve Hayvancılık Alanında Faaliyet Gösteren Dernekler           | 828             |
| Dış Türkler İle Dayanışma Dernekleri                                      | 664             |
| Uluslararası Teşekküller ve İşbirliği Dernekleri                          | 592             |
| Şehit Yakını ve Gazi Dernekleri                                           | 486             |
| Yaşlı ve Çocuklara Yönelik Dernekler                                      | 316             |
| Çocuk Dernekleri                                                          | 16              |
| <b>TOPLAM</b>                                                             | <b>121.923</b>  |

Kazanç paylaşımı hariç ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere kişi topluluğu olarak kurulan ve faaliyetlerini yürüten gönüllü dernekler yanında, “kamuya yararlı” statüsü kazanarak bazı avantajlar elde etmiş dernek türleri de vardır.

Bir derneğin “kamuya yararlı dernek” statüsü alması için, ikamet merkezinin Valiliğince başvuruları alınarak incelenir. Amaç ve faaliyetlerinin kamuya yararlı olduğu görüşüyle beraber, söz konusu başvuru bir ay içerisinde İçişleri Bakanlığına gönderilir. İçişleri Bakanlığı varsa diğer ilgili bakanlıklar ve en son Hazine ve Maliye Bakanlığının görüşünü alır. Sonuç, başvuruda bulunan dernek “kamuya yararlı” görülürse, İçişleri Bakanlığının teklifi ve Cumhurbaşkanının kararıyla, söz konusu dernek “kamuya yararlı dernek” statüsünü kazanır. Bir derneğin “kamuya yararlı dernek” olabilmesi için; en az bir yıllık kaydının olması, en az ikiyüzbin liralık alım satımının olması ve bunun en az yarısının üyeleri haricinde, kamu yararı gözetken, topluma faydalı olarak addedilen amaçları için harcanmış olması, menkul ve gayrimenkulleriyle beraber gelirlerinin

sözkonusu amaç ve faaliyetlerinin sürdürülmesi için yeterli görülmesi şartlarını taşıması gerekmektedir. Bu hususlar Dernekler Yönetmeliği'nin 48 ve 52.maddeleri arasında etraflıca düzenlenmiştir (Dernekler ve Vakıflar Mevzuatı, 2019, s.152-154). Kamuya yararlı dernekler, bazı hususlarda izin almadan yardım toplayabilmektedirler. Ayrıca, çeşitli muafiyet ve istisna hükümlerinden yararlanarak en büyük avantajları vergisel açıdan elde ederler.

#### 1.3.2.1.3. Vakıflar

Vakıflarla ilgili hükümlerin yer aldığı “Türk Medeni Kanunu”na göre vakıflar; “*gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır*” (TMK, 2015, s.72). Bir başka tanımla vakıf; kamu yararına özgü, sosyo-ekonomik çıktıları sürekli biçimde halka tahsis edilmiş mal topluluğundan oluşan, devlet dışı tüzel kişiliklerdir (Karaman,1994, s.47).

Vakıfların önemli görülen işlevleri ise şunlardır (SBB, 2018, s.12-13):

- 1- Vakıflar, toplumu ilgilendiren siyasal ve ekonomik kararların kurgulanmasına, uygulanmasına ve ihtiyaç halinde değiştirilmesine bağımsız olarak etki ederler,
- 2- Toplumsal gelir eşitsizliklerini hafifletmeye yönelik fonlar ihdas ederek, bunlar aracılığıyla yapılacak yardım programlarını daha liyakatli uygulatırlar,
- 3- “zenginden alıp, fakire verme” uygulamasıyla, hem yardımlaşma ve dayanışma ruhunu ayakta tutarlar hem de vergi adaletine katkıda bulunurlar.

Tarihi süreçte, vakıfların ilk nüvelerinin Eski Yunan, Roma, Babil, Sümer, Eski Mısır ve Orta Asya Türk medeniyetlerinde görüldüğü ifade edilmektedir. Anadolu tarihi açısından ise vakıfların beslendiği gelenek, Hitit, Budist Uygurlar, İslamiyet Sonrası Türk Devletleri, Selçuklu ve Osmanlı medeniyetlerinden gelmektedir. Sözkonusu toplumlarda vakıflar çeşitli amaçlarla kurulmuşlardır. Bu amaçların içinde; dini, ilmi, sosyal, kültürel motivasyonlar olabileceği gibi, güç kazanma, serveti koruma, vergisel avantajlar ve prestij sağlama gibi pragmatik yaklaşımlar da bulunabilmektedir (Akyıldız ve Abay, 2017, s.147-150).

Dolayısıyla vakıflar; kültür sanat ve çevre, dini, ilmi ve ar-ge türü vakıflardan, sağlık ve sosyal yardım, esnaf, azınlık, hatta banka vakıflarına kadar çok geniş bir yelpazede çeşitlilik gösterirler. Türkiye’de, vakıflar mevzuatında beş tür vakıf bulunmaktadır, bunlar; “*mazbut, mülhak ve yeni vakıflar, cemaat ve esnaf vakıfları*” (Dernekler ve Vakıflar Mevzuatı, 2019, s.53)’dır. Türk Medeni Kanunundan önce kurulmuş olanlardan “mazbut vakıfları” kanun gereği Vakıflar Genel Müdürlüğü (VGM), “mülhak vakıfları” vakfedenin varis soyundakiler yönetirler. Medeni Kanundan sonra kurulanlar ise “yeni vakıflar”dır. Türkiye’de yerleşik gayrimüslim azınlığın kurduğu vakıflar “cemaat vakıfları”dır. “Esnaf vakıfları” ise adı üzerinde esnaf tarafından bir yönetim kurulu marifetiyle idare edilen vakıflardır. (SBB, 2018, s.25)

Vakıflar Genel Müdürlüğü sistemine kayıtlı vakıfların tür ve sayılarına yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 3- 2021 Yılında Vakıflar Genel Müdürlüğü Sistemine Kayıtlı Vakıf Sayıları  
(Vakıflar Genel Müdürlüğü/Vakıf İstatistikleri, 2021)

| VAKIF TÜRLERİ                              | VAKIF SAYILARI |
|--------------------------------------------|----------------|
| Mülhak Vakıflar                            | 255            |
| Yeni Vakıflar                              | 5.906          |
| Cemaat Vakıfları                           | 167            |
| Yabancı Vakıfların Şube ve Temsilcilikleri | 12             |
| Esnaf Vakfı                                | 1              |
| <b>TOPLAM</b>                              | <b>6.340</b>   |

Vakıflar, gerçek veya tüzel kişiler tarafından sağlıkta; vakıf kurma iradesinin yer aldığı ve noterce tasdikli bir vakıf senedi marifetiyle, ölüm halinde ise; mirasçıların bildirimi ile VGM’nün re’sen başvurusu neticesinde ve ancak mahkeme tescili ile kurulurlar. Vakfın kurulmak istendiği ikamet yeri asliye hukuk mahkemesince yapılan inceleme neticesinde kuruluşu mani bir husus yok ise, vakıflar, sözkonusu mahkeme siciline tescil edilerek tüzel kişilik kazanırlar. Böylece vakfedilen para, hak ve mallar tescil edilen vakıf tüzel kişiliğine intikal eder. Bunun yanı sıra mahkemece tescil edilen vakıflar, “VGM” merkezi siciline de kaydedilirler (TÜSEV, 2020, s.18).

Görüleceği üzere vakıflar, Anayasada yer alan dernek kurma özgürlüğü kapsamında ancak dernekler gibi önceden izin almaksızın değil, noter, mahkeme ve “VGM” gibi resmi organların incelemesi, izni ve tescili gibi işlemlerden geçerek kurulmaktadır. Diğer taraftan, gönüllülük esası ile faaliyet göstermeleri ve mal topluluğundan oluşmaları gibi özellikleri nedeniyle KKNMK’ndan da farklılık göstermektedirler.

#### **1.3.2.1.4. Diğer Sivil Toplum Kuruluşları**

Türkiye’de dernek, vakıf ve sendikalar harici STK veya idare dışı örgütler olarak nitelendirilebilecek değişik teşkilatlanmalar da bulunmaktadır. Bunlardan ilkinin kooperatifler oluşturur. Kooperatifler üye ve ortaklarının çıkarlarını temsilen kurulan, tüzel kişiliği haiz, değişir ortaklı ve değişir sermayeli yapılardır. Türkiye’de 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu çerçevesinde kurulan kooperatifler olduğu gibi(örneğin yapı kooperatifleri), kendi özel kanunları ile kurulabilen kooperatifler de bulunmaktadır (örneğin 1581 sayılı Kanunla kurulan Tarım Kredi Kooperatifleri gibi). Başka bir özellikli konu ise, 1163 sayılı kanun hükümlerinde yer almayan hususlarda kooperatiflere TTK’nun Anonim Şirketlere ait hükümlerinin tatbik edileceği konusudur (Avcı, 2012, s.30-31).

Kooperatiflerle ilgili bu karmaşık düzenlemeler irdelendiğinde, gönüllü olarak kurulmaları, idare dışında örgütlenmeleri, özel hukuk tüzel kişileri olmaları bakımından birer STK olarak nitelendirilmeleri daha elzem olacaktır.

Diğer taraftan, kooperatiflerin birer KKNMK sayılıp sayılmayacağı hususuna bakıldığında, ilk etapta yine bunların birer STK olduğu düşünülse de bazı yargı kararlarında örneğin Yapı Kooperatifleri Birliği KKNMK sayılmazken, Esnaf Kefalet Kooperatifleri KKNMK sayılabildiği görülmektedir.<sup>8</sup> Kanaatimiz, kar amacı güden kooperatiflerin KKNMK olarak nitelendirilemeyeceği yönündedir. Bu karmaşık durum, bir kez daha KKNMK’nın incelemeye değer bir alan olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

<sup>8</sup> Danıştay 10. Dairesi, Karar Tarihi: 18.10.2004, Esas: 2003/5914, Karar: 2004/6710 ve Yargıtay Hukuk Genel Kurulu, Karar Tarihi: 24.10.2007, Esas: 2007/12-659, Karar: 2007/751. Ayrıntılı bilgi için bkz. “Avcı, Mustafa, (2012), Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Ankara: Adalet Yayınevi, s.32.”

İdare dışı, STK olarak nitelenen diğer yapılara gelindiğinde, dernek şeklindeki meslek örgütleri karşımıza çıkmaktadır. Bunların en bilinenleri; 1971 yılında kurulan ve 4500 şirketi temsil eden Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), 1990 yılında kurulan ve 11.000 üyesi bulunan Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) ve yerelde teşkilatlanmış ve isimleri SİAD la biten derneklerdir. (Tosun, 2001, s.344-346)

Öte yandan, gümrük komisyoncuları dernekleri, ihracatçı birlikleri, ürün konseyi, Türkiye İhracatçılar Meclisi vb. örgütler de diğer idare dışı örgütler olarak sayılabilir (Çokgezen ve Toksoy, 2011, s.149).

#### **1.4. TÜRKİYEDE KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARI**

##### **1.4.1. Türkiye’de Mesleki Örgütlenme**

##### **1.4.1.1. Tarihi Süreç İçinde Mesleki Örgütlenme**

Mesleki örgütlenmenin tarihçesine Türk-İslam coğrafyasını esas alarak baktığımızda, mesleki örgütlenmenin ilk nüvelerinin “Fütüvvet” denen kavram etrafında ortaya çıktığı görülmektedir. “Fütüvvet ‘feta’ kelimesinden gelmektedir. Feta, yiğit; fütüvvet, yiğitlik demektir” (Aytekin, 2018, s.13). Eski Türk ve Arap toplumlarında görülen fütüvvet ve benzeri yaklaşımları İslamiyet öncesi ve sonrası açısından, daha sonra da “Ahilik ve Esnaf Loncalarını” tarihi süreci içinde değerlendirmek, mesleki örgütlenmenin safahatını ortaya koymak açısından önem arz etmektedir.

##### **1.4.1.1.1. İslamiyet Öncesi Dönem**

Orta Asya bozkırlarında yarı göçebe bir hayat süren Türk kavimleri, bozkır şartlarının, göçebeliğin, tükenmeyen savaşların da etkisiyle, özellikle demircilik, dericilik ve at yetiştiriciliği konusunda gelişmişlerdir. Bunun yanı sıra yapılan kazılarda ortaya çıkan buluntular, altın işlemeciliğinde, halı-kilim dokumacılığında ve ahşap işçiliğinde de oldukça mahir olduklarını göstermektedir. Ticareti ise başlarda değiş-tokuş yöntemleri ile yapmışlar, daha sonraları para da kullanmışlardır. Güçlü oldukları dönemlerde İpek Yolu üzerinde ticari faaliyetlerini geliştirmişlerdir (İlgen, 2005, s.831-834).

Türklerin olduğu her yerde demircilik (sivil ve askeri), dokumacılık, dericilik, kürk ticareti, at yetiştiriciliği, terzilik, altın işlemeciliği meslekleri hep yapılagelmiştir. Aslında bu zanaatların varlığı, esnaf-sanatkarların göçebe hayatta bile önemli yer kapladıklarını göstermektedir. Ancak literatürde bu mesleklerin ayrı ayrı veya bir araya gelerek, bugünkü anlamda belli bir mesleki örgütlenmeye gittikleri konusunda bilgi bulunmamaktadır (Mandaloğlu, 2013, s.133-134).

Diğer taraftan, askeri anlamda teşkilatlanma ve “Töre”ye bağlılık konusunda üstün bir dayanışma ve işbirliği içinde oldukları da muhakkaktır. “Töre” tüm yaşamı olduğu gibi toplumsal ve ticari faaliyetleri de düzenlemiştir.

Keza, “Türk kültüründe ‘Akı - Akıllık’ denilen cömertlik, yiğitlik ülküsü ile ‘Alp – Alplık’ denilen ve tabiri caizse bir ‘model kahraman’ olarak görülen” (Bayram, 2018, s.143) müesseseler de, ileride örgütlü toplum ve hızlı teşkilatlanma becerilerini öne çıkaracaktır.

Nitekim yerleşik hayata geçişle beraber, özellikle “9. yüzyıldan itibaren Uygur Türkleri arasında geleneksel mesleki üretim, pazarlama ve örgütlenmenin sistematize olmaya başladığı” (Öger, 2017, s.6), İslamiyetin kabulünden itibaren ise bu gelişmenin hızlandığı görülmektedir.

Diğer taraftan, İslamiyet öncesi Arap toplumuna baktığımızda; “toplumda sulh ve sükunu korumayı, haksızlıkları önlemeyi gaye edinen ‘Hilful-Fuzul’<sup>9</sup> adıyla anılan bir teşkilatın mevcut olduğu bilinmektedir ve bu teşkilat ‘fütüvvet’ (yiğitlik-kahramanlık) duygusunun, cahiliye çağında Arap bölgelerinde bir örgüt hüviyetini almış şeklidir” (Bayram, 2018, s.28). Bu örgütte Arap gençleri, problemlerin çözümü, arabuluculuk, darda olanlara yardım, kervanların korunması gibi, toplumsal dayanışma ve yardımlaşma örneklerini ortaya koymuşlardır.

#### **1.4.1.1.2. İslamiyet Sonrası Dönem**

751 yılındaki Talas savaşından sonra müslümanlığa geçiş yapan Türkler’de, özellikle Horasan ve Maveräünnehir bölgelerinde Tasavvuf akımları ortaya çıkmış, 12. yüzyıldan

<sup>9</sup> Hilful Fudul olarak da ifade edilmektedir. Fazliletliler ittifakı, erdemliler yemini anlamına gelmektedir. (bkz.Güner,2017, s.17)

itibaren ünlü Türk-İslam düşünürlerinden olan “Hoca Ahmet Yesevi”nin de etkisiyle tüm Türk-İslam coğrafyalarında genişlemiştir (Öger, 2017, s.17).

Emeviler ve Abbasilerin son dönemlerine doğru asker/idareci/esnaf/sufi olarak bireysel veya münferit gruplar halinde varlığını sürdüren fütüvvet yapılanmaları, gücü ve nüfuzu zayıflamış Abbasi halifesi Nasır tarafından, tasavvuf ehlinin de destekleri ile, resmi bir teşkilatlanmaya tabi tutulmuştur. “İslam öncesi Türk ve Arap dönemine kadar giden ve münferit şekilde varlığını sürdüren fütüvvet tarihinde ilk defa devlet tarafından müesseseleştirilmiştir” (Güner,2017, s.37). Aslında bu strateji ile halifenin amacının siyasi ve dini otoritesini yeniden sağlamlaştırmak ve hüküm süresini uzatmak olduğu anlaşılmaktadır. Keza “kendisini fütüvvetin tek otoritesi ilan ettikten sonra da sultanlara fütüvvet elbisesi giydirmek<sup>10</sup> suretiyle devlette manevî nüfuzunu artırmıştır. Müslümanlar arasındaki dinî (mezhepsel), siyasî fikir ayrılıkları ve kendi aralarındaki çatışma ortamı, mezhepler üstü bir anlayış olan fütüvvet ruhu ile giderilmeye çalışılmıştır” (Çatak ve Vural, 2017, s.12).

Araplar’da “feta”, İran’da “Cevanmerd” ve Türkler’de de “Akı-Alplık” yaklaşımları ile bütünleşen “Fütüvvet” yapısı, zamanla tasavvufî bir şekil almış, hatta kimi kaynaklarda “erdemli gençliğin ahlakı” (Şentürk, 2021, s.7) ve “meslek ehlinin tarikatı” olarak da ifade edilmiştir. (Günaydın, 2015, s.65,94). “Şövalyelik nasıl orta çağ Batı dünyasına veya Hristiyan alemine özgü bir kahramanlık ve yiğitlik ülküsü ise, fütüvvet de orta çağ İslam dünyasına ve İslam milletlerine ait kahramanlık, yiğitlik, cömertlik ülküsüdür” (Bayram, 2020, s.37).

Fütüvvet teşkilatını düzenleyen ve bir dizi yönetmelik olarak nitelendirebileceğimiz “Fütüvvet-Name”ler de bulunmaktadır. Fütüvvetnameler, fütüvvet teşkilatındakilerin gerek bireysel ve gereksel toplumsal yaşamını, ayrıca iş yaşamını ve çeşitli ritüelleri ayrıntılı olarak ortaya koyan yazılı nizamnamelerdir. Bu nizamnameler çeşitli güncellemelerle beraber yüzyıllarca iş teşkilatlarında rehber ve öğreti olarak da kullanılmıştır.

<sup>10</sup> Fütüvvet elbisesi giydirmek, teşkilata giriş için kullanılan bir ritüeldir.

Son olarak, Fütüvvet Ruhu ve Teşkilatının devletle olan ilişkilerine kısaca değinirsek; her ne kadar zamanla resmi bir hüvviyet kazansalar ve içinde bulundukları devletlerin siyasi, askeri, ekonomik faaliyetlerinde öncü rol üstlenseler de, devletin olumsuz ve toplum karşısı politikaları karşısında da isyan etmekten ve ciddi tepkiler vermekten geri durmamışlardır.

Gerek bireysel ve gerekse topluca, her zaman halkın arkasında ve kamu yararı çerçevesinde eylemlerde bulunmuşlar, siyasi, idari, ekonomik yolsuzluklarla mücadele etmekten çekinmemişlerdir (Güner, 2017, s.52-53).

#### **1.4.1.1.3. Ahilik ve Loncalar Dönemi**

Günümüz iş yaşamının temellerini oluşturduğu çeşitli çalışmalarda iddia edilen Ahilik, *“halk dayanışması ve birlikteliğini gerçekleştiren yardım misyonu ile donatılmış, sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik ve ticari bir örgüttür”* (Ekinci, 2016, s.25).

Ahilik teşkilatının ortaya çıkışı ise bir dizi tarihi gelişme sonucu olmuştur. 1071 Malazgirt Zaferi sonrası kapıları Türklere açılan Anadolu'ya, yiğitlik ülküsü, fetih ve aynı zamanda yeni otlak ve yurtlar edinme isteğiyle özellikle Orta-Asya Türkleri göç etmişlerdir. Bu göçler, her ne kadar kuraklık, nüfus artışı, fetih arzusu gibi nedenlerle beslense de genellikle gönüllü bir göçtür.

Moğolların artan baskıları nedeniyle göçler 12. yüzyılda oldukça yoğunlaşmıştır. Bu göçler ise Moğol mezaliminin artık kültür sanat kentleri de dahil tüm Orta ve Batı Asya'yı kaplaması nedeniyle zorunlu olarak yapılmıştır. Dolayısıyla kent ve kasabalarda işleri bozulan esnaf ve ticaret erbabı ile tekkeleri zarar gören tasavvuf ehli de bu göç kervanına katılarak Anadolu'ya gelmişlerdir.

13.yüzyıldaki Anadolu'nun görünümü; Bizans idaresinden hoşnutsuz yerleşik gayrimüslim köy, kasaba ve küçük kentler, otoritesi zayıflamış Anadolu Selçukluları<sup>11</sup>, yeni otlak ve yurt bulmak ve gaza etmek amacıyla tüm Anadolu'ya yayılmış konar-göçer

<sup>11</sup> 1243 Köseadağ savaşı ile yıkılmış ve Anadolu beyliklere parçalanmıştır.

Türk toplulukları (obalar), gerek gayrimüslim ve gerek müslüman Türk yerleşkelerinin kenarına konuşlanmış esnaf kümeleri ile tasavvufi tekkelerden oluşuyordu.

Önceki bölümde ifade edildiği üzere “fütüvvet teşkilatı” Abbasi halifesi tarafından kurumsallaştırılmış ve Türk-İslam devletlerine ihraç edilerek, hem halifeliğin dini meşruiyeti sürdürülmüş hem de müslüman Türklerin birbiri arasındaki problemler “fütüvvet” potası içinde eritmeye çalışılmıştır.

Ahilik teşkilatı “işte bu siyasi ve kültürel faaliyetler ortamında Anadolu’da, Ahi Evren<sup>12</sup> Şeyh Nasirüd-din Mahmud isimli sufi ve bilge kişiliğin rehberliğinde, Fütüvvet teşkilatı içerisinde ancak ayrı bir örgüt olarak teşekkül etmiştir” (Bayram, 2018, s.44). Denilebilir ki “fütüvvet”, Anadolu’da “Ahilik” adı altında, sufilik prensiplerini de içeren, Müslüman-Türklere özgü bir esnaf ve zanaatkar örgütü olarak kurulmuştur. (İTO, 2007, s.54)

Ahiliğin fütüvvet ile ilişkisi açısından şu ilginç bilgiyi de vermek gerekir; “Fütüvvet ehli olup herhangi bir meslek mensubu olanlara ‘ahi’ denmiş, ancak fütüvvet mensubu olup yargıda, bürokraside ve askeriyede görevli olanlara ‘ahi’ denmemiştir. Şu var ki, ‘ahi’ olup bürokraside görev alan valilik, vezirlik ve kadılık görevlerinde bulunanlar da olmuştur” (Aytekin, 2018, s.33). Özetle; ahi olmak için bir meslek ve zanaat sahibi olmak gerekirken, fütüvvet ehli olmak için böyle bir zorunluluk yoktur.

Esnaf ve zanaatkarlar, sadece belirli meslek işkollarında değil, bu işkollarının her bir üretim safhasında örgütlenmişlerdir. Açıklayıcı olması açısından deriyi ele alırsak; “canlı hayvan ticareti yapan ‘celepler’, kesim yapan ‘kasaplar’, ham deriyi işleyen ‘debbağlar’, bu işlenmiş deriyi satan “tüccarlar”, deriyi nihai ürün haline getiren ‘ayakkabıcılar’ birbirinden bağımsız birimler halinde örgütlenmekle kalmaz, ayrıca her aşamadaki farklı mallar da ayrı örgütlenmeye sahne olurdu. Ayakkabı imalatındaki çizmeciler, pabuççular, mestciler ve terlikçiler gibi” (Genç, 2017, s.289).

<sup>12</sup> Abbasi halifesi Nasırın isteği ile Anadolu’ya gelerek Ahilik teşkilatını örgütlemiştir. Kendisi de debbağlık (deri işlemeciliği) mesleğine haiz olup, Kırşehir’e yerleşerek dönemin meslek ve zanaatlarını da içeren esnaf teşkilatının lideri olmuştur. Bayram(2018), Nasreddin Hoca olarak bilinen tarihi-kültürel kişiliğin Ahi Evren olduğu ciddi kanıtlarla iddia etmiştir (bkz. Bayram, M, 2018, s.73)

Öte yandan, her esnaf birliğinin bir ‘piri’ vardır, örneğin; “Hz. İdris terzilerin, Hz. Yusuf saatçilerin, Hz. Davut demirci ve zırhçıların, Hz. Adem çiftçilerin ve Hz. Muhammed ise tüccarların piri sayılırdı” (Afyoncu, 2016, s.740). Ahi Evren ise “debbağların” (deri işlemeciler)<sup>13</sup> piri sayılır aynı zamanda Kırşehirde bulunan tekke ve zaviyesi tüm ahilerin bağlı olduğu manevi bir üs olarak bilinirdi.

Ahi örgütü, başlarda iş teşkilatı görünümünde olsa da, özellikle Osmanlı’nın kuruluş aşamasında başat roller,<sup>14</sup> askeri ve siyasi fonksiyonlar üstlenmiş<sup>15</sup>, devlet gücünün zayıfladığı dönemlerde bazı muhitlerin idaresini ele almış<sup>16</sup>, Fatih’ten sonra bu özellikleri kısmen azalarak, daha çok meslek örgütü olarak faaliyetlerine devam etmiştir. (Aytekin, 2018, s.141 ; İTO,2007, s.55 ; İnalçık, 2009, s.36).

Ahiliğin misyonu, “zenginle fakiri, üretici ile tüketici, emek ile sermaye, halk ile devlet arasında sağlam ilişkiler kurarak ‘sosyal adaleti’ gerçekleştirmektir” (Veren, 2017, s.206). Bu misyonu gerçekleştirirken; dini olarak bir ahlak okulu, siyasi/askeri olarak devlete bağlı gaziler yetiştiren bir ocak, toplumsal olarak dayanışma ve yardımlaşma kurumu, iş teşkilatı olarak da bir mesleki eğitim, disiplin ve kontrol kuruluşu olarak fonksiyon arzetmişlerdir. (İTO, 2007, s.55).

Son olarak, Ahilikle ilgili bu bilgileri verirken, Ahiliğin kadınlar arasındaki teşkilatlanmasına da bir parantez açılması gerekmektedir. Zira, o zamana çağdaş diğer medeniyetlerde görülmeyen şekilde, Ahilikte kadınlar önemli bir yere sahiptiler. Ahi Evren’in eşi “Fatma Bacı” tarafından kurulan ve adına da “Bacıyan-ı Rum” denilen “Anadolu Kadınlar Teşkilatı”, çağdaş anlamda olmasa da, ilk kadın “sivil toplum örgütü”lerinden biri olarak nitelendirilmektedir. (Aytekin, 2018, s.80).

“Bacıyan-ı Rum” Ahiliğin, eli meslek - beli kılıç sahibi kadın ve genç kızlardan oluşan koludur (Güner,2017, s.102). Hem kadının sosyo-ekonomik hayattaki dayanışmasını

<sup>13</sup> Şehirlerde debbağlar en kalabalık, otorite karşısında en güçlü, kısmen daha özerk bir esnaf birliği olmuştur. “Kanuni’nin itaatsizlik gösteren Kapıkulu askerlerine karşı debbağları anarak tehdit ettiği rivayet edilmiştir.” (Bkz. İnalçık, Halil, 2009, s.36)

<sup>14</sup> “Osman Bey’in kayınpederi Ahi Şeyhi Şeyh Edebalı”nın Ahi Liderlerinden olduğu söylenir.

<sup>15</sup> Moğol saldırısına direnemeyen ordunun yanında Kayseri şehrini korumuşlardır.

<sup>16</sup> Anadolu beylikleri döneminden itibaren Ankara ve civarını bizzat yönetmiş, I. Murat’a devretmişlerdir.

örgütlemiş, hem “Ahi Teşkilatı”na yardımcı olmuş, hem de gerektiği durumlarda Ahiler ve diğer insanlarla beraber savaşmışlardır.

1453 İstanbul’un fethi ve sonrasında, Osmanlı topraklarının ve nüfusunun bir hayli arttığı bilinmektedir. Osmanlı’nın yükselme devri denen bu dönemde sınırları; Balkanlar, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Kafkaslar, Kırım olmak üzere çok genişlemiştir. Fethedilen bu yerlerde çeşitli milletlerin, kültürlerin, dinlerin, toplumsal yaşamın ve ekonomik faaliyetlerin olduğu gerçektir. İmparatorluk coğrafyasında bu çeşitliliğin bir arada tutulması ve sosyal, siyasi ve ekonomik birlikteliğin sürdürülmesi de gerekmektedir.

Hal böyle iken, Müslüman Türklerin “iş teşkilatı” olan “Ahilik müessesesi” bu çeşitlilik karşısında daha fazla kapalı-devre olarak kalamamıştır. Özellikle İmparatorluğun büyük şehirlerinde olmak üzere (İstanbul, Bursa, Kahire, Şam, Kudüs vb.), devletin yönlendirmeleriyle, kökeni Roma ve Bizans gibi sair medeniyetlerde de görülen “Lonca Teşkilatına” dönüşmeye başlamıştır.

Bu anlamda Lonca, 15.yüzyıldan 19.yüzyılın sonlarına kadar varlığını sürdürmüş, müslümanların yanında gayrimüslim esnaf ve sanatkarın da üye olabildiği, mesleki anlamda “Ahilik” ekolünden beslenen, dini öğreti ve prensipleri yıllar itibariyle zayıflayarak sadece geleneksel ritüellere dönüşmüş, mesleki eğitim, standartlaşma ve düzeni kontrol eden, devlet tarafından oluşturulan sosyo-ekonomik politikaları kendi çıkarlarını da düşünerek gözetken, her iş kolunun alt sistemlerine kadar örgütlenmiş, kaçak yollar hariç üyesi olunmadan mesleki faaliyette bulunamayan bir esnaf ve zanaatkar teşkilatıdır. (Bayram, 2012, s.105-107 ; Faroqhi,2009, s.99).

Lonca teşkilatı, “*hammaddeyi etraftan temin eden, bunları işleyecek araç ve personeli barındıran ve ürettiğini satan bir sistemi temsil eder*” (Ortaylı, 2016, s.295). Örgütsel yapı açısından bakıldığında “her loncanın başında ‘kethüda’ ve onun yardımcısı olarak ‘yiğitbaşı’ denen kişilerin varlığı görülmektedir” (Findley, 2015, s.57). Ayrıca, özellikle büyük loncaların idaresinde; 6 kıdemli ustadan oluştuğu için ‘altılar’ denen bir yönetim kurulu da bulunmakta idi (Öztuna, 2004, s.220).

Her ne kadar müslim-gayri müslim esnaf serbestçe loncalara üye olabilseler de, uygulamada çoğu loncanın dinsel bir kümeleşmeye gittiği de görülmektedir. (Y1, 2018, s. 128) Ayrıca, “*Kethüdaların, karışık loncalarda Müslümanlar arasından seçildiği, hatta tamamı Rum olan loncalarda bile kethüdanın Müslümanlar arasından tayin edildiği bilinmektedir*” (Faroqhi ve Deguilhem, 2017, s.27).

“Kethüda”, lonca reisidir ve lonca ile devlet arasındaki ilişkileri yürüten kişidir. Loncadaki görevleri bir yana, devletle olan ilişkilerde hem loncaı devlet nezdinde temsil etmesi hem de devletin politika ve isteklerini loncaya bildirmesi şeklindeki iki yönlü görevleri, “kethüda”nın önemini ortaya koymaktadır. Zira, “kethüda”lar, mutlaka esnafın görüşü alınarak devlet(kadı) tarafından atanan ve itibar gören görevlilerdir (Akgündüz ve Öztürk, 1999, s.352). Öte yandan, zaman içerisinde bazı loncaların başına, esnafın görüşü alınmadan, devlet tarafından direkt olarak “kethüda”lar atandığı da bilinmektedir.

Loncalarda, mesleki dayanışmanın güzel örneklerinden biri olan ve günümüz “esnaf kefalet sandıkları”na benzeyen bir “orta sandığı” bulunmaktadır ve bu sandığın sermayesini ise üye aidatları, bağış ve vakıf gelirleri oluşturmaktadır. Bu sandıktan zor durumda bulunan esnafa yardım yapılmakta veya krediler verilmekte, sandık hesabı titizlikle tutulmakta ve her yıl denetlenmektedir (Akgündüz ve Öztürk, 1999, s.353).

Diğer taraftan, özellikle 17. yüzyılın ortalarından itibaren “*büyük şehirlerde plansız şehirleşmeyi önlemek, şehirler ve bölgeler arası dengesizliklere mani olmak için belli mesleklerde çalışacakların ve iş yerlerinin sayısı dondurulmuştur*” (Aytekin, 2018, s.196). Bu müdahale neticesinde, adına “gedik” denilen ve bir mesleğin yapılabilmesi ve iş yerinin açılabilmesi için bir nevi “ruhsat” sistemine geçilmiştir.

Türkçe olan “gedik” kelimesi, esnaf ve sanatkarın mesleğini yürütebilmesi adına, hükümetten elde ettiği resmi bir tekel ve imtiyaz hakkıdır (Ekinci, 2016, s.172). “*Bu sistem, günümüzde bir şehirde taksi sayısını kısıtlayan belediye nizamına benzemektedir*” (İnalçık, 2009, s.298). Osmanlıda bilinen ilk gedikler 1650’li yıllarda fırıncı ve camcılara verilen gediklerdir ve 18. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren bu sistem daha da genişletilmiş ve hatta işyerlerinin görülebilen yerlerine bu gedik belgelerinin asılması zorunlu tutulmuştur (Aytekin; 2018, s.200-201). Bu uygulama, günümüzde de iş

yerlerinin müşterilerce görünebilecek yerlerine asılması istenen “iş yeri ruhsatı” uygulamasıyla benzerlik göstermektedir.

İlerleyen yıllarda, esnafın eline geçirdiği bu tekel hakkını kötüye kullanması, piyasa dengesini (biraz da devleti dışalayarak) kendi inisiyatifleriyle düzenlemeye çalışması, devlet görevlileri ve diğer meslektaşlarla yaşanan çatışmalar gibi nedenlerle, iş teşkilatı hakkında yeni kararların alınmasını beraberinde getirmiştir. Zira, 3.Selim yavaş yavaş gıda harici esnaf tekellerini kaldırmaya başlamış, 2.Mahmut bu tekellerin kaldırılış sürecini hızlandırmış, nihayet Abdülmecit’in 1861 tarihli bir fermanıyla, her türlü tekel usulü lağvedilmiştir (Ekinci, 2016, s.172) ; (Bayram, 2012, s.110).

Son olarak, loncaların devletle olan ilişkilerini veya devletin esnaf örgütlerine bakış açısını kısaca irdelersek; Loncalar, devlet tarafından oluşturulan sosyo-ekonomik politikaları kendi çıkarlarını da düşünerek gözetken, devletle iyi geçinen ve mesleki faaliyetlerin yanı sıra piyasayı da düzenleyen önemli roller üstlenmişlerdir. Öte yandan, “*Osmanlı’da esnaf, genel siyasete olmasa da, mali bir takım uygulamalara zaman zaman isyan etmiştir*” (Bayram,2012, s.99). Bu isyanlarda, yüksek vergi benzeri uygulamalara direnç gösterilmiştir. Loncaların “bu isyan deneyimi, onları ekonomik ve siyasi baskılara karşı ayaklanmaya hazır hale getirmiş, devlet açısından loncalar bir huzursuzluk kaynağı olduğu kadar muhtemel bir müttefik olarak da görülmüşlerdir” (Y1, 2018, s.270).

#### **1.4.1.1.4. Tanzimat Sonrası ve Cumhuriyet Öncesi Dönem**

Selçuklu döneminde olduğu gibi Osmanlı’da da, genel toplum düzeni için özellikle ekonomik sahada başat roller alan “Ahilik ve Fütüvvet” teşkilatları, İstanbul’un fethinden sonra dini özelliklerini geri plana alarak iş yaşamında “Lonca” düzenine geçmişlerdir.

Toplumsal ve mesleki dayanışmanın güzel örneklerini ortaya koyan, gerek meslek içi faaliyetleri ve gerekse devletle işbirliği halinde piyasayı düzenleyici rolleri nedeniyle uzun yıllar varlıklarını sürdüren loncalar, zamanla elde ettikleri imtiyazları kötüye kullanmış, meslekte yozlaşma, iş teşkilatında çatışma ve çözümler başlamış, nihayetinde devletin toplumsal-idari ve ekonomik çöküş döneminin de etkisiyle daha fazla ayakta kalamamışlardır.

19. yüzyılda, Tanzimatla birlikte İmparatorlukta modernleşme sürecinin başladığı dönemde, “Geleneksel Osmanlı Loncaları, Batı’nın endüstriyel üretimi ve yaygın ticaretinin de etkisiyle artık ekonomik işlevlerini yerine getiremez hale gelmiştir. Bunun üzerine üretimin ve ticaretin yeniden örgütlenmesi amacıyla idari ve hukuki arayışlar başlamış, bu çerçevede 2. Abdulhamit’in nizamnamesiyle 1880 yılında ‘Dersaadet Sanayi ve Ticaret Odası’ nın kurulmasına karar verilmiştir. Kuruluş tarihi ise ilk meclis toplantısının yapıldığı 14 Ocak 1882 tarihi kabul edilmiştir” (Yalçıntaş, 2007, s.12-13).

2.Meşrutiyetin ilanı sonrası siyasi-sosyal ve ekonomik olayların merkezinde olan İttihat ve Terakki Partisinin de katkılarıyla önce İstanbul loncaları (1910) daha sonra ise taşra loncaları(1912) lağvedilmiştir. Parti, esnaf ve tüccar kesimi için, karar merciilerinde kendilerinden olan üyelerin bulunduğu “zirai ve sınai birlikler” kurulması politikası gütmüştür. Bu yaklaşım, merkezileşmenin artırılması için atılmış adımlardan biri olarak da görülebilir (Faroqhi,2009, s.339-340 ; Ortaylı, 2016, s.302-303).

#### **1.4.1.2. Cumhuriyet ve 1924 Anayasası Dönemi**

Modernleşme sonucunda tüm toplumlarda olduğu gibi, özellikle tanzimat sonrasında Osmanlı’da da çeşitli yeni meslekler ortaya çıkmış (mimarlık, avukatlık, muhasebecilik vb.), bu mesleklerle beraber geleneksel meslek teşkilatlarının da Cumhuriyet’te ele alınması gerekmiştir.

Türkiye’de, Cumhuriyetin ilanından sonra “*idareciler, toplumsal ayrışmayı ve muhalefeti hızlandırabilecek sınıf çatışması gibi bir problemle uğraşmak istemediklerinden bu tür ayrışmaları engelleyecek formüller bulunması gerektiğine karar vermişlerdir*” (Eser ve Yüksel, 2012, s.184-185). “Milletleşme sürecinde, meslek-sınıf vb. farklılıklar ‘korporatist’ bir anlayışla reddedilmiştir.<sup>17</sup> Bu yaklaşım, çok partili hayatla yumuşamış ve meslek kuruluşlarını bürokratik vesayet kurumlarıyla beraber değerlendirecek mevzuat ve tatbikatı beraberinde getirmiştir” (Yılmaz, 2011, s.48).

<sup>17</sup> Korporatist anlayış basitçe; “tüm sınıfsal ayrılıkların üzerinin örtülerek toplumun tek bir potada eritmeye çalışıldığı ve ideallerin tek bir noktada toplandığı yaklaşım, olarak ifade edilebilir” (Eser ve Yüksel, 2012: 184-185).

Öncelikle belirtmek gerekir ki, meslek kuruluşlarıyla ilgili 1924 Anayasasında herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. 1961'e kadarki süreç içerisinde de meslek kuruluşlarıyla ilgili herhangi bir anayasal düzenleme yapılmamıştır.

Bu alandaki ilk mevzuat, 1924 yılındaki Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu ve Mahamat (Avukatlık) Kanunu ile 1927 yılındaki Mühendislik ve Mimarlık Hakkında Kanunlardır. Cumhuriyetin ilk on yılında yapılan bu düzenlemeler ile, meslek mensuplarına, mesleğin icra edilebilmesi için, odalarına üyelik zorunluluğu getirilmiş, odalar ilgili bakanlıklarına bağlanarak vesayet altına alınmış, mesleklerin devletin amaç ve hedefleri paralelinde disipline edilmesi sağlanmıştır.

Bilahare, devlet-parti bütünleşmesinin hız kazandığı dönem içinde, 1938 yılında Mimarlık ve Mühendislik Kanunu ile Avukatlık Kanunu, 1943 yılında Ticaret ve Sanayi Kanunları yenilenmiş, artık meslektaşların bir araya gelerek oda kurmaları şeklindeki uygulama yerini bakanlıkların gerekli göreceği yerlerde odalaşma şeklini almış, odaların lağvedilmeleri de bakanlıkların inisiyatifine geçmiş, özellikle ticaret müdürlerinin oda yönetim kurullarında oy hakkına sahip üye konumlara gelmelerinde olduğu gibi, bu tür uygulamalar tabiri caizse daha önce kısmen “yarı-resmi” olan meslek odalarını neredeyse “resmi” birer iş teşkilatına dönüştürmüştür (Çaha, 2011, s.95-96).

Çok partili hayata geçiş döneminde, devletin toplum üzerindeki gözetiminin kısmen yumuşadığı görülmektedir. Zira bu yaklaşım meslek örgütleri için de geçerli olmuş ve özerklikler konusunda ilerleme kaydedilmiştir. “1949 yılında Esnaf Dernekleri ve Esnaf Birlikleri kanunu” ile dernek olarak esnaf örgütlenmesi başlamış, 1950 yılında çok sayıda “Ticaret Odası ve Ticaret Borsası kurulmasını sağlayan 5590 sayılı Kanun” yayınlanmış, bunu “1953 yılında Türk Tabipler Birliği Kanunu”, “1954 yılında Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Kanunu” ile “Veteriner Hekimler Birliği Kanunu”, “1956 yılında Türk Eczacılar Birliği Kanunu”, “1957 yılında Ziraat Odaları ve Ziraat Birliği Kanunu” takip etmiştir (Günday, 2013, s.19).

#### **1.4.1.3. 1961 Anayasası Dönemi**

1961 Anayasasına kadar geçen dönemde meslek kuruluşlarının büyük çoğunluğu kanunlar ile kurulmuş ve faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. 1921 ve 1924 Anayasalarında yer

almayan meslek kuruluşları, 1961 Anayasa'sının 122. Maddesinde<sup>18</sup> düzenlenerek, ilk defa Anayasal niteliğe kavuşmuşlardır.

Böylece, daha önceden kabul edilmiş kuruluş kanunlarında ve özellikle 1961 Anayasası taslak çalışmalarında “kamu müessesesi”, “amme hizmetine yarar mesleki teşekkül” veya “mesleki teşekkül mahiyetinde kamu kurumu” gibi nitelendirilmeler son bulmuş, bu kuruluşlar “kamu kurumu niteliğinde” kabul edilmiş, *“kamu tüzel kişilerinin “kamu idaresi” ve “kamu kurumu” dışında, bunlardan ayrı, nevi şahsına münhasır bir üçüncü tür olarak tanımlanmışlardır”* (Avcı,2012, s.76).

Ayrıca bu düzenleme ile, halihazırda faaliyet gösteren mesleki yapılanmalar; Anayasada yer alan dernek kurma hakkı hükümleri içinde kurulan, özel hukuk hükümlerine tabi, gönüllülük esaslı dernek vb. tür mesleki örgütler ile Anayasal çerçeveye alınarak kamu kesimine dahil edilmiş “kamu kurumu niteliği haiz” kuruluşlar şeklinde ikili(düalist) ayrıma gidilmiştir (DDK,2009, s.56).

İlerleyen süreçte, 1957 yılında çıkarılan ve fakat 1963 yılında yürürlüğe giren yasa ile “Türkiye Ziraat Odaları Birliği (TZOB)”, 1964 yılında kabul edilen yasa ile “Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu (TESK)”, 1969 tarihli Avukatlık Kanunu ile “Türkiye Barolar Birliği (TBB)”, 1972 tarihli “Noterlik Kanunu” ile “Türkiye Noterler Birliği” ve yine 1972 tarihli kanunla “Seyahat Acentaları Birliği” kurulmuştur.

Bu arada, diğerlerinden farklı bir durum arzeden esnaf ve sanatkarların mesleki örgütlenmesine bir parantez açmak gerekirse, önceki kanun ve düzenlemelerden gerekli verimin alınamadığı gerekçeleriyle yeniden bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmuş ve 1964 yılında yürürlüğe konulan “507 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu” ile “esnaf-sanatkârlar teşkilatı” bugünkü yapısına kavuşmuştur. Esnaf ve küçük sanatkarlar oda, birlik, federasyon ve konfederasyon şeklindeki özgün bir yapıya sahiptir. Esnaf odaları il

<sup>18</sup> 1961 Anayasası'nın 122.maddesi; “Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kanunla meydana getirilir ve organları kendileri tarafından ve kendi üyeleri arasından seçilir. İdare, seçilmiş organları, bir yargı mercii kararına dayanmaksızın, geçici veya sürekli olarak görevinden uzaklaştıramaz. Meslek kuruluşlarının tüzükleri, yönetim ve işleyişleri demokratik esaslara aykırı olamaz” şeklindedir.(<https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/onceki-anayasalar/1961-anayasasi/> Erişim Tarihi: 19.05.2021”)

bazlı esnaf birliklerini, aynı iş kolundaki 50 oda federasyonları ve oda, birlik ve federasyonlar da üst kuruluş olan konfederasyonu oluşturmaktadır (Çaha, 2011, s.98).

Bir diğer ayrıksı husus ise Noterlik Kanunu ile karşımıza çıkmaktadır. “1972 tarihli ve 1512 sayılı Noterlik Kanunu” ile noterlik bir “kamu hizmeti” olarak tanımlanmış ve kanunda “resmi daire” olarak sayılmış, bunun yanında “kamu kurumu niteliğinde ve tüzel kişiliğe sahip” “Türkiye Noterler Birliği” kurulmuştur. Ancak, “Noter Odaları” na ayrı bir tüzel kişilik verilmeyerek bu odaların Noterler Birliğinin birer bölge organı şeklinde örgütlenmesine cevaz verilmiştir (Avcı, 2012, s.79).

#### **1.4.1.4. 1982 Anayasası Dönemi**

Türkiye’deki mesleki örgütlenme yapısı, 1961 Anayasası’nda olduğu gibi, 1982 Anayasasında da korunmuştur. 1982 anayasasının 135.maddesinde, “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları” ve bunların “üst kuruluşları” düzenlenmiş, “kamu kurumu niteliği” aynen yer alırken ayrıca bu kuruluşların “kamu tüzel kişisi” oldukları net bir şekilde ifade edilmiş, yapıları, nitelikleri, amaçları, organları, sınırlılıkları, denetim usulleri, karşılaşılabilecekleri müeyyideler açıkça ortaya konularak, sözkonusu kuruluşlar arasında homojenlik sağlanmaya çalışılmıştır (DDK,2009, s.157).

Hatta denilebilir ki, meslek kuruluşlarının kendi kanunlarında yer alabilecek hususlar ayrıntısıyla Anayasa maddesinde yer almıştır. Bu metod, sözkonusu düzenlemelerin daha zor değiştirilmesinin istendiği izlenimini uyandırmaktadır. Zira bilindiği üzere Anayasa değişiklikleri, belli sayıda çoğunluk arandığından, kanun değişikliklerine nazaran zor olmaktadır.

Hal böyle olunca, hem meslek kuruluşlarının mevcut kuruluş kanunları ve idari düzenlemelerinde de Anayasa’ya uygun değişiklikler yapılması kaçınılmaz olmuş ve kapsamlı tartışmalar neticesi gerekli düzenlemeler ikmal edilmiş, hem de bir çok yeni meslek kuruluşları ihdas edilmiştir.

Zira, 1985 yılında “Türk Diş Hekimleri Birliği (TDB)”, 1989 Yılında “Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB)”, 1999 yılında “Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği”, 2004 yılında “Türkiye Optisyen ve

Gözlükçüler Birliği”, 2005 yılında “Türkiye Bankalar Birliği ile Türkiye Katılım Bankaları Birliği”, 2006 yılında “Türkiye Tohumcular Birliği”, 2007 yılında “Türkiye Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Birliği”, 2019 yılında “Turist Rehberleri Birliği ile Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği” kurulmuştur.

Ayrıca, eski kanunları değiştirilerek, 2004 tarih “5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ile “Odalar, Borsalar ve TOBB”, 2005 tarih “5362 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu” ile “Esnaf Odaları, Birlikleri, Federasyonları ile üst kuruluşları olan Konfederasyon (TESK)”, bugünkü halini almışlardır.

## **1.4.2. KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARI**

### **1.4.2.1. Türk İdari Teşkilatında Kamu Kurum ve Kuruluşları**

Türkiye’de özellikle 1980’li yılların başından bu yana “Başkanlık Sistemi” tartışmaları hep gündemde olmuş ve “Parlamenter Sistem” de yaşanan her krizde bu tartışmalar daha da alevlenmiştir. Son yıllarda olgunlaşan ve “Türk Tipi” bir Başkanlık modelinin, ülke yönetimini daha etkin, verimli ve ekonomik kılacağı, kararların hızlı alınacağı, ekonominin günümüz sert rekabet koşullarına ayak uydurabileceği, hizmetlerin artacağı ve kısır siyasi çekişmelerin uzlaşmaya doğru evrileceği fikirleri, halkı 16 Nisan 2017 tarihli Anayasa değişikliği Referandumuna götürmüştür. Anayasa değişikliği ile Hükümet etme sistemi değişerek adına “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi” de denilen “Başkanlık Sistemine” geçiş yapılmıştır.

#### **1.4.2.1.1. Türk İdari Teşkilatının Mevcut Durumu**

“Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”ne geçişle beraber Türk İdari Yapısında bazı değişiklikler olmuştur. Özetle ifade edilirse Bakanlar Kurulu ve Başbakanlık kaldırılmış, Yürütme yetkisi ve gücü tamamen Cumhurbaşkanının uhdesine verilmiş, Bakanlıklarda Müsteşarlıklar kaldırılmış, Bakanlıkların niteliği değişmiş, Bakanlıkların kurulması, merkez ve taşra teşkilatlarının düzenlenmesi kararnamelerle düzenlenir, Bakanların hepsi dışarıdan atanabilir hale gelmiş, Cumhurbaşkanlığı teşkilatı kuvvetlendirilmiş, kamu yönetimine “Cumhurbaşkanı Yardımcısı”, “Ofisler”, “Politika Kurulları” gibi yapılar eklenmiştir (Zengin,2019, s.2-6).

#### 1.4.2.1.2. Türkiye’de Kamu Kurumları

Gözler (2021, s.240) kamu kurumlarını “bir kamu idaresi tarafından kurulan ve onun vesayeti altında çalışan, belli bir özerkliğe sahip, belli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren kamu tüzel kişileridir” şeklinde tanımlamıştır. Gözler (2021, s.240)’e göre “hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları”na “kamu kurumu” denir. Keza Eryılmaz (2014, s.241) ve Gözübüyük (2012, s.153)’de aynı görüşü ortaya koymuştur.

Bu açıdan bakıldığında “Devlet Tüzel Kişiliği” ve “Mahalli İdare” ler haricindeki idari yapı bileşeni kamu tüzel kişiliğine sahip kamu kurumlarıdır.

Kamu kurumları, devlet tüzel kişiliği içerisinde etkin ve ekonomik olarak verilemeyen, niteliği gereği ayrı bir uzmanlık alanı isteyen bazı kamu hizmetlerinin “hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları” eliyle gördürülmesinin daha elzem olacağı düşüncesi ile 1930’lu yıllarda kurulmaya başlamış ve 1950’li yıllardan itibaren de sayıları çoğalmıştır (Eryılmaz,2014, s.241; Ergun,2004, s.171).

Kamu kurumları merkezi yönetimin idari yükünü hafifleten, çeşitli kamu hizmetlerinde uzmanlaşmış, idari ve mali özerkliğe haiz kamu tüzel kişileridir. Bunlar, “kamu idareleri tarafından kurulurlar ve onların vesayet denetimine tabidirler” (Gözler, 2015, s.97).

Kamu Kurumlarının ortak özellikleri aşağıdaki gibidir (Gözler, 2021, s.241 ; Eryılmaz, 2014, s.242 ; Gözübüyük, 2012, s.154) :

- “Kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle kurulurlar”,
- “Tüzel kişilikleri, kendine ait mal varlıkları, gelir kaynakları ve bütçeleri vardır”,
- “Kamu tüzel kişiliğini haizdirler”,
- “Belirli ölçüde özerklikleri vardır, kendi organlarınca yönetilirler”,
- “Kamu yönetiminin bütünlüğü içinde faaliyet gösterirler. Bu bütünlüğü sağlamanın aracı olarak vesayet denetimine tabidirler”,
- “Hizmet konuları, belirli işlevlerle sınırlıdır; genellikle tek amaçlı örgütlerdir, uzmanlık ilkesine dayanırlar”,
- “Kamu yararına yönelik çalışırlar”.

Ortak özellikleri yukarıda ifade edilen “kamu kurumları” uzmanlık alanları ve örgütlenme şekilleri gereği çeşitli türlere ayrılmaktadır. Kısaca kamu kurumu türlerinden; İdari kamu kurumlarına Orman Genel Müdürlüğü, İktisadi kamu kurumlarına KİT’ler, sosyal kamu kurumlarına SGK ve İşkur, bilimsel, teknik ve kültürel kamu kurumlarına Üniversiteler, TÜBİTAK, TRT, düzenleyici ve denetleyici kamu kurumlarına, SPK, BDDK, Kamu İhale Kurumu, gibi kurumlar örnek olarak verilebilir (Gözler,2021, s.250; Gözler,2015, s.99 ; Ağar,2006, s.293).

#### 1.4.2.1.3. KKNMK ve Kamu Kurumu Nitelikleri

Literatürde her ne kadar bazı yazarlarca “Kamu Kurumları” başlığı altında incelenmelerde, “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları” (KKNMK) çoğunlukla klasik bir kamu kurumu değil anayasal olarak “kamu kurumu niteliğinde” olan birer “hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşu” olarak nitelendirilmektedirler (Gözler, 2021, s.240). Hatta nevi şahsına münhasır bir üçüncü tür olarak da tanımlanmışlardır (Avcı,2012, 76).

Küresel ölçekte, şu üç niteliğe aynı anda sahip, yani; anayasal olarak “kamu kurumu niteliğinde” görülen, kanun ile kurulan ve düzenlenen, “kamu tüzel kişiliği”ne haiz olan şekilde bir “meslek örgütü” yapılanması bulunmamaktadır. Hatta hukuk sistemimizin büyük ölçüde feyzaldığı Fransız ekolünde ve Fransa’da da meslek kuruluşları “kamu kurumu niteliğinde” değildir (Gözler, 2015, s.107).

Keza, Fransız sisteminde, *“meslek kuruluşu kavramıyla nitelendirilen kuruluşlar, uygulanması yüksek öğrenim gerektiren, faaliyetin iktisadî anlamından bağımsız olarak meslek pratiğinin kendisiyle ve deontolojisiyle ön plana çıkan avukatlık, hekimlik, mimarlık gibi çeşitli meslekleri kapsamaktadır. Buna karşılık, ‘ziraat, zanaat, ticaret-sanayi’ şeklindeki üçlü sacayağına oturan ‘iktisadi kamu kuruluşu’ kavramı meslek kuruluşları kategorisinden kesin şekilde ayrı tutulmaktadır”* (Günday, 2013, s.4).

Mevcut yapıları ve Türkiye’deki ilginç durumları nedeniyle önemli yönleriyle irdelenmesi gerektiği düşünülen “kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları” tezin bir sonraki bölümünde daha etraflıca inceleneceğinden burada diğer ayrıntılara girilmemiştir.

#### 1.4.2.2. Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Genel Görünümü

Ahi birliklerinden loncalara, cemiyet ve derneklerden oda ve borsalara uzanan tarihi süreçte meslek kuruluşları, Türkiye’de iki farklı yaklaşımla analiz edilmişlerdir. Bunlardan birisi hukuki yaklaşım, diğeri ideolojik yaklaşımdır.

Hukukuki yaklaşıma göre mesleki örgütlenme düalist bir yapı arz eder. Özel hukuk tüzel kişiliğine sahip, gönüllü üyelikli dernek türü mesleki örgütler bir yanda, Anayasal çerçeve içinde kamu tüzel kişiliğini haiz ve zorunlu üyelikli KKNMK öte yanda.

İdeolojik açıdan yapılan yaklaşım şu şekildedir; konuya daha sol açıdan bakıldığında, KKNMK Türkiye’deki “milli-korporatist” geleneğin ürünüdür. “Tanrı devlet” yaklaşıma sahip bürokrasi ve sağ iktidarlar tüm kesimleri belli bir çerçeve içinde idare etmek istemektedirler. Liberal ve daha sağ açıdan bakanlara göre ise, KKNMK’nın mevcut durumları özellikle Atatürk sonrası parti devletinin uyguladığı “elitist-korporatist” bürokrasinin sonucudur (Bora, 2001, s. 265-270 ; Çaha, 2011, s.95 ; Yılmaz, 2011, s.13). Her iki ideolojik yaklaşımın da vardığı sonuç, KKNMK’nın korporatist bir yaklaşımla devlet tarafından dizayn edildiğidir.

KKNMK’nın dikiz aynalarına baktıklarında hep devleti görmeleri; toplumsal her alanda oluşan bir araya gelmelerin devletçe hoş karşılanmadığı, şüpheyile yaklaşıldığı ve eğer bir yapılanma olacaksa veya bir masa kurulacaksa orada mutlaka devletin veya bir temsilcisinin veyahut ruhunun da bulunacağı şeklindeki geleneğin, halen hüküm sürdüğünü göstermektedir.

Günümüze gelindiğinde, Türkiye’de “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Anayasa’nın 135.maddesi ile çerçevesi çizilmiş ve kendi özel kuruluş kanunları ile yapıları, organları, işleyişleri düzenlenmiştir. Söz konusu madde, 1982 Anayasası’nın “Yürütme” bölümünün “İdare” ana başlığı içindeki “idarenin kuruluşu” alt başlığı altında yer almaktadır ve aynen şu hükümleri içermektedir (T.C. Anayasası, 2022, s.122-124):

*“Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini*

*kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzelkişilikleridir. Kamu kurum ve kuruluşları ile kamu iktisadi teşebbüslerinde asli ve sürekli görevlerde çalışanların meslek kuruluşlarına girme mecburiyeti aranmaz.*

*(Değişik fıkra: 23/7/1995-4121/13 md.) Bu meslek kuruluşları, kuruluş amaçları dışında faaliyette bulunamazlar.*

*(Değişik fıkra: 23/7/1995-4121/13 md.) Bu meslek kuruluşları ve üst kuruluşları organlarının seçimlerinde siyasi partiler aday gösteremezler.*

*(Değişik fıkra: 23/7/1995-4121/13 md.) Bu meslek kuruluşları üzerinde Devletin idari ve mali denetimine ilişkin kurallar kanunla düzenlenir.*

*(Değişik fıkra: 23/7/1995-4121/13 md.) Amaçları dışında faaliyet gösteren meslek kuruluşlarının sorumlu organlarının görevine, kanunun belirlediği merciin veya Cumhuriyet savcısının istemi üzerine mahkeme kararıyla son verilir ve yerlerine yenileri seçtirilir.*

*(Değişik fıkra: 23/7/1995-4121/13 md.) Ancak, milli güvenliğin, kamu düzeninin, suç işlenmesini veya suçun devamını önlemenin yahut yakalamanın gerektirdiği hallerde gecikmede sakınca varsa, kanunla bir merci, meslek kuruluşlarını veya üst kuruluşlarını faaliyetten men ile yetkilendirilebilir. Bu merciin kararı, yirmidört saat içerisinde görevli hakim onayına sunulur. Hakim, kararını kırksekiz saat içinde açıklar; aksi halde, bu idari karar kendiliğinden yürürlükten kalkar.”*

Görüleceği üzere KKNMK, Kanun Koyucunun iradesi ile belirli meslek üyelerinin ortak amaçlarının gerçekleşmesi, mesleklerinin düzenlenmesi ve kamu yararı gözetilerek, amaçları çerçevesinde faaliyet göstermelerini teminen, kanunla kurulan, kamu tüzel kişiliğine haiz, yargı gözetimi altında yaptıkları seçimlerle organlarını seçip kendi

kendilerini yöneten, ancak, içeriği kanunla belirlenmiş şekilde idarenin vesayet denetimine tabi, “kamu kurumu niteliği”ni haiz, üyeliğin zorunlu olduğu, mesleki alanda tekel oluşturan kuruluşlardır. Söz konusu nitelik ve özellikler, KKNMK’nın, gerek siyasi ve ekonomik ve gerekse kamusal alanda oluşan diğer örgütlenmelerden farklarını ortaya koymaktadır. Literatür, KKNMK’nın internet siteleri ve ilgili mevzuatları taranarak oluşturulan aşağıdaki tabloda, Türkiye’de faaliyet gösteren güncel KKNMK ve bunların üst kuruluşlarıyla ilgili bilgiler yer almaktadır:

Tablo 4- Türkiye’de Faaliyet Gösteren KKNMK ve Üst Kuruluşlarının Güncel Hali  
(Candan, 2012, s.17; DDK,2009, s.490 ve Meslek Kuruluşlarının İnternet Siteleri)

| SIRA NO | MESLEK KURULUŞLARI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | MESLEK ÜST KURULUŞLARI                         |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Ticaret ve Sanayi Odaları” (186)</li> <li>- “Ticaret Odaları” (52)</li> <li>- “Sanayi Odaları” (12)</li> <li>- “Deniz Ticaret Odaları”(2)</li> <li>- “Ticaret Borsaları”(113)</li> <li>- “Oda ve borsalara bağlı diğer birimler” (şube, temsilcilik)</li> </ul>                               | “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği”           |
| 2       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Esnaf ve Sanatkâr Odaları” (karma veya ihtisas odaları) (3098)</li> <li>- “Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birlikleri”(82)</li> <li>- “Esnaf ve Sanatkâr Odaları Federasyonları” (13)</li> <li>- Şube ve irtibat büroları</li> </ul> <p>(Toplam 3193 adet esnaf ve sanatkârlar meslek kuruluşu)</p> | “Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu” |
| 3       | - “Ziraat Odaları” (750)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | “Türkiye Ziraat Odaları Birliği”               |
| 4       | - “Mimar ve Mühendis Odaları ile Şehir Plancıları Odası” (24)                                                                                                                                                                                                                                                                           | “Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği”       |

|    |                                                                                             |                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|    | - “Odalara bağlı şube, temsilcilik ve diğer birimler” (yaklaşık 1000)                       |                                                                                         |
| 5  | - “Tabip Odaları” (65)                                                                      | “Türk Tabipleri Birliği”                                                                |
| 6  | - “Diş Hekimleri Odaları” (37)                                                              | “Türk Diş Hekimleri Birliği”                                                            |
| 7  | - “Veteriner Hekim Odaları” (56)                                                            | “Türk Veteriner Hekimleri Birliği”                                                      |
| 8  | - “Eczacı Odaları” (54)                                                                     | “Türk Eczacıları Birliği”                                                               |
| 9  | - “Barolar” (82)                                                                            | “Türkiye Barolar Birliği”                                                               |
| 10 | - “Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir Odaları” (77)<br>- “Yeminli Mali Müşavir Odaları” (8) | “Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği” |
| 11 | - “Noter Odaları” (18)                                                                      | “Türkiye Noterler Birliği”                                                              |
| 12 | - “Türkiye Bankalar Birliği”                                                                |                                                                                         |
| 13 | - “Türkiye Katılım Bankaları Birliği”                                                       |                                                                                         |
| 14 | - “Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği”                                      |                                                                                         |
| 15 | -“Türkiye Sigorta Birliği”                                                                  |                                                                                         |
| 16 | - “Seyahat Acentaları Birliği”                                                              |                                                                                         |
| 17 | - “Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği”                                                     |                                                                                         |
| 18 | -“Finansal Kurumlar Birliği”                                                                |                                                                                         |
| 19 | -“Tohumculuk sektöründeki Alt Birlikler” (7)                                                | “Türkiye Tohumcular Birliği”                                                            |
| 20 | -“Optisyen Odaları” (19)                                                                    | “Türkiye Optisyen – Gözlükçüler Birliği”                                                |
| 21 | -“Turist Rehberi Meslek Odası” (7)<br>-“Turist Rehberi Bölgesel Meslek Odası” (6)           | “Turist Rehberleri Birliği”                                                             |

Tablodan da görüleceği üzere, Türkiye’de, Anayasa’nın 135. Maddesi hükümlerine uygun olarak kendi kuruluş kanunları ile teşkilatlanan 5000 civarı oda-şube-temsilcilik-baro-borsa-birlik-federasyon ve 21 meslek üst kuruluşu bulunmaktadır. Bunlardan

sanayi-ticaret odaları, esnaf odaları, ziraat odaları ile bunların üst kuruluşları hem oda sayıları hem de üye sayıları bakımından toplam KKNMK içinde büyük yer kaplamaktadır. Bu kuruluşlar “*sermayeye dayalı*” meslek grupları olarak ifade edilmektedirler. Diğer kuruluşlar ise “*diplomalı meslekler*” veya “profesyonel meslekler” olarak nitelenmektedirler (Çaha, 2011, s.117). Hatta bazı çalışmalarda, “meslek” olarak sadece sözkonusu diplomalı mesleklerin tanınması gerektiği, diğerlerinin (örneğin sanayici ve tüccar kesiminin) mesleki eğitim ve diploma eksikliği nedeniyle “meslek” olarak sayılmalarının zorlama bir yaklaşım olacağı da belirtilmiştir (Şahin, 2011, s.199).

Yayla (2011, s.215)’ya göre; “bu kuruluşların örgütlenme ve çalışma tarzı, tabi olacağı mevzuat, zannedildiği gibi sadece meslek mensuplarını ilgilendirmemektedir. Onlar yanında, hizmet alanlar - tüketiciler, sivil toplumun tamamı ve genel olarak demokrasi de meslek kuruluşlarının yapılandırılma modelinden etkilenme menzilindedir”.

Aşağıda, KKNMK ile bunların üst kuruluşlarının ihdasını, teşkilat, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen kanunlar bir tablo marifetiyle gösterilmektedir (Candan, 2012, s.17).

Tablo 5- Türkiye’de Faaliyet Gösteren KKNMK ve Üst Kuruluşların Kanunları  
(Candan, 2012, s.17); (DDK, 2009, s.199) ve Meslek Kuruluşlarının İnternet Siteleri)

| NO | KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ<br>MESLEK KURULUŞU/ÜST KURULUŞU | KURULUŞ KANUNLARI                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği”                      | “18/05/2004 tarih ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” |
| 2  | “Türkiye Esnaf ve Sanatkarları<br>Konfederasyonu”         | “7/6/2005 tarih ve 5362 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu”                     |
| 3  | “Türkiye Ziraat Odaları Birliği”                          | “15/5/1957 tarih ve 6964 sayılı Ziraat Odaları ve Ziraat Odaları Birliği Kanunu”                   |
| 4  | “Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği”                  | “27/1/1954 tarih ve 6235 sayılı Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Kanunu”                     |
| 5  | “Türk Tabipleri Birliği”                                  | “23/1/1953 tarih ve 6023 sayılı Türk Tabipleri Birliği Kanunu”                                     |
| 6  | “Türk Diş Hekimleri Birliği”                              | “7/6/1985 tarih ve 3224 sayılı Türk Diş Hekimleri Birliği Kanunu”                                  |

|    |                                                                                         |                                                                                                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | “Türk Veteriner Hekimleri Birliği”                                                      | “9/3/1954 tarih ve 6343 sayılı Veteriner Hekimliği Mesleğinin İcrasına, Türk Veteriner Hekimleri Birliği ile Odalarının Teşekkül Tarzına ve Göreceği İşlere Dair Kanun” |
| 8  | “Türk Eczacıları Birliği”                                                               | “25/1/1956 tarih ve 6643 sayılı Türk Eczacıları Birliği Kanunu”                                                                                                         |
| 9  | “Türkiye Barolar Birliği”                                                               | “19/3/1969 tarih 1136 sayılı Avukatlık Kanunu”                                                                                                                          |
| 10 | “Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği” | “1/6/1989 tarih ve 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu”                                                                    |
| 11 | “Türkiye Noterler Birliği”                                                              | “18/1/1972 tarih ve 1512 sayılı Noterlik Kanunu”                                                                                                                        |
| 12 | “Türkiye Bankalar Birliği”                                                              | “19/10/2005 tarih ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu”                                                                                                                     |
| 13 | “Türkiye Katılım Bankaları Birliği”                                                     | “19/10/2005 tarih ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu”                                                                                                                     |
| 14 | “Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği”                                                    | “28/7/1981 tarih ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu”                                                                                                                |
| 15 | “Türkiye Sigorta Birliği”                                                               | “3/6/2007 tarih ve 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu”                                                                                                                     |
| 16 | “Seyahat Acentaları Birliği”                                                            | “14/1972 tarih ve 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu”                                                                                  |
| 17 | “Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği”                                                   | “28/7/1981 tarih ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu”                                                                                                                |
| 18 | “Türkiye Tohumcular Birliği”                                                            | “31/10/2006 tarih ve 5553 sayılı Tohumculuk Kanunu”                                                                                                                     |
| 19 | “Türkiye Optisyen – Gözlükçüler Birliği”                                                | “22/6/2004 tarih ve 5193 sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun”                                                                                                             |
| 20 | “Turist Rehberleri Birliği”                                                             | “7/6/2012 tarih ve 6326 sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu”                                                                                                         |
| 21 | “Finansal Kurumlar Birliği”                                                             | “22/11/2012 tarih ve 6361 sayılı Finansal Kiralama, Faktoring , Finansman ve Tasarruf Finansmanı Şirketleri Kanunu”                                                     |

1950’li yıllardan itibaren kanun ile düzenlendikleri görülen KKNMK’nın, anayasal çerçeveye alındıktan sonra sayılarının giderek arttığı anlaşılmaktadır. Tabloda yer alan kanunlarda, KKNMK’nın kuruluşları, amaç ve hedefleri, organları, üyelik, seçim, işbirliği ve denetimleriyle ilgili hükümler yer almakta, ayrıca sözkonusu kanunların uygulanmasını göstermek üzere her kuruluşun ana statü, tüzük, yönerge, yönetmelik gibi alt düzenlemeleri de bulunmaktadır (Candan, 2012, s.17). Ayrıca, başka mevzuatlarda da KKNMK’na çeşitli atıflar yapılmıştır. Örneğin, Dernekler Kanunu’nun “mesleki kuruluşlara uygulanacak hükümler” başlıklı 35.maddesi, meslek kuruluşlarının kendi

kanunlarında hüküm yok ise, derneklere yönelik yasak faaliyetler, isim konulması, denetimler, izne tabi işlemler gibi hususları düzenleyen 19, 20, 23, 28, 29, 30 ve 31. maddelerinin, meslek kuruluşlarına da birlikte uygulanacağını hüküm altına almıştır (Dernekler ve Vakıflar Mevzuatı, 2019, s.50).

Öte yandan, söz konusu kuruluş kanunları irdelendiğinde, KKNMK'nın ve bunların üst kuruluşlarının örgütleniş tarzları arasında çeşitli farklılıklar olduğu görülmektedir. Açıklayıcı olması açısından bazı önemli örnekleri şöyle sıralayabiliriz:

-Kimi meslek kuruluşlarının odalar, borsalar ve barolardan oluşan taşra yapılanması ve merkezde ise üst kuruluşları bulunmakta olup (taşrada ticaret ve sanayi odaları, merkezde TOBB veya taşrada barolar, merkezde Barolar Birliği vb.), kimi meslekler açısından ise sadece üst kuruluşlar mevcut olup taşra teşkilatı öngörülmemiştir (Bankalar Birliği, Türkiye Sigorta Birliği vb.).

-Kimi mesleklerde merkezde üst kuruluş kurulmuş, buna bağlı merkez odaları ihdas edilmiş, taşrada ise bu merkez odalarının şubeleri şeklinde teşkilatlanılmıştır. Örneğin, TMMOB Ankara merkezde kurulmuş üst kuruluştur. Yine Ankara'da TMMOB'ne bağlı 24 farklı mühendislik ve mimarlık ihtisas odası ihdas edilmiş, bu odalar ise Türkiye çapında şubeler şeklinde teşkilatlanmıştır (6235 sayılı TMMOB Kanunu, Md.1).

-Bazı mesleklerin odalarına değil sadece üst kuruluşlarına “tüzel kişilik” verilmiş, odalar merkezin taşra örgütü olarak düzenlenmiştir. Örneğin, TNB tüzel kişiliği haiz üst kuruluştur. Noter odalarının<sup>19</sup> ise tüzel kişiliği bulunmamaktadır ve bunlar TNB'nin bölgesel organları olarak örgütlenmiştir (1512 sayılı Noterlik Kanunu Md. 163, 180).

-Kimi meslek kuruluşlarının üyeleri serbest meslek sahibi şahıslardan oluşurken, bazılarının üyeleri ise tüzel kişilerden oluşmaktadır. Örneğin, doktorlar, avukatlar, mimarlar serbest meslek erbabı olarak örgütlenirken, bankalar, katılım bankaları gibi

<sup>19</sup> 1512 sayılı “Noterlik Kanunu’nun” 40.maddesinde “Noterlik dairesi resmi daire sayılır” hükmü yer almaktadır.

tüzel kişilikler meslek kuruluşlarına üye olmaktadır (Çokgezen ve Toksoy, 2011, s.148).

- Kimi kuruluşlar, tek meslek için örgütlenirken, kimileri ise birden fazla meslek için teşkilatlanmışlardır. Örneğin, tabip odaları doktorluk mesleği için, Eczacılar Birliği sadece eczacı odaları için örgütlenirken, TOBB ve TESK örneklerinde olduğu gibi tüm esnaf veya tüccar erbabı bu kuruluşlar içinde örgütlenmektedirler (Çaha, 2011, s.102).

Aşağıda yer alan Tablo 6, bu kısa tespitlerimizi derli toplu olarak ortaya koymaktadır (Çokgezen ve Toksoy, 2011, s.149):

Tablo 6- Türkiye’de Faaliyet Gösteren KKNMK ve Üst Kuruluşlarının Üyelik Grupları  
(Çokgezen ve Toksoy, 2011, s.149)

| MESLEK<br>SAYISI      | MESLEK                |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Serbest Meslek Erbabı |                                                                                                                                                                                     | Tüzel Kişilikler                                                                                                                                                                    |
|                       | Tek Meslekli          | “TDB”<br>“TEB”<br>“TTB”<br>“TVHB”<br>“TBB”<br>“TNB”<br>“TÜRMÖB”<br>“Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği”<br>“Türkiye Optisyen – Gözlükçüler Birliği”<br>“Turist Rehberleri Birliği” | “Türkiye Sigorta Birliği”<br>“TZOB”<br>“Türkiye Bankalar Birliği”<br>“Türkiye Katılım Bankaları Birliği”<br>“Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği”<br>“TURSAB”<br>“TÜRKTOB”<br>“TFKB” |
| Birden Fazla Meslekli |                       | “TESK”, “TMMOB”                                                                                                                                                                     | “TOBB”                                                                                                                                                                              |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

Diğer taraftan, bazı KKNMK ve Üst Kuruluşlarının, gerek mevzuatları ve gerekse yargı kararlarından etkilenen farklılıklar arz ettikleri de görülmektedir.

Örneğin, mevzuatlarında her meslek kuruluşunun tek bir üst kuruluş altında örgütlenecekleri hüküm altına alınan diğer KKNMK'nın aksine, “Türkiye Turist Rehberleri Birliği (TUREB)”nin 6326 sayılı Kuruluş Kanunu’da “*birden fazla meslek birliği kurulabileceği*” hükmü yer almaktadır (6326 sayılı TUREB Kanunu, Md.8).

Benzer bir durum yerel düzeyde barolar açısından sözkonusudur. Bilindiği üzere barolar avukatların meslek kuruluşlarıdır. “1136 sayılı Avukatlık kanunu” çerçevesinde, “bünyesinde en az otuz avukat bulunan illerde bir adet baro” kurulmakta iken, “11/7/2020 tarih ve 7249 sayılı kanun” ile yapılan değişiklik neticesinde artık “beş binden fazla avukat bulunan illerde asgari iki bin avukatla baro kurulabilir” hükmü getirilmiştir. Bu hüküm neticesinde, İstanbul’da ve Ankara’da var olan Barolar’ın yanısıra “2 nolu Baro”lar da kurulmuştur. Bu düzenleme sonucu barolar taşrada bölünmüş olmakla birlikte, yine “Avukatlık Kanunu” gereği kurulmuş olan “Türkiye Barolar Birliğine”de kayıt olmak zorundadırlar (1136 sayılı Avukatlık Kanunu Md.77).

Bir başka ilginç örnek ise “Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB)”nin kuruluş ve örgütlenmesi ile ilgilidir. TÜRSAB 1618 sayılı kanun ile kurulmuştur. Bu kanuna göre TÜRSAB tüzel kişiliği haizdir ve merkezi İstanbul’dur. Ancak, söz konusu kanunda TÜRSAB’ın “KKNMK” olduğuna dair açık bir hüküm bulunmamaktadır. Hatta, organlarının yargı gözetimi altında seçileceği hükmü de yoktur. Aynı zamanda, gerek yazılı ve görsel ortamda gerekse isminin kısaltmasında kullandığı “Türkiye” kelimesi de sözkonusu kanunda yer almamaktadır. Hal böyle iken, üyelik ücretleriyle ilgili bir konunun idare mahkemesine taşınması ve idare mahkemesinin TÜRSAB’ın bir KKNMK olmadığı savıyla davayı reddetmesi neticesi konunun Danıştay’a götürülmesi sonucunda,

Danıştay 8. Dairesinin 16.11.1999 tarih 1999/6358 Esas ve 1999/6243 Nolu Kararı ile TÛRSAB'ın KKNMK olduğuna hükmedilmiştir<sup>20</sup>.

Diğer bir özellikli durum ise, KKNMK'nın “merkezi idare” ile ilişkileri açısından ortaya çıkmaktadır. Özellikle “ticaret ve sanayi odaları” ve “TOBB”, “esnaf odaları, federasyonları” ve “TESK” ile “barolar” ve “Barolar birliği”, mesleki düzen ve çıkarlar için faaliyet göstermelerinin yanı sıra, “merkezi idare” ile daha çok iletişim ve işbirliği içindedir. Aslında bu durum sermayeye dayalı meslek kuruluşlarının hemen hepsi için geçerlidir. Diplomaya dayalı meslek kuruluşlarının da merkezi idare ile iletişimi bulunmakla beraber, bunlar daha çok mesleki alanla ilgilenmekte ve mutad görevlerini yerine getirmektedirler. Esnaf ve tacir sicillerinin kamu adına tutulması, Ticaret Bakanlığı'nın<sup>21</sup> ve Sanayi Bakanlığı'nın<sup>22</sup> merkez genel müdürlükleri ile yakın çalışılması, üst kuruluşların çeşitli yöneticilerinin hükümetçe oluşturulan ve genel politikaya dair kurul, komisyon ve kurumlarda görev almaları<sup>23</sup> gibi hususlar birlikte değerlendirildiğinde, üye yapısı ve etki gücü yüksek meslek kuruluşlarının siyasal ve ekonomik alanda da rahatlıkla faaliyet gösterebildikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Açıklanan durumlar karşısında ve KKNMK'nın düzenlenmesiyle ilgili çerçeve niteliğindeki Anayasa'nın 135. maddesi dikkate alındığında, sözkonusu meslek örgütlerinin kuruluş kanunlarının, teşkilatlanmalarının, teamüllerinin ve üstlendikleri görevlerin Anayasa'nın sökonusu maddesi ile çeşitli uyumsuzluklar içerdiğini söylemek ve bu konularda düzeltici/güncelleyici aksiyonlar beklemek yanlış olmayacaktır.

Doktrinde “nevi şahsına münhasır” olarak nitelendirilen (Hakyemez, 2011, s.62) bu kuruluşları tek tip şekilde bir sınıflandırmaya tabi tutmak olası görülmemektedir. Hal böyle olmakla birlikte, gerek özel kanunlarında ve Anayasa'nın çizmiş olduğu çerçevede

<sup>20</sup> Danıştay 8.Dairesinin “16.11.1999 tarih 1999/6358 Esas ve 1999/6243 Nolu Kararı” özetle şu şekildedir; “...davalı birliğin yasayla kurulmuş olması, amaçlarının anayasal tanıma uygun düşmesi karşısında birliğin mesleki kamu kurumu niteliğini taşıdığı sonucuna varılmıştır. Her ne kadar yasada birliğin mesleki kamu kurumu niteliği taşıdığına ilişkin bir ibare yer almamışsa da, kanunla kurulmuş bulunması ve yüklendiği kamu hizmeti birliğin mesleki kamu kurumu niteliğini göstermesi bakımından yeterli görülmüştür” (<https://karararama.danistay.gov.tr/getDokuman?id=17353500&arananKelime=8.%20Daire>, erişim tarihi: 10.10.2021)

<sup>21</sup> “Esnaf, Sanatkarlar ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü”

<sup>22</sup> “Sanayi Genel Müdürlüğü” ve “Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü”

<sup>23</sup> Örn.”TOBB Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu” Türkiye Varlık Fonu Yönetim Kurulu Üyesidir. TOBB Kurumsal olarak, “Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu”(TOGG)nun üyesidir.

ve gerekse uygulama sahasında oluşan yargı içtihatları ile akademik görüşlerde, bu kuruluşların ortak bazı özellikleri belirlenmiş bulunmaktadır. Buradan hareketle, KKNMK'nın ortak özellikleri aşağıdaki bölümlerde başlıklar halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.4.2.3. KKNMK'nın Ortak Özellikleri**

#### **1.4.2.3.1. Kanunla Kurulabilmeleri**

KKNMK'nın en ayırt edici özelliklerinden birisi ancak kanunla kurulabilmeleridir. 1982 Anayasası'nın 135.maddesi hükmü gereği KKNMK kanunla kurulurlar. Ancak, hangi mesleklerin ve sektörlerin KKNMK statüsüne alınacağını veya hangilerinin alınmayacağını düzenleyen bir mevzuat veya yerleşik içtihat mevcut değildir (DDK, 2009, s.206). Burada, kanun koyucunun yani TBMM'nin "KKNMK kurma iradesi ilk ve ön şarttır" (Aküzüm,2020, s.89).

Söz konusu Anayasa maddesi gereğince KKNMK ve bunların üst kuruluşları "kamu tüzel kişiliği"ne de sahip kuruluşlardır. Kamu tüzel kişiliği, 2017 yılında yapılan değişiklik öncesi 1982 Anayasası'nın 123. Maddesinde yer alan "kamu tüzel kişiliği kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanarak kurulur" hükmü gereği ihdas edilmekte iken; 2017 değişikliği sonrası söz konusu hüküm "kamu tüzel kişiliği kanunla veya Cumhurbaşkanı kararnamesiyle kurulur" halini almıştır (T.C. Anayasası, 2022, s.110,122).

Bu durum akıllara, acaba Anayasa'da açıkça "kamu tüzel kişisi" olarak nitelenen KKNMK'da "Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" ile kurulabilir mi? sorusunu getirmektedir. Anayasanın 104.maddesi Cumhurbaşkanı'nın görevlerini düzenlemektedir. Bu maddeye göre Cumhurbaşkanı "yürütme" yetkisine ilişkin konularda Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi çıkarabilmektedir. Ancak yine aynı maddede "Anayasa'da münhasıran kanunla düzenlenmesi öngörülen konularda Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi çıkarılamaz" hükmü de yer almaktadır (T.C. Anayasası, 2022, s.95-96).

Dolayısıyla, yukarıda ifade edilen Anayasa hükümleri birlikte değerlendirildiğinde, KKNMK ancak kanunla kurulabilir sonucuna ulaşılmaktadır. Nitekim, 2017 anayasa

değişikliklerinden sekiz ay sonra kurulan “Türk Optisyen-Gözlükçüler Birliği” de kanun ile ihdas edilmiştir (5193 sayılı TOGB Kanunu, Ek Md.1).

Diğer taraftan, Anayasa Mahkemesi TOGB Kanunu’nun bazı maddelerinin iptali istemiyle yapılan başvuru neticesi verdiği 29.04.2021 tarih ve E.2020/80 K.2021/34 sayılı kararında<sup>24</sup>, “*kamu tüzel kişinin kanunla kurulması ile kastedilenin bu tüzel kişinin adının belirtilerek kurulacağının öngörülmesinden ibaret olmadığı açıktır*” diyerek aynı zamanda organların oluşumu ve yetkileri gibi hususların da “kanun” ile bir çerçeveye alınması gerektiğini hüküm altına almıştır.

#### 1.4.2.3.2. Kamu Tüzel Kişiliğine ve Kamu Kurumu Niteliğine Haiz Olmaları

KKNMK’nı diğer mesleki örgütlerden ayıran başka bir özellik, bunların “kamu kurumu” niteliğinde “kamu tüzel kişisi” olmalarıdır. Bu noktada KKNMK’nın neden hem 1961 hem de 1982 Anayasaları’nda düzenlendiği hususuna değinmek gerekmektedir. Konu hakkında çeşitli görüşler ileri sürülmüş olsa da, Türkiye’de en üst norm denetim kurumu olan Anayasa Mahkemesi tüm gerçekliği 03.12.1991 tarihli, E.1991/4 veK.1991/45 sayılı bir kararında ortaya koymuştur. Söz konusu kararın ilgili bölümü aynen şu şekildedir: “*Mesleki kuruluşların çok partili demokratik düzen içinde giderek etkili bir baskı grubu haline gelmeleri ve bu şekilde örgütlenen menfaat grupları arasındaki dayanışmanın toplum çıkarları aleyhine gelişmesi tehlikesi, bunların kamu hukuku kural ve usulleriyle yönlendirilmesini zorunlu kılmış ve sosyal bir olgu olarak öteden beri varlıklarını koruyabilmiş bu kuruluşları Anayasal bir kurum haline dönüştürmüştür*” (Avcı, 2012, s.120).

Doktrinde, her ne kadar KKNMK’nın hukuki statülerinin ortaya konması açısından zorluklar bulunduğu ifade edilse de (Aküzüm, 2021, s.32-33), şurası açık ki; KKNMK Cumhuriyetin ilanından sonra kanunlar ile kurulmuş, yukarıdaki düşüncelerle 1961 Anayasası ile anayasal statü kazanmış ve nihayet 1982 Anayasası ile anayasal çerçevenin yanı sıra bunların “kamu tüzel kişiliği” ve “kamu kurumu niteliği” açık ve net bir şekilde ortaya konulmuştur.

<sup>24</sup> <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/06/20210622-13.pdf>

Keza, “Meslek kuruluşları, ‘kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşu’ statüsünü Anayasanın 135.maddesi ve buna istinaden yürürlüğe konulan kanuni düzenlemelerden almaktadırlar (DDK, 2009, s.202)”. Bazılarının kuruluş kanunlarında net olarak KKNMK oldukları hükmü bulunmasa bile, uygulamada bazı yargı kurumlarınca sözkonusu kuruluşların kanunlarında yer alan özellikleri, yapıları ve faaliyet alanları dikkate alınarak, bu kuruluşların KKNMK statüsünde oldukları kararları da verilmektedir. (Örn.TÜRSAB)

Mer’i hukukta “kişiler” ikiye ayrılır. Gerçek kişiler ve tüzel kişiler. Gerçek kişiler şahıslardan oluşur. Tüzel kişiler ise kendilerini kuranların şahsından ayrı bir kişiliği temsil eder. Tüzel kişiler de ikiye ayrılır; “özel hukuk tüzel kişileri” ve “kamu hukuku tüzel kişileri”. Özel hukuk tüzel kişileri dernek ve vakıflar gibi, kişilerce gönüllülük esasıyla kurulan, özel çıkarları koruyan ve özel hukuk hükümlerine tabi örgütlerdir. Kamu tüzel kişileri ise bir yasayla veya “Cumhurbaşkanlığı kararnamesi” ile kurulurlar. Kamu yararı gözetirler ve bunlar kamu hukuku hükümlerine tabidirler. Kamu tüzel kişisi, ya bir “kamu idaresi (devlet veya mahalli idare)” ya da “kamu kurumu”dur (Gözler,2021,s.274).

Türk idare teşkilatı çerçevesinde bakıldığında kamu tüzel kişileri ikiye ayrılarak analiz edilmektedir. Devlet tüzel kişiliği (merkezi idare) ve yerel yönetimlerden oluşan “kamu idareleri” ve “hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları” olarak da bilinen “kamu kurumları”. “Kamu idaresi” birden fazla hizmeti bir coğrafi alanda sunmak amacıyla oluşturulmuş olan kamu tüzelkişiliği olarak görülürken, “kamu kurumu”, tek bir hizmeti görmek amacıyla oluşturulmuş olan ve kamu idarelerinin vesayetinde bulunan kamu tüzelkişiliğidir” Hakyemez, 2011, s.61)

Literatürde KKNMK genellikle “hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları” nın içerisinde gösterilseler de, ki bu “başka hiçbir yere yerleştirilememeleri nedeniyle (Hakyemez, 2011, s.62-63)”, çeşitli akademik görüşler ve yargı kararlarında üçüncü bir tür oldukları yönünde görüşler de bulunmaktadır. Nitekim, Anayasa Mahkemesi 01.03.1985 tarih, E.1984/12, K.1985/6 sayılı bir kararında KKNMK’nın, “kamu kurumu” ve “kamu idareleri” yanında ayrı bir kategoriye oluşturduklarına hükmetmiştir (Özer, 1994, s.14).

Öte yandan, KKNMK'nın kamu tüzel kişisi ve kamu kurumu niteliği ile donatılmalarının doğal sonucu olarak, bunların “kamu kudretine” yani kamusal ayrıcalık ve güce de haiz olmaları sağlanmıştır. Keza, kuruluş kanunları irdelendiğinde, düzenleyici idari işlem yapmaktan, görev alanlarıyla ilgili kamulaştırmalara, üyelik aidatı alma ve resmi belge verme ücreti tahsil etmeden, üyelerine disiplin yaptırımları ve cezalar uygulayabilmeye kadar bir çok kamusal yetki ile donatıldıkları görülmektedir. KKNMK'nın “kamu kudreti”ne sahip olmaları, bunların amaçlarının kamu yararını gerçekleştirmek olduğu tezini de doğrulamaktadır (Avcı, 2012, s.134).

#### **1.4.2.3.3. Vesayet Denetimine Tabi Olmaları**

KKNMK'nın bir başka ana özelliği, bunların Anayasa ve kuruluş kanunu hükümleri gereği Devletin “idari ve mali denetimi”ne tabi olmalarıdır. Anayasanın 135. maddesindeki hüküm şu şekildedir: “Bu meslek kuruluşları üzerinde Devletin idari ve mali denetimine ilişkin kurallar kanunla düzenlenir”(Anayasa,2022,s. 124). Bu denetim, merkezi idarenin KKNMK üzerindeki “idari vesayet denetimi” olarak olarak adlandırılabilir.

İdari vesayet, merkezi idarenin yerinden yönetim kuruluşları üzerindeki denetim/gözetim yetkisidir. KKNMK'nın kendi kuruluş kanunlarında vesayet makamı olarak belirtilen merkezi idarenin (ki bu bir bakanlık olabileceği gibi, bir düzenleyici otorite de olabilir), meslek kuruluşlarının çeşitli faaliyet ve işlemleri üzerinde genellikle “izin verme”, “iptal etme”, “onama” veya “yargıya taşıma” şeklinde gözetim ve denetimi sözkonusudur. Ayrıca, KKNMK'nın yönetmelik ve benzeri mevzuatı ile üyelerine yönelik gerçekleştirdikleri işlemleri de hem idari vesayetin hemde yargısal denetimin konusu olabilmektedir (Hakyemez, 2011, s.68).

Aslında her bir KKNMK'nun bir vesayet makamı olmakla birlikte, başka kanun ve düzenlemelerde de bu kuruluşlar üzerine çeşitli denetim/vesayet yetkileri de tanınmıştır. Örneğin, KKNMK “Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu”nun görev alanı içerisindedir. Ayrıca, vergisel yükümlülükler açısından “Hazine ve Maliye Bakanlığı”nın tüm kamu idare, kurum ve kuruluşlarında yürüttüğü denetim faaliyetleri KKNMK için de geçerlidir (Gözler,2021, s.277).

Meslek kuruluşları ve üst kuruluşlarının denetim ve gözetimi (vesayet) altında bulundukları kamu idarelerine ilişkin bilgiler(güncellenmiş isimleriyle birlikte) aşağıda bir tablo eşliğinde gösterilmiştir:

Tablo 7- Türkiye’de Faaliyet Gösteren KKNMK ve Üst Kuruluşlarının Denetim ve Gözetimi (Vesayet) Altında Bulundukları Kamu İdareleri (Candan,2012,s.19 ; DDK,2009, s.415-422)

| SIRA NO | MESLEK KURULUŞLARI/ÜST KURULUŞU                                                                                                                                                                                                                             | GÖZETİM VE DENETİMİNE TABİ OLUNAN İDARE (VESAYET OTORİTESİ)                                                                                      |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları, sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsaları”</li> <li>- “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği”</li> <li>- “Bunların bağlı ve ilgili kuruluşlar”</li> </ul> | “Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı & Ticaret Bakanlığı”                                                                                              |
| 2       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Esnaf ve Sanatkâr Odaları”</li> <li>- “Esnaf ve Sanatkâr Odaları – Birlikleri”</li> <li>- “Esnaf ve Sanatkâr Odaları – Federasyonları”</li> <li>- “Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu”</li> </ul>       | “Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı & Ticaret Bakanlığı”                                                                                              |
| 3       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Ziraat Odaları”</li> <li>- “Türkiye Ziraat Odaları Birliği”</li> </ul>                                                                                                                                            | “Tarım ve Orman Bakanlığı”                                                                                                                       |
| 4       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Mimar ve Mühendis Odaları ile Şehir Plancıları Odası”</li> <li>- “Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği”</li> </ul>                                                                                              | <p>“Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı”</p> <p>(İhtisas odaları üzerinde denetim yapacak ilgili bakanlıklar belirlenmemiştir!)</p> |
| 5       | <p>“Tabip Odaları”</p> <p>Türk Tabipleri Birliği”</p>                                                                                                                                                                                                       | “Sağlık Bakanlığı”                                                                                                                               |
| 6       | “Diş Hekimleri Odaları                                                                                                                                                                                                                                      | “Sağlık Bakanlığı”                                                                                                                               |

|    |                                                                                                                                                                                 |                                            |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|    | Türk Diş Hekimleri Birliği”                                                                                                                                                     |                                            |
| 7  | - “Veteriner Hekim Odaları”<br>- “Türk Veteriner Hekimleri Birliği”                                                                                                             | “Tarım ve Orman Bakanlığı”                 |
| 8  | - “Eczacı Odaları”<br>- “Türk Eczacıları Birliği”                                                                                                                               | “Sağlık Bakanlığı”                         |
| 9  | - “Barolar”<br>- “Türkiye Barolar Birliği”                                                                                                                                      | Adalet Bakanlığı                           |
| 10 | - “Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir Odaları”<br>- “Yeminli Mali Müşavir Odaları”<br>- “Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği” | Hazine ve Maliye Bakanlığı                 |
| 11 | - “Noter Odaları”<br>- “Türkiye Noterler Birliği”                                                                                                                               | “Adalet Bakanlığı”                         |
| 12 | “Türkiye Bankalar Birliği”                                                                                                                                                      | “Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu” |
| 13 | “Türkiye Katılım Bankaları Birliği”                                                                                                                                             | “Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu” |
| 14 | “Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği”                                                                                                                                            | “Sermaye Piyasası Kurulu”                  |
| 15 | “Türkiye Sigorta Birliği”                                                                                                                                                       | “Hazine ve Maliye Bakanlığı”               |
| 16 | Türkiye Seyahat Acentaları Birliği                                                                                                                                              | Kültür ve Turizm Bakanlığı                 |
| 17 | “Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği”                                                                                                                                           | “Sermaye Piyasası Kurulu”                  |
| 18 | - “Tohumculuk sektöründeki Alt Birlikler”<br>- “Türkiye Tohumcular Birliği”                                                                                                     | “Tarım ve Orman Bakanlığı”                 |
| 19 | “Türkiye Optisyen – Gözlükçüler Birliği ve odaları”                                                                                                                             | “Sağlık Bakanlığı”                         |
| 20 | “Turist Rehberleri Birliği ve odaları”                                                                                                                                          | “Kültür ve Turizm Bakanlığı”               |

|    |                             |                                            |
|----|-----------------------------|--------------------------------------------|
| 21 | “Finansal Kurumlar Birliği” | “Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu” |
|----|-----------------------------|--------------------------------------------|

#### 1.4.2.3.4. Üyeliğin Zorunlu Olması

Anayasa’nın 135.maddesinde KKNMK’na üyeliğin zorunlu olduğu şeklinde açık bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak madde içinde yer alan “Kamu kurum ve kuruluşları ile kamu iktisadi teşebbüslerinde asli ve sürekli görevlerde çalışanların meslek kuruluşlarına girme mecburiyeti aranmaz” hükmü, bunlar dışında kalanların mesleklerini icra açısından kendi meslek kuruluşlarına üye olmaları gerektiğini işaret etmektedir (T.C. Anayasası, 2022,s.122). Kamu görevlileri açısından ise; bunlar isterlerse odalara üye kaydedilebilmektedirler. Bunun yanı sıra, KKNMK’nın kuruluş kanunlarına bakıldığında, hemen hepsinde mesleğin yapılabilmesi için ilgili odalara kayıt olunması, üyelik aidatı ödenmesi ve üyeliğin sürdürülmesi gerektiği düzenlemeleri yer almaktadır.

KKNMK çerçevesindeki mesleklerin icrası için üyelik iradi değil zorunluluktur. Bir mesleğe yönelik fakülte bitirilmesi ve diploma sahibi olunması o mesleğin yürütülmesi için yeterli değildir. Aynı zamanda meslek kuruluşuna da üye olunması gerekmektedir. Hatta, bazı meslek kuruluşları kanunları gereği üye olmayan meslek erbabını re’sen odalara kayıt etmektedir. Örneğin, sanayi ve ticaretle iştigal edip üyeliği bulunmayan tüccar veya sanayiciler ilgili odalarca re’sen kayıt altına alınırlar (Çaha, 2011, s.103 ; Özer, 1994, s.32)

Öte yandan, birden fazla iş kolunda faaliyet gösteren meslek erbabı ise, ana işi ne ise o işin meslek odasına kayıt olacaktır. Bu durum genellikle esnaf ve sanatkarlar açısından geçerlidir. Ancak isterlerse yükümlülükleri yerine getirmek kaydıyla diğer iştigal konularıyla ilgili odalara da kayıt olabilirler. Bununla beraber, “sermayesinin tamamı veya bir kısmı devlete ait kuruluşlarla belediyelere ait kuruluşlar da özel sektör kuruluşları gibi ilgili yerin odasına kaydolmak zorundadırlar” (Çaha, 2011, s.105).

Doktrinde, zorunlu üyelik konusunda farklı düşünceler ortaya konulmuştur. Gözler (2021, s.276)’e göre meslek kuruluşlarına zorunlu üyelik konusu 1982 Anayasası’nın 48. Maddesinde yer alan “çalışma ve sözleşme hürriyeti”ni oldukça kısıtlamaktadır. Ediş

(2011, s.228)’e göre zorunlu üyelik “mesleki ve ekonomik bir dayatmadır”. Günday vd. (2013, s.30) ne göre ise “üyeleri üzerinde kamu gücü kullanma yetkisine sahip olan kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının üyelik esasının iradî olması düşünülemez. Meslek mensuplarının, meslek kuruluşlarının kamu yararı sağlamak üzere giriştiği faaliyetler ile yaptırımlardan, üye olmamayı tercih ederek muaf kalması, meslek örgütünün varlık nedenini ortadan kaldıracaktır”.

KKNMK açısından “zorunlu üyelik” yaklaşımının bir olumlu biri olumsuz olmak üzere iki farklı yönü bulunmaktadır. Tek tek veya münferit gruplar halinde başılamayacak mesleki diplinin korunması ve çıkarlarının gözetilmesi şeklindeki faaliyetlerin zorunlu üyelikle örgütlenmesi, hem bu kuruluşların heterojen bir yapıya kavuşmalarına hem de meslektaşların daha güçlü bir sinerji ile isteklerini gerçekleştirebilmelerine yol açacaktır. Bu olumlu yön olarak nitelendirilebilir. Öte yandan, sadece tek bir kuruluşa zorunlu üye olunması ve meslekle ilgili tekel yetkisi verilen bu kuruluşların kamusal alanı küçültmesi ise olumsuz yönü ortaya koymaktadır (Çaha, 2011, s.106).

#### **1.4.2.3.5. Kuruluş Amaçları Dışında Faaliyette Bulunamamaları**

İhtisas-uzmanlaşma prensibine göre kurulmuş olan KKNMK (Gözler, 2021, s.276), Anayasa’nın 135. maddesi’ne göre ancak amaçları çerçevesinde faaliyette bulunabilirler. Bu kuruluşların amaçları dışında faaliyette bulunmaları Anayasal olarak kısıtlanmıştır.

KKNMK’nın amaçları, hem Anayasanın söz konusu maddesinde genel olarak hem de kuruluş kanunları ve mevzuatlarında her kuruluşun mesleki alanına göre belirlenmiş bulunmaktadır. Bu amaçlar irdelendiğinde, hemen hepsinde mesleğin disiplinini sağlama, üyelerin hak ve menfaatlerini koruma, mesleğin gelişimi için ilgili merciler nezdinde girişimde bulunma, eğitim ve sosyal faaliyetleri destekleme türü amaçların sayıldığı görülmektedir.

Aslında 1982 Anayasası’nın 135. maddesinin ilk halinde KKNMK’nın “amaçları dışında faaliyette bulunamayacakları ve bu bağlamda siyasi faaliyetlerde bulunmayacakları, siyasi faaliyet olarak değerlendirilebilecek işlem ve eylemler yapamayacakları” hüküm altında iken, 1995 yılında yapılan anayasa değişikliği ile sözkonusu siyasetle uğraşma yasağı kaldırılmış ancak amaç dışı faaliyet yasağı aynen korunmuştur (Avcı, 2012, s.188).

Buradan anlaşılan, Kanun Koyucu “meslek kuruluşlarına sadece amaçları ile sınırlı bir faaliyet alanı çizmiştir” (Özer, 1994, s.55) ve bunu sürdürmektedir. Şüphesiz “kamu tüzel kişileri” uzmanlık alanlarıyla sınırlı faaliyette bulunurlar, KKNMK’da birer kamu tüzel kişisi olduklarına göre, bunlar da amaçları çerçevesinde faaliyetlerde bulunacaklardır. Ancak buradaki sorun, “amaç dışı faaliyet yasağı”nın sınırlarının belirgin olmaması ve subjektif değerlendirmelere açık olmasıdır. Neyse ki, Anayasa’da amaç dışı faaliyette bulunan KKNMK’nın organlarıyla ilgili yaptırımların “yargı” kararıyla alınabileceği düzenlenmiştir (Anayasa, 2022, s.122-123) ve bu husus objektif olmayan değerlendirmelere karşı belli bir koruma sağlamaktadır.

#### **1.4.2.3.6. Organlarının Kendi Üyelerince Seçilmesi**

KKNMK’nın organları ve yöneticileri, Anayasal çerçeve içerisinde ve yasalarında yer alan usul ile, kendi üyeleri tarafından yine kendi üyeleri arasından gizli oy ile ve yargı gözetimi altında seçilirler. Bu organlar ve idareciler atama yoluyla değil seçim yoluyla görevlendirilirler. Yani KKNMK’nın kendi kendilerini yönetmeleri esastır. Bu yönüyle demokratik örgütler sınıfına da girmektedirler (DDK, 2009, s.217).

KKNMK’nın kuruluş kanunlarında yer alan organları, bazı farklılıklar içerse de, genellikle birbirine benzemektedir. Hemen hepsinde bir “başkan”, bir “genel kurul”, bu genel kuruldan seçilen birer “yönetim kurulu” ile “denetleme/denetim kurulu”. Bazılarında ise “disiplin – haysiyet - onur kurulu” da oluşturulmuştur. Ayrıca özellikle sanayi ve ticaret meslek kuruluşlarında “meclis” ler de bulunmaktadır.

Oda, baro ve ticaret borsalarının seçimleri ilçe seçim kurulunun uhdesinde ve onun atayacağı hakimin gözetiminde yapılmaktadır. Ek olarak bir yerde birden fazla ilçe seçim kurulu var ise görevli hakim Yüksek Seçim Kurulu’nca(YSK) atanmaktadır (Avcı, 2012, s.220). Bu yerel meslek kuruluşlarının genel kurullarının toplanması ve organlarının seçilmesi esnasında aynı zamanda üst kuruluşların seçimlerine katılacak “delegeler” de belirlenmektedir. Bu delegelerin sayısı kuruluş yasaları ile belirli ve genellikle üye sayısına göre artan oranlı olarak hesaplanmaktadır. Üst kuruluşlarda yapılan seçimlerde bu delegeler odalarını temsil etmekte ve oy kullanarak üst kuruluşların organ ve idarecilerinin seçimini yapmaktadırlar (Aküzüm, 2020, s.102).

Öte yandan, meslek kuruluşlarının seçimlerindeki ortak düzenlemelerin yanı sıra, kanunlarında seçimlere katılabilmesi açısından bazı özel gereklilikler de arandığı görülmektedir. Örneğin, 5174 sayılı Yasa'ya göre; “TOBB oda ve borsa organ seçimlerine seçmen sıfatıyla katılabilmek için sadece üyelik yeterli değildir. Bunun yanı sıra, “onsekiz yaşını doldurmuş olmak”, tüzel kişi temsilcileri için “yetkili olmak” türünden bazı özel koşullar da aranmaktadır” (Avcı, 2012, s.216).

Diğer taraftan, kuruluş kanunlarında ortak bir düzenleme bulunmasa da çoğu meslek kuruluşu kanununda, organ seçimlerine katılmayan üyeler hakkında çeşitli cezai müeyyideler öngörülmüştür. Ancak bu müeyyidelerin ciddi olarak uygulanıp uygulanmadığı yönünde yeterli veri de bulunmamaktadır.

#### **1.4.2.3.7. İdari ve Mali Açıdan Özerk Olmaları**

KKNMK, “kamu tüzel kişiliğini”ne sahip olmaları cihetiyle, yönetim teşkilatı bünyesinde kendilerine özgü otonomileri bulunmaktadır. Bu otonomi idari ve mali açıdan özerk bir alanı ifade etmektedir. Bu özerklik, hem kendilerine ait bütçelerinin olması, hem kendi başlarına karar alıp uygulama yetkilerinin bulunması, hem de organlarını kendi içlerinden seçip oluşturması, şeklinde ortaya çıkmaktadır. (Hakyemez, 2011, s.67).

Zira, KKNMK merkezi idareden bağımsız bir şekilde hem mali hem de idari kararlar alıp bunları uygulayabilirler, kendi bütçelerini kanunlarında yer alan gelirler<sup>25</sup> ile oluştururlar, kendi mevzuatları gereği personel istihdam edebilirler, üyelerine disiplin yaptırımı uygulayabilirler. Üzerlerinde “hiyerarşik” bir denetim yoktur. Anayasa, denetimi “idari vesayet” olarak öngörmüştür ki bu aslında KKNMK’nın özerklik dengesinin sağlanması amacını gütmektedir (Aküzüm, 2020, s.91-92).

#### **1.4.2.4. KKNMK’nın Faaliyetleri**

KKNMK, toplumun tüm kesimlerine hizmet veren “kamu kurumları”ndan ve belirli hizmete özgülünen “hizmet yerinden kuruluşları”ndan farklı olarak; “yerle sınırlı ve hizmet türü ile bağlı kalmadan, belirli çalışanlar grubunun meslek, sanat uğraşı yahut iş konularındaki özel yararlarının gereklerine göre faaliyette bulunan kamu kuruluşlarıdır”

<sup>25</sup> KKNMK’nın bu gelirleri “Parafiskal Gelir”dir. Yani cebri olarak alınan vergi benzeri gelir.

(Aküzüm, 2020, s.85). Asli, sürekli ve terk edilemez görevleri “mesleki alanı” düzenlemektir.

Hal böyle olmakla birlikte, KKNMK’nca yürütülen faaliyetleri derli toplu bir şekilde ifade etmek gerekirse, aslında bu faaliyetlerin iki ana eksen oluşturduğu görülecektir. Bu eksenlerin biri doğal olarak “mesleğe” yönelik faaliyetler, diğeri ise “kamu adına” veya “devlet için” yürütülen faaliyetlerdir.

KKNMK’nın yürütmüş oldukları faaliyetlerin kaynağını Anayasa ve kuruluş kanunları oluşturur. Anayasanın 135.maddesinde bu faaliyetler “tadadi”<sup>26</sup> (Özer, 1994, s.46) olarak ifade edilmiştir: “1- belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, 2-mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, 3- mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, 4-meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere 4-meslek disiplini ve ahlakını korumak” (Anayasa, 2022, s.122). Ayrıca, bu meslek kuruluşlarının temsil ettikleri meslek türü ve alanına özgü faaliyetler de kendi kuruluş kanunlarında yer almıştır.

Bu faaliyetler dikkatlice irdelendiğinde, meslek kuruluşlarının, kendi üyelerini devlet nezdinde temsil eden “yarı sivil”, meslek üyelerini devlet namına denetleyen “yarı resmi” nitelikli görev ve fonsiyonlar üstlendiği görülmektedir. Zira, üyelerinin çıkarlarını devlet otoritesi karşısında savunmak, meslekle ilgili standartları geliştirmek, mesleki uygulamaları izlemek gibi sivil toplum örgütü tandanslı faaliyetler “yarı sivil” olarak, kamu gücü ayrıcalıkları ile mesleki alanı gözetleyen, üyelerinin kayıt ve sicillerini tutan, faaliyetlerini kontrol eden, belge ve izinler veren ve mesleki disiplini sağlayan faaliyetler “yarı resmi” olarak nitelendirilebilir (Çaha, 2011, s.100-101).

KKNMK gerek devlete yönelik ve gerekse mesleğe yönelik bu faaliyetlerini yürütürken, birer “kamu tüzel kişisi” sorumluluğu ile mutlaka “genel kamu yararını” gözetmelidirler. Ancak bunu yapar iken, mesleğin menfaatlerini de kurban etmemelidirler. Aslında elzem olan her iki menfaatin bir dengede tutulmasıdır (Özer, 1994, s.47).

---

<sup>26</sup> Tadadi: Sayma usulü şeklinde, demektir.

#### 1.4.2.5. KKNMK ile Bunların Üst Kuruluşları Arasındaki İlişkiler

1982 Anayasası 135.maddesi, KKNMK'nı çerçeveye alırken, aslında düalist bir mesleki örgütlenme öngörmüştür. Birincisi yerel düzeyde oda, baro, borsa gibi teşkilatlanan kamu tüzel kişiliğini haiz KKNMK, ikincisi ise merkezi düzeyde ve yine kamu tüzel kişiliğini haiz olan, birlik, konfederasyon ve üst kuruluş şeklinde teşkilatlanan KKNM Üst Kuruluşları (Avcı, 2012, s.245).

Ancak, KKNMK'nın kendi kuruluş kanunları irdelendiğinde, tezin önceki bölümlerinde de yer aldığı üzere, bazı meslekler açısından yerel düzeyde ve üst kuruluş seviyesinde farklı yapılanmaların olduğu görülmektedir (DDK, 2009, s.422):

- Sadece merkezi üst kuruluş olarak örgütlenen KKNMK, (örn.Bankalar Birliği)
- Yerelde oda, baro, borsa şeklinde örgütlenen KKNMK ile merkezde bunların üst kuruluşu şeklinde örgütlenen KKNMK, (örn.Ticaret odaları ve TOBB)
- Merkezde üst kuruluş olarak örgütlenen ancak yereldeki meslek kuruluşlarının ayrı tüzel kişiliği olmayıp, merkezin bir organı olarak teşkilatlandığı KKNMK (örn.Noter odaları ve TNB)

Hal böyle olunca, yani yapı ve örgütlenmeler çok çeşitli olunca, KKNMK ile bunların üst kuruluşları arasındaki ilişkiler de çeşitlenmektedir. Öncelikle belirtilmelidir ki, Anayasa ve kanunları gereği, yerel odalar veya merkez üst kuruluşlar dahil, tümü üzerinde devletin idari vesayeti sözkonusudur. Bunun yanı sıra, merkezi üst kuruluşların da yerel odaları üzerinde çeşitli denetim ilişkileri mevcuttur. Bunlar faaliyetlerin genel gözetimi ve denetimi yanında, bazı iş, işlem ve kararları üzerinde hüküm verme şeklinde de olabilmektedir.

Kanunları incelendiğinde, KKNMK'nda da hem idari vesayete hem de hiyerarşik denetime benzer durumlar görülmektedir. Özellikle “yerelde oda, baro, borsa şeklinde örgütlenen KKNMK ile merkezde bunların üst kuruluşu şeklinde örgütlenen KKNMK” türü yapılarda merkez üst kuruluşunun yerel odalar üstünde idari vesayete benzer uygulamaları sözkonusudur.

Örneğin, 1136 sayılı Avukatlık Kanunu’nun 142 ve 157. maddelerinde etraflıca düzenlenen ve özetle Baroların çeşitli “disiplin uygulamalarına karşı itiraz merciinin Türkiye Barolar Birliği olması ve özellikle uyarma, kınama ve para cezasına dair kararlarının kesin olup Bakanlık onayına tabi olmaması” gibi örnekler, Barolar Birliği’nin yerel barolar üzerinde idari vesayet denetimi uyguladığını göstermektedir (Avcı, 2012, s.252). Ancak burada bir kez daha ifade edilmelidir ki, idari vesayet söz konusu olması için bunun kuruluş kanunlarında düzenlenmiş olması gerekmektedir.

Öte yandan, “merkezde üst kuruluş olarak örgütlenen ancak yereldeki meslek kuruluşlarının ayrı tüzel kişiliği olmayıp, merkezin bir organı olarak teşkilatlandığı KKNMK” türü yapılanmalar da, ki Noter odaları ve Türkiye Noterler Birliği bunun örneğidir, burada ise Noter odalarının TNB’nin bölgesel organı olması ve ayrı bir tüzel kişiliği olmaması cihetiyle, TNB’nin hiyerarşi benzeri denetimi altındadır (DDK,2009, s.428).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI

“Kurumsal Yönetim” kavramı, İngilizce “*Corporate Governance*” teriminin Türkçe çevirisidir. “Corporate Governance” teriminin Türkçe’ye birebir çevirisi “Kurumsal Yönetişim” olmakla birlikte; Türkiye’de akademik literatürde ve mevzuat metinlerinde bu terim “Kurumsal Yönetim” olarak kullanılmakta olduğundan tezin bundan sonraki bölümlerinde bu şekilde belirtilecektir.

Kurumsal yönetim, birçok yazar ve akademisyen ile ulusal ve uluslararası kuruluş tarafından, ne amaçla ve kim tarafından kullanıldığına ve hangi kurum veya örgüt tarafından açıklanmaya çalışıldığına bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 23).

Kurumsal yönetim tanımlarını üç ana başlık altında sınıflandırmak mümkün bulunmaktadır. Bunlar; “a) örgüt paydaşları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini belirleyen tanımlar, b) hangi çıktının elde edilmesinin beklendiğini odağına alan tanımlar ve c) belirli ilkeleri esas alan yönetim yaklaşımını içeren tanımlardır” (Alp ve Kılıç, 2014, s. 23). Bu sınıflandırma, kurumsal yönetimin işlevsel boyutunu odağına almış olup kurumsal yönetimin hangi amaç çerçevesinde ele alınması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır.

Birinci kategori içerisinde değerlendirilebilecek en temel tanım 1992 yılında Cadbury Komitesi tarafından yayınlanmış olan Cadbury Raporunda yer alan “Bir işletmenin yönetim ve kontrolüne ilişkin sistem” şeklindedir (Cadbury, 1992, s. 15). Söz konusu rapora göre; “Şirketlerinin yönetiminden yönetim kurulları sorumludur. Hissedarların kurumsal yönetimdeki rolü, yöneticileri ve denetçileri atamak ve uygun bir kurumsal yönetim yapısının mevcut olduğu konusunda kendilerini tatmin etmektir” (Cadbury, 1992, s. 15). Yine aynı rapora göre; “yönetim kurulunun sorumlulukları arasında şirketin

stratejik hedeflerini belirlemek, bunları uygulamaya koymak için liderlik sağlamak, yönetimi denetlemek ve bu konuda hissedarlara rapor vermek yer almaktadır” (Cadbury, 1992, s. 15).

Aynı kategori içerisindeki diğer tanımlarda kurumsal yönetim; kontrol etme ve karar alma gücüne işaret eden (Özsoy, 2011, s.2) ve firmanın sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri, fon sağlayan kuruluşları, çalışanları ve müşterilerini de içine alan bir yapı (Pauly and Reich, 1997, s. 8) olarak açıklanmaktadır.

John ve Senbet (1997, s. 2)’e göre kurumsal yönetim, bir şirketin paydaşlarının çıkarlarının korunmasını sağlayacak şekilde yönetim ve çalışanlar üzerinde kontrol oluşturulan mekanizmalardır. TÜSİAD ise (2002, s. 9) kurumsal yönetimi, modern hayat içerisinde insanların bir gayeye erişmek için meydana getirmiş olduğu herhangi bir örgütün yönetiminin düzenlenmesi olarak belirtmektedir.

Ülgen ve Mirze (2004, s. 45) çalışmalarında kurumsal yönetimi “işletmenin stratejik yönetimi ile görevli üst yönetimin bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle ‘hak sahibi’ gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsayan bir yapı” olarak açıklamıştır.

Millstein’e göre kurumsal yönetim, “şirket yönetiminde kâr etme ve bu kârı pay sahiplerine dağıtmayı amaçlayan klasik yapıların yanı sıra, hissedarların, yöneticilerin ve diğer paydaşların haklarının da önemsendiği bir anlayıştır” (Millstein vd, 1998; Aktaran; Alp ve Kılıç, 2014, s. 25).

Bahse konu sınıflandırmanın ikinci kategorisinde yer alan; faaliyetler sonucunda elde edilmesi beklenen çıktıya odaklanan tanımlar, kurumsal yönetimin örgütlere/firmalara finansör olan kişi veya kurumlara getiri sağlanmasına güvence veren ve firmanın kıymetinin arttırılmasının bir aracı olduğunu belirten hususları vurgulamaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 26-27).

Bu kategori kapsamındaki tanımlardan ilki Dünya Bankası tarafından yapılan Kurumsal Yönetim tanımıdır. Dünya Bankasına (1999, s. 47) göre kurumsal yönetim, “bir kurumun beşerî ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her çeşit mevzuat ve düzenlemeler bütünüdür.” (Dünya Bankası, 1999; Aktaran: Yılmaz, 2014, s.3).

Bu kategori içerisinde Shleifer ve Vishny tarafından ise kurumsal yönetim; “firmaya fon sağlayanların, sağladıkları bu fona karşılık yeterli getiri elde etmelerini garanti eden bir araç” şeklinde ifade edilmiştir (Shleifer ve Vishny, 1997, s.749).

Bir başka tanımda kurumsal yönetimin nihai hedefinin “şirketin piyasa ve hisse değerini maksimize etmek” olduğu belirtilmektedir (Baek, Kang ve Park, 2004, s. 269).

İlke esaslı yönetim perspektifini esas alan üçüncü kategoride yer alan tanımlar ise kurumsal yönetimi; “şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik, hukuka bağlılık ve toplumsal sorumluluk ilkelerini esas alan” (Argüden, 2021), “disiplinli olma, bağımsızlık, doğruluk ve dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sosyal bilinç oluşturulması ilkelerine dayalı” (Gill, 2002: Alıntıl原因; Abdioğlu, 2007, s. 11) ve “iyi yönetim için gerekli formel ve informel kurallar bütünü” (Aktan, 2013, s. 155) olarak açıklamaktadır.

Eminoğlu (2014, s. 9) yukarıda belirtilen sınıflandırmanın tüm unsurlarını içerecek şekilde bir kurumsal yönetim tanımlaması yapmıştır. Bu tanımlamaya göre kurumsal yönetim; “bir ortaklığın yönetimine, iç mekanizmalarına ve dış ilişkilerine hakim olan uyumlu ve sistemli bir işleyişi, profesyonel bir yönetim anlayışının şeffaflık ve hesap verebilirlik çerçevesinde uygulanmasını öngören, ortaklık ile herhangi bir ilişki içinde bulunan ve menfaat sahiplerinin hak ve sorumluluklarını adillik ilkesi çerçevesinde düzenleyen finansal piyasalara güven vermeyi amaçlayan ve topluma karşı sorumluluk temeline dayalı ilke ve kurallar manzumesini ifade eder.”

Rhodes (1996, s. 654) ise kurumsal yönetimin sadece özel sektör bağlamında değil kamu kesimi bağlamında da ele alınması gerektiğini ifade ederek kamu ve özel sektördeki

kuruluşlar için eşit olarak geçerli olan üç temel ilkedен bahsetmiştir. Bunlar, a) bilgi ve verilerde açıklık, b) bütünlük-tamlık ve c) sorumlulukların ve açıkça tanımlanmış rollerin net bir şekilde paylaştırılmasıyla hesap verebilirlik sağlanması ve bireylerin eylemlerinden sorumlu tutulmasıdır.

Yukarıda yer verilen tanımlamalardan, kurumsal yönetimi; daha iyi bir yönetim anlayışını ve yönetim fonksiyonunu belirli ilke ve kurallar içerisinde gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yönetim felsefesi veya perspektifi şeklinde açıklamak mümkün bulunmaktadır. Ayrıca belirtmek gerekir ki, bu tezde de özellikle ilke bazlı yönetim yaklaşımını önceleyen kurumsal yönetim tanımı temel olarak alınmıştır.

Bu bakımdan, her ne kadar ağırlıklı olarak özel kesim (şirket ve/veya firma) uygulamalarında karşılaşılan kurumsal yönetim kavramı, başarılı örneklerle beraber hem kamu kesiminin hem de sivil toplum örgütlerinin yönetiminde de uygulama imkânı bulan bir yönetim tarzı olarak gelişmeye başlamıştır.

## **2.2. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ**

### **2.2.1. Kurumsal Yönetimin Dünyadaki Gelişimi**

Dünyadaki teknolojik gelişmelerin sonucu olarak; devletler, örgütler ve insanlar birbirlerine daha yakın hale gelmişlerdir. Bu yakınlaşma sonucunda toplumsal kurumlar bütünlüşmüş ve küreselleşme olarak adlandırılan bu bütünlüşme sonucunda da ekonomik hayatın en önemli aktörlerinden biri olan firmalar, kurulmuş oldukları ülkelerin sınırları ötesine açılarak operasyonlarını ve faaliyetlerini dünya geneline yaymışlardır (Eminoğlu, 2014, s. 4).

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı bu durum, firmaların büyümeleri için gerekli olan kaynaklara erişmelerine, yatırımcıların ise ellerinde bulundurdıkları fonları ve kaynakları birçok alternatif yatırım alanında değerlendirmelerine olanak tanımıştır. Elbette ki, ekonomi biliminin bir kuralı olarak yatırımların gerçekleşmesindeki temel gerekliliklerden birisi de yatırımın gerçekleştirileceği ortama olan güvendir. Bu güven ortamının oluşturulması için ise

örgütlerin özellikle de firmaların belirli kural ve ilkeler çerçevesinde yapılanmalarını ve faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekliliğini doğurmaktadır.

Bu gereklilik sonucu ortaya çıkmış olan kurumsal yönetim anlayışının kökenlerini 17. yüzyıla kadar götürmek mümkündür. 1600'lü yıllarda İngiltere ve Hollanda'da faaliyet göstermiş olan East India şirketinin “firma sahipliği ile kontrolünü birbirinden ayıran, şimdiki yönetim kurulu ve şirketin profesyonel yönetimi tarzı yapıyı uygulamaya başlaması” kurumsal yönetimin ilk örneğini oluşturmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 47).

Zaman içerisinde şirketlerin yönetimi ve sermaye yapılarındaki değişimlerine ilişkin gelişmeler kurumsal yönetimin ortaya çıkmasındaki yapı taşlarını oluşturmuş, “şirketlerde meydana gelen finansal ve hukuksal skandallar, krizler ve uluslararası sermaye hareketlerinin artması” kurumsal yönetim olgusunun şekillenmesinde temel rol oynamıştır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 49).

Finansal işlemlerde hilelerin ve yolsuzlukların artması, sermaye hareketlerinde meydana gelen artış, hisse senedi miktarlarının artması ve yatırım piyasalarındaki rekabet artışları kurumsal yönetim kavramının gündeme gelmesine neden olan temel etkenlerdir (Demirbaş ve Uyar, 2006: Aktaran Türedi, 2020, s. 28). Bu sebeple denebilir ki; kurumsal yönetim, yönetim bilimi alanında yapılan teorik tartışmaların sonucundan öte yukarıda belirtilen etkenlerin ortaya çıkardığı sorunları çözmek amacıyla gündeme gelmiştir. Bu bağlamda kurumsal yönetim ilk olarak, hisseleri halka arz edilmiş firmalar için uygulama alanı bulmuş sonrasında hisseleri halka arz edilmemiş firmalarda, kamu kurumlarında ve sivil toplum kuruluşlarında uygulanmaya başlamıştır (Attila, 2016, s. 64).

Kurumsal yönetim kavramının ilkesel ve yapısal bir boyut kazanmasındaki ilk adım ise Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komisyon tarafından düzenlenmiş olan Cadbury Raporu olarak da bilinen rapordur (Cadbury Raporu, 1992). Cadbury Raporu'nda öz olarak kurumsal yönetim “*uy ve açıkla*” mottosu ile özetlenmiştir ve şu dört konu üzerine odaklanılmıştır; “1. Şirket Yönetim Kurulu ile şirketin üst yönetiminin birbirinden ayrılması, 2. Şirket Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması, 3. Şirket Yönetim Kurulu ücretlerini belirleyen komitenin, icracı olmayan

üyelerden oluşması ve 4. Denetim Komitesinin şirketin üst yönetimine değil Yönetim Kurulu'na bağlı çalışmasıdır” (Levent, 2021).

Rapora göre iyi bir kurumsal yönetim için; borsada işlem gören tüm şirketlerin yönetim kurulu sistemini güçlendirmek adına en iyi uygulamaları önermek, yönetim kurullarının yapısı ve sorumluluklarını, yöneticilerin, denetçilerin ve muhasebe uzmanlarının şirket içi rollerini ortaya koymak ve hissedarların hakları ve sorumluluklarını belirlemek (Shah ve Napier, 2017, s. 2), gerekmektedir.

Rapor kurumsal yönetim sistemini; açıklık, dürüstlük ve hesap verebilirlik olmak üzere 3 temel ilkeye dayandırmıştır. Rekabetçi konumlarının belirlediği sınırlar içinde şirketlerin açıklığı, diğer işletmeler ve şirketin başarısında pay sahibi olan herkes arasında var olması gereken güvenin temelidir. Dürüstlük ise hem düzgün davranma hem de yetkinlik anlamına gelmektedir. Finansal raporlamadan beklenen şirketin durumunun dengeli bir resmini sunmasıdır. Hesap verebilirlik ise yönetim kurullarının hissedarlarına karşı sorumluluğunu belirleyen temel ilkedir. Yönetim kurulları, bu ilkenin gereğini, sahip oldukları sorumluluklarını yerine getirmeleri ve hissedarlara sağladıkları bilgilerin kalitesi yoluyla gerçekleştirmelidirler (Cadbury Raporu, 1992).

Kurumsal yönetim kavramının ilke bazlı ele alınmasını sağlayan esas gelişme ise OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development-İktisadi İş birliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin yayınlanmasıdır. 1999 yılında geliştirilerek 2004 yılında güncellenmiş olan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” “ülkeler tarafından sürdürülebilir büyüme ve mali istikrarın sağlanması için politika yapıcılara kurumsal yönetim için hukuki ve kurumsal çerçeveyi değerlendirmeleri ve geliştirmelerinde yardımcı olunması amacıyla oluşturulmuştur.” (OECD, 2015, s. 9). Söz konusu ilkeler, özellikle mali ve mali olmayan olarak ve hisseleri borsada işlem gören şirketlere odaklanmaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine göre kurumsal yönetim, “şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri ihtiva etmektedir.” OECD, Kurumsal Yönetim İlkelerini 6 temel bölüm olarak sunmaktadır. Bu bölümler;

“1. Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması,

2. Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri,
3. Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar,
4. Menfaat sahiplerinin rolü,
5. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
6. Yönetim kurulunun sorumlulukları” (OECD, 2015, s. 9-11).

Kurumsal yönetimin yasal zemine kavuşturulması yönünde atılan adımlardan birisi ise Amerika Birleşik Devletleri’nde 2002 yılında yürürlüğe giren ve esas ismi “Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002” olan fakat yasayı teklif eden senatörler olan Paul Sarbanes ve Michael G. Oxley’in soyadları ile anılan “Sarbanes-Oxley Yasası”dır (Kılıç, 2009, s. 27). Halka açık şirketler için finansal raporlama ve bağımsız denetim ile muhasebe hizmetlerinde kalite ve şeffaflığı artırmak, muhasebe uygulamaları için standart belirleme sürecini geliştirmek, halka açık şirketleri denetleyen firmaların bağımsızlığını güçlendirmek ve kurumsal sorumluluk ve kurumsal finansal açıklamanın gerekliliğini ortaya koymak için düzenlenmiş olan söz konusu yasa (Sarbanes-Oxley Act, 2002) ile ABD’de hukuksal düzen içerisinde kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin şirketlere zorunlu yükümlülükler getirilmiştir (Akgül, 2009, s. 221). “Sarbanes-Oxley Yasası” öncesinde her ne kadar kurumsal yönetimin uygulamasına yönelik ABD’de düzenlemeler var idiyse de bu düzenlemeler belirli yaptırımlar içermemekteydi. Özellikle, finansal raporlamalar konusundaki yolsuzluk ve usulsüzlüklerin sistematik hale gelmesi sonrasında bu tür davranışların belirli yaptırımlara bağlanması gerekliliğinden hareketle “Sarbanes-Oxley Yasası” yürürlüğe girmiştir (Coates, 2007, s. 92).

“Cadbury Raporu”, “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” ve “Sarbanes-Oxley” Yasası dışında kurumsal yönetimin ilke, standart veya düzenleme düzeyinde esas alınmasına yönelik diğer çalışmalar ise Greenbury Raporu (1995), Hampel Raporu (1998), Turnbull Raporu (1999), Tayson Raporu (2003), Higgs Raporu (2003), Smith Raporu (2003),

Basel II Sermaye Uzlaşısı (2004) ve Gözden Geçirilmiş Birleştirilmiş Kurumsal Yönetim Kodu (2006)'dur (Özsoy, 2011, s. 60-63).

Kurumsal yönetimin kavramsal düzeyde ortaya çıkması ve olgunlaşmasına ilişkin yukarıda yer verilen çalışmaları açıkladıktan sonra, bu noktada kurumsal yönetimi daha iyi anlamak açısından, söz konusu çalışmaların yapılmasına neden olan olayların belirtilmesinde fayda bulunmaktadır.

Tezin bu bölümünün başlangıç kısmında da belirtildiği üzere, yatırımlara kaynak sağlayan fon sahiplerinin ellerindeki fonları güvenilir yatırım araçlarında değerlendirebilmeleri için güvenli bir yatırım ortamına ihtiyaçları bulunmaktadır. Güvenli bir yatırım ortamının birçok gerekliliği bulunmakta olup bu gerekliliklerin en başında yatırımlarını gerçekleştirecekleri kurumsal yapıların belirlenmiş olan düzenleme, kural ve ilkelere tabi olmaları ve bu kurallara uygun bir şekilde yönetilmeleridir.

Şüphesiz, bu tür kural ve düzenlemelerin bulunmaması, kötü niyetli hissedar ve yöneticilerin şirketlerini usulsüz bir şekilde yönetmek suretiyle; açıklamaları gereken mali durumlarını gerçeğe aykırı bir şekilde belirtmelerine, şirket varlıklarını kişisel amaçları doğrultusunda hissedarların aleyhinde kullanmalarına ve yasal yükümlülüklerini yerine getirmemelerine neden olabilecektir.

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkmasının temel nedenlerinden birisi de yukarıda belirtildiği şekilde şirketlerin bilerek veya bilmeyerek kötü yönetilmesi ve bunun sonucunda da kamuoyuna yansıyan yolsuzluk ve usulsüzlük skandallarının ortaya çıkmasıdır.

Tuna (2013, s. 22-23), finansal istikrarın; piyasanın düzenleme yapısına ve kurumsal yönetim yapısına bağlı olduğunu ve bu sebeple de bu istikrarın devamlılığı açısından özellikle gelişmekte olan piyasalarda yatırımlar ve harcamalar için gerekli fonların gelebilmesinin temel koşulunun yeterli kurumsal düzenlemeler olduğunu belirtmiş ve bu tür piyasalarda yatırımcıların özellikle saydamlık ve açıklık ilkelerine uyulup uyulmadığına dikkat ettiklerini ifade etmiştir.

1990’larda ve 2000’li yılların başlarında meydana gelen, birçok şirkette (Enron, CMS Energy, Merck, Xerox, Shell ve Parmalat gibi küresel ölçekteki yabancı şirketler ve İmar Bankası gibi Türkiye’deki şirketler) “yolsuzlukların muhasebe hileleri ile gizlenmeye çalışılması şeklindeki şirket skandallarının ortaya çıkması” şirketlerin belirli düzenlemelere ve dolayısıyla bu düzenlemelere uymayan şirketlerin de yaptırımlara tabi tutulması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır (Kılıç, 2009, s. 23).

Söz konusu skandalların ardında yatan nedenleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Guerra, 2004, s. 14; Alıntıl原因: Kılıç, 2009, s. 24).

- “1. Şirket yöneticilerinin ücretlerindeki orantısızlıklar,
2. Halka arz şeklinde gerçekleşen hisse satışlarının şirketleri şüpheli yatırımlara yönlendirmesi,
3. Şirket kaynaklarının kötüye kullanılması,
4. Kamuya açıklanmamış bilgiye dayalı ticaret,
5. Yöneticilere şirket hisse senetlerinden verme hakkının kötü kullanımı,
6. Şirketlerin mali durumlarının ve gelirlerinin gerçekten farklı gösterilmesi, delillerin yok edilmesi veya gizli faaliyetlerle adaletin engellenmesi,
7. Denetim faaliyetlerindeki yetersizlikler,
8. Kamu otoritesinin eksikliği.”

Kurumsal yönetimi gündeme getiren diğer kavramlar ise “temsil sorunu” ve “asimetrik bilgi”dir (Eminoğlu, 2014, s. 10). Temsil sorunundan kastedilen sahip olma ve kontrol etme ayrımıdır. Şirketin sahipliği ile yönetiminin aynı kişilerde olmasının hem suistimallerin ortaya çıkmasına hem de profesyonel olmayan yönetim tarzına neden olabileceği varsayımı ile bu iki rolün birbirinden ayrılması gerektiği belirtilmiştir.

Bir diğerk kavram olan “asimetrik bilgi” ise “bir tarafın diğerkine göre daha iyi veya daha fazla bilgi sahibi olduğu alım-satım işlemlerinde güç dengesizliğinin meydana geldiğı” varsayımına dayanmaktadır. Kurumsal yönetim bu iki soruna çözüm aramakta ve buna ilişkin olarak belirli kurallar ortaya koymaktadır.

### 2.2.2. Kurumsal Yönetimin Türkiye’deki Gelişimi

Türkiye’de kurumsal yönetime ilişkin tartışmalar sermaye piyasasının gelişmesi ve derinleşmesine paralel olarak karşımıza çıkmıştır. Özellikle, fon akımlarının serbestleşmesi ve buna dayalı yapısal düzenlemeler kurumsal yönetime olan ilgiyi arttırmıştır. Bu ilginin temel sebeplerinden bir diğerk de 1990’lı ve 2000’li yıllarda meydana gelen ekonomik krizlerin ve bankacılık krizlerinin bankaların ve diğerk şirketlerin finansal ve örgütsel yapılarını etkilemesidir. Bu durum ise doğal olarak devletin düzenleyici işlevinin daha fazla olması yönündeki tartışmaları gündeme taşımıştır (Attila, 2016, s. 65-66 ve Özsoy, 2011, s. 63-64).

Türkiye’de şirket yönetimlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik 1950’li yıllardan günümüze kadar birçok yasal düzenleme yapılmıştır. Şirket yönetimlerinin belirli ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmesine yönelik sadece kamu otoriteleri tarafından düzenlemeler yapılmasıyla kalınmamış, “TÜSİAD” gibi sivil toplum kuruluşları tarafından da bu konuda çalışmalar yapılmıştır (Ayhün, 2018, s. 29-30). “TÜSİAD” bünyesinde oluşturulmuş olan bir komite tarafından 2002 yılı içerisinde “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı bir çalışma yayınlanmıştır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 106). Bu çalışma, kurumsal yönetimi sadece yönetim kurulları boyutuyla ele almış olup “kurumsal yönetimin bir şirkette oluşturulması için gerekli olan ana ilkeler ışığında, kurumsal yönetimin gerek yerleştirilmesi ve gerekse iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmıştır.” (TÜSİAD, 2002, s. 10).

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerinin bir bütün olarak ele alınması, Sermaye Piyasası Kurulunun (SPK) 2003 yılı içerisinde, hisseleri halka arz edilmiş şirketlerin gönüllülük

esasına dayalı şekilde tabi olduğu “Kurumsal Yönetim İlkelerini” yayımlamasıyla söz konusu olmuştur.

Söz konusu ilkeler büyük oranda “OECD’nin kurumsal yönetim ilkeleri” esas alınarak hazırlanmıştır. 2005 yılında bazı değişiklikler yapılmış ve nihayet (Haşit ve Uçar, 2014, s. 87) 30.12.2011 tarihli Resmî Gazetede yayınlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ile bazı ilkelere uyulması zorunlu hale getirilmek suretiyle, ilkelere son hali verilmiştir (SPK, 2011).

Öte yandan, 2004 yılında “SPK tarafından halka açık şirketlere” pay ve menfaat sahiplerini bilgilendirmek amacıyla kurumsal yönetim performanslarına ilişkin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu ilkelere uyumu sağlamak amacıyla 2005 yılında “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)” tarafından ise bu ilkelere uyum sağlamış olan şirketlerin dahil olacağı bir “Kurumsal Yönetim Endeksi” oluşturulmaya başlanmıştır. Bu endeksin temel amacı, kurumsal yönetim notu verilmek suretiyle halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum performanslarının ölçülmesidir (Arslantaş, 2012, s. 23).

Bankacılık sektöründe kurumsal yönetime ilişkin en önemli gelişme 2005 yılında yürürlüğe girmiş olan “5411 sayılı Bankacılık Kanunu”nda “kurumsal yönetim”e ilişkin hükümlere yer verilmesidir. Bu kanun gereğince 2006 yılında “Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK)” tarafından “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” yürürlüğe konulmuş ve bu yönetmelikte kurumsal yönetimin “banka üst yönetiminin bankayı, belirlenmiş hedefler, Bankacılık Kanunu ve bu Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimi” olarak tanımlamıştır (BKYİ Yönetmeliği, 2006).

Kurumsal yönetim ile ilgili Türkiye’deki bir diğer gelişme ise “01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu”nda kurumsal yönetimle ilgili yeni hükümlere yer verilmesidir. Söz konusu Kanunun “Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlıklı 1529. Maddesi ile “halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin, yönetim

kurulunun buna ilişkin açıklamasının esaslarının ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçlarının “Sermaye Piyasası Kurulu” tarafından belirleneceği” ve “Sermaye Piyasası Kurulunun uygun görüşü alınmak şartıyla, diğer kamu kurum ve kuruluşlarının, sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili, ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeler yapabilecekleri” hüküm altına alınmıştır (TTK, 2011). Söz konusu madde ile Kanun; halka açık anonim şirketler ile ilgili kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi konusundaki yetkiyi SPK’ya vermiş ve kamu kurumlarının da kendi faaliyetlerine ilişkin kurumsal yönetim ilkesi belirleyebileceğini belirtmiştir.

Kamu otoriteleri tarafından yapılan yasal düzenlemelerin yanı sıra kurumsal yönetime ilişkin olarak TÜSİAD gibi başka birçok sivil toplum kuruluşu tarafından da çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu sivil toplum kuruluşlarının başında “Toplam Kalite Yönetimi Derneği” ve “Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği” gelmektedir. Özellikle, “Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği”, gerçekleştirmiş olduğu konferans, panel ve eğitimler ile yayınlamış olduğu “Kurumsal Yönetim Dergisi” ve kitaplar-araştırma raporları aracılığıyla kurumsal yönetimin Türkiye’de bilinirliğinin, gelişmesinin ve iyi uygulamaların hayata geçirilmesinin sağlanması konusunda faaliyetler göstermektedir.

Son olarak bu noktada şunu yinelemek gerekir ki, Türkiye’de kurumsal yönetime ilişkin gerçekleştirilmiş olan söz konusu çalışmaların ve yapılan düzenlemelerin hemen hepsi, ilkesel ve içerik bağlamında OECD tarafından yayınlanmış olan kurumsal yönetim ilkelerini esas almış bulunmaktadır (Haşit ve Uçar, 2014, s. 87).

### **2.3. KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI VE FAYDALARI**

“Kurumsal Yönetim”in en temel amacı şirket sahipliği ile yöneticiliği rollerinin birbirinden ayrılmasını sağlamaktır. Anonim şirketler, adından da anlaşılacağı üzere pay sahiplerinin kişiliklerinden ve beklentilerinden ayrı ve anonimleşmiş bir yapıya sahip olsalar bile gerçek hayatta birçok anonim şirket büyük orandaki hisseye sahip hissedarların beklentileri çerçevesinde yönetilmekte olup kurumsal yönetimin ortaya çıkmasının temel nedeni de bu durumun yaratabileceği sorunların ortadan kaldırılmasıdır (Arslantaş, 2012, s. 5). Bu açıdan ele alındığında, “kurumsal yönetim”in hem şirket sahiplerinin hem de şirket yöneticilerinin ellerinde bulundurdıkları yetkileri kişisel

çıkarları için keyfi bir şekilde kullanmalarını önlemek amacıyla olduğunu söylemek de mümkündür (Türedi, 2020, s. 29).

Kurumsal yönetim, bir yandan şirket hissedarlarının ve paydaşlarının beklentileri doğrultusunda ve kurallara uygun bir şekilde şirketin yönetilmesini amaçlamaktayken diğer yandan ortakların adil ve eşit muamele görmesini sağlayarak menfaat çatışmalarının önüne geçmekte ve şirketin kamuoyu nezdindeki itibarının sağlamlaştırılmasında rol oynamaktadır (Attila, 2016, s. 56-57).

Aktan (2005, s. 13-14) kurumsal yönetimin başlıca amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- “1. Yatırımcıların ve şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması,
2. Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması,
3. Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
4. Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
5. Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
6. Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi,
7. Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması”.

Kurumsal yönetim uygulamalarının faydalarını ise iki boyuttan ele almak mümkündür. İlk olarak kurumsal yönetimin şirketler/örgütler açısından faydaları diğeri ise ülkeler bakımından oluşturduğu avantajlardır.

Şirketler veya örgütler bakımından, kurumsal yönetimin, sermayenin uygun maliyetle elde edilmesinden, kredibilite oranlarının artması ve krizlerden daha az etkilenilmesine kadar birçok faydası bulunmaktadır (Özsoy, 2011, s. 50). Ülkeler bakımından ise kurumsal yönetimin en önemli faydası, o ülkeye olan sermaye yatırımlarındaki artıştır. Bunun yanı sıra; ülke ekonomisine olan yabancı bakış açısının olumlu olması, piyasalarda rekabet gücünün artması ve kriz ortamından uzaklaşılması kurumsal yönetim uygulamalarının diğer faydalarıdır (Dölen, 2012, s. 13).

Rathod (2018) kurumsal yönetimin hem şirketler hem de ülkeler açısından faydalarını şu şekilde açıklamaktadır:

**1. Olumlu davranışları teşvik etmek:** Kurumsal yönetim bir ilkeler bütünü olması yanında ayrıca bir örgüt kültürü de olması nedeniyle olumlu davranışlara değer veren ve ödüllendiren, olumsuz davranışları ise ikaz eden veya cezalandıran bir niteliğe sahip bulunmaktadır. Bu sebeple, örgüt içerisindeki yönetici veya tüm çalışanların bu kültürü benimsemeleri için kurumsal yönetimin olumlu davranışları teşvik edici niteliği bulunmaktadır. Ayrıca, tüm yönetim kurulu üyelerinin de bu kültüre katılması ve örgütün geri kalanıyla net iletişim hatları sağlaması gereklidir.

**2. Sermaye maliyetini düşürmek:** Günümüzün değişken ekonomik ortamında, kurumsal yönetim uygulamaları, şirketlerin sermaye maliyetinde azalmaya yol açabilmektedir. İstikrarlı, güvenilir ve potansiyel riskleri azaltabilen bir örgüt, zayıf kurumsal yönetime sahip olanlardan daha düşük bir oranda fon temin edebilmektedir.

**3. Üst düzey karar verme sürecini geliştirmek:** Yapılan araştırmalar, bir kuruluşun yönetişimi ile hızlı karar alma arasında gelişmiş performansla ilişkili güçlü ve kanıtlanabilir bir bağlantı olduğunu açıklamaktadır. Dahası, bir dizi performans hatası, doğrudan kötü yönetişimle ilişkilendirilmiştir. İyi bir kurumsal yönetim uygulaması hızlı erişimi ve paydaşlar arasında daha iyi sonuçlara yol açan iyi iletişimi de sağlamaktadır.

**4. İç kontrollerin uygulanmasını sağlamak:** Örgüt yönetimi, kurumsal yönetimi örgüt genelinde doğru bir şekilde uygulamak suretiyle kurum içerisinde yeterli ve etkin bir kontrol ortamının mevcudiyetinden emin olabilmektedir.

**5. Daha etkili bir stratejik planlama oluşturmak:** Bilgiye daha hızlı erişim ve iyi iletişim sayesinde örgüt yönetimleri, daha başarılı stratejiler oluşturabilmektedirler. Bu durum, kaynakların ve sermayenin daha verimli bir şekilde dağıtımını da içermektedir. Güçlü bir kurumsal yönetim çerçevesi, örgüt yönetimine; örgüt faaliyetleri konusundaki ortamı anlamak ve tüm paydaşların makul çıkarlarını belirlemek ve yönetmek konusunda da yardımcı olmaktadır.

Kurumsal yönetim sadece özel sektör kuruluşları açısından değil kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları açısından da faydalı uygulamalar içermektedir. Bu bakımdan, özellikle, mevcut mevzuat ve düzenlemelere uyum, ceza ve müeyyidelerle karşı karşıya kalmama, daha etkili bir yönetim, kurumsal ilişkilerin ve itibarın etkili bir şekilde yönetilmesi ve usulsüzlük ve yolsuzluk risklerinin düşürülmesi konularında kurumsal yönetimin örgütlere büyük oranda fayda sağladığı görülmektedir (Cleartax, 2021).

#### **2.4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

Küresel ölçekte meydana gelen ekonomik krizlerin ve kurumsal ölçekteki usulsüzlük ve yolsuzluklar sonucunda ortaya çıkan şirket skandallarının kurumsal yönetimin önemini ortaya çıkardığı tezin önceki bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştı. Bu bölümde ise kurumsal yönetim üzerine çalışmalar yapan uluslararası ve ulusal kuruluşlar ile akademik çevrelerin bu sorunlara çare olarak belirlemiş olduğu temel araçlardan biri olan kurumsal yönetim ilkeleri izah edilmeye çalışılacaktır.

Kurumsal yönetim üzerine yapılan kuramsal ve uygulamaya dayalı çalışmalar 4 esas kurumsal yönetim ilkesi üzerinde durmaktadır: *şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk*. Bu 4 temel ilke özellikle şirketlerin gerçekleştirdikleri performans düzeyinin belirlenmesi ve artırılması amacıyla geliştirilmiş olup (Güçlü, 2010, s. 12) ulusal veya uluslararası piyasalardan finansal kaynak arayışı içerisinde olan şirketler bakımından neredeyse bağlayıcı unsurlar olmaya başlamış ve sermaye akımlarının istikrarı açısından da belirleyici olmuştur (Dölen, 2012, s.24).

### 2.4.1. Şeffaflık

Birçok çağdaş sosyo-politik söyleme konu olan şeffaflık; yönetim, halkla ilişkiler, siyaset, sosyoloji, antropoloji, hukuk, kültürel çalışmalar ve finans gibi disiplinler tarafından ele alınan bir kavram olmakla birlikte böyle geniş bir yelpaze içerisinde aynı zamanda şeffaflığın dağınık bir kavram olduğu, “değişken ve belirsiz” bir nitelik taşıdığı ve dolayısıyla araştırmanın zor olduğu izlenimini de vermektedir (Albu ve Flyverbom, 2016, s. 2). Farklı disiplinlerin bakış açısı devreye girdiğinde değişkenlik ve belirsizlik arz eden şeffaflık kavramı, konu yönetim bilimleri ve özellikle kurumsal yönetim olduğunda, daha üzerinde uzlaşılabilir ve tanımlanabilir bir hal almaktadır.

Kurumsal yönetim boyutuyla ele alındığında şeffaflık, örgütsel perspektifte; “firmaların, kendilerini ‘asilin’ çıkarları doğrultusunda ve toplum tarafından kabul edilebilir bir şekilde davranma konusunda sınırlayan hissedarlarına, paydaşlarına ve politika yapıcılar gibi diğer taraflara, yeterli ve ilgili bilgiyi, zamanında ve etkili bir şekilde sağlama becerisi” (Eldomiaty ve Choi, 2006, s. 284) olarak tanımlanabilir.

Şeffaflık, iktisadi perspektifte ise; “kredilerin yatırımcılarca kullanımı, kredi kullananların kredibilitesi, hükümetin kamu hizmetlerini sunumu ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru, zamanlı ve güvenilir ekonomik, sosyal ve politik bilginin artan biçimde akışının sağlanması” (Soysal, 2015, s. 27) şeklinde tanımlanabilmektedir.

Şirketlerin mali durumları, performansları, ortaklık yapıları gibi kendilerini doğrudan ilgilendiren hususları zamanında ve doğru olarak açıklamasını ifade eden (Akgül, 2009, s. 42) şeffaflık, piyasada yer alan aktörlerin şirketler ve ülkeler hakkında karar vermelerine ve bu şirket ve ülkelerin risklerini belirlemek için gereken bilgilere ulaşmalarını sağlamak suretiyle etkin bir kaynak dağılımına yardımcı olmaktadır (Abdioğlu, 2007, s. 20).

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine (2015, s. 6) göre şeffaflık; “firmaların; finansal ve faaliyet sonuçları, hedefleri, büyük pay sahipliği, ücretlendirme, ilişkili taraf işlemleri,

risk faktörleri, yönetim kurulu üyeleri gibi finansal ve finansal olmayan bilgilerinin kamuoyu ile paylaşılmasını” ifade etmektedir.

Kurumsal yönetimin önemli unsurlarından birisi olan şeffaflık, “piyasa ekonomisinin bir bütün olarak varlığını sürdürmesi açısından yapısal bir önem arz etmektedir” (Abdioğlu, 2007, s. 21), bu devamlılığın sağlanması için şeffaflık açısından paydaşlara açıklanması gereken bilgilerde temel ölçüt ise “önemlilik” kavramıdır. Önemlilik kavramına göre; önemli bilgi bir paydaşın kararını etkileyebilecek düzeyde olan bir bilgidir ve şeffaflık ilkesi doğrultusunda mutlaka açıklanması gerekmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 59).

Şeffaflık ilkesini kurumsal yönetim açısından önemli kılan ve şeffaflığın gündeme gelmesini sağlayan en önemli husus “*bilgi asimetrisi*”dir. Şeffaflık, piyasa mekanizmasının sağlıklı işleminin önündeki engellerden biri olan bilgi asimetrisinin ortadan kaldırılmasındaki temel araçlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple, gerekli şeffaflığın sağlanabilmesi için şirket yönetimi tarafından şirketin finansal durumu ve performansı hakkında hissedarlara ve diğer paydaşlara bilgi akışının sağlanması gerekmektedir (Eminoğlu, 2014, s. 15).

Öte yandan, sermaye piyasalarının etkinliği açısından sadece bazı şirketlerin şeffaflık ilkesine uygun hareket etmesi yeterli olmamakta aynı zamanda bu şeffaflığın piyasa düzeyine de yansımaları gerekmektedir (Tuna, 2013, s.12). Bu durumun sağlanması için ise kamunun düzenleyici rolünün devreye girmesi ve şeffaflığın sağlanmasına yönelik kurallar koyması gerekmektedir.

Şeffaflık konusunda kurumsal yönetim açısından belirtilmesi gereken bir diğer husus ise şirketlerin sadece dışarıya karşı değil kendi içerisinde de şeffaflığı sağlaması gerektiğidir. Bu durum, sadece pay sahipleri açısından önem taşımamakta aynı zamanda orta düzey yönetim ve çalışanlar için de önemli olmaktadır. Yeterli düzeydeki şirket içi aydınlatma politikası hem yeterli güven ikliminin oluşması neticesinde çalışan performansına etki edebilmekte hem de stratejik düzeydeki hedeflerin daha alt seviyedeki yöneticiler tarafından taktiksel olarak başarılmasına katkı sağlamaktadır.

Şeffaflığın temin edilmesi, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliği için temel koşullardan birisidir. Bu nedenle, şirket içerisinde şeffaflığın sağlanması amacıyla yeterli ve etkin bir yönetim mekanizması oluşturulması gerekmekte (Aytar, 2020, s. 91) bunun için de kurum içerisinde mevcut bir iç kontrol ve risk yönetimi mekanizmasının işler halde olması icap etmektedir.

#### **2.4.2. Adillik (Hakkaniyet)**

Kurumsal yönetimin ilkelerinden bir diğeri ise “adillik” veya literatürde farklı bir şekilde belirtildiği biçimiyle “eşitliktir”. Adillik ilkesi öz olarak, şirketin tüm pay sahiplerine “hakkaniyete uygun” ve koşulları aynı olan hissedarlara eşit davranılmasını ifade etmektedir (Eminoğlu, 2014, s. 16).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri içerisinde adillik ilkesi “pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri” başlığı altında şu şekilde ifade edilmiştir: “Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarını korumalı, haklarını kullanmalarını kolaylaştırmalı ve pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Tüm pay sahipleri haklarının ihlal edilmesi halinde geçerli bir telafi imkânına sahip olmalıdır.” (OECD, 2015, s. 19).

OECD (2015, s. 25) tarafından adillik ilkesinin bir gereği olarak; “aynı gruba dâhil olan tüm pay sahiplerine adil muamele yapılması, bazı pay sahiplerinin sahipliklerine orantısız bir şekilde kontrol veya etki derecesi elde etmesini sağlayan sermaye yapıları veya düzenlemelerin açıklanması ve oy haklarındaki herhangi bir değişikliğin olumsuz şekilde etkilenecek olan pay grubunun onayına sunulması gerektiği” belirtilmiştir.

SPK (2011) Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Tebliğinde ise adillik ilkesi menfaat sahipleri çerçevesinde ele alınmıştır. Bu tebliğe göre menfaat sahiplerinin “şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar grupları” olduğu belirtilmiş ve “şirket, işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına alınması gerektiği, menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle ile korunmadığı durumlarda ise menfaat sahiplerinin çıkarlarının iyi niyet kuralları

çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde korunması icap ettiği” düzenlenmiştir. Görülmektedir ki, adillik ilkesinin uygulanması gerektiği hususunda, kişi ve kurumlar bağlamında SPK daha geniş bir paydaş tanımına gitmektedir.

Alp ve Kılıç (2014, s. 60-61) adillik ilkesinin dört önemli ögesi olduğunu belirtmiştir. Bu öğeler;

- “1. Şirketin, tüm paydaşlarına adil davranması ve ayrımcılık yapmaması,
2. Şirketin, aynı paydaş sınıfı içinde yer alan kişi ve kurumlara eşit davranması,
3. İçeriden bilgi sahibi olanların fırsat eşitliğini bozacak şekilde ticaret yapmasına izin verilmemesi,
4. Bir olay veya işlemde yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin, şirketle çıkar çatışması durumunu, yönetim kuruluna önceden beyan etmesidir.”

Adillik ilkesi sadece pay sahipleri açısından değil şirket çalışanları açısından da önem taşımaktadır. Temel insan kaynakları süreçleri olan performans yönetimi, terfi, kariyer gelişimi, eğitim ve işe alım gibi süreçlerde de şirketin çalışanlarına adil ve eşit davranılması ve ırk, din, dil, cinsiyet, cinsel yönelim, siyasal görüş ve arkadaşlık gibi konularda da ayrımcılık yapılmaması beklenir (Ayhün, 2018, s.20).

#### **2.4.3. Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik, en temel tanımıyla, karar verici konumunda bulunanlar ile bu kararların uygulayıcılarının, vermiş oldukları kararları gerekçelendirebilmeleri ve bu kararların sonuçlarından sorumlu olmaları anlamına gelmektedir. “Hesap verebilirlik ilkesi” belirli noktalarda “şeffaflık ilkesi” ile benzerlikler taşısa da şeffaflık ilkesinden esas farkı açıklanan bilgilerin nedeninin ve nasılının da belirtilmesidir (Ayhün, 2018, s. 18-19).

“Kamuyu ilgilendiren ve etkileyen karar, işlem ve eylemlere dair kamuya ve kamuoyuna bilgi ve gerekçe sunma yükümlülüğü” olarak tanımlanan (Acar, 2013, s. 384) hesap

verebilirlik, faaliyetlerin; üzerinde uzlaşılan düzenlemelere ve standartlara uygun gerçekleştirilmesi ve performans sonuçlarının ise adaletli ve eksiksiz şekilde rapor edilmesi yükümlülüğü (UNDP, 2008, s. 4) olarak da ifade edilmektedir.

Siyasal, örgütsel ve ekonomik yönleri olan hesap verebilirlik daha geniş anlamda ele alındığında sadece verilen kararı değil aynı zamanda uygulanan politikaları, üretilen ürünleri ve gerçekleştirilen eylemleri de kapsayacak bir nitelik taşımaktadır. Bu bağlamda, hesap verebilirliğin odaklandığı nokta sürecin nesnesi olan politikalar, eylemler, ürünler veya kararlar değil öznesi olan kişi veya kurumlardır. Bu nedenle, “iç sorumluluk ilkesi” olarak da nitelendirilen (Eminoğlu, 2014, s.19) hesap verebilirlik, hesap veren tarafların; kamuoyuna, denetim veya kontrolü altında oldukları kişi veya kurumlara; yetkilerinin, kararlarının, faaliyetlerinin ve işlemlerinin esas veya usul yönünden mevzuat veya diğer düzenlemelere (sözleşme, kurum içi yönetmelikler vb.), standartlara veya ilkelere uygun olduğunun açıklanması ve gerekçelendirilmesini içermektedir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 61).

Hesap verebilirliğinin bir diğer özelliği ise kararlara ilişkin gerekçe ve sonuçların açıklanmasının sadece kişi veya kurumların kendi iradeleri üzerine gerçekleştirilebiliyor olması değil bu konuda kamuoyu veya ilgili taraflardan gelen talep veya baskı üzerine de bu açıklamaların yapılabilmesidir. Bu durum ise ülkelerin bu konudaki yasal düzenlemelerinin yeterliliği ile mümkün olabilmektedir.

Şirketler boyutunda ele alındığında, hesap verebilirlik kavramı, yönetim kurullarının hissedarlarına hesap verme yükümlülüğünü yerine getirmelerini, bu kapsamda da şirketin yönetim kademesinin yürütmüş oldukları faaliyet ve işlemler ile bu faaliyetlerin sonuçlarının hissedarları ile paylaşılması zarureti belirtmektedir (Tuna, 2013, s.11). Şirketlerdeki hesap verebilirliğin derecesinin; yönetimin keyfi, sorumsuzca ve belli kişilerin menfaatlerini gözetecek şekilde kararlar almasının üzerinde de etkili olması beklenmektedir (Ayboğa, 2020, s. 58).

Hesap verebilirlik ilkesi, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri ile ilişkili olup, şirketin tüm faaliyet ve işlemlerinin ilgili taraflar ve menfaat sahipleri tarafından sorgulamasına ve değerlendirmesine de imkân tanımaktadır (Kılıç, 2009, s. 17). Bununla birlikte,

uygulamada hesap verebilirliğin sağlanması için, kimin neye ve kime karşı sorumlu olduğunun açık bir şekilde belirlenmiş olması ve sorumlu tutulanların ve yaptırım talep edenlerin davranışlarını izlemek ve değerlendirmek için açık ve uygulanabilir düzenlemelerin ve mekanizmaların olması gerekmektedir (Dann, 2013, s. 254).

Kamu hukuku veya özel hukuk içerisindeki klasik sorumluluk veya mali sorumluluk kavramlarından farklı olarak hesap verebilirlik “bir cevap verme ve açıklamada bulunma yükümlülüğüdür”. Bu yükümlülüğdeki taraflar birbirine eşit olmayıp bu taraflardan birisine bir faaliyetin veya işlemin gerçekleştirilmesi görevi verilmekte, öbür taraf ise bu faaliyetin yerine getirilip getirilmediğini, getirilmedi ise neden yerine getirilmediği ve bu faaliyetlerde belirlenmiş olan ölçütlere göre ne derecede başarılı olduğunu belirlemektedir (Mesci, 2014, s. 28).

#### **2.4.4. Sorumluluk**

Sorumluluk ilkesi; şirketlerin, hissedarlarına ve diğer paydaşlarına karşı hesap verebilir olmasının ötesinde, içinde bulundukları ülkelerin yasalarına ve diğer düzenlemelerine de uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, bunun yanı sıra, yönetim ve karar süreçlerinde çalışanların da bulunmasını özendirici ve şirket paydaşlarının taleplerini karar verici mercilere iletebilmelerini sağlayıcı mekanizmalara yer verilmesi üzerinde durmaktadır (TKYD, 2006, s. 5).

OECD tarafından yayınlanmış olan “kurumsal yönetim ilkelerinde” “hesap verebilirlik” ve “sorumluluk” ilkeleri, “Yönetim Kurulu’nun Sorumlulukları” başlıklı kısmında açıklanmıştır (OECD, 2015, s. 51). Bir önceki paragrafta da işaret edildiği üzere, sorumluluk ilkesi, hesap verebilirlik ilkesini tamamlayıcı bir nitelik taşımakta olup, hesap verebilirlik ilkesindeki “açıklanan” faaliyet ve eylemlerin “gereğince”, “usulünce” ve “sorumluluklarına uygun şekilde” yerine getirilip getirilmediğine odaklanmaktadır.

Şirketlerin birçok kurum, kuruluş ve kişilerle değişik sebeplerle ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişkiler, şirketlerin bu kuruluş veya kişilere karşı farklı nedenlerden dolayı sorumluluklarının doğmasına neden olmaktadır. Örneğin, gerçekleştirmekte olduğu iktisadi faaliyetlerden dolayı devlete karşı vergi sorumluluğu, emeğinden faydalandığı çalışanlarına karşı ücret ödeme sorumluluğu, sermaye sunmuş olan (yatırım yapmış)

hissedarlarına karşı kâr etme sorumluluğu, bu sorumluluklara verilebilecek sayısız örnekten biridir. Sorumluluk ilkesi, şirketlerin bu gibi sorumluluklarına işaret etmek suretiyle her bir paydaşının menfaatini gözetmesi gerektiğini belirtmektedir.

Keza daha önce de ifade edildiği üzere, “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği”nin “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünde de aynı yaklaşım görülmektedir (SPK, 2011).

Eminoğlu (2014, s. 22-23) hesap verebilirlik ilkesini “iç sorumluluk” olarak belirtmekte iken sorumluluk ilkesini ise “dış sorumluluk” olarak nitelendirmektedir. Bu durumu ise “pay sahibi” ve “menfaat sahibi” kavramları arasındaki ayrıma dayandırmaktadır.<sup>27</sup> Pay sahipliği, hisse sahipliği ve ortaklık ilişkisi şeklinde ifade edilmekte iken menfaat sahipliği şirketle herhangi bir menfaat ilişkisi içerisinde olunması (devlet, alacaklı, çalışan, müşteri, tedarikçi vb.) durumu olarak açıklanmaktadır. Bu sebeple, hesap verebilirlik ilkesi pay sahiplerine karşı sorumluluklara işaret etmekte olduğundan “iç sorumluluk”, sorumluluk ilkesi ise menfaat sahiplerine karşı sorumluluklara atıf yaptığından “dış sorumluluk” şeklinde belirtilmektedir.

Sorumluluk ilkesi menfaat sahiplerinin menfaatlerinin karar alma sürecinde dikkate alınması ve göz önünde bulundurulması felsefesine dayanmaktadır. Bu sebeple, kimi kaynaklarda sorumluluk ilkesi “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” olarak da ifade edilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 62).

## 2.5. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Halihazırda bütün ülkeler için geçerli tek tip veya standart bir kurumsal yönetim uygulaması bulunmamaktadır. Ülkelerin, piyasaları, hukuk sistemleri, ekonomik büyüklükleri, sosyo-ekonomik kültürleri, katılımcılık kültürünün olup olmaması, rekabet şartlarının korunup korunmaması gibi etmenler kurumsal yönetim ortamını belirlemektedir (Atilla,2016, s.67-68). Literatürde çok çeşitli sınıflandırmalar bulunmakla birlikte, aşağıda yer verdiğimiz sınıflandırmanın daha net ve anlaşılabilir olduğu düşünülmektedir.

<sup>27</sup> Burada, “pay sahipleri” için Hissedar, “menfaat sahipleri” için Paydaş kavramları da kullanılabilir.

### 2.5.1. Yaklaşım Farklılığına Dayanan Modeller

#### 2.5.1.1. Hissedar Çıkarlarına Yoğunlaşan Anglo-Sakson Modeli

Özellikle ABD, İngiltere, Kanada ve Avustralya gibi ülkelerde uygulanagelen Anglo-Sakson modelinin amacı, hissedarların çıkarlarının korunmasıdır. Bu yüzden modelin bir diğer adı da hissedar yaklaşımı modelidir (Allen ve Galle, 2002; Aktaran; Alp ve Kılıç, 2014, s.63).

“Anglo-Sakson modeli” uygulayan ülkelerin en önemli özelliği, bu ülkelerde ortak hukuk geleneğinin hakim olmasıdır. Bu gelenekte asıl olan, piyasada faaliyet gösteren şirketlere finans sağlayan hissedarların kârlarının üst seviyelere çıkarılmasının gözetilmesidir. Diğer bir özellik, bu ülke şirketlerinin ortak yapılarının çok sayıda hissedardan oluşmasıdır. Yani dağınık bir hissedar yapısı bulunmakta olup bir hissedar kümeleşmesi yoktur. Bunun doğal sonucu olarak bu şirketlerde yönetim ile sahiplik birbirinden ayrılmıştır (Alp ve Kılıç, 2014, s.63).

Bu modeli tercih eden ülkelerin bir başka özelliği de, gelişmiş bir sermaye piyasasına sahip olmaları ve şirketlere finans sağlayan yatırımcıların oldukça kurumsal yatırımcı profiline haiz olmalarıdır. Kurumsal yatırımcılar (büyük sigorta fonları vb.), küçük ve/veya amatör yatırımcılardan ziyade, şirket performanslarına ve yönetim uygulamalarına daha bir önem vermekte ve riskli alanlara ilişkin görüşlerini yönetim katmanlarına iletebilmektedirler (Alp ve Kılıç, 2014, s.65-66).

“Anglo-Sakson model”de, kurumsal yatırımcıları da içeren dağınık hissedar yapısı bulunmaktadır ve şirketlerin kontrolü, içinde bağımsız üyelerin de bulunduğu yönetim kurulundadır. Daha sonra özellikleri açıklanacak olan “Kıta-Avrupası modeli”nde şirket kontrolleri büyük ortakların veya ailelerin elinde olabilmektedir. Keza yapılan araştırmalarda, Anglo-Sakson modelini uygulayan ülkelerde büyük ortakların maksimum hisse payı %20’li seviyeleri aşmazken, Kıta-Avrupası modelinde bu oran %50’nin üzerinde çıkabilmektedir (Kula, 2006, s.40).

“Anglo-Sakson model”de, hissedarlar açısından kar maksimizasyonu kısa dönemli olarak beklenmekte, uzun dönemli şirket performanslarına odaklanılmamaktadır. Dolayısıyla,

parçalı küçük hissedarlar ile şirketlerin yönetimleri arasında zaman zaman çıkar çatışmaları gözlenmekte, ‘güçlü yönetici’ - ‘zayıf sahiplik’ şeklinde şirket yapıları meydana gelebilmektedir. Bu yapı içerisinde de küçük hissedarların, denetim ve gözetim yapma imkanları son derece yetersiz kalmaktadır (Tuna, 2013, s.13-14).

#### **2.5.1.2. Tüm Paydaş Çıkarlarına Yoğunlaşan Kıta-Avrupası Modeli**

Almanya, Fransa, İtalya, Belçika gibi ülkelerde uygulanan Kıta-Avrupası modelinde ana amaç, şirketlerin pay sahipleri, şirket çalışanları, kamu, müşteriler, kreditorler, STK’lar gibi tüm paydaşlarının sürekli ve uzun dönemli kazançlarının korunmasıdır (Tuna, 2013, s.15).

“Paydaş modeli” de denilen bu yaklaşımda şirket, paydaşların ortak girişimidir ve paydaşların şirket üzerinden kazanımlarının (devletin vergi, çalışanların ücret, hissedarların kar, bankaların faiz, yöneticilerin maaş vb.) sürmesi için şirketin en uygun yönetim modeli ile idare edilmesi ve yönetim kurullarının da bunu gözetmesi gerekmektedir (Genç, 2019, s.79). Çünkü işletmelerin ve şirketlerin başarısı için paydaşlar çok önemlidir ve pay sahiplerinin/hissedarların olduğu gibi diğer tüm paydaşların da hakkının korunması yönetim kurulları için bir ödev olarak görülmektedir.

“Kıta-Avrupası modeli”nde paydaş çıkarlarının gözetilmesi için “yöneticilerin pay sahipleri yanında diğer paydaşlara da hesap vermesi ve bunun mümkün ise kanunla sağlanması istenmektedir” (Hansmaan ve Kraakman, 2006; Aktaran; Saklı, 2012, s.133). Yasal zeminin yanı sıra bir diğer paydaş hakkı gözetilmesi ise kurumsal meşruiyetin sağlanması, bunun için de hissedarlar harici diğer tüm paydaşların işletme/şirket karar ve faaliyetlerine katılımının sağlanması ve çeşitli işbirliklerinin geliştirilmesi olarak görülmektedir (Saklı, 2012, s.136-137). Aslında bu yaklaşımın genel kamu yararını öncelediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Paydaş modelinde, hissedar modelinin aksine şirketlerde dağınık değil yoğunlaşmış sahiplik yapısı vardır. Bazen hakim hissedarın hisse payı %50’leri geçebilmektedir. Bu durumun birbirine zıt 2 sonucu bulunmaktadır. Birincisi, hakim hissedarların bulunması şirket yönetiminin bu hissedarlarca daha iyi denetime tabi tutulmalarını ve dolayısıyla küçük veya azınlık hissedarlarının da haklarının korunmasını sağlamaktadır. İkincisi ise,

hakim hissedarların kontrolü ele almaları, bazen, tamamen kendi çıkarları için yönetime etkide bulunmaları ve bununda diğer hissedarların haklarının göz ardı edilmesine neden olmasıdır (Tuna, 2013, s.15).

Bu açıklamalar çerçevesinde, Anglo-Sakson Modeli ile Kıta-Avrupası Modelinin Karşılaştırılmasına özet olarak aşağıdaki Tablo 8’de yer verilmiştir.

**Tablo 8- Anglo-Sakson Modeli ile Kıta-Avrupası Modelinin Karşılaştırılması**

| <b>Karşılaştırma Ölçütü</b>                             | <b>Anglo-Sakson Modeli</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Kıta-Avrupası Modeli</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Modelin literatürdeki diğer isimleri</i>             | -Hissedar yaklaşımı<br>-İçerdekiler sistemi<br>-Anglo-Amerikan modeli                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -Paydaş yaklaşımı<br>-Dışardakiler sistemi<br>-Alman/Japon modeli                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Modeli uygulayan örnek ülkeler</i>                   | İngiltere, ABD, Avustralya, Kanada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Almanya, Japonya, Fransa, İsviçre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Modelin uygulandığı ülkelerdeki ortak özellikler</i> | -Ortak hukuk sistemi<br>-Esnek ve ilke bazlı düzenlemeler<br>-Dağınık mülkiyet yapısı<br>-Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrışması<br>-Pay sahipliğinde kurumsal yatırımcılar önemli aktör<br>-Gelişmiş, likit ve derin sermaye piyasalarının varlığı<br>-Ele geçirmeler yaygın<br>-Piyasanın miyop bakış açısı<br>-Paydaşların şirket yönetiminde rolünün bulunmaması | -Kıta-Avrupası hukuk sistemi<br>-Katı ve kural bazlı düzenlemeler<br>-Yoğunlaşmış mülkiyet yapısı<br>-Şirketin büyük ortaklarının yönetimde bulunması<br>-Aileler,özel şirketler ve mali kurumlar önemli aktörler<br>-Gelişmiş ve etkili bankacılık sisteminin varlığı<br>-Ele geçirme yaygın değil<br>-Piyasanın uzun vadeli bakışı<br>-Çalışanların ve diğer paydaşların şirket yönetiminde yer almaları |

|                                           |                                                                         |                                                                                                                |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | -Şirketin amacının hissedarların refahını maksimize etmek olduğu görüşü | -Şirketlerin sosyal kurumlar olduğu ve tüm paydaşların refahını artırması gerektiği görüşü                     |
| <i>Şirket yönetimindeki temel sorun</i>   | -Vekalet problemi: Sahip ile yöneticinin çıkarlarının çatışması         | -Sömürü / istismar problemi: Büyük hissedarın küçük /azınlıktaki ortakların çıkarlarını gözetmemesi            |
| <i>Kurumsal yönetimin öncelikli amacı</i> | -Hissedarların çıkarlarını korumak                                      | -Hissedarların yanı sıra diğer paydaşların da haklarını korumak; toplum, çevre ve etik değerlere saygılı olmak |

**Kaynak:** (Alp ve Kılıç, 2014, s.69).

## 2.5.2. Zorunluluğa Dayanan Modeller

### 2.5.2.1. Uyulması Zorunlu Tutulan Model

Dünya uygulamasında çeşitli ülkeler “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni rehber edinerek kendileri de en iyi uygulama kodları belirlemişlerdir. Hatta bazı ülkelerde, örneğin Malezya ve Singapur’da, firmaların yıl sonu faaliyet raporlarında Kurumsal yönetim kodlarına uyum seviyelerini belirtmeleri, Hindistan ve Brezilya gibi ülkelerde ise işletmelerin sermaye piyasalarına akredite olabilmeleri için bu kodlara uyumları, zorunlu tutulmuştur (Kula, 2006, s.39-40).

“Zorunlu olarak uygula” bazlı bu modelde, kanuni olarak akreditesi yapılmış otoriteler tarafından yayımlanan kurumsal yönetim kodları, şirketlerin zorunlu olarak uyması gereken mevzuat haline gelmiş, uyulmaması durumları ise cezai müeyyidelere bağlanmıştır. Buna güzel bir örnek olarak, “Sarbanes-Oxley Kanunu” sonrasında ABD’deki uygulamalar gösterilebilir (Alp ve Kılıç, 2014, s.72).

### 2.5.2.2. Uygula veya Uygulamıyorsan Açıkla Modeli

Bu modelde kısmi bir gönüllülük esastır. Modeli uygulayan ülkelerde, kurumsal yönetim ilkelerini yayımlayan otoritelerin düzenlemelerine uyum konusunda işletmelere veya

şirketlere şöyle bir serbesti tanınmıştır; şirketler bu ilke ve düzenlemelere uyma konusunda serbesttir ancak uymamaları durumunda, neden uymadıkları konusunda açıklayıcı bir beyanı kamuoyuna deklare etme yükümlülükleri de bulunmaktadır. Bu modeli benimseyen ülkelere örnek vermek gerekirse, AB'ye üye ülkeler, Kanada, İngiltere ve Avustralya sayılabilir (Alp ve Kılıç, 2014, s.72-73).

Modelin şirketlere kısıtlı bir gönüllülük tanınması uygulamada bazı sorunlara da neden olmaktadır. Keza, şirketleri kontrol edecek düzeyde bir hissedar yapısı mevcutsa, bu pay sahiplerinin kurumsal yönetim metoduna uygun hareket eden bir şirketten daha çok, kendi menfaatlerini gözetten bir yapı öngördükleri görülmektedir. Yani zorunluluk yerine esnekliğin mevcudiyeti hakim pay sahipleri tarafından kendi lehlerine kullanılmaktadır (Atilla, 2016, s.70).

#### **2.5.2.3. Melez Model**

Yukarıda ifade edilen iki modelin karmasından oluşan bu modelde, bazı işletme veya şirketlerin otoritelerce açıklanan kodlara uymasının zorunlu olduğu, bazılarının ise bu zorunluluktan istisna tutularak gönüllülüğe dayanan bir uyumun gözetildiği görülmektedir.

Bu modele en yakın örnek Türkiye'den verilebilir: “SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim tebliğinde, bu tebliğin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinden bazılarının, payları borsada işlem gören ve belli nitelikleri taşıyan şirketler tarafından zorunlu olarak uygulanması gerektiği hükme bağlanmıştır. Örneğin şirketlerin yönetim kurullarında belli sayıda bağımsız üye bulundurulması zorunluluğu bu kapsama girmektedir” (Alp ve Kılıç, 2014, s.75).

### **2.6. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN MEVZUAT VE İLKELER**

Türkiye'de kurumsal yönetim, ekonomide meydana gelen gelişmeler (yapısal reformlar ve para ve sermaye piyasalarındaki serbestleşme) ile paralel şekilde gelişme göstermiştir (Özsoy, 2011, s. 63). Özellikle 2000'li yıllardan sonra hem sivil toplum kuruluşları tarafından hem de kamu kurumları tarafından kurumsal yönetim konusunda önemli çalışmalar yapılmıştır.

Sivil toplum kuruluşları tarafından yapılmış olan çalışmalar içerisinde en dikkat çekeni TÜSİAD tarafından gerçekleştirilmiş olan kurumsal yönetim ilkeleri çalışmalarıdır. Kurumsal yönetim süreçleri konusunda etkinliğin artırılması amacıyla TÜSİAD tarafından 2000 yılında bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu çalışma grubu tarafından sadece halka açık şirketler için değil aynı zaman da sermayesi halka kapalı şirketlere yönelik olarak da kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmuştur (Ayhün, 2018, s. 31). TÜSİAD tarafından 2002 yılında yayınlanmış olan “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” isimli rapor ile kurumsal yönetimin şirketlerde etkin şekilde uygulanabilmesi bakımından bir nevi rehber niteliği taşıyan ilkeler seti oluşturulmuş ve şirketlerde yönetim kurullarının kurumsal yönetim uygulamaları bakımından yapısı ve işlevlerine yönelik önerilerde bulunulmuştur (TÜSİAD, 2002).

Sadece yönetim kurulu ile bağlı kalınmayıp şirketlerin tüm süreçlerine uygulanabilecek ilk bütüncül çalışma ise SPK tarafından 2003 yılında gerçekleştirilmiştir. Kurumsal yönetim uygulamalarının bankalar düzeyinde uygulanmasına yönelik temel düzenleme ise BDDK tarafından 2006 yılında gerçekleştirilmiş, mevzuat anlamında yapılan çalışmaların sonuncusu ise 2012 yılında yürürlüğe girmiş olan “Türk Ticaret Kanunu” ile gerçekleştirilmiştir.

Tezin bu bölümünde kurumsal yönetimin Türkiye’de uygulanmasına yönelik yapılmış olan düzenlemeler yer almakta olup bu çerçevede SPK ve BDDK tarafından gerçekleştirilen yönetmelik ve tebliğ benzeri mevzuat ile “Türk Ticaret Kanunu” kapsamında yapılan düzenlemelere bu bölüm altında yer verilmiştir.

### **2.6.1. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Türkiye’de 2000’li yılların başında yaşanmış olan ekonomik krizlerin temel nedenlerinden birisi olan, şirketlerde yaşanan yolsuzluk ve usulsüzlük skandalları, şirketlerin yönetim yapılarının yeniden gözden geçirilmesi konusunu gündeme getirmiş ve şirketlerin hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve adillik ilkeleri doğrultusunda değerlendirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır (Eminoğlu, 2014, s. 29).

Bu gelişmeler doğrultusunda, yaşanan krizlerin ve şirket skandallarının ardında yatan nedenlerden birinin kamu ve özel kesimin kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu ve bu tür skandalların önlenebilmesine yönelik olarak da şirketlerin kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmesine imkân sağlamak amacıyla SPK tarafından 2003 yılında tavsiye niteliğinde “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayınlamıştır.

2003 yılında yayınlanmış olan söz konusu ilkelerde; “Kurumsal yönetim alanında dünyada bir çok çalışma yapıldığı ve bu çalışmaların da her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağını vurguladığı, bu sebeple, oluşturulacak modelin ülkeye özgü koşulları da dikkate alması gerektiği, fakat genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, eşitlik(adillik), şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarının olmazsa olmaz ilkeler olduğu” belirtilmiştir (SPK, 2003).

Söz konusu ilkeler; 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" başta olmak üzere “dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar” dikkate alınarak “öncelikle halka açık anonim şirketler” için hazırlanmış ancak “kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar” tarafından da uygulanabileceği tavsiye edilmiştir. Bu ilkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır (SPK, 2003).

SPK tarafından geliştirilmiş olan Kurumsal Yönetim İlkeleri 2005 yılında tekrar gözden geçirilmiş 2011 yılında ise 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunun 22. Maddesinde değişiklik yapan 654 sayılı KHK ile Sermaye Piyasası Kurulunun görevleri arasına;

“Sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmek, yatırım ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak üzere, borsada işlem gören halka açık anonim ortaklıklardan halka açıklık oranları, yatırımcı sayısı ve niteliği, dâhil oldukları endeks ve belirli bir zaman dilimindeki işlem yoğunluğunu dikkate alarak belirlemiş olduğu gruplarda yer alanların kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak, buna ilişkin usul ve esasları belirlemek, getirilen uyum zorunluluğuna aykırı işlemlerin hukuka aykırılığının tespiti veya

iptali için her türlü teminattan muaf olarak ihtiyati tedbir istemek, dava açmak, açılan davada uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak şekilde karar alınmasını istemek”

hükmü eklenmiştir (Sermaye Piyasası Kanunu, 2011). Bu madde hükmü doğrultusunda ise 2003 yılında belirlenmiş olan kurumsal yönetim ilkeleri 11 Ekim 2011 tarih ve 28081 (2. Mükerrer) sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış olan “Seri: IV No: 54 Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ve bu tebliğ ekinde yer alan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ile mevzuat niteliği kazanmıştır (SPK, 2011). Söz konusu tebliğde zaman içerisinde birçok değişiklik yapılmıştır. En son yapılmış olan düzenleme esas alındığında ise “payları halka arz edilmiş olan veya halka arz edilmiş sayılan ortaklıkların” bu tebliğ ekinde yer alan ilkelerin bazılarına uymakla yükümlü olduğu ve uymakla yükümlü olunmayan kısımlarda ise kamuoyuna açıklama yapılması zorunluluğu getirilmiştir.

SPK tarafından düzenlenmiş olan “Kurumsal Yönetim İlkeleri”; “Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Menfaat Sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” olmak üzere 4 ana bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölüm olan “Pay Sahipleri” kısmında; 1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması, 2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı, 3. Genel Kurula Katılım Hakkı, 4. Oy Hakkı, 5. Azlık Hakkı, 6. Kar Payı Hakkı ve 7. Payların Devrine ilişkin ilkeler; İkinci bölüm olan “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” kısmında; 1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları, 2. İnternet Sitesi, 3. Faaliyet Raporuna ilişkin ilkeler; Üçüncü bölüm olan “Menfaat Sahipleri” kısmında; 1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası, 2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi, 3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası, 4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler, 5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluğa ilişkin ilkeler; Dördüncü bölüm olan “Yönetim Kurulu” kısmında ise; 1. Yönetim Kurulunun İşlevi, 2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları, 3. Yönetim Kurulunun Yapısı, 4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli, 5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler, 6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklara ilişkin ilkeler yer almaktadır (SPK, 2011).

Bahse konu tebliğe göre borsa şirketlerinin yıllık faaliyet raporlarında; bu Tebliğ ekindeki Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelere yer alan hususlar çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer verilmesi gerektiği de hüküm altına alınmıştır (SPK, 2011).

### **2.6.2. BDDK Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Ekonomik sistemin unsurlarından biri olan bankacılık sektörü, ülkelerin finansal ve ekonomik yapısının sağlamlığı ve derinliği konusunda önemli işlevlere sahiptir. Sürdürülebilir bir bankacılık sisteminin önemli unsurlarından birisi de bankaların kurumsal yapılarının güçlü olması, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesine yönelik kontrol mekanizmalarının bulunmasıdır. Bu şartların sağlanması konusundaki temel araçlar ise kurumsal yönetim uygulamalarının kurum geneline hâkim olacak şekilde uygulanması ve esas alınmış olan ilke ve standartlara uyum konusunun izlenmesine yönelik süreç ve sistemlerin kurulmuş olmasıdır.

Türkiye’de 1990’larda ve 2000’li yılların başlarında yaşanan bankacılık krizleri, bankaların kurumsal yönetim sistemlerinin önemini ortaya koymuştur. Bu durumun en temel gerekçesi ise bankalarda yaşanan sahiplik ve yönetim ayrımının krizi tetikleyici nedenlerin başında gelmesidir. Etkin bir kurumsal yönetim, bu tür sorunların üstesinden gelinmesi noktasında öneme sahiptir.

Yaşanan bankacılık krizlerinin yarattığı sorunların ve bu sorunların nedenlerinin ortadan kaldırılması amacıyla “5412 sayılı Bankacılık Kanunu”nun 22. Maddesi doğrultusunda “kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler ve bunlara ilişkin ilkelerin BDDK tarafından belirleneceği” hüküm altına alınmış (Bankacılık Kanunu, 2005), kanunun söz konusu maddesi doğrultusunda ise BDDK tarafından “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” yayınlanmıştır. Söz konusu yönetmelik, “bankaların kurumsal yönetimlerine ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkeleri düzenlemek” amacıyla yayınlanmış olup bu yönetmeliğe göre kurumsal yönetim “Banka üst yönetiminin

bankayı, belirlenmiş hedefler, Bankacılık Kanunu, bu kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimi” olarak tanımlanmıştır (Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, 2006).

“Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” ekinde bankalar tarafından uygulanmak üzere yedi adet ilke belirlenmiştir. “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı verilen bu ilkeler şunlardır;

“- Banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulmalıdır.

- Banka içinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

- Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalı ve banka faaliyetleri hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmelidir.

- Üst düzey yönetim, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalıdır.

- Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır.

- Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır.

- Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır” (Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, 2006). Ayrıca, söz konusu ilkeler başlıklar halinde belirlenmiş olup her ilkenin altında detaylı kurallara yer verilmiştir.

### 2.6.3. Türk Ticaret Kanunu

Kurumsal yönetim ilkeleri “6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu”nda bir katalog biçiminde yer almamış, kanunun ruhuna ve yapısına şekil veren bir anlayış olarak yansımıştır. Yani, kurumsal yönetim uygulamalarını içeren ilkeler kanunun çeşitli maddelerinde doğrudan olmasa dahi dolaylı olarak yer almaktadır (Eminoğlu, 2014, s. 65). Özellikle, anonim şirketlerin düzenlendiği her maddede “kurumsal yönetim” ifadesi yer almasa dahi, anonim şirketlerin faaliyetlerini kurumsal yönetim açısından şekillendiren birçok düzenlemeye kanun içerisinde yer verilmiştir (Alp ve Kılıç, 2014, s. 127).

Türk Ticaret Kanunu’nun doğrudan kurumsal yönetime atıf yapan tek maddesi “Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlıklı 1529. maddesi olup; “halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esaslarının ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçlarının Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirleneceği, diğer kamu kurum ve kuruluşlarının ise Sermaye Piyasası Kurulunun uygun görüşü alınmak şartıyla, sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili düzenleme yapabilecekleri” hüküm altına alınmıştır (Türk Ticaret Kanunu, 2011).

Bu madde çerçevesinde, halka açık anonim şirketlerde uygulanmak üzere SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”in yayınlanmış olduğu daha önceki sayfalarda belirtilmişti. Söz konusu madde dışında, kurumsal yönetim ilkelerindeki anlayışı dolaylı olarak yansıtabilecek şekilde özellikle şirketlerde denetim faaliyetleri, “pay sahipliği”, “genel kurul”, “azınlık hakları” ve “yönetim kurulları”na ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin, eşitlik ilkesi doğrultusunda Kanunun 357. Maddesinde “pay sahiplerine eşit muamele yapılması” prensibine yer verilmiştir.

## 2.7. KURUMSAL YÖNETİMDE ÖLÇME VE DERECELENDİRME

Son yıllarda, sermaye piyasalarına kayıtlı ve halka açık şekilde faaliyet gösteren şirketler, sürdürülebilirliklerini sağlamak, yükümlülüklerini yerine getirmek, daha çok yatırımcı çekmek ve kârlarını maksimize etmek amacıyla, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyuma

doğru hareket etmektedirler. “Kurumsal yönetim derecelendirme” faaliyeti ise şirketlerin bu amaçlarına ulaşmada önemli bir araç olarak görülmektedir.

Keza, derecelendirme sonrası yüksek puan alan şirket/işletmeler kamuoyuna; akredite oldukları ulusal veya uluslararası ilkelere uyum için çaba harcadıkları, yönetim sistemleri, kültürleri, faaliyetleri hakkında şeffaf bilgiler sundukları, yatırımcıların, paydaşların, çalışanların şirkete olan güven duygularının gelişmesi yönünde çalıştıkları hususlarında, güvence vermektedirler.

Kurumsal yönetim uyum derecelendirmesinin (bundan sonra KYD olarak ifade edilecektir) amacı; “şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusundaki performanslarının, standart ve karşılaştırılabilir bir ölçüm sistemi ile tespit edilmesidir” (Sandıkçıoğlu, 2005, s.12).

### **2.7.1. Dünyada Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi**

Dünyada büyük cirolara sahip şirketlerin batması ve global ölçekte bir ekonomik krizi tetiklemeleri, bütün odağı bu şirketler üzerine yöneltmiş, yapılan analizler sonucu bu şirketlerin hem kötü yönetildikleri hem de kötü denetlendikleri ortaya çıkmıştır. Bu tespitler sonucu, şirketlerin daha iyi yönetilmelerine ve kontrol edilmelerine fayda sağlayacak olan kurumsal yönetim yaklaşımı benimsenmiş, kurumsal yönetim ilkelerine uygun faaliyet gösteren şirketlerin piyasalardaki meşruluğu ve güvenilirliği artmıştır.

KYD faaliyetleri işte böyle bir sürecin sonucunda gelişmeye başlamış ve küresel bazda bilinirliği yüksek olan ve özellikle kredi derecelendirme faaliyetlerinde uzmanlaşmış olan “Standat&Poor’s” firması (S&P) 2003 yılında ABD ‘de ilk olarak KYD faaliyetine başlamıştır (Eldemir, 2019, s.145).

S&P firması bilindiği üzere o tarihe kadar sermaye piyasalarında kredi derecelendirme faaliyetlerindeki uzmanlığı ile tanınmaktadır. Kredi derecelendirme faaliyeti şirketlerin finansal durumlarını niceliksel yöntemler ile analiz ederken, KYD’de analiz yöntemi tamamen nitelikselidir. Yani, KYD faaliyeti şirketlerin yönetim kalitesini ve KY ilkelerine ne kadar uyduklarını niteliksel verilerle ölçen bir değerlendirmedir. Keza, ilerleyen

yıllarda birçok küresel ve ulusal derecelendirme firması da kredi derecelendirmeleri yanında KYD faaliyetlerine başlamış ve ayrı bir uzmanlık dalı geliştirmişlerdir.

Kurumsal yönetim ilkelerine uyumun ölçülmesi ve derecelendirilmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. En genel yaklaşıma göre bunun iki yolu vardır; “öncelikle, şirketin geçmişte nasıl yönetildiği ölçülür. Eğer hissedar haklarının kötüye kullanımı sözkonusu değilse, şirket kurumsal yönetim açısından güvenilir olarak değerlendirilir. İkinci yol ise, yazılı ve uygulanan kurumsal yönetim uygulamalarını belirli ekonomik durumlar için önerilen standartlar ile karşılaştırmaktır. Bunlar ulusal en iyi uygulama ve düzenlemeler veya OECD ilkeleridir” (Gürbüz ve Ergincan, 2004, s.33-34).

Sıklıkla uygulanagelen bir başka KYD metodolojisinde de iki yol kullanılır; a-) Talebe göre yapılan KYD, b-) Talep olmadan yapılan KYD. İsminden de anlaşılacağı üzere, bir şirket yukarıda belirtilen amaçlar ile kendisi için KYD yapılmasını istiyorsa bunu bir taleple derecelendirme yapma yetkisini haiz firmalara iletir. Derecelendirme yapan firma vermiş olduğu hizmet karşılığı belli bir bedeli talepte bulunan şirketten alır. Talebe bağlı olmayan derecelendirmede ise, KYD firmaları gerek ulusal veya bölgesel ve gerekse global ölçekte, çeşitli şirketlerin KY ilkelerine uyumlarını ölçen derecelendirme faaliyetlerinde bulunurlar. Burada herhangi bir talep olmaksızın harekete geçerler. Ücret almazlar. Ancak, derecelendirme sonucu ortaya çıkan rapor veya analiz metni yatırımcılar veya ilgili şirket tarafından talep edilirse, bunun karşılığı olan ücreti öderler. Bu metodun amacı, derecelendirme yapan firmaların kapsamlı analiz çalışmalarına katkı göstermesi yanında, kendilerinden danışmanlık vb. hizmet alacak şirket ve/veya kurumların sayısının da artırılmasıdır. Derecelendirme faaliyeti sonucu hem raporlarını hem de danışmanlık hizmetlerini hatırı sayılır ücretler karşılığı talep edenlere verirler (Sandıkçıoğlu, 2005, s.13-17) ; (Kılıç ve Benligiray, 2012,s.65-70).

KYD metodlarından bir başkası ise; derecelendirme firmalarının veriyi elde etme biçimlerine göre uygulanmaktadır. Derecelendirme firmaları, talepli veya talepsiz yapılan derecelendirme çalışmalarında, veriyi iki şekilde elde ederler. İlk metot verinin sadece kamuya açık kaynaklardan elde edilmesidir. İkincisi ise, kamuya açık kaynakların yanı sıra daha çok derecelendirmeye tabi tutulan şirketlerin içinden ve gönüllü olarak gerekli bilgilerin alınmasıdır. Burada ifade etmek gerekir ki; sadece kamuya açık kaynaktan

toplanan verilerden sağlıklı bir derecelendirme yapılabilmesi için, değerlendirilen şirketin/işletmenin/firmanın/kurumun şeffaflık, kamuyu aydınlatma, hesapverebilirlik gibi konularda üst düzey olgunluk seviyesinde olması beklenir (Kılıç ve Benligiray, 2012,s.65-70) ; (Sandıkçıoğlu, 2005, s.13-17).

Küresel çapta kabul görmüş uluslararası KYD Firmaları, ticari olarak faaliyet gösterdikleri için genellikle metotlarını ve çoğunlukla da değerlendirme kriterlerini kamuya açıklamamaktadırlar. Bununla birlikte, derecelendirme notlarını özetle şu şekilde oluştururlar; derecelendirecekleri şirketin bulunduğu ülkenin veya giderek iyi uygulama örneği olan OECD'nin "kurumsal yönetim ilkelerini temel alarak, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulu, denetim gözetim ve raporlama veya menfaat sahipleri" gibi ana bölümler ayrı ayrı kriterlere tabi tutulmakta, gerek içeriden alınan veriler ve gerekse açık kaynaklardan alınan verilerin ortalama analizleri yapılarak bu ana bölümlere ayrı ayrı skorlar verilmektedir. Toplamda ise, tüm bu bölümleri de içeren tek bir kurumsal yönetime uyum derecesi ilan edilmektedir.

Uluslararası KYD kuruluşlarının metodolojileri hakkında karşılaştırmalı özet bilgiler aşağıda tabloda verilmektedir.

**Tablo 9-Uluslararası Kurumsal Yönetim Derecelendirme Kuruluşları Karşılaştırma Tablosu**

| KURULUŞ           | Ana Bölüm Sayısı | Ana Bölümler                                                                                                                                                                  | Kriter/Soru Sayısı | Not Skalası            | Kullanılan Veriler                                                                    |
|-------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Standard & Poor's | 4                | 1. Mülkiyet etkileri<br>2. Pay sahibi hakları<br>3. Şeffaflık, denetim ve kurumsal risk yönetimi<br>4. Yönetim kurulunun etkinliği, stratejik süreçler ve telafi uygulamaları | 39 kriter          | 1-10<br>(10 en yüksek) | Kamuya açık bilgiler ve şirket yetkilileri ile yapılan görüşmelerde edinilen bilgiler |

|                      |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                        |                                       |                                                                                                |
|----------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RiskMetrics<br>(ISS) | 4 | 1. Yönetim kurulu<br>2. Denetim<br>3. Ele geçirme karşıtı önlemler<br>4. Yönetici ücret politikaları                                                                                                                                                                           | 55 kriter<br>225 soru                  | % 1-<br>% 100<br>(% 100 en<br>yüksek) | Kamuya açık bilgiler                                                                           |
| Governance Metrics   | 6 | 1. Yönetim kurulunun hesap verebilirliği<br>2. Finansal kamuyu aydınlatma ve şirketin iç kontrol sistemleri<br>3. Pay sahibi hakları<br>4. Makam tazminatı<br>5. Kontrol ve mülkiyet esaslı piyasa<br>6. Kurumsal davranış ve kurumsal sosyal sorumluluk                       | ≈ 50 ana kriter<br>Toplam ≈ 600 kriter | 1-10<br>(10 en yüksek)                | Kamuya açık bilgiler                                                                           |
| Crisil               | 7 | 1. Pay sahiplerine eşit işlem uygulaması<br>2. Pay sahiplerinin ortaklık hakları<br>3. Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma<br>4. Yönetim kurulunun kompozisyonu<br>5. Yönetim kurulunun işlevi<br>6. Yönetimin değerlendirilmesi<br>7. Çeşitli menfaat sahipleri için değer yaratma | Kamuya açıklanmamıştır.                | 1-8<br>(1 en yüksek)                  | Kamuya açık bilgiler ve şirket yetkilileri ile yapılan görüşmelerde edinilen belge ve bilgiler |

|                             |   |                                                                                                                                                                                                                     |                               |                                |                                                                                                                        |
|-----------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| The<br>Corporate<br>Library | 4 | 1. Yönetim kurulunun<br>kompozisyonu ve üyelerinin<br>değişim süreçleri<br>2. CEO tazminatı<br>uygulamaları<br>3. Ele geçirme karşıtı<br>önlemler<br>4. Muhasebe konularında<br>yönetim kurulunun bilgi<br>seviyesi | ≈ 120                         | “A”– F”<br>(“A” en<br>yüksek)  | Kamuya açık<br>bilgiler                                                                                                |
| ICLG<br>(CORE<br>Rating)    | 6 | 1. Açıklanan bilgiler<br>2. Özsermaye yapısı<br>3. Yönetim kurulunun yapısı<br>4. Temel pay sahibi hakları<br>5. Risk değerlendirmeleri<br>6. Kurumsal yönetim geçmişi                                              | Kamuya<br>açıklanma<br>mıdır. | 1-100<br>(100<br>en<br>yüksek) | Kamuya açık<br>bilgiler ve şirket<br>yetkilileri ile<br>yatırımcı gibi<br>yapılan<br>görüşmelerde<br>edinilen bilgiler |

**Kaynak:** (Güçlü, H.,2010, s.69-70)

Tablo 9’den da görüleceği üzere; “RiskMetrics, Governance Metrics ve The Corporate Library” isimli derecelendirme firmaları verileri tamamen kamuya açık kaynaklardan elde ederlerken, “Standard & Poor’s ve Crisil” firmaları bunun yanısıra derecelendirilen şirketin yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgileri de veri olarak kullanmaktadır. “ICLG (CORE Rating)” firması ise bir adım öteye geçerek, açık kaynak ve görüşmeye dayalı bilgi ve belgelerin yanısıra, derecelendirilecek firma ile bir yatırımcı rolünde yapılan görüşmelerden elde edilen bilgileri de kullanmaktadır.

### 2.7.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” 2003 yılında yayımlanmış olup, bu ilkelerin amacı yine SPK tarafından “KY İlkeleri, başta halka açık anonim ortaklıklar olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet

*gösteren tüm anonim şirketlerin faaliyetlerini uluslararası standartlarda sürdürebilmelerine ve böylece daha etkin ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla uluslararası finans kaynaklarından daha rahat ve ucuz maliyetle faydalanabilmelerine katkıda bulunacak bir yönetim anlayışı getirmeyi hedeflemektedir (SPK,2011)”* denilerek en net ifadeyle ortaya konmuştur.

Yine SPK’nca 2003 yılı Aralık ayında, “Seri: VIII No: 40 sayılı Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” yayımlanarak, şirketlerin “kurumsal yönetim ilkelerine” uyumu konusunda faaliyete geçmeleri ve bu faaliyetlerin nasıl olması gerektiği konularını içeren çerçeve çizilmiştir (SPK,2003).

Tebliğde derecelendirme faaliyeti; “ ortaklıklar ve sermaye piyasası kurumlarının, SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun, derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyeti” olarak tanımlanmış ve yine aynı tebliğde derecelendirme işinin kimler tarafından yapılacağı; “Türkiye’de kurulan ve derecelendirme faaliyetinde bulunmak üzere Kurul’ca yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları ile Türkiye’de derecelendirme faaliyetinde bulunması Kurul’ca kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından yapılır” denilerek hüküm altına alınmıştır (SPK, 2003).

Günümüz itibariyle SPK’ca yetkilendirilen KYD kuruluşları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

**Tablo 10- SPK’ca Yetkilendirilen Ulusal ve Uluslararası KYD Kuruluşları**

| <b>Türkiye’de Kurulan KYD Kuruluşları:</b>                                          | <b>Uluslararası KYD Kuruluşları:</b>                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri Anonim Şirketi-İSTANBUL | 1-NIS National Investor Services Derecelendirme Anonim Şirketi<br><br>(Kendi talepleri üzere 6 ay derecelendirme lisansları askıya alınmıştır)- BAHREYN |

|                                                                                                     |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 2- DRC Derecelendirme Hizmetleri Anonim Şirketi-İSTANBUL                                            |  |
| 3- JCR Avrasya Derecelendirme Anonim Şirketi-İSTANBUL                                               |  |
| 4-KOBİRATE Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri Anonim Şirketi-İSTANBUL |  |

**Kaynak:** (SPK,2021)

Metodolojinin nasıl olması gerektiği ise yine sözkonusu tebliğde; “bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana bölümleri itibariyle ayrı olmak üzere 1 ile 10 arasında derece notu verilir” şeklinde düzenlemeye tabi tutulmuştur (SPK,2003).

Ayrıca, SPK’nun 12.12.2003 tarihli “Kurul Kararı” ile, İ.M.K.B. (şimdiki adı Borsa İstanbul- BIST)’ ye kote halka açık şirketlerin dahil olacağı bir “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinin” oluşturulacağı ve bu endekse girmeyi isteyen şirketlerin derecelendirme tebliği çerçevesinde derecelendirme yaptırma zorunluluğuna tabi olacağı kararlaştırılmıştır. Bilahare, Kurulun 07.02.2005 tarihli toplantısında da; “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi” hesaplamasına 2007 yılında başlanacağı ve sözkonusu Endekse girmek isteyen şirketlerin “Kurumsal Yönetim İlkelerine” uyum derecelendirme notunun en az 6 olması gerektiği karara bağlanmıştır (Sağol, 2015, s.149-151).

KYD faaliyetlerine ilişkin bu ilk ve çerçeveyi ortaya koyan düzenlemelerden sonra, uygulamalar izlenerek, süreç içerisinde SPK’ca çeşitli tebliğ ve Kurul kararları ile güncellemeler ve değişiklikler yapılmıştır. Son yıllardaki mevcut durum şu şekilde özetlenebilir (Güçlü,2010):

-Türkiye’de “payları halka arz edilmiş olan veya halka arz edilmiş sayılan ortaklıkların” 2011 tarihli derecelendirme tebliği (SPK,2011) ekinde yer alan ilkelerin bazılarına uymakla yükümlü olduğu ve uymakla yükümlü olunmayan kısımlarda ise kamuoyuna açıklama yapılması zorunluluğu getirilmiştir. (Uygula-Uygulamıyorsan Açıkla)

-“BIST Kurumsal Yönetim Endeksi”ne girebilmek için, şirketlerin “Borsa İstanbul” da işlem görmesi ve KYD genel notunun en az 7 olması, ek olarak KYD’deki her bir ana başlık itibariyle uyum notunun ise ayrı ayrı 6.5 olması gerekmektedir.

-Ana bölüm ağırlıkları “Pay Sahipleri” için %25, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” için %25, “Menfaat Sahipleri” için %15, “Yönetim Kurulu” için %35’dir.

-“BIST Kurumsal Yönetim Endeksi”ndeki şirketlerin derecelendirme notlarına “Kamuyu Aydınlatma Platformu”(KAP) ndaki açıklamalarından ulaşılabilir.

Diğer taraftan, Türkiye’de KYD faaliyetleri sadece şirketler tarafından değil, kar amacı gütmeyen “sivil toplum kuruluşları” ve benzeri kuruluşlarca da kabul görmüş ve derecelendirme yapan firmalardan KYD notu alarak bunlardan bazılarını kamuoyu ile paylaşmışlardır. Bu kuruluşlar her ne kadar “kar amacı gütmeyen kuruluşlar” olsalar da üyelerine, paydaşlarına, kamuoyuna, hizmet sunduklarına güven tesis etmek, yönetim kalitelerini artırmak, üye çekebilmek, işbirliklerini kolaylaştırabilmek ve şeffaflığın tesisi açısından KYD faaliyetleri önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Hatta öyle ki bu derecelendirme notları tatlı bir rekabet unsuru olarak da görülmektedir. Keza “Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin (TKYD)” her yıl düzenlediği “Kurumsal Yönetim Zirvesi”nde yer alan “En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip Sivil Toplum Kuruluşları” bölümünde ilk üç sıraya gelen STK’lara ödüller verilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **TÜRKİYE’DEKİ KAMU KURUMU NİTELİĞİNDEKİ MESLEK KURULUŞLARI’NIN KURUMSAL YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KONUSU**

Türkiye’deki “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının”(KKNMK), önceki bölümlerde ifade edilen ve kimi zaman da tartışmalı bulunan ilgi çekici özellikleri, aslında bilimsel anlamda araştırma ve analiz açısından ne kadar önemli bir kaynak teşkil ettiklerini göstermektedir.

KKNMK, çeşitli ortamlarda Türkiye’nin karar alıcılarına, demokrasinin gereklerine uyma, şeffaf yönetimin tesisi, objektif karar alma ve hesap verme konularında yoğun eleştiriler getirebilmekte ancak benzeri konulara aynı zamanda kendilerinin de uymaları gerektiğini unutabilmektedirler. Her ne kadar aksayan yönleri olsa da siyaset kurumu halka karşı hesap verebilmektedir ancak bu kuruluşların faaliyetlerinden dolayı kamuoyuna karşı sorumlu tutulduğu pek görülememektedir.

Ayrıca, yüksek sayıda üyeye sahip olmaları ve yine oldukça yüksek kamu kaynağını sevk ve idare etmeleri, hem mesleki alanları düzenlemek hem de etkin birer “sivil toplum kuruluşu” gibi hareket etmek misyonlarını üstlenmeleri, bu nitelikteki kuruluşların eşitlikçi, şeffaf, sorumlu ve hesap verebilir nitelikte, güncel, çağdaş ve kaliteli bir yönetim felsefesiyle yönetilmelerini zorunlu kılmaktadır. Keza yapıları itibariyle resmi ve sivil alanın tam ortasında bulunmaları nedeniyle, resmi ve özel denetimin yanında bir boşluk olarak gördüğümüz toplum denetimine yardımcı olabilecek kapasiteye sahip olmaları, bu kapasitelerinin ancak iyi yönetilmeleri neticesinde ortaya çıkacağını düşündürmektedir.

Bu noktada KKNMK’nda uygulanması gereken yönetim felsefesinin ne olması gerektiği konusu irdelendiğinde, çağdaş gelişmeler ışığında özel sektör kuruluşlarında etkin olarak uygulanagelen ve kamu bütçeli kuruluşlarda da uygulanmaya başlanması öngörülen “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri” nin bu kuruluşlarda da hayata geçirilmesi elzem görülmektedir.

Keza, OECD tarafından yayınlanan ve artık genel kabul görmüş hale gelen Kurumsal Yönetim İlkeleri; “Şeffaflık”, “Eşitlik/Hakkaniyet”, “Hesapverebilirlik” ve “Sorumluluk” ana prensipleri üzerine kuruludur. Temelde özel sektör ve şirketler için öngörülen ve yönetim tekniği olarak uygulanan bu ilkeler son zamanlarda “Sivil Toplum Kuruluşları” tarafından da benimsenmiş ve hatta kamu sermayeli kuruluşlardan başlamak üzere kamu sektörü içinde bir çağdaş yönetim tekniği olarak uygulanması düşünülür hale gelmiştir.

Dolayısıyla bu çalışma ile; uluslararası alanda “iyi uygulama örneği” olarak kabul edilen “Kurumsal Yönetim” anlayış ve yöntemleri çerçevesinde KKNMK değerlendirilecek, bu kuruluşların misyonlarını ve kamusal sorumluluklarını hangi düzeyde yerine getirdikleri “Kurumsal Yönetim” perspektifinden ortaya konmaya çalışılacaktır.

Tezin temel amacı;

“Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının, Kurumsal Yönetim İlkelerine ne derecede uyumlu faaliyet gösterdiğinin araştırılması”dır.

Tezin köken aldığı temel sorular ise;

“-Türkiye’de KKNMK nda Kurumsal Yönetim İlkeleri uygulanabilir mi?

-Eğer uygulanabilirse Türkiye’de mevcut KKNMK bu ilkelere ne derecede uyumludur?

-Uyumlu olamama halinde bunun temel nedenleri nelerdir?

-Uyumlu olamamanın sonuçları nelerdir?

-Uyuma yönelik çalışmalar yönetim kalitesini artırır mı?

-Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusunda Türkiye’deki KKNMK na ne gibi öneriler sunulabilir?” şeklindedir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Uzun bir tarihi geçmişe sahip mesleki örgütlenmenin 21. yüzyıl Türkiye’sindeki son hali ikili bir yapı arz etmektedir. Birincisi, “özel hukuk tüzel kişiliği”ne haiz “dernek” türü mesleki örgütler, ikincisi ise, 1982 Anayasası 135. maddesi ile çerçevesi çizilen ve “kamu tüzel kişiliği” verilen ve adına da “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları”(KKNMK) denilen mesleki örgütlerdir.

Tezin konusunu oluşturan KKNMK literatürü incelendiğinde, “T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu” (DDK)’nın 2009 tarihli inceleme raporu, Liberal Düşünce Topluluğu (LDT)’nin 2011 yılında yapmış olduğu inceleme ile araştırma raporu, büyük ölçüde bu raporlardan ve yargı kararlarından yararlanılarak yazılmış hukuki birkaç kitap ve farklı hususları da içeren bazı makaleler harici, KKNMK’nı özellikle “Kamu Yönetimi Disiplini” açısından ele alan ve bu kuruluşların “nev’i şahsına münhasır” yapılarını özellikle çağdaş yönetim teknikleri ile değerlendiren akademik bir çalışma bulunmamaktadır. Bu husus, KKNMK alanında çalışma yapma zorluğu oluştursa da, derli toplu bir çalışma açısından bir “fırsat penceresi” olarak görülmektedir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Tezin önceki bölümünde de etraflıca yer aldığı üzere “Kurumsal Yönetim Derecelendirme” (KYD) faaliyetinde, derecelendirmeyi yapacak firmalar, faaliyete yönelik verilere iki farklı metodla ulaşırlar; bunlardan birincisi veriye sadece kamuya açık kaynaklardan ulaşılmasıdır. Diğerisi ise, derecelendirilecek şirketlerin kendisinden gerekli verilerin elde edilmesidir. KYD’den ticari olarak gelir elde eden global firmalar doğal olarak, derecelendirme faaliyetinde kullandıkları kriter/soru setlerini kamuoyuyla paylaşmamakta, ancak derecelendirme notlarını ise kısaca şöyle oluşturmaktadırlar; “derecelendirecekleri şirketin bulunduğu ülkenin veya giderek iyi uygulama örneği olan OECD’nin kurumsal yönetim ilkelerini temel alarak, “pay sahipleri”, “kamuyu

aydınlatma ve şeffaflık”, “yönetim kurulu”, “denetim gözetim ve raporlama” gibi ana bölümler ayrı ayrı kriterlere tabi tutulmakta ve bu ana bölümlere ayrı ayrı skorlar verilmektedir. Toplamda ise, tüm bu bölümleri de içeren tek bir kurumsal yönetime uyum derecesi ilan edilmektedir” (Kılıç ve Benligiray, 2012,s.65-70) ; (Sandıkçıoğlu, 2005, s.13-17).

Çalışmada, açık kaynak incelemesini de imkanı kılmak ve anketin elektronik olarak uygulanabilmesini teminen, KKNMK’ndan aktif bir internet sitesi bulunanlar ile ulaşılabilir Mail adresine sahip olanlar ulaşılabilir evren olarak seçilmiştir. İstatistiki olarak ifade etmek gerekirse yaklaşık 5000 oda/borsa/baro ve bunların üst kuruluşlarından oluşan evren içinden, taşra yapılanması olmayanlar, internet sitesi bulunmayanlar ile anketin ulaştırılması ve dönüşünün sağlanması için iletişimi mümkün kılacak bir mail adresi olmayanlar dışarıda bırakılarak, ulaşılabilir evren 765 adet KKNMK olarak belirlenmiştir.

Diğer taraftan, tam olarak kısıt olarak ifade edilemese de şu hususunda gözden uzak tutulmaması gerekmektedir; Özellikle misyon/vizyon ve değerler gibi liberal önerilere ideolojik olarak toptan karşı duran KKNMK da bulunmaktadır. Hal böyle olunca, sözkonusu KKNMK’nın, metodolojide kullanılan ankete dönüş motivasyonlarında düşüklük olabileceği düşünülmektedir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın ilk aşaması kavramsal bir çerçeve oluşturmaya dönük çalışmalarla başlamış, bu aşamada literatür taraması yapılarak “KKNMK” ve “Kurumsal Yönetim” alanlarına yönelik literatürde yer alan kaynaklar (kitap, dergi, mevzuat, elektronik kaynaklar) taranmış ve alana ilişkin söz konusu kaynaklar incelenerek KKNMK ve “Kurumsal Yönetim”in kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

İkinci aşamada, “özel sektör” ve “sivil toplum kuruluşları”nda kullanılan “kurumsal yönetime uyum ölçümü endeks ve metodolojileri” incelenmiş, bu endekslerden KKNMK’nın kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi amacına daha iyi hizmet edeceği düşünülen ve Türkiye’deki birçok sivil toplum örgütünün “kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi”nde de kullanılan, “Türkiye Kurumsal Yönetim

Derneği”(TKYD)nin Yayını “*Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi*”nde (TKYD, 2014, s.37-47) yer alan ve “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni esas alan temel standart ve kriter setinin baz alınmasına karar verilmiştir. TKYD’den de söz konusu kaynağın kullanılmasına ilişkin gerekli izin alınmıştır. Sözkonusu kriter seti; cevapları “Evet/Hayır” şeklinde olan yüz soru ve dört ana bölümden oluşmakta ve herhangi bir elektronik programa ihtiyaç duyulmadan değerlendirme kolaylığı bulunan metodolojisi bulunmaktadır.

Söz konusu kriter seti, KKNMK’na uygulanması mümkün olmayan 25 adet sorudan arındırılmış, 75 soru olarak ve aynı metodolojiyle ele alınmış, sorular elektronik anket marifetiyle örneklem olarak seçilen KKNMK’na uygulanmıştır.

Anket soruları öncelikle evren içinde yer alan 5 adet KKNMK üst düzey yöneticilerine yüzyüze uygulanmış ve soruların anlaşılabilirliği, cevaplanabilirliği, süre ve sonuçların analiz edilebilirliği test edilerek, anketin “Google Forms” üzerinden elektronik olarak uygulanmasında sözkonusu hususlar açısından herhangi bir problem olmadığı görülmüştür.

Bilahare, örneklem olarak belirlenen kuruluşlar, hem açık kaynak incelemesi (internet siteleri, mevzuatları, faaliyet raporları, yayınları vs.) yoluyla hem de anket uygulamak suretiyle değerlendirilmiş ve daha sonra hem açık kaynak değerlendirmesi hem de anketler neticesi ulaşılan sonuçların birbiriyle tutarlılığı kontrol edilerek, KKNMK’na genel “Kurumsal Yönetim Uyum Derecesi” Notu verilmiştir.

Söz konusu metodolojide kullanılan ağırlıklı kriterler ve değerlendirme skalası aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 11; Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri dikkate alınarak hazırlanan değerlendirme sisteminde hesaplama için kullanılan katsayılar (TKYD, 2014, s.46-47) :

| <b>Pay Sahipleri</b><br><b>(20 Soru)</b>                                                            | <b>Kamuyu</b><br><b>Aydınlatma ve</b><br><b>Şeffaflık(15 Soru)</b>                         | <b>Menfaat Sahipleri</b><br><b>(15 Soru)</b>                                               | <b>Yönetim kurulu</b><br><b>(25 Soru)</b>                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| “%25 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 20 soru yer almaktadır.                                          | “%25 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 15 soru yer almaktadır.                                 | “%15 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 15 soru yer almaktadır.                                 | “%35 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 25 soru yer almaktadır.                                 |
| Her bir iyi uygulamanın oluşacak kurumsal yönetim notuna etkisi 1.25 puan olarak hesaplanmaktadır.” | Her bir iyi uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 1.66 puan olarak hesaplanmaktadır.” | Her bir iyi uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 1.00 puan olarak hesaplanmaktadır.” | Her bir iyi uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 1.40 puan olarak hesaplanmaktadır.” |

Tablo 12; Kurumsal Yönetim Notları Değerlendirme Skalası (TKYD, 2014, s.47-47) :

| <b>80-100 Arası</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>60-80 Arası</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>10-60 Arası</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>“Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu kurumsal yönetim ilkelerine <b>büyük ölçüde</b> uyum sağlamıştır.</p> <p>İç kontrol sistemleri oluşturulmuş ve çalışmaktadır. Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu için oluşabilecek riskler tespit edilmiş ve aktif şekilde kontrol edilmektedir.</p> <p>İç Paydaşların hakları adil şekilde gözetilmektedir.</p> <p>Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri ileri düzeydedir. Menfaat</p> | <p>“Kurumsal Yönetim İlkelerine <b>orta düzeyde</b> uyum sağlamıştır.</p> <p>İç kontrol sistemleri orta düzeyde oluşturulmuş ve çalışmakta fakat iyileştirme gereksinimi vardır.</p> <p>Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu için oluşabilecek riskler tespit edilmiş iyileştirmeye gereksinim bulunmaktadır.</p> <p>İç paydaşların hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri</p> | <p>“Kurumsal Yönetim İlkelerine <b>asgari düzeyde</b> uyum sağlamıştır.</p> <p>İç kontrol sistemleri asgari düzeyde oluşturulmuş tam ve etkin değildir. Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu için oluşabilecek riskler tam tespit edilememiş, henüz kontrol altına alınamamıştır.</p> <p>İç paydaşların hakları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahiplerinin hakları, yönetim kurulunun yapısı ve çalışma koşullarında, Kurumsal</p> |

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                |                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir.                                 | gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır.                                                                                                                            | yönetim ilkelerine göre önemli düzeyde iyileştirmelere gereksinim vardır.” |
| Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşulları kurumsal yönetim ilkelerine uyumludur.” | Menfaat sahiplerinin hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır.<br><br>Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşullarında bazı iyileştirme gereksinimleri vardır.” |                                                                            |

Bu sayısal değerlerden hareketle, “kurumsal yönetim ilkeleri”ne uyum düzeyi düşük olduğu anlaşılan KKNMK’nın uyumsuzluklarının nedenleri irdelenmiş, bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak hangi eylemlerin yapılması gerektiği hakkında değerlendirmeler yapılmıştır. Öte yandan uyum yönünden yeterli görülen kurumların uyum seviyelerinin yüksek olma nedenleri araştırılmış, tespit edilen iyi uygulamalar, uyum düzeyi düşük düzeydeki kuruluşlara yönelik önerilerde temel olarak kullanılmıştır.

Son bölümde ise, tüm tespit, örnek ve analizlerden hareketle, KKNMK’na ve bunların üst kuruluşlarına, siyasa yapıcılara, akademisyen ve araştırmacılara yönelik net önerilerle çalışmamız tamamlanmıştır.

### 3.4.1. Anket Uygulaması

Türkiye’de “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Kurumsal Yönetim Perspektifinden Değerlendirilmesi” konusunda veri elde etmek amacıyla saha çalışmasında kullanılan yöntemlerden biri “anket tekniği” dir.

Anket uygulamasında ulaşılabilir evren, yaklaşık 5000 oda/borsa/baro ve bunların üst kuruluşlarında oluşan evren içinden, taşra yapılanması olmayanlar, internet sitesi bulunmayanlar ile anketin ulaştırılması ve dönüşünün sağlanması için iletişimi mümkün kılacak bir mail adresi olmayanlar dışarıda bırakılarak 765 adet KKNMK olarak belirlenmiştir.

Dolayısıyla anket 765 KKNMK’na yönelik Google Forms üzerinden elektronik ortamda ve 17.11.2021 ile 27.03.2022 tarihleri arasında uygulanmıştır. Söz konusu anketlerden

139 adedine geri dönüş yapılmış olması araştırmanın %95 güven aralığı ve %8’lik bir hata payı içerisinde gerçekleştirildiğini göstermiştir. Ayrıca sözkonusu hata payını düşürmek amacını da içeren ve 182 KKNMK üzerinde uygulanan “açık kaynak incelemesi”de dikkate alındığında, sosyal bilimler alanında kabul edilebilir %5’lik hata payı oranına ulaşılmıştır.

Anket uygulaması neticesinde elde edilen ve katılımcıların demografik ve mesleki bilgilerine ilişkin veriler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Tablo 13- Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı

|        |     |        |
|--------|-----|--------|
| Kadın  | 27  | % 19,5 |
| Erkek  | 112 | % 80,5 |
| TOPLAM | 139 | %100   |

Tablo 13’te katılımcıların %19,5’inin kadınlardan ve %80,5’inin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 14- Anket Katılımcılarının Yaş Dağılımı

|                |     |         |
|----------------|-----|---------|
| 18-25 Yaş      | 1   | % 0,72  |
| 26-35 Yaş      | 16  | % 11,51 |
| 36-45 Yaş      | 51  | % 36,69 |
| 46-55 Yaş      | 43  | % 30,94 |
| 56-65 Yaş      | 23  | % 16,54 |
| 66 Yaş ve Üstü | 5   | % 3,6   |
| TOPLAM         | 139 | %100    |

Tablo 14’e göre katılımcıların %67,5 oranındaki çoğunluğu 36-55 yaş arası kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların orta ve üst düzey oda yöneticileri olduğu düşünüldüğünde, idarecilerin aktif nüfus içerisinde bulundukları değerlendirilmektedir.

Tablo 15- Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu

|             |     |        |
|-------------|-----|--------|
| Lise        | 5   | %3,60  |
| Ön Lisans   | 4   | %2,88  |
| Lisans      | 77  | %55,40 |
| Lisans Üstü | 53  | %38,12 |
| TOPLAM      | 139 | %100   |

Tablo 15'e göre katılımcıların %3,60'ı Lise ve %2,88'i ön lisans mezunu iken %55,40'ı Lisans %38,12'si lisans üstü mezundur. Katılımcıların orta ve üst düzey oda yöneticileri olduğu düşünüldüğünde; % 90 üstü lisans ve üzeri mezuniyetin bulunması, odalarda eğitim itibariyle gerekli formasyona sahip idarecilerin istihdam edildiği değerlendirilmektedir.

Tablo 16- Anket Katılımcılarının Meslek Kuruluşlarındaki Unvanı

|                                |     |        |
|--------------------------------|-----|--------|
| Yönetim Kurulu Başkanı         | 17  | %12,23 |
| Yönetim Kurulu Üyesi           | 15  | %10,80 |
| Genel Sekreter                 | 70  | %50,36 |
| Genel Sekreter Yardımcısı      | 1   | %0,72  |
| Denetleme Kurulu Başk./Üyesi   | 1   | %0,72  |
| Disiplin/Onur Kur. Başk./Üyesi | 3   | %2,16  |
| Oda Meclisi/Konseyi Üyesi      | 3   | %2,16  |
| Meslek Komitesi Üyesi          | 2   | %1,43  |
| İhtisas Komitesi Üyesi         | 2   | %1,43  |
| Birim Müdürü/Yöneticisi        | 7   | %5,04  |
| Müdür                          | 13  | %9,36  |
| Denetçi/Uzman                  | 2   | %1,43  |
| Danışman/Müşavir               | 3   | %2,16  |
| TOPLAM                         | 139 | %100   |

Tablo 16, Meslek Kuruluşlarında istihdam edilen tüm orta ve üst düzey ünvanların ankete katılım sağladığını, katılımcıların %12,23'ünün "yönetim kurulu başkanı", %10,80'inin "yönetim kurulu üyesi" ve %50,36'sının ise "genel sekreter" unvanına sahip olarak %73,39 oranla ankete üst düzey idarecilerin cevap verdiğini göstermektedir.

Tablo 17- Anket Katılımcılarının Coğrafi Bölge Dağılımı

|                                |     |         |
|--------------------------------|-----|---------|
| İç Anadolu Bölgesi             | 44  | % 31,65 |
| Marmara Bölgesi                | 34  | % 24,46 |
| Ege Bölgesi                    | 19  | % 13,67 |
| Akdeniz Bölgesi                | 11  | % 7,91  |
| Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi | 10  | % 7,19  |
| Güney Doğu Anadolu Bölgesi     | 8   | % 5,76  |
| Batı Karadeniz Bölgesi         | 8   | % 5,76  |
| Doğu Anadolu Bölgesi           | 5   | % 3,60  |
| TOPLAM                         | 139 | %100    |

Tablo 17'ye göre katılımcıların %31,65'inin "İç Anadolu", %24,46'sının "Marmara" ve %13,67'sinin ise "Ege" bölgesinden katılarak toplam cevapların %70'ini oluşturdukları, en az katılımın ise %3,60'lık oran ile "Doğu Anadolu" bölgesinden olduğu görülmektedir.

Tablo 18- Anket Katılımcılarının Kurumsal Yönetim Hakkındaki Bilgi Düzeyleri

|                   |     |         |
|-------------------|-----|---------|
| Başlangıç Düzeyde | 8   | % 5,76  |
| Gelişime Açık     | 44  | % 31,66 |
| Yeterli           | 60  | % 43,16 |
| İleri Düzeyde     | 27  | % 19,42 |
| TOPLAM            | 139 | %100    |

Tablo 18’de, katılımcıların “kurumsal yönetim ilkeleri” hakkındaki bilgi düzeylerine % 43,16’sının “yeterli”, %19,42’sinin “ileri düzeyde”, %31,66’sının “gelişime açık” ve %5,76’sının ise “başlangıç düzeyde” cevabını verdikleri görülmektedir. Katılımcı profiline göre “kurumsal yönetim ilkeleri” farkındalığının %62,58 düzeyde olduğu, bununla beraber %37,42’lik hiç azımsanamayacak orandaki katılımcının ise sözkonusu farkındalığının artırılması ihtiyacında olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 19- Anket Katılımcılarının Kuruluşlarının Kurumsal Yönetim İlkeleri Gözetilerek Yönetilme Düzeyleri

|        |     |         |
|--------|-----|---------|
| Evet   | 83  | % 59,71 |
| Hayır  | 10  | % 7,19  |
| Kısmen | 46  | % 33,10 |
| TOPLAM | 139 | %100    |

Tablo 19’da katılımcılar, istihdam edildikleri meslek kuruluşlarının “kurumsal yönetim ilkeleri gözetilerek yönetilme düzeyleri” hakkında %59,71 oranında “evet” cevabını vermiş olmakla birlikte , %7,19’unun “hayır”, ve %33,10’nun “kısmen” cevapları karşısında meslek kuruluşlarının sevk ve idaresinin kurumsal yönetim ilkeleri ışığında yürütülmesi için farkındalık düzeylerinin artırılması ihtiyacında oldukları bir kez daha anlaşılmaktadır.

Öte yandan tüm anket cevapları üzerinden yapılan değerlendirmede, “evet” cevabı veren meslek kuruluşlarının ilk üç sırasını “Ticaret ve Sanayi Odaları/Borsaları, SMMM ve YMM Odaları ile Baroların” oluşturduğu, son üç sırasını ise “Esnaf Odaları Birlikleri, Veteriner Hekim Odaları ve Ziraat Odalarının” oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu husus Tablo 53 ile birlikte değerlendirildiğinde, yapılan saha araştırması sonucunu teyit ettiği görülecektir. Zira, KYD notu yüksek olan meslek kuruluşları ile KYD notu düşük olan meslek kuruluşları yukarıda yer alan verilerle paralellik arz etmektedir.

### 3.4.2. Açık Kaynak İncelemesi

“Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Kurumsal Yönetim Perspektifinden Değerlendirilmesi” konusunda veri elde etmeye yönelik saha çalışmasında uygulanan yöntemlerden bir diğeri de “açık kaynak incelemesi” dir

KYD’nde açık kaynak incelemesinin temel hareket noktası kamuya açıklanmış bilgiler olmaktadır. Bu bilgiler değerlendirilecek kurumun/şirketin internet sayfasından, kamuya açıklanmış finansal raporlardan, yayınlarından, mevzuatından, KYD raporlarından, haber servislerinden vb. kaynaklardan sağlanmaktadır (Denetişim, 2012, s.69).

Çalışmada, açık kaynak incelemesine tabi tutulan 182 adet KKNMK örneklemimiz ise şu şekilde oluşturulmuştur;

KKNMK’nın 21 adetten oluşan üst kuruluşlarından; ulaşılabilir ve gerekli verileri ihtiva eden internet siteleri, mevzuatı ile taşra örgütü bulunmayan 10 üst kuruluş hariç kalan 11 adedi açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

Açık kaynak incelemesine tabi tutulan, ulaşılabilir ve gerekli verileri ihtiva edecek şekilde internet siteleri, mevzuatı ve yayınları bulunan 171 adet diğerk KKNMK’nun(odaların) dağılımı ise aşağıdaki gibidir.

- Sanayi ve Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Odaları’ndan, en çok ihracat gerçekleştiren ilk 10 ilden en az 2’şer tane olmak üzere toplam 21 adedi,
- Mimar ve Mühendis odalarının, Ankara’daki merkez odalarının sayısı olan 24 adedi,
- Diğerk oda, baro ve borsalardan, coğrafi bölgeler de dikkate alınarak nüfus yoğunluğuna göre en az 2’şer tane olmak üzere 14’er adedi,(126 adet)

Tablo 20- Anket Gönderilebilen, Ankete Dönüş Sağlayan ve Açık Kaynak İncelemesine Tabi Tutulabilen KKNMK ve Sayıları

| <b>ANKET GÖNDERİLEBİLEN VE AÇIK KAYNAK İNCELEMESİNE TABİ TUTULABİLEN KKNMK:</b> | <b>Gönderilebilen Anket Sayısı:</b> | <b>Geri Dönen Anket Sayısı</b> | <b>Açık Kaynak İnceleme Sayısı:</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1-Ticaret ve Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları                                  | 365                                 | 32                             | 21                                  |
| 2-Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları         | 85                                  | 20                             | 14                                  |
| 3-Barolar                                                                       | 72                                  | 16                             | 14                                  |
| 4-Veteriner Hekimler Odaları                                                    | 56                                  | 5                              | 14                                  |
| 5-Eczacı Odaları                                                                | 54                                  | 6                              | 14                                  |
| 6-Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birlikleri ile Federasyonları                       | 25                                  | 4                              | 14                                  |
| 7-Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları                                    | 24                                  | 16                             | 24                                  |
| 8-Tabip Odaları                                                                 | 22                                  | 9                              | 14                                  |
| 9-Diş Hekimleri Odaları                                                         | 20                                  | 16                             | 14                                  |
| 10-Optisyen-Gözlükçü Odaları                                                    | 18                                  | 6                              | 14                                  |
| 11-Ziraat Odaları                                                               | 13                                  | 4                              | 14                                  |
| 12-Üst Kuruluşlar                                                               | 11                                  | 5                              | 11                                  |
| <b>TOPLAM:</b>                                                                  | 765                                 | 139                            | 182                                 |

Öte yandan, bu aşamada metodoloji açısından belirtilmesi gereken iki husus bulunmaktadır:

Birincisi, TKYD'nin sözkonusu temel standart ve kriter setinin değerlendirilmesinde “evet” cevapları ağırlıklı puanlarla çarpılarak hem bölüm hem de toplam KYD notları

hesaplanmaktadır. Dolayısıyla birden çok KKNMK tarafından cevaplanan anketlere verilen toplam cevaplarda hangi yanıt fazla ise o yanıt değerlendirmeye alınmıştır. Örneğin bir soruya verilen 10 adet cevaptan 6 adedi “evet” 4 adedi “hayır” ise cevap “evet” olarak kabul edilmekte, tam tersi durumda ise yani 4 adedi “evet” 6 adedi “hayır” ise cevap “hayır olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, toplam cevaplarda yarıdan bir fazla olan cevap hangisi ise o değerlendirmeye alınmaktadır.

İkincisi ise; meslek kuruluşlarınca cevaplanan anketin birkaç sorusunun eşit sayıda “Evet/Hayır” cevabını içerdiği, (yani ankete 10 adet dönüş yapılmışsa bunların 5 adedinin evet, 5 adedinin ise hayır cevabı verilmiştir) ayrıca nadiren de olsa az sayıda sorunun cevapsız bırakıldığı görülmüştür. Sözkonusu sorular, açık kaynak incelemesiyle beraber irdelenmiş ve hem boş bırakılan hem de eşit sayıda “Evet/Hayır” içeren soruların cevabının “Hayır” olarak kabul edilmesine karar verilmiştir. Keza, meslek kuruluşlarının kararsız kaldığı sözkonusu soruların, (yani hem boş bırakılan hem de eşit sayıda evet/hayır cevabı verilen) açık kaynak incelemesindeki cevaplarının hemen tamamının “Hayır” olarak tespit edilmesi de bu yaklaşımı doğrulamaktadır. Ayrıca, açık kaynak incelemesi sırasında bazı soruların cevaplarıyla ilgili herhangi bir veri elde edilememiş, bu soruların cevapları da boş bırakılan sorularda olduğu gibi “hayır” olarak kabul edilmiştir.

Diğer taraftan, açık kaynak incelemesinde ise, 75 sorudan oluşan anketin, açık kaynaklardan erişilmesi mümkün görülmeyen 29 adet sorusu değerlendirme dışı bırakılarak, 46 soru açık kaynak üzerinden incelemeye tabi tutulmuştur. Bununla birlikte, karşılaştırma yapılabilmesi, “Oda”ların anket sorularına verdikleri “Evet” cevaplarının kıymetlendirilmesinin sağlanması ve açık kaynak incelemesi sonucunda bir “Kurumsal Yönetim Derecelendirme”(KYD) Notu oluşturulabilmesini teminen, sözkonusu 29 sorunun cevapları anket cevaplarıyla(büyük çoğunluğu -evet- olan) aynı olarak kabul edilmiştir.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI

#### 3.5.1. Oda Türü Bazında Değerlendirmeler

##### 3.5.1.1. Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavir Odaları

Anket, 77 adet “Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir(SMMM) Odası” ile 8 adet “Yeminli Mali Müşavir(YMM) Odası”na gönderilmiş, 18’i “SMMM Odası”ndan ve 2’si “YMM Odası”ndan olmak üzere toplam 20 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, her coğrafi bölgeden 2 adet olmak üzere toplam 14 adet “SMMM ve YMM Odası” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

##### 3.5.1.1.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

SMMM ve YMM Odalarına’na yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 21- SMMM ve YMM Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 17                               | 12                                       | 14                                   | 18                                |
| <b>Hayır</b>          | 3                                | 1                                        | 1                                    | 6                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | 2                                        | -                                    | 1                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | 17x1,25                          | 12x1,66                                  | 14x1,00                              | 18x1,40                           |
| <b>80,37</b>          | 21,25                            | 19,92                                    | 14,00                                | 25,20                             |

Saha çalışmasının değerlendirme metodolojisine göre; 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümü %25 ağırlığa sahip olup her bir Evet cevabı 1.25 katsayısıyla çarpılarak bölüm notu elde edilmektedir. Aynı şekilde, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünün ağırlığı %25, katsayısı 1,66, keza 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümünün ağırlığı %15, katsayısı 1,00 ve son olarak 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümünün ağırlığı %35 ve katsayısı ise 1,40’dır. (Burada ifade edilen sözkonusu metodoloji, anket ve açık kaynak incelemesi değerlendirmelerinin tamamında geçerli olup bundan sonraki bölümlerde yer almayacaktır)

Tablo 21’e göre “SMMM ve YMM Odaları”, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümüne 17 adet Evet, 3 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümüne 12 adet Evet, 1 adet Hayır ve 2 adet %50 Evet/Hayır(eşit sayıda Evet/Hayır), 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümüne 14 adet Evet, 1 adet Hayır ve 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 18 adet Evet, 6 adet Hayır ve 1 adet %50 Evet/Hayır(eşit sayıda Evet/Hayır), şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, SMMM ve YMM Odaları, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 21,25, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 19,92, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 14,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 25,20 puan alarak toplamda **80,37** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Saha çalışmasının derecelendirme metodolojisine göre 80 ve üzeri puan alan kuruluşların “*kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağlayacağı*”, 60-80 arası puan alan kuruluşların “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağlayacağı*” ve 10-60 arası puan alan kuruluşların ise “*kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağlayacağı*” ifade edilmektedir. (Sözkonusu metodoloji, anket ve açık kaynak incelemesi değerlendirmelerinin tamamında geçerli olup bundan sonraki bölümlerde yer almayacaktır)

Sözkonusu metodolojiye göre KYD Notu 80,37 olan “SMMM ve YMM Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı*” sonucuna ulaşılmıştır

### 3.5.1.1.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

SMMM ve YMM Odalarına’na yönelik uygulanan “açık kaynak incelemesi metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 22- SMMM ve YMM Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 14                               | 8                                        | 7                                    | 16                                |
| <b>Hayır</b>          | 5                                | 5                                        | 4                                    | 9                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                        | 1                                    | -                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | 1                                | 2                                        | 3                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>14X1,25</i>                   | <i>8x1,66</i>                            | <i>7X1,00</i>                        | <i>16x1,40</i>                    |
| <b>60,18</b>          | 17,50                            | 13,28                                    | 7,00                                 | 22,40                             |

Tablo 22’ye göre “SMMM ve YMM Odaları”nın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber Anketin 20 sorudan oluşan “Pay Sahipleri” bölümünden 14 adet Evet, 5 adet Hayır ve 1 adet Veri Yok(açık kaynaklardan cevaba ulaşılamamıştır), 15 sorudan oluşan “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünden 8 adet Evet, 5 adet Hayır ve 2 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “Menfaat Sahipleri” bölümünden 7 adet Evet, 4 adet Hayır, 1 adet %50 Evet/Hayır ve 3 adet Veri Yok, 25 sorudan oluşan “Yönetim Kurulu” bölümünden ise 16 adet Evet, 9 adet Hayır sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, “SMMM ve YMM Odaları”, “Pay Sahipleri” bölümünden 17,50, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünden 13,28, “Menfaat Sahipleri” bölümünden 7,00 ve

“Yönetim Kurulu” bölümünden 22,40 puan alarak toplamda **60,18** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 60,18 olan “SMMM ve YMM Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

### **3.5.1.1.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

Elde edilen veriler analiz edildiğinde; “SMMM ve YMM Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 80,37 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 60,18’dir. Anket sonuçlarına göre” SMMM ve YMM Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyumlu” olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı” tespit edilmiştir.

Aradaki farkın nedenleri şöyle özetlenebilir;

Tablo 21 ve Tablo 22’den de görüleceği üzere, “Pay sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” bölümleri her iki analizde de tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ve “Menfaat sahipleri” bölümlerinin notları düşük tespit edilmiştir. Keza anketlerde, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 1.,2.,10. ve 12. soruları açık kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiş ayrıca 15.soruyla ilgili de veriye ulaşılamamıştır. Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 4.,5. ve 8. Soruları “Hayır” olarak tespit edilmiş, 12.,13. ve 14. sorularla ilgili de herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Her iki anazlide de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 8.ve 9. Sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 8. sorusunun cevabı da “Hayır” olarak tespit edilmiştir.

Bir kaç önemli örnek vermek gerekirse; “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 10. sorusunda katılımcılara “*Meslek kuruluşunun misyon ve vizyonu var mıdır? Kamuoyuna duyurulmakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların çoğunluğu bu soruya “Evet” olarak cevap vermişlerdir. Oysa ki, açık kaynak incelemesinde “SMMM ve YMM Odaları”nın büyük çoğunluğunun internet sitelerinde, mevzuatında ve yayınlarında herhangi bir Misyon-Vizyon çalışmasına ve bunların kamuoyuna

duyurulmasına temas edilememiştir. Dolayısıyla sözkonusu sorunun cevabı “Hayır” olarak kabul edilmiştir. Yine, aynı bölümün 12. sorusunda katılımcılara “*Önemli yönetim kurulu kararları, üyeler, paydaşlar ve kamuoyuna duyurulmakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların çoğunluğu bu soruya da “Evet” olarak cevap vermişlerdir. Oysa ki, açık kaynak incelemesinde “SMMM ve YMM Odaları”nın büyük çoğunluğunun internet sitelerinde, mevzuatında ve yayınlarında bu yönde bir veri elde edilememiş ve sözkonusu sorunun cevabı “Hayır” olarak kabul edilmiştir. Başka bir örnek olarak, Anketin “Menfaat sahipleri” bölümünün 8. sorusunda ise katılımcılara “*Meslek kuruluşu çalışanlarıyla ilgili düzenlemeler şeffaf biçimde paylaşılmakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların çoğunluğu bu soruya da “Evet” olarak cevap vermişlerdir. Nitekim bu sorunun cevabı da açık kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiştir.

Dolayısıyla “kurumsal yönetim ilkeleri”ne uyum konusunda fikir verecek esaslı soruların cevapları genellikle “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Hal böyle olunca, “SMMM ve YMM Odaları” her ne kadar sözkonusu anket sorularına “Evet” olarak cevap vermişseler de açıklanan sebeplerle açık kaynak incelemesi neticesinde KYD Notları anket sonuçlarına kıyasla daha düşük olarak oluşmuştur.

Öte yandan, çalışmanın metodolojisinde bulunan, ayrıca KYD faaliyetleri yürüten uluslararası firmaların yöntemlerinde de olduğu gibi, değerlendirilen firma-kurum-kuruluşların hem kendilerinden elde edilen veriler hem de açık kaynak incelemesi yoluyla ulaşılan verilerin ortlaması alınarak tek bir KYD notuna ulaşılması tekniğinden hareketle, “SMMM ve YMM Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde 80,37 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 60,18 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “SMMM ve YMM Odaları”nın KYD Notu **70,27** olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu not ise “SMMM ve YMM Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı*” nı ortaya koymaktadır.

“SMMM ve YMM Odaları”nın iyi uygulama örneği olarak ifade edilecek faaliyetleri ise; mesleki yetkinlikleri dolayısıyla özellikle mali kayıtların ve bütçe gerçekleştirmelerinin uluslararası standartlarda düzenlenmesi, mesleğe yeni çalışanların katılmasını teminen eğitim-sınav ve sertifikasyon sistemlerinin bulunması ve özellikle Türkiye’nin ekonomik

konularıyla ilgili yazılı ve görsel kanallarda etkin olarak yer almaları, şeklinde sıralanabilir.

### 3.5.1.2. Ticaret ve Sanayi Oda/Borsaları

Anket, 365 adet “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”na gönderilmiş, 12’si “Ticaret ve Sanayi Odaları”ndan, 2’si “Sanayi Odaları”ndan, 8’i “Ticaret Odaları”ndan ve 10’u “Ticaret Borsaları”ndan olmak üzere toplam 32 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, en çok ihracaat gerçekleştiren ilk 10 ilden en az 2’şer tane olmak üzere toplam 21 “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

#### 3.5.1.2.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Ticaret ve Sanayi Oda/Borsalarına yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 23- Ticaret ve Sanayi Oda/Borsalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 18                               | 14                                       | 15                                   | 21                                |
| <b>Hayır</b>          | 1                                | 1                                        | -                                    | 3                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | 1                                | -                                        | -                                    | 1                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>18x1,25</i>                   | <i>14x1,66</i>                           | <i>15x1,00</i>                       | <i>21x1,40</i>                    |
| <b>90,14</b>          | 22,50                            | 23,24                                    | 15,00                                | 29,40                             |

Tablo 23’e göre “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümüne 18 adet Evet, 1 adet Hayır ve 2 adet %50 Evet/Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümüne 14 adet Evet, 1 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümüne 15 adet Evet ve 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 21 adet Evet, 3 adet Hayır ve 1 adet %50 Evet/Hayır, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 22,50, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 23,24, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 15,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 29,40 puan olarak toplamda **90,14** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 90,14 olan “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

#### 3.5.1.2.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Ticaret ve Sanayi Oda/Borsalarına yönelik uygulanan “açık kaynak inceleme metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 24- Ticaret ve Sanayi Oda/Borsalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                 | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 16                               | 9                                       | 9                                    | 18                                |
| <b>Hayır</b>          | 3                                | 4                                       | 2                                    | 7                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                       | -                                    | -                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | 1                                | 2                                       | 4                                    | -                                 |

| KYD NOTU:    | Evet X 1.25 | Evet X 1.66 | Evet X 1.00 | Evet X 1.40 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1+2+3+4      | 16x1,25     | 9x1,66      | 9x1,00      | 18x1,40     |
| <b>69,14</b> | 20          | 14,94       | 9           | 25,20       |

Tablo 24’e göre, “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümünden 16 adet Evet, 3 adet Hayır ve 1 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 9 adet Evet, 4 adet Hayır ve 2 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 9 adet Evet, 2 adet Hayır, 4 adet Veri Yok, 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümünden ise 18 adet Evet, 7 adet Hayır sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 20,00, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 14,94, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 9,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 25,20 puan olarak toplamda **69,14** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 69,14 olan “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

### 3.5.1.2.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması

Veriler analiz edildiğinde; “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 90,14 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 69,14’dır. Anket sonuçlarına göre “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyumlu” olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı” tespit edilmiştir.

Aradaki farkın nedenleri şöyle özetlenebilir;

Tablo 23 ve Tablo 24’den de görüleceği üzere; “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın da “Pay sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” bölümleri her iki analizde de tutarlı iken, açık

kaynak incelemesinde “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ve “Menfaat sahipleri” bölümlerinin notları düşük tespit edilmiştir. Keza anketlerde, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 2., 6. ve 9. soruları açık kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiş ayrıca 7. ve 8.sorularıyla ilgili de veriye ulaşılamamıştır. Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 8.. ve 10. Soruları “Hayır” olarak tespit edilmiş, 12.,13. ve 14. sorularla ilgili de herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Her iki anazlide de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 3.ve 9. Sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 4.,8. ve 20. sorusunun cevabı ve %50E/H olan 17.sorusunun cevabı da “Hayır” olarak tespit edilmiştir.

Bazı önemli örneklerle yer vermek gerekirse; “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 2. sorusunda katılımcılara “*Meslek kuruluşu oluşturduğu etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuoyu ile paylaşmakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların çoğunluğu bu soruya “Evet” olarak cevap vermişlerdir. Oysa ki, açık kaynak incelemesinde “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın büyük çoğunluğunun internet sitelerinde, mevzuatında ve yayınlarında herhangi bir Etik Kuralları veya Etik Kod çalışmasına temas edilememiştir. Oluşturulmuş bir “etik kod” var ise de uygun kanallar ile kamuoyuna duyurulduğuna yönelik bir metod tespit edilememiştir. Dolayısıyla sözkonusu sorunun cevabı “Hayır” olarak kabul edilmiştir. Sözkonusu örneği doğrular mahiyette bir başka örnek ise; Anketin “Menfaat sahipleri” bölümünün 10. sorusunda katılımcılara yine “*Meslek kuruluşunun etik kuralları oluşturulmuş ve kamuoyuna duyurulmuş mudur?*” sorusu yöneltilmiş ancak katılımcıların çoğunluğu bu soruya daa “Evet” cevabını vermişlerdir. Açık kaynak incelemesi sonucunda ise bu sorunun cevabı “Hayır” olarak tespit edilmiş, bununla birlikte sözkonusu bölümün etik kuralların içeriğini sorgulayan 12.,13. Ve 14. Sorularıyla ilgili de veriye ulaşılamamıştır. Oysaki katılımcılar bu sorulara da “Evet” şeklinde cevap vermişlerdir.

Bir başka çarpıcı örnek olarak, Anketin “Yönetim Kurulu” bölümünün 4. sorusunda katılımcılara “*Yönetim kurulu, meslek kuruluşunun karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir Risk Yönetimi ve İç Kontrol sistemi oluşturup, işletmekte midir?*” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların çoğunluğu bu soruya da “Evet” olarak cevap vermişlerdir. Nitekim bu sorunun cevabı da açık kaynak incelemesinde

“Hayır” olarak tespit edilmiştir. Keza, aynı bölümün 9. Sorusunda sorulan “*Meslek kuruluşunda, yasal organ olan Denetleme Kurulu haricinde, sadece yönetim kuruluna raporlama yapan bir İç Denetim Birimi var mıdır?*” sorusuna verilen “Hayır” cevabı da, Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sisteminin ayrılmaz bir parçası olan İç Denetim biriminin “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nda henüz tesis edilmediğini göstermekte ve 4. Sorunun açık kaynak incelemesi neticesinde “Hayır” olarak tespit edilmesini de doğrulamaktadır.

“Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın “kurumsal yönetim ilkeleri”ne uyum konusunda fikir verecek esaslı sorularına cevapları genellikle “Hayır” olarak tespit edildiğinden, açık kaynak incelemesi neticesinde KYD Notları anket sonuçlarına kıyasla daha düşük olarak oluşmuştur. Dolayısıyla, “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın Anket uygulaması neticesinde 90,14 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 69,14 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın KYD Notu **79,64** olarak tespit edilmiştir. Söz konusu not ise “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı” nı ortaya koymaktadır.

Hal böyle olmakla birlikte, “Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın hem anketler hem de açık kaynak incelemesi neticesinde ulaşılan notları diğerodalara kıyasla oldukça yüksektir ve “orta” düzeyi ifade eden 79,64 notu 80,00 notuna yuvarlanarak “yüksek düzey” uyumu ifade eder demek yanlış olmayacaktır.

“Ticaret ve Sanayi Oda ve Borsaları”nın söz konusu yüksek düzey uyumuna katkı sağlayan nedenin, diğer oda, borsa ve barolarda olmayan ve 2001 yılından bu yana TOBB tarafından Odalara yönelik uygulanan bir “Akreditasyon Sistemi”nden kaynaklandığı, hem literatür hem de açık kaynak incelemesi neticesinde anlaşılmıştır. Söz konusu sistem, odaların daha kaliteli ve nitelikli hizmet vermesini temin etmek ve faaliyetlerde belirli standardizasyonu sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. Gün itibarıyla odaların büyük çoğunluğu söz konusu sisteme akredite olmuşlardır. Üyelerle, paydaşlarla ilişkilerin iyileştirilmesi, şeffaf yönetim, kamuoyu bilgilendirme politikası, insan kaynakları politikası, üye haklarının korunması gibi “kurumsal yönetim” düzenlemelerinin söz konusu sistem içerisinde bulunması doğal olarak “Ticaret ve Sanayi Oda ve

Borsaları”nın KYD Notunun yüksek olmasına katkı sağlamaktadır. Söz konusu “Akreditasyon Sistemi” elzem bir iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir.

### 3.5.1.3. Mimar – Mühendis ve Şehir Plancılar Odaları

Anket, Ankara merkezde kurulu bulunan 24 adet “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”na gönderilmiş, 15’i “Mimar-Mühendis Odaları”ndan, ve 1’i “Şehir Plancıları Odaları”ndan olmak üzere toplam 16 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, söz konusu 24 adet “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın tamamı açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

#### 3.5.1.3.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Mimar-Mühendis ve Şehir Plancılar Odalarına yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 25- Mimar-Mühendis ve Şehir Plancılar Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 18                               | 15                                       | 15                                   | 23                                |
| <b>Hayır</b>          | 2                                | -                                        | -                                    | 1                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                        | -                                    | 1                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>18x1,25</i>                   | <i>15x1,66</i>                           | <i>15x1,00</i>                       | <i>23X1,40</i>                    |
| <b>94,60</b>          | 22,50                            | 24,90                                    | 15,00                                | 32,20                             |

Tablo 25’e göre “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümüne 18 adet Evet, 2 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümüne 15 adet Evet, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümüne 15 adet Evet ve 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 23 adet Evet, 1 adet Hayır ve 1 adet %50 Evet/Hayır, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 22,50, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 24,90, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 15,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 32,20 puan alarak toplamda **94,60** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 94,60 olan “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

### 3.5.1.3.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Mimar-Mühendis ve Şehir Plancılar Odalarına yönelik uygulanan açık kaynak inceleme metodu ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 26- Mimar-Mühendis ve Şehir Plancılar Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 15                               | 6                                        | 8                                    | 16                                |
| <b>Hayır</b>          | 4                                | 6                                        | 4                                    | 9                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | 1                                | 3                                        | 3                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |

|                |         |        |        |         |
|----------------|---------|--------|--------|---------|
| <b>1+2+3+4</b> | 15x1,25 | 6x1,66 | 8x1,00 | 16x1,40 |
| <b>59,11</b>   | 18,75   | 9,96   | 8,00   | 22,40   |

Tablo 26'ya göre, “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümünden 15 adet Evet, 4 adet Hayır ve 1 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 6 adet Evet, 6 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 8 adet Evet, 4 adet Hayır, 3 adet Veri Yok, 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümünden ise 16 adet Evet, 9 adet Hayır sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 18,75, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 9,96, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 8,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 22,40 puan olarak toplamda **59,11** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 59,11 olan “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” sonucuna varılmıştır.

### 3.5.1.3.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması

Veriler analiz edildiğinde; “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 94,60 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 59,11'dir. Anket sonuçlarına göre “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyumlu” olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” tespit edilmiştir.

Aradaki farkın nedenleri şöyle özetlenebilir;

Tablo 25 ve Tablo 26'dan da görüleceği üzere; “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın da “Pay sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” bölümleri her iki analizde de tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ve “Menfaat

sahipleri” bölümlerinin notları düşük tespit edimiştir. Keza anketlerde, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 1., 2., 6., 9., 10. ve 12. soruları açık kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiş ayrıca 7., 8. ve 15. sorularıyla ilgili de veriye ulaşılamamıştır. Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 4., 8., 9. ve 10. Soruları “Hayır” olarak tespit edilmiş, 12.,13. ve 14. sorularla ilgili de herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Her iki anazlide de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 3.ve 9. sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 4.,8.,9.,15.17. ve 20. sorusunun cevabı ve %50E/H olan 25. sorusunun cevabı da “Hayır” olarak tespit edilmiştir.

Sözkonusu tespitlere yönelik bazı çarpıcı örnekler vermek gerekirse; “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 2. sorusunda katılımcılara *“Meslek kuruluşu oluşturduğu etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuoyu ile paylaşmakta mıdır?”* sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların çoğunluğu bu soruya “Evet” olarak cevap vermişlerdir. Oysaki, açık kaynak incelemesinde “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın büyük çoğunluğunun internet sitelerinde, mevzuatında ve yayınlarında herhangi bir Etik Kuralları veya Etik Kod çalışmasına temas edilememiştir. Oluşturulmuş bir “etik kod” var ise de uygun kanallar ile kamuoyuna duyurulduğuna yönelik bir metod tespit edilememiştir. Dolayısıyla sözkonusu sorunun cevabı “Hayır” olarak kabul edilmiştir. Sözkonusu örneği doğrular mahiyette bir başka örnek ise; Anketin “Menfaat sahipleri” bölümünün 10. sorusunda katılımcılara yine *“Meslek kuruluşunun etik kuralları oluşturulmuş ve kamuoyuna duyurulmuş mudur?”* sorusu yöneltilmiş ancak katılımcıların çoğunluğu bu soruya daa “Evet” cevabını vermişlerdir. Açık kaynak incelemesi sonucunda ise bu sorunun cevabı “Hayır” olarak tespit edilmiş, bununla birlikte sözkonusu bölümün etik kuralların içeriğini sorgulayan 12.,13. Ve 14. Sorularıyla ilgili de veriye ulaşılamamıştır. Oysaki katılımcılar bu sorulara da “Evet” şeklinde cevap vermişlerdir.

Başka önemli bir örnek; yine anketin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 9. sorusunda katılımcılara *“Meslek kuruluşunun yönetim kalitesine ve mali durumuna önemli ölçüde etki edecek müspet veya menfi durumlar kamuoyu ile paylaşılmakta mıdır?”* ve katılımcıların çoğunluğu bu soruya “Evet” olarak cevap vermişlerdir. Oysa ki, açık kaynak incelemesinde bu sorunun cevabı “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Aynı

şekilde anketin “Menfaat sahipleri” bölümünün 9. sorusunda katılımcılara “*Meslek kuruluşunuz düzenli olarak üye/paydaş memnuniyetini ölçen anket vb. düzenlemekte midir?*” sorusu yöneltilmiş ve yine cevabı da büyük çoğunlukla “Evet” olmuştur. Ancak açık kaynak incelemesinde ulaşılan sonuç “Hayır” olmuştur. Her ne kadar bazı odaların internet sitelerinde anket benzeri uygulamalar görülse de bunların güncellenmemiş ve çalışır vaziyette olmadıkları tespit edilmiştir.

Hal böyle olunca, “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkeleri”ne uyum konusunda fikir verecek esaslı sorularına cevapları genellikle “Hayır” olarak tespit edildiğinden, açık kaynak incelemesi neticesinde KYD Notları anket sonuçlarına kıyasla daha düşük olarak oluşmuştur. Dolayısıyla, “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde 94,60 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 59,11 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın KYD Notu **76,85** olarak tespit edilmiştir. Söz konusu not ise “Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı” nı ortaya koymaktadır.

“Mimar-Mühendis ve Şehir Plancıları Odaları”nın uyum düzeyi her ne kadar ORTA olarak tespit edilmişse de; söz konusu odaların özellikle genel kurul bilgilendirmeleri, yönetim kurulu kararlarını kamuoyu ile paylaşmaları (Makina-Elektrik-Jeoloji Mühendis Odaları), toplumsal konularla ilgili etkinliklerinin çok sayıda olması ve hemen her mesleki kol ile ilgili kongre, panel, sempozyum gibi faaliyetlere önem vermeleri ve sonuçlarını tüm paydaşlar ile paylaşmalarını birer iyi uygulama örneği olarak ifade etmek gerekir.

#### **3.5.1.4. Tabip Odaları**

Anket, ulaşılabilir mail adresi bulunan 22 adet “Tabip Odası”na gönderilmiş, “Tabip Odaları”ndan toplam 9 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, her coğrafi bölgeden 2 adet olmak üzere toplam 14 adet “Tabip Odası” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

### 3.5.1.4.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Tabip Odalarına yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 27- Tabip Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim  
Derecelendirme Notu

| ANKETİN<br>BÖLÜMLERİ      | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE<br>ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT<br>SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-<br>YÖNETİM<br>KURULU<br>(%35<br>Ağırlık) |
|---------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>Toplam 75<br/>Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                     | 15 Soru                                 | 25 Soru                                     |
| <b>Evet</b>               | 16                               | 12                                          | 12                                      | 16                                          |
| <b>Hayır</b>              | 4                                | 3                                           | 3                                       | 9                                           |
| <b>% 50 E/H</b>           | -                                | -                                           | -                                       | -                                           |
| <b>Veri Yok</b>           | -                                | -                                           | -                                       | -                                           |
| <b>KYD NOTU:</b>          | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                          | <i>Evet X 1.00</i>                      | <i>Evet X 1.40</i>                          |
| <b>1+2+3+4</b>            | 16x1,25                          | 12x1,66                                     | 12x1,00                                 | 16x1,40                                     |
| <b>74,32</b>              | 20,00                            | 19,92                                       | 12,00                                   | 22,40                                       |

Tablo 27’ye göre “Tabip Odaları”, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümüne 16 adet Evet, 4 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümüne 12 adet Evet, 3 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümüne 12 adet Evet, 3 adet Hayır ve 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 16 adet Evet, 9 adet Hayır, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “Tabip Odaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 20,00, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 19,92, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 12,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 22,40 puan olarak toplamda **74,32** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 74,32 olan “Tabip Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı” sonucuna varılmıştır.

#### 3.5.1.4.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Tabip Odalarına yönelik uygulanan “açık kaynak incelemesi” metodu ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 28- Tabip Odalarının Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                 | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 14                               | 6                                       | 11                                   | 14                                |
| <b>Hayır</b>          | 5                                | 6                                       | 4                                    | 11                                |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                       | -                                    | -                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | 1                                | 3                                       | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                      | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>14x1,25</i>                   | <i>6x1,66</i>                           | <i>11x1,00</i>                       | <i>14x1,40</i>                    |
| <b>58,06</b>          | 17,50                            | 9,96                                    | 11,00                                | 19,60                             |

Tablo 28’e göre, “Tabip Odaları”nın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan “Pay Sahipleri” bölümünden 14 adet Evet, 5 adet Hayır ve 1 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünden 6 adet Evet, 6 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “Menfaat Sahipleri” bölümünden 11 adet Evet, 4 adet Hayır, 25 sorudan oluşan “Yönetim Kurulu” bölümünden ise 14 adet Evet, 11 adet Hayır sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, “Tabip Odaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 17,50, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 9,96, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 11,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 19,60 puan olarak toplamda **58,06** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 58,06 olan “Tabip Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” sonucuna varılmıştır.

#### **3.5.1.4.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

Veriler analiz edildiğinde; “Tabip Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 74,32 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 58,06’dır. Anket sonuçlarına göre “Tabip Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyumlu” olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” tespit edilmiştir.

Aradaki farkın nedenleri şöyle özetlenebilir;

Tablo 27 ve Tablo 28’den de görüleceği üzere; “Tabip Odaları”nın da “Pay sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” bölümleri her iki analizde de tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ve “Menfaat sahipleri” bölümlerinin notları düşük tespit edilmiştir. Keza anketlerde, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 1., 10., 12. ve 13. soruları açık kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiş ayrıca 7., 8. ve 15. sorularıyla ilgili de veriye ulaşılamamıştır. Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 8. sorusu “Hayır” olarak tespit edilmiş, ayrıca aynı bölümün gerek anket ve gerekse açık kaynak incelemesinde 4.,5., ve 9. sorularının da “Hayır” olduğu anlaşılmıştır. Her iki analizde de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde 2.,3.,9. ve 11., sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 4., 5., 8.,9.,15.17.,18.,19.,20.ve 21. sorularının cevabı da “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Her iki analiz sonucu ulaşılan “Hayır” cevaplarının çokluğu dikkat çekicidir.

Örnek vermek gerekirse; Anketin “Pay sahipleri” bölümünün 11.sorusu ile katılımcılara “*Genel kurul duyuruları etkili biçimde duyurulmakta ve adaylar tanıtılmakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş, cevaben büyük çoğunlukla “Evet” şeklinde dönüş alınmıştır. Ancak açık kaynak incelemesi neticesinde “Tabip Odaları”nın gerek internet sitelerinde ve

gerekse, rapor, yayın benzeri ürünlerinde genel kurul duyuruları, düzenlemeler, adaylarla ilgili içeriklere rastlanmamıştır. Geçmiş genel kurul sonuçlarını ortaya koyan bilgiler bulunmakla birlikte, seçim dönemini içeren veya adayları tanıtan vb. hususlara temas edilememiştir. Geçmiş dönem duyuruları ve haberler de taranmış ancak açık ve net şekilde genel kurullarla ilgili bilgilere ulaşılamamıştır. Başka bir örnek olarak, anketin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 6. Sorusu ile katılımcılara “*İnternet sitesinde, faaliyet raporları, bütçe gerçekleştirmeleri, mali tablolar ve sahip olunan taşınır – taşınmaz varlıklar açık biçimde yer almakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş, hem cevaben hem de açık kaynak incelemesi sonucu “Hayır” sonucuna ulaşılmıştır. Şeffaflığın tesisi ve kamuoyunun bilgilendirilmesini teminen sözkonusu soruda yer alan hususların en azından internet sitelerinde yer bulması önem arz etmekte ancak faaliyet raporlarının ve bütçe gerçekleştirmelerinin paylaşılmasında zımni bir kapalılık bulunduğu değerlendirilmektedir.

Başka ilginç bir örnek ise; Anketin “Yönetim Kurulu” bölümünün 13.sorusu ile karşımıza çıkmaktadır. Sözkonusu soru ile katılımcılara “*Yönetim kurulu üyeleri her toplantıya katılmakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş ve büyük çoğunlukla “Hayır” cevabı alınmıştır. Normalde, Anketi cevaplayan katılımcıların “Tabip Odaları”nın orta ve üst düzey yöneticileri olduğu dikkate alındığında” cevabın “Evet” olması beklenirken, katılımcıların dürüstçe yönetim kurulu üyelerinin her toplantıya katılmadıklarını beyan etmeleri olumlu karşılanmıştır. Ancak, asli görevi odaların yönetimi olan ve kurul olarak karar alması gereken üyelerin sözkonusu toplantılara katılmama durumları “Tabip Odaları”nın yönetim kalitesi açısından negatif değerlendirmelere neden olmaktadır.

Sonuç olarak, “Tabip Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkeleri”ne uyum konusunda fikir verecek esaslı sorularına cevapları genellikle “Hayır” olarak tespit edildiğinden, “açık kaynak incelemesi” neticesinde KYD Notları anket sonuçlarına nazaran düşük olarak oluşmuştur. Dolayısıyla, “Tabip Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde 74,32 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 58,06 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Tabip Odaları”nın KYD Notu **66,19** olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu not ise “Tabip Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı*” nı ortaya koymaktadır.

“Tabip Odaları” ile ilgili iyi uygulama örneği olarak şu husus önemli görülmektedir; diğer meslek kuruluşlarının mevzuatında(SMMM ve YMM odaları hariç) bulunmamakla birlikte, “Tabip Odaları” mevzuatında “yönetim kurullarının üst üste kaç dönem seçilebileceği yönünde düzenleme” mevcuttur.

### 3.5.1.5. Diş Hekimi Odaları

Anket, ulaşılabilir mail adresi bulunan 20 adet “Diş Hekimi Odası”na gönderilmiş, “Diş Hekimi Odaları”ndan toplam 16 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, her coğrafi bölgeden 2 adet olmak üzere toplam 14 adet “Diş Hekimi Odası” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

#### 3.5.1.5.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Diş Hekimi Odalarına yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 29- Diş Hekimi Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 17                               | 15                                       | 14                                   | 19                                |
| <b>Hayır</b>          | 3                                | -                                        | 1                                    | 6                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | 17x1,25                          | 15x1,66                                  | 14x1,00                              | 19x1,40                           |
| <b>86,75</b>          | 21,25                            | 24,90                                    | 14,00                                | 26,60                             |

Tablo 29’a göre “Diş Hekimi Odaları”, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümüne 17 adet Evet, 3 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümüne 15 adet Evet, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümüne 14 adet Evet, 1 adet Hayır ve 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 19 adet Evet, 6 adet Hayır, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “Diş Hekimi Odaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 21,25, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 24,90, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 14,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 26,60 puan alarak toplamda **86,75** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 86,75 olan “Diş Hekimi Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

#### 3.5.1.5.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Diş Hekimi Odalarına yönelik uygulanan “açık kaynak incelemesi metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 30- Diş Hekimi Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ (%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFAFLIK (%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ (%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU (%35 Ağırlık) |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                       | 15 Soru                              | 15 Soru                           | 25 Soru                        |
| <b>Evet</b>           | 13                            | 4                                    | 10                                | 14                             |
| <b>Hayır</b>          | 5                             | 8                                    | 4                                 | 11                             |
| <b>% 50 E/H</b>       | 1                             | -                                    | 1                                 | -                              |
| <b>Veri Yok</b>       | 1                             | 3                                    | -                                 | -                              |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>            | <i>Evet X 1.66</i>                   | <i>Evet X 1.00</i>                | <i>Evet X 1.40</i>             |
| <b>1+2+3+4</b>        | 13x1,25                       | 4x1,66                               | 10x1,00                           | 14x1,40                        |
| <b>52,49</b>          | 16,25                         | 6,64                                 | 10,00                             | 19,60                          |

Tablo 30’a göre, “Diş Hekimi Odaları”nın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümünden 13 adet Evet, 5 adet Hayır, 1 adet %50 E/H ve 1 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 4 adet Evet, 8 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 10 adet Evet, 4 adet Hayır ve 1 adet %50 E/H, 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümünden ise 14 adet Evet, 11 adet Hayır sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, “Diş Hekimi Odaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 16,25, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 6,64, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 10,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 19,60 puan alarak toplamda **52,49** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 52,49 olan “Diş Hekimi Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” sonucuna varılmıştır.

#### **3.5.1.5.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

“Diş Hekimi Odaları”yla ilgili elde edilen veriler incelendiğinde; Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 86,75 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 52,49’dur. Anket sonuçlarına göre “Diş Hekimi Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyumlu” olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” tespit edilmiştir.

Her iki değerlendirme sonucu ulaşılan uyum farklılığının nedenleri kısaca şöyle özetlenebilir;

Anket sonuçlarını gösteren Tablo 29 ve Açık Kaynak İnceleme sonuçlarını gösteren Tablo 30’dan da görüleceği üzere; “Diş Hekimi Odaları”nın da “Pay sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” bölümleri her iki analizde de nispeten tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ve “Menfaat sahipleri” bölümlerinin notları düşük tespit edilmiştir. Nitekim anketlerde, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 1., 2., 6., 9., 10., 11., 12. ve 13. soruları açık

kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiş ayrıca 7., 8. ve 15. sorularıyla ilgili de veriye ulaşılamamıştır. Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 4., 5., ve 8. soruları “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Her iki anazlide de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 9. ve 11. sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 4., 5., 8., 15. Ve 16. sorularının cevabı da “Hayır” olarak belirlenmiştir.

Önemli bazı örnekleri belitmek gerekirse; Anketin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 9.sorusu ile katılımcılara “*Meslek kuruluşunun yönetim kalitesine ve mali durumuna önemli ölçüde etki edecek müspet veya menfi durumlar kamuoyu ile paylaşılmakta mıdır?*”, 10. Sorusu ile “*Meslek kuruluşunun misyon ve vizyonu var mıdır? Kamuoyuna duyurulmakta mıdır?*”, 11. sorusu ile “*Aktif bir bilgi edinme hattı ile şikayet ve ihbar hattı var mıdır?*” soruları yöneltilmiş, cevaben büyük çoğunlukla “Evet” şeklinde dönüş alınmıştır. Ancak açık kaynak incelemesi neticesinde sözkonusu soruların cevapları “Hayır” olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde, “Menfaat Sahipleri” bölümünün 4. Sorusu ile katılımcılara “*Meslek kuruluşunun bir insan kaynakları politikası bulunmakta mıdır?*”, 5.sorusu ile “*Meslek kuruluşuna personel alımı için kriterler yazılı olarak belirlenmiş midir ve bu kriterlere uygun olarak personel istihdamı sağlanmakta mıdır?*” ve 8. Sorusu ile de “*Meslek kuruluşu çalışanlarıyla ilgili düzenlemeler şeffaf biçimde paylaşılmakta mıdır?*” şeklinde sorular sorulmuş olup bu sorulara da cevaben “Evet” olarak dönüş yapılmıştır. Oysaki; açık kaynak incelemesinde, “Diş Hekimi Odalarının” mevzuatı ve internet sitelerinde sözkonusu soruların cevabını karşılar nitelikte cevaplara ulaşılamamıştır. Kaldı ki, özellikle personellerle ilgili düzenlemeler var ise de, sözkonusu düzenlemeler üyeler ve kamuoyuyla paylaşılmamış ve o düzenlemelerin olduğu mevzuata da ulaşılamamıştır. Keza, metodolojide aranan husus; her bir iyi uygulamanın sadece var olması değil aynı zamanda bu iyi uygulamanın tüm paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmasıdır.

Açıklanan durumlar neticesinde, “Diş Hekimi Odaları”nın “açık kaynak incelemesi” sonucu KYD Notları anket sonuçlarına nazaran düşük olarak oluşmuştur. Dolayısıyla, “Diş Hekimi Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde 86,75 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 52,49 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Diş Hekimi Odaları”nın KYD Notu **69,62** olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu not ise “Diş Hekimi Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı*” nı ortaya koymaktadır.

### 3.5.1.6. Eczacı Odaları

Anket, 54 adet “Eczacı Odası”na gönderilmiş, “Eczacı Odaları”ndan toplam 6 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, her coğrafi bölgeden 2 adet olmak üzere toplam 14 adet “Eczacı Odası” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

#### 3.5.1.6.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Eczacı Odalarına yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 31- Eczacı Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 17                               | 14                                       | 14                                   | 20                                |
| <b>Hayır</b>          | 3                                | 1                                        | 1                                    | 4                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                        | -                                    | 1                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>17x1,25</i>                   | <i>14x1,66</i>                           | <i>14x1,00</i>                       | <i>20x1,40</i>                    |
| <b>86,49</b>          | 21,25                            | 23,24                                    | 14,00                                | 28,00                             |

Tablo 31’e göre “Eczacı Odaları”, Anketin 20 sorudan oluşan “Pay Sahipleri” bölümüne 17 adet Evet, 3 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümüne 14 adet Evet, 1 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “Menfaat Sahipleri” bölümüne

14 adet Evet, 1 adet Hayır ve 25 sorudan oluşan “Yönetim Kurulu” bölümüne 20 adet Evet, 4 adet Hayır ve 1 adet %50 E/H, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “Eczacı Odaları”, “Pay Sahipleri” bölümünden 21,25, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünden 23,24, “Menfaat Sahipleri” bölümünden 14,00 ve “Yönetim Kurulu” bölümünden 28,00 puan olarak toplamda **86,49** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 86,49 olan “Eczacı Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı” sonucuna varılmıştır.

### 3.5.1.6.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Eczacı Odalarına yönelik uygulanan “açık kaynak incelemesi metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 32- Eczacı Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 13                               | 6                                        | 11                                   | 16                                |
| <b>Hayır</b>          | 6                                | 4                                        | 4                                    | 8                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | 2                                        | -                                    | 1                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | 3                                        | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | 13x1,25                          | 6x1,66                                   | 11x1,00                              | 16x1,40                           |
| <b>59,61</b>          | 16,25                            | 9,96                                     | 11,00                                | 22,40                             |

Tablo 32'ye göre, "Eczacı Odaları"nın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan "*Pay Sahipleri*" bölümünden 13 adet Evet, 6 adet Hayır ve 1 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 6 adet Evet, 4 adet Hayır, 2 adet %50 E/H ve 3 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 11 adet Evet, 4 adet Hayır ve 25 sorudan oluşan "*Yönetim Kurulu*" bölümünden ise 16 adet Evet, 8 adet Hayır ve 1 adet %50 E/H sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, "Eczacı Odaları", "*Pay Sahipleri*" bölümünden 16,25, "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 9,96, "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 11,00 ve "*Yönetim Kurulu*" bölümünden 22,40 puan alarak toplamda **59,61** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 59,61 olan "Eczacı Odaları"nın "kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı" sonucuna varılmıştır.

#### **3.5.1.6.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

"Eczacı Odaları"na yönelik elde edilen veriler incelendiğinde; Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 80,24 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 59,61'dir. Anket sonuçlarına göre "Eczacı Odaları"nın "kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyumlu" olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise "kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı" tespit edilmiştir.

Her iki değerlendirme sonucu ulaşılan uyum farklılığının nedenleri kısaca şöyle özetlenebilir;

Anket sonuçlarını gösteren Tablo 31 ve Açık Kaynak İnceleme sonuçlarını gösteren Tablo 32'den de görüleceği üzere; "Eczacı Odaları"nın da "Pay sahipleri" ve "Yönetim Kurulu" bölümleri her iki analizde de nispeten tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" ve "*Menfaat sahipleri*" bölümlerinin notları düşük tespit edilmiştir. Nitekim anketlerde, "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünün "Evet" olarak cevaplanmış 6., 10. ve 12. soruları açık kaynak incelemesinde "Hayır" olarak tespit edilmiş ayrıca 7., 8., 13. ve 15. sorularıyla ilgili de veriye ulaşılamamıştır.

Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 4., 5., ve 8. soruları “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Her iki anazlide de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 7., 9. ve 11. sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 4., 8., ve 25. sorularının cevabı da “Hayır” olarak belirlenmiş, 16. sorunun cevabı ise %50 E/H olarak oluşmuştur. Dolayısıyla “Hayır” cevaplarının çokluğu nedeniyle sözkonusu not farklılıklarının ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

Esaslı bazı örneklerle yer verirse; Anketin “Pay Sahipleri” bölümünün 7. sorusu ile katılımcılara “*Üyelik haklarıyla ilgili tüm bilgiler açık olarak üyelerin bilgisine sunulmakta mıdır?*” ve 9. sorusu ile de “*Meslek örgütünün idari birimleri içerisinde, görevi üyelerle ilişkiler olan bir birim var mıdır?*” soruları yöneltilmiş, cevaben büyük çoğunlukla “Evet” şeklinde dönüş alınmıştır. Ancak açık kaynak incelemesi neticesinde sözkonusu soruların cevapları “Hayır” olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde Anketin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 4. sorusu ile katılımcılara “*İnternet sitesinde, üyelik için başvuru rehberi, ilgili mevzuat, hesap numaraları gibi hususlar kolaylıkla görülecek şekilde yer almakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş, cevaben yine büyük çoğunlukla “Evet” dönüşü yapılmıştır. Açık kaynak incelemesinde sözkonusu sorunun cevabı %50 Evet/Hayır olarak belirlenmiştir. Yani incelemeye tabi tutulan 14 odanın 7’sinde istenilen veriler bulunurken diğer 7’sinde ise rastlanmamıştır.

Meslek odalarının sorumlu oldukları öncelikli grup üyeleridir. Üyelerine yönelik faaliyetlerinde, yardımcı olucu, yol gösterici ve kolaylaştırıcı fonksiyonlarını arzetmeleri ve bununla birlikte bu faaliyetlerini de olabildiğince şeffaf ve kolay ulaşılabilir kanallardan yürütmeleri beklenmektedir. Oysaki, yukarıdaki örnek sorularla beraber açık kaynak incelemesi neticesinde “Eczacı Odalarının” bu konularda geliştirmeleri gereken yönler bulunduğu düşünülmektedir.

Dolayısıyla, “Eczacı Odaları”nın “açık kaynak incelemesi” sonucu KYD Notları anket sonuçlarına nazaran düşük olarak oluşmuştur. Sonuç olarak, “Eczacı Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde 80,24 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 59,61 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Eczacı Odaları”nın KYD Notu **69,92** olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu not ise “Eczacı Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı*” nı ortaya koymaktadır.

### 3.5.1.7. Ziraat Odaları

Anket, ulaşılabilir mail adresi bulunan 13 adet “Ziraat Odası”na gönderilmiş, “Ziraat Odaları”ndan toplam 4 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, her coğrafi bölgeden 2 adet olmak üzere toplam 14 adet “Ziraat Odası” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

#### 3.5.1.7.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Ziraat Odalarına yönelik uygulanan anket metodu ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 33- Ziraat Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim  
Derecelendirme Notu

| ANKETİN<br>BÖLÜMLERİ  | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE<br>ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT<br>SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-<br>YÖNETİM<br>KURULU<br>(%35<br>Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                     | 15 Soru                                 | 25 Soru                                     |
| <b>Evet</b>           | 17                               | 9                                           | 11                                      | 15                                          |
| <b>Hayır</b>          | 3                                | 1                                           | -                                       | 5                                           |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | 5                                           | 4                                       | 5                                           |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | -                                           | -                                       | -                                           |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                          | <i>Evet X 1.00</i>                      | <i>Evet X 1.40</i>                          |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>17x1,25</i>                   | <i>9x1,66</i>                               | <i>11x1,00</i>                          | <i>15x1,40</i>                              |
| <b>68,19</b>          | 21,25                            | 14,94                                       | 11,00                                   | 21,00                                       |

Tablo 33’e göre “Ziraat Odaları”, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümüne 17 adet Evet, 3 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümüne 9 adet Evet, 1 adet Hayır ve 5 adet %50 E/H, 15 sorudan oluşan “*Menfaat*

*Sahipleri*” bölümüne 11 adet Evet, 4 adet Hayır ve 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 15 adet Evet, 5 adet Hayır ve 5 adet %50 E/H, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “Ziraat Odaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 21,25, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 14,94, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 11,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 21,00 puan olarak toplamda **68,19** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 68,19 olan “Ziraat Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

### 3.5.1.7.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Ziraat Odalarına yönelik uygulanan “açık kaynak incelemesi metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 34- Ziraat Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 15                               | 5                                        | 7                                    | 14                                |
| <b>Hayır</b>          | 5                                | 8                                        | 4                                    | 10                                |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                        | -                                    | 1                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | 2                                        | 4                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>15x1,25</i>                   | <i>5x1,66</i>                            | <i>7x1,00</i>                        | <i>14x1,40</i>                    |
| <b>53,65</b>          | 18,75                            | 8,30                                     | 7,00                                 | 19,60                             |

Tablo 34’e göre, “Ziraat Odaları”nın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümünden 15 adet Evet, 5 adet Hayır, 15

sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 5 adet Evet, 8 adet Hayır ve 2 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 7 adet Evet, 4 adet Hayır ve 4 adet Veri Yok, 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümünden ise 14 adet Evet, 10 adet Hayır ve 1 adet %50 E/H sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, “Ziraat Odaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 18,75, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 8,30, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 7,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 19,60 puan alarak toplamda **53,65** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 53,65 olan “Ziraat Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” sonucuna varılmıştır.

#### **3.5.1.7.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

“Ziraat Odaları”na yönelik elde edilen veriler incelendiğinde; Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 68,19 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 53,65’dir. Anket sonuçlarına göre “Ziraat Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyumlu” olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” tespit edilmiştir.

Görüleceği üzere “Ziraat Odaları”nın anket ve açık kaynak incelemesi neticesi KYD Notları oldukça düşük olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu düşüklüğü irdelersek; Anket sonuçlarını gösteren Tablo 33 ve Açık Kaynak İnceleme sonuçlarını gösteren Tablo 34’ten de görüleceği üzere; “Ziraat Odaları”nın da “Pay sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” bölümleri her iki analizde de az da olsa tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ve “Menfaat sahipleri” bölümlerinin notları düşük tespit edilmiştir. Nitekim anketlerde, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 1., 2. ve 10. soruları açık kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiş ayrıca %50 E/H şeklinde yanıtlanan 4., 9., 11., 12. ve 13. sorularıyla ilgili de yine “Hayır” cevabın ulaşılmıştır. Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 4. ve 8. Soruları ile %50 E/H şeklinde cevaplanmış 9., 10., 11. ve 12. soruları “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Her iki anazlide de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 2., 7., 9. ve 11. sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 8.

sorularının cevabı da “Hayır” olarak belirlenmiş, “Yönetim Kurulu” bölümünün %50 E/H olarak cevaplanmış 4., 5., 16. ve 25. sorularının cevabı ise Yine “Hayır” olarak oluşmuştur. Görüleceği üzere, kararsız kalınarak eşit sayıda E/H cevabı verilen soruların tamamının cevabı açık kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Nitekim, anketin “Pay Sahipleri” bölümünde de durum farklı değildir. Hal böyle olunca “Hayır” cevaplarının çokluğu neticesi sözkonusu not farklılıklarının ortaya çıkması ve düşük KYD notu alınması kaçınılmaz olmuştur.

“Ziraat Odaları”nın Anket analizinde de bazı önemli hususlar göze çarpmaktadır. Örneğin, Anketin “Yönetim Kurulu” bölümünün 8. sorusu ile katılımcılara *“Yönetim kurulu, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla kendi içinde Komiteler oluşturmakta mıdır?”* sorusuna cevaben “Evet” şeklinde dönüş alınmıştır. Ancak açık kaynak incelemesi neticesinde sözkonusu sorunun cevabı “Hayır” olarak belirlenmiştir. Keza, büyük çoğunluğu ilçeler bazlı teşkilatlanmış “Ziraat Odaları”nın yönetim kurulları az sayıda üyeden oluşmakta, yönetim kalitesinin artırılmasını teminen kendi içlerinde komiteler kurulmasına Teknik olarak imkan bulunmamaktadır. Bu husus aslında az sayıda üyeden oluşan yönetim kurullarının tamamı için de geçerlidir. Az sayıda üyenin birkaç komite/komisyonunda mesai sarfetmesi verimlilik açısından riskler barındırmaktadır. Öte yandan, Anketin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 4. sorusu ile katılımcılara *“İnternet sitesinde, üyelik için başvuru rehberi, ilgili mevzuat, hesap numaraları gibi hususlar kolaylıkla görülecek şekilde yer almakta mıdır?”* ve 9. sorusu ile *“Meslek kuruluşunun yönetim kalitesine ve mali durumuna önemli ölçüde etki edecek müspet veya menfi durumlar kamuoyu ile paylaşılmakta mıdır?”* soruları sorulmuş, odalar cevaben kararsız kalarak %50 Evet/Hayır cevabı vermişlerdir. Açık kaynak incelemesi neticesinde sözkonusu soruların cevabı da “Hayır” olarak belirlenmiştir. Her ne kadar, “Ziraat Odaları”nın internet sitelerinde, “Türkiye Ziraat Odaları Birliği(TZOB)” internet sayfasıyla bağlantılı ve sadece üyelere özel bir portalları bulunsada, üyeleri çiftçilerden oluşan sözkonusu odaların, üyelik işlemleri, banka hesap numaraları, rehberler gibi önemli konulara herkese açık internet sitelerinde yer vermeleri elzem görülmektedir.

Açıklanan durumlar karşısında, “Ziraat Odaları”nın “açık kaynak incelemesi” sonucu KYD Notları anket sonuçlarına nazaran düşük olarak oluşmuştur. Sonuç olarak, “Ziraat

Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde 68,19 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 53,65 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Ziraat Odaları”nın KYD Notu 60,92 olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu not ise “Ziraat Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı” nı ortaya koymaktadır.

### 3.5.1.8. Barolar

Anket, 72 adet “Baro”ya gönderilmiş, “Barolar”dan toplam 16 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, her coğrafi bölgeden 2 adet olmak üzere toplam 14 adet “Baro” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

#### 3.5.1.8.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Barolara yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 35- Baroların Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 17                               | 10                                       | 12                                   | 16                                |
| <b>Hayır</b>          | 3                                | 3                                        | 1                                    | 9                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | 2                                        | 2                                    | -                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>17x1,25</i>                   | <i>10x1,66</i>                           | <i>12x1,00</i>                       | <i>16x1,40</i>                    |
| <b>72,25</b>          | 21,25                            | 16,60                                    | 12,00                                | 22,40                             |

Tablo 35'e göre "Barolar", Anketin 20 sorudan oluşan "Pay Sahipleri" bölümüne 17 adet Evet, 3 adet Hayır, 15 sorudan oluşan "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümüne 10 adet Evet, 3 adet Hayır ve 2 adet %50 E/H, 15 sorudan oluşan "Menfaat Sahipleri" bölümüne 12 adet Evet, 1 adet Hayır ve 2 adet %50 E/H, 25 sorudan oluşan "Yönetim Kurulu" bölümüne 16 adet Evet, 9 adet Hayır, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, "Barolar", "Pay Sahipleri" bölümünden 21,25, "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümünden 16,60, "Menfaat Sahipleri" bölümünden 12,00 ve "Yönetim Kurulu" bölümünden 22,40 puan alarak toplamda 72,25 KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 72,25 olan "Barolar"ın "kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı" sonucuna varılmıştır.

### 3.5.1.8.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Barolara yönelik uygulanan "açık kaynak inceleme metodu" ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 36- Baroların Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 13                               | 6                                        | 11                                   | 15                                |
| <b>Hayır</b>          | 6                                | 6                                        | 4                                    | 10                                |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | 1                                | 3                                        | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | 13x1,25                          | 6x1,66                                   | 11x1,00                              | 15x1,40                           |
| <b>58,21</b>          | 16,25                            | 9,96                                     | 11,00                                | 21,00                             |

Tablo 36'ya göre, "Barolar"ın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan "*Pay Sahipleri*" bölümünden 13 adet Evet, 6 adet Hayır ve 1 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 6 adet Evet, 6 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 11 adet Evet, 4 adet Hayır ve 25 sorudan oluşan "*Yönetim Kurulu*" bölümünden ise 15 adet Evet, 10 adet Hayır, sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, "Barolar", "*Pay Sahipleri*" bölümünden 16,25, "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 9,96, "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 11,00 ve "*Yönetim Kurulu*" bölümünden 21,00 puan olarak toplamda **58,21** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 58,21 olan "Barolar"ın "kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı" sonucuna varılmıştır.

#### **3.5.1.8.3 Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

Elde edilen veriler analiz edildiğinde; "Barolar"nın Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 72,25 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 58,21'dir. Her iki sonuca göre "Barolar"nın "kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyumlu" olduğu tespit edilmiştir.

Görüleceği üzere "Barolar"ın da açık kaynak incelemesi neticesi KYD Notu Anket uygulaması sonucu ulaşılan KYD Notundan düşüktür. Sözkonusu düşüklüğü irdelersek; Anket sonuçlarını gösteren Tablo 35 ve Açık Kaynak İnceleme sonuçlarını gösteren Tablo 36'dan da anlaşıldığı üzere; "Barolar"a yönelik uygulanan Anketin "*Pay sahipleri*" ve "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümlerinin açık kaynak incelemesinde daha düşük puan aldıkları, "*Menfaat sahipleri*" ve "*Yönetim Kurulu*" bölümlerinin ise her iki analizde de tutarlı oldukları görülmektedir. Keza, Anketlerde "*Pay Sahipleri*" bölümünün "Evet" olarak cevaplanmış 7., 9. ve 11. soruları ile "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünün "Evet" olarak cevaplanmış 1., 4. ve 12. soruları açık kaynak incelemesinde "Hayır" olarak tespit edilmiştir. Aynı şekilde "*Menfaat Sahipleri*" başlıklı bölümünün "Evet" olarak cevaplanmış 5. ve 8. soruları ile "*Yönetim Kurulu*" bölümünün "Evet" olarak cevaplanmış 4., ve 8. sorularının cevabı da yine "Hayır" olarak oluşmuştur. Bununla birlikte, "Barolar"ın Anket sorularına verdikleri cevaplardaki "Hayır" yanıtları

da diğer Odalara nazaran fazladır. Hatta öyle ki; “Yönetim Kurulu” bölümünün “Hayır” cevabı verilen 15. sorusu açık kaynak incelemesi sonucu “Evet” olarak tespit edilmiştir. Yine “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün kararsız kalınarak %50 E/H şeklinde cevap verilen 13. Sorusunun da açık kaynak incelemesi neticesinde “Evet” olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak, “Hayır” cevaplarının “Pay sahipleri” ve “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümlerindeki çokluğu sözkonusu not farkını doğurmuştur.

Anket sorularına “Barolar”ın verdiği cevaplara yönelik birkaç önemli örnek verirse; Anketin “Pay Sahipleri” bölümünün 9. Sorusu ile katılımcılara “Meslek örgütünün idari birimleri içerisinde, görevi üyelerle ilişkiler olan bir birim var mıdır?” sorusu yöneltilmiş ve çoğunlukla “Evet” cevabı alınmıştır. Oysaki açık kaynak incelemesi neticesi “Baro”ların idari teşkilatı içerisinde görevi sadece üyelerle ilişkiler olan bir birime temas edilememiştir. Daha çok kayıt, belge verme ve sicil/disiplin konularıyla ilgili idari şubeler bulunmakla birlikte, ayrı bir üyelerle ilişkiler birimi tespit edilememiştir. Bu noktada ifade etmek gerekir ki, aslında Odaların hemen tamamına yakınında görevi sadece “üyelerle ilişkiler” olan bir idari birim bulunmamaktadır. Keza, bilindiği üzere KKNMK’na üye olmak zorunludur. Üye kaydı olmadan mesleklerin icra ve ifası mümkün değildir. Sözkonusu zorunluluğun neticesi odaların idari teşkilatlanmasında üyelerle ilişkiler birimleri yerine idari işler birimlerine önem verildiği düşünülmektedir.

Yukarıda da ifade edilen başka iki ilginç örnek ise şöyledir; “Yönetim Kurulu” bölümünün 15. sorusu ile katılımcılara “*Yönetim kurulu üyelerinin ücretleri ve görev gereği yapacakları harcamaların ödenme kriterleri yazılı olarak mevzuatında yer almakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş ve çoğunlukla “Hayır” cevabı alınmıştır ancak açık kaynak incelemesinde soruda yer alan hususların “Barolar” mevzuatında düzenlendiği anlaşılmış ve cevap “Evet” olarak ikmal edilmiştir. Yine benzer şekilde, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 13. sorusu ile katılımcılara “*Yönetim kurulu faaliyetlerini yıllık olarak raporlamakta ve kamuoyuna duyurmakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiş ve katılımcılar kararsız kalarak eşit sayıda “Evet/Hayır” cevabı vermişlerdir. Açık kaynak incelemesi neticesinde “Barolar” ın büyük çoğunluğunun yıllık faaliyet raporları düzenlediği anlaşılmış ve sözkonusu sorunun cevabı “Evet” olarak ikmal edilmiştir.

Sonuç olarak, “Barolar”ın Anket uygulaması neticesinde 72,25 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 58,21 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Barolar”ın KYD Notu 65,23 olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu not ise “Barolar”ın “kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı” nı ortaya koymaktadır.

### 3.5.1.9. Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri ve Federasyonları

Anket, ulaşılabilir mail adresi bulunan ve illerde kurulmuş olan 20 adet “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği” ile Ankara’da kurulmuş olan 5 adet “Esnaf ve Sanatkarlar Federasyonu”na gönderilmiş, “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri”den toplam 4 ankete dönüş yapılmış, “Esnaf ve Sanatkarlar Federasyonları”ndan ise dönüş yapılmamıştır.

Ayrıca, coğrafi bölgeler de gözetilerek 3 adet “Esnaf ve Sanatkarlar Federasyonu” ve 11 adet “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği” olmak üzere toplam 14 adet “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği/Federasyonu” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

#### 3.5.1.9.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birliklerine yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 37- Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birliklerine Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ (%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK (%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ (%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU (%35 Ağırlık) |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                       | 15 Soru                               | 15 Soru                           | 25 Soru                        |
| <b>Evet</b>           | 18                            | 10                                    | 12                                | 14                             |
| <b>Hayır</b>          | 2                             | -                                     | 1                                 | 6                              |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                             | 5                                     | 2                                 | 5                              |
| <b>Veri Yok</b>       | -                             | -                                     | -                                 | -                              |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>            | <i>Evet X 1.66</i>                    | <i>Evet X 1.00</i>                | <i>Evet X 1.40</i>             |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>18x1,25</i>                | <i>10x1,66</i>                        | <i>12x1,00</i>                    | <i>14x1,40</i>                 |
| <b>70,70</b>          | 22,50                         | 16,60                                 | 12,00                             | 19,60                          |

Tablo 37’ye göre “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri”, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümüne 18 adet Evet, 2 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümüne 10 adet Evet ve 5 adet %50 E/H, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümüne 12 adet Evet, 1 adet Hayır ve 2 adet %50 E/H, 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 14 adet Evet, 6 adet Hayır ve 5 adet %50 E/H, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 22,50, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 16,60, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 12,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 19,60 puan olarak toplamda **70,70** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 70,70 olan “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri”nin “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

### 3.5.1.9.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birliklerine yönelik uygulanan “açık kaynak inceleme metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 38- Etnaf ve Sanatkâr Odaları Birliklerine Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ        | 1-PAY SAHİPLERİ (%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK (%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ (%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU (%35 Ağırlık) |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b>    | 20 Soru                       | 15 Soru                               | 15 Soru                           | 25 Soru                        |
| <b>Evet</b>              | 16                            | 3                                     | 6                                 | 13                             |
| <b>Hayır</b>             | 4                             | 9                                     | 5                                 | 11                             |
| <b>% 50 E/H</b>          | -                             | -                                     | 1                                 | 1                              |
| <b>Veri Yok</b>          | -                             | 3                                     | 3                                 | -                              |
| <b>KYD NOTU: 1+2+3+4</b> | <i>Evet X 1.25</i><br>16x1,25 | <i>Evet X 1.66</i><br>3x1,66          | <i>Evet X 1.00</i><br>6x1,00      | <i>Evet X 1.40</i><br>13x1,40  |
| <b>49,18</b>             | 20,00                         | 4,98                                  | 6,00                              | 18,20                          |

Tablo 38’e göre, “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri”nin açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümünden 16 adet Evet, 4 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 3 adet Evet, 9 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 6 adet Evet, 5 adet Hayır, 1 adet %50 E/H ve 3 adet Veri Yok, 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümünden ise 13 adet Evet, 11 adet Hayır ve 1 adet %50 E/H, sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, “Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birlikleri”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 20,00, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 4,98, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 6,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 18,20 puan alarak toplamda **49,18** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 49,18 olan “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri”nin “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” sonucuna varılmıştır.

#### **3.5.1.9.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

Veriler incelendiğinde; “Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birlikleri”nin Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 70,70 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 49,18’dir. Anket sonuçlarına göre “Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birlikleri”nin “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyumlu” olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” tespit edilmiştir.

Anlaşılabacağı üzere “Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birlikleri”nin açık kaynak incelemesi neticesi KYD Notları, Anket sonuçlarına göre oldukça düşük olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu düşüklüğü irdelersek; Anket sonuçlarını gösteren Tablo 37 ve Açık Kaynak İnceleme sonuçlarını gösteren Tablo 38’den de görüleceği üzere; “Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birlikleri”nin da “Pay sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” bölümleri her iki analizde de tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ve “Menfaat sahipleri” bölümlerinin notları daha düşük tespit edilmiştir. Nitekim anketlerde, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 4., 9., 10., 12, ve 13. soruları açık kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiş ayrıca %50 E/H

şeklinde yanıtlanan 1., 2., 6., 8. ve 11. sorularıyla ilgili de yine “Hayır” cevabın ulaşılmıştır. Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 3., 4., 8. ve 9. Soruları “Hayır” olarak tespit edilmiştir ayrıca 12., 13. Ve 14.sorularıyla ilgili verilere ulaşılammıştır. Her iki anazlide de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 3., 7. ve 9. sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 3., 8. ve 16 sorularının cevabı da “Hayır” olarak belirlenmiş, “Yönetim Kurulu” bölümünün %50 E/H olarak cevaplanmış 4., 9., 18., 19. ve 20. sorularının cevabı ise Yine “Hayır” olarak oluşmuştur. Anlaşılaçağı üzere, kararsız kalınarak eşit sayıda E/H cevabı verilen soruların cevapları açık kaynak incelemesinde “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Hal böyle olunca “Hayır” cevaplarının çokluğu neticesi sözkonusu not farklılıklarının ortaya çıkması ve düşük KYD notu alınması kaçınılmaz olmuştur.

Önemli bazı örnekleri belirtmek gerekirse; Anketin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 1.sorusu ile katılımcılara “*Meslek kuruluşu yönetim kurulu, bilgilendirme politikası olarak adlandırılabilir bir ilkeler bütünü hazırlamış mıdır?*”, 2. Sorusu ile “*Meslek kuruluşu oluşturduğu etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuoyu ile paylaşmakta mıdır?*” ve 11. sorusu ile “*Aktif bir bilgi edinme hattı ile şikayet ve ihbar hattı var mıdır?*” soruları yöneltmiş, cevaben kararsız kalınarak %50 “Evet/Hayır” şeklinde dönüş alınmıştır. Ancak açık kaynak incelemesi neticesinde sözkonusu soruların cevapları “Hayır” olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde, “Menfaat Sahipleri” bölümünün 4. Sorusu ile katılımcılara “*Meslek kuruluşunun bir insan kaynakları politikası bulunmakta mıdır?*”, 8. Sorusu ile de “*Meslek kuruluşu çalışanlarıyla ilgili düzenlemeler şeffaf biçimde paylaşılmakta mıdır?*” ve 9. Sorusu ile “*Meslek kuruluşunuz düzenli olarak üye/paydaş memnuniyetini ölçen anket vb. düzenlemekte midir?*” şeklinde sorular sorulmuş olup bu sorulara da cevaben “Evet” olarak dönüş yapılmıştır. Oysaki; açık kaynak incelemesinde, sözkonusu soruların cevapları “Hayır” olarak belirlenmiştir. Durum, yukarıda belirtildiğı üzere “Pay Sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” bölümlerinde de aynıdır. Hal böyle olunca, “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri”nin açık kaynak incelemesi neticesinde oluşan KYD Notu Anket sonuçlarına kıyasla daha düşük tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, “Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birlikleri”nin Anket uygulaması neticesinde 70,70 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 49,18 olan notların aritmetik ortalaması

alınarak “Esnaf ve Sanatkar Odaları Birlikleri”nin KYD Notu 59,94 olarak tespit edilmiştir. Alınan puan 59,94 olduğundan 60 puana yuvarlanması mümkün olup, neticede “Esnaf ve Sanatkâr Odaları Birlikleri”nin de “kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı” anlaşılmıştır.

#### 3.5.1.10. Veteriner Hekim Odaları

Anket, 56 adet “ Veteriner Hekim Odası ”na gönderilmiş, sözkonusu odalardan toplam 5 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, her coğrafi bölgeden 2 adet olmak üzere toplam 14 adet “ Veteriner Hekim Odası ” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

##### 3.5.1.10.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Veteriner Hekim Odalarına yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 39- Veteriner Hekim Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ (%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK (%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ (%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU (%35 Ağırlık) |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                       | 15 Soru                               | 15 Soru                           | 25 Soru                        |
| <b>Evet</b>           | 17                            | 13                                    | 15                                | 20                             |
| <b>Hayır</b>          | 3                             | 2                                     | -                                 | 5                              |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                             | -                                     | -                                 | -                              |
| <b>Veri Yok</b>       | -                             | -                                     | -                                 | -                              |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>            | <i>Evet X 1.66</i>                    | <i>Evet X 1.00</i>                | <i>Evet X 1.40</i>             |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>17x1,25</i>                | <i>13x1,66</i>                        | <i>15x1,00</i>                    | <i>20x1,40</i>                 |
| <b>85,83</b>          | 21,25                         | 21,58                                 | 28,00                             | 28,00                          |

Tablo 39’a göre “Veteriner Hekim Odaları”, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümüne 17 adet Evet, 3 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümüne 13 adet Evet ve 2 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümüne 15 adet Evet, 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 20 adet Evet, 5 adet Hayır, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “Veteriner Hekim Odaları”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 21,25, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 21,58, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 15,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 28,00 puan alarak toplamda **85,83** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 85,83 olan “Veteriner Hekim Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

#### 3.5.1.10.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Veteriner Hekim Odalarına yönelik uygulanan “açık kaynak inceleme metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 40- Veteriner Hekim Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ (%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFAFLIK (%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ (%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU (%35 Ağırlık) |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                       | 15 Soru                              | 15 Soru                           | 25 Soru                        |
| <b>Evet</b>           | 14                            | 4                                    | 7                                 | 15                             |
| <b>Hayır</b>          | 5                             | 6                                    | 5                                 | 10                             |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                             | 2                                    | -                                 | -                              |
| <b>Veri Yok</b>       | -                             | 3                                    | 3                                 | -                              |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>            | <i>Evet X 1.66</i>                   | <i>Evet X 1.00</i>                | <i>Evet X 1.40</i>             |
| <b>1+2+3+4</b>        | 14x1,25                       | 4x1,66                               | 7x1,00                            | 15x1,40                        |
| <b>52,14</b>          | 17,50                         | 6,64                                 | 7,00                              | 21,00                          |

Tablo 40'a göre, "Veteriner Hekim Odaları"nın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan "*Pay Sahipleri*" bölümünden 14 adet Evet, 5 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 4 adet Evet, 6 adet Hayır, 2 adet %50 E/H ve 3 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 7 adet Evet, 5 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 25 sorudan oluşan "*Yönetim Kurulu*" bölümünden ise 15 adet Evet, 10 adet Hayır, sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, "Veteriner Hekim Odaları", "*Pay Sahipleri*" bölümünden 17,50, "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 6,64, "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 7,00 ve "*Yönetim Kurulu*" bölümünden 21,00 puan alarak toplamda **52,14** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 52,14 olan "Veteriner Hekim Odaları"nın "kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı" sonucuna varılmıştır.

### **3.5.1.10.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

Elde edilen veriler analiz edildiğinde; "Veteriner Hekim Odaları"nın Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 85,83 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 52,14'dir. . Anket sonuçlarına göre "Veteriner Hekim Odaları"nın "kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyumlu" olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise "kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı" tespit edilmiştir.

Görüleceği üzere "Veteriner Hekim Odaları"nın da açık kaynak incelemesi neticesi KYD Notu Anket uygulaması sonucu ulaşılan KYD Notundan oldukça düşüktür. Söz konusu düşüklüğü irdelersek; Anket sonuçlarını gösteren Tablo 39 ve Açık Kaynak İnceleme sonuçlarını gösteren Tablo 40'tan da anlaşıldığı üzere; "Veteriner Hekim Odaları"nın da "Pay sahipleri" ve "Yönetim Kurulu" bölümleri her iki analizde de nispeten tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" ve "Menfaat sahipleri" bölümlerinin notları düşük tespit edilmiştir. Nitekim anketlerde, "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümünün "Evet" olarak cevaplanmış 1., 2., 9., 12. ve 13. soruları açık kaynak incelemesinde "Hayır" olarak tespit edilmiş ayrıca 7., 8., ve 15. sorularıyla ilgili de veriye

ulaşılamamıştır. Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 4., 5., 8. ve 9. soruları “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Her iki anazlide de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 7., ve 11. sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 4., 8., 15. ve 25. sorularının cevabı da “Hayır” olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla “Hayır” cevaplarının çokluğu nedeniyle sözkonusu not farklılıklarının ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

Önemli bazı örnekleri belirtmek gerekirse; Anketin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 1. sorusu ile katılımcılara “*Meslek kuruluşu yönetim kurulu, bilgilendirme politikası olarak adlandırılabilir bir ilkeler bütünü hazırlamış mıdır?*”, 2. Sorusu ile “*Meslek kuruluşu oluşturduğu etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuoyu ile paylaşmakta mıdır?*” ve 13. sorusu ile “*Yönetim kurulu faaliyetlerini yıllık olarak raporlamakta ve kamuoyuna duyurmakta mıdır?*” soruları yöneltilmiş, cevaben “Evet” şeklinde dönüş alınmıştır. Ancak açık kaynak incelemesi neticesinde sözkonusu soruların cevapları “Hayır” olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde, “Menfaat Sahipleri” bölümünün 8. sorusu ile katılımcılara “*Meslek kuruluşu çalışanlarıyla ilgili düzenlemeler şeffaf biçimde paylaşmakta mıdır?*”, 9. sorusu ile “*Meslek kuruluşunuz düzenli olarak üye/paydaş memnuniyetini ölçen anket vb. düzenlemekte midir?*” ve 10. sorusu ile “*Meslek kuruluşunun etik kuralları oluşturulmuş ve kamuoyuna duyurulmuş mudur?*” şeklinde sorular sorulmuş olup bu sorulara da cevaben “Evet” olarak dönüş yapılmıştır. Oysaki; açık kaynak incelemesinde, sözkonusu soruların cevapları da “Hayır” olarak belirlenmiştir. Durum, yukarıda belirtildiği üzere “Pay Sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” bölümlerinde de aynıdır. Hal böyle olunca, “Veteriner Hekim Odaları”nın açık kaynak incelemesi neticesinde oluşan KYD Notu Anket sonuçlarına kıyasla daha düşük tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, “Veteriner Hekim Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde 85,83 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 52,14 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Veteriner Hekim Odaları”nın KYD Notu 68,98 olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu not ise “Veteriner Hekim Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı” nı ortaya koymaktadır.

### 3.5.1.11. Optisyen-Gözlükçü Odaları

Anket, 18 adet “Optisyen-Gözlükçü Odası ”na gönderilmiş, sözkonusu odalardan toplam 6 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, her coğrafi bölgeden 2 adet olmak üzere toplam 14 adet “Optisyen-Gözlükçü Odası” açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

#### 3.5.1.11.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Optisyen-Gözlükçü Odalarına yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 41- Optisyen-Gözlükçü Odalarının Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                  | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 17                               | 12                                       | 12                                   | 17                                |
| <b>Hayır</b>          | 3                                | 2                                        | 2                                    | 6                                 |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | 1                                        | 1                                    | 2                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | -                                | -                                        | -                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                       | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>17x1,25</i>                   | <i>12x1,66</i>                           | <i>12x1,00</i>                       | <i>17x1,40</i>                    |
| <b>76,97</b>          | 21,25                            | 19,92                                    | 12,00                                | 23,80                             |

Tablo 41’e göre “Optisyen-Gözlükçü Odaları”, Anketin 20 sorudan oluşan “Pay Sahipleri” bölümüne 17 adet Evet, 3 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümüne 12 adet Evet, 2 adet Hayır ve 1 adet %50 E/H, 15 sorudan oluşan

“*Menfaat Sahipleri*” bölümüne 12 adet Evet, 2 adet Hayır ve 1 adet %50 E/H, 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 17 adet Evet, 6 adet Hayır ve 2 adet %50 E/H , şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “*Optisyen-Gözlükçü Odaları*”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 21,25, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 19,92, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 12,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 23,80 puan alarak toplamda **76,97** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 76,97 olan “*Optisyen-Gözlükçü Odaları*”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

### 3.5.1.11.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Optisyen-Gözlükçü Odalarına yönelik uygulanan “açık kaynak inceleme metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 42- Optisyen-Gözlükçü Odalarının Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ<br>(%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFAFLIK<br>(%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ<br>(%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU<br>(%35 Ağırlık) |
|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                          | 15 Soru                                 | 15 Soru                              | 25 Soru                           |
| <b>Evet</b>           | 13                               | 3                                       | 7                                    | 14                                |
| <b>Hayır</b>          | 6                                | 9                                       | 5                                    | 11                                |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                                | -                                       | -                                    | -                                 |
| <b>Veri Yok</b>       | 1                                | 3                                       | 3                                    | -                                 |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>               | <i>Evet X 1.66</i>                      | <i>Evet X 1.00</i>                   | <i>Evet X 1.40</i>                |
| <b>1+2+3+4</b>        | 13x1,25                          | 3x1,66                                  | 7x1,00                               | 14x1,40                           |
| <b>47,83</b>          | 16,25                            | 4,98                                    | 7,00                                 | 19,60                             |

Tablo 42'e göre, "Optisyen-Gözlükçü Odaları"nın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan "*Pay Sahipleri*" bölümünden 13 adet Evet, 6 adet Hayır ve 1 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 3 adet Evet, 9 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 7 adet Evet, 5 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 25 sorudan oluşan "*Yönetim Kurulu*" bölümünden ise 14 adet Evet, 11 adet Hayır, sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, "Optisyen-Gözlükçü Odaları", "*Pay Sahipleri*" bölümünden 16,25, "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 4,98, "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 7,00 ve "*Yönetim Kurulu*" bölümünden 19,60 puan alarak toplamda **47,83** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 47,83 olan "Optisyen-Gözlükçü Odaları"nın "kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı" sonucuna varılmıştır.

#### **3.5.1.11.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

"Optisyen-Gözlükçü Odaları" ile ilgili elde edilen veriler analiz edildiğinde; Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 76,97 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 47,83'dür. Anket sonuçlarına göre "Optisyen-Gözlükçü Odaları"nın "kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyumlu" olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise "kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı" tespit edilmiştir.

Açık kaynak incelemesi neticesi KYD Notu Anket uygulaması sonucu ulaşılan KYD Notundan oldukça düşüktür. Söz konusu düşüklüğü irdelersek; "Optisyen-Gözlükçü Odaları"nın Anket sonuçlarını gösteren Tablo 41 ve Açık Kaynak İnceleme sonuçlarını gösteren Tablo 42'den de anlaşıldığı üzere; "Optisyen-Gözlükçü Odaları"nın da "Pay sahipleri" ve "Yönetim Kurulu" bölümleri her iki analizde de tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" ve "Menfaat sahipleri" bölümlerinin notları düşük tespit edilmiştir. Zira anketlerde, "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümünün "Evet" olarak cevaplanmış 1., 2., 4., 9., 10., 11., 12. ve 13. soruları açık kaynak incelemesinde "Hayır" olarak tespit edilmiş ayrıca 7., 8. ve 15. sorularıyla ilgili

de herhangi bir veriye ulaşamamıştır. Aynı şekilde “Menfaat Sahipleri” başlıklı bölümünün “Evet” olarak cevaplanmış 4., 5., ve 8. Soruları ile %50 E/H cevabı verilmiş 10. sorusu “Hayır” olarak tespit edilmiş, ayrıca 12., 13. ve 14. sorularıyla ilgili de herhangi bir veriye ulaşamamıştır. Her iki anazlide de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 7., 9. ve 11. sorular ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 4., 5., 8., ve 16. sorularının cevabı da “Hayır” olarak belirlenmiştir. Yine “Yönetim Kurulu” bölümünün %50 E/H cevabı verilen 9. Ve 20. Soruları da “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Böylece, “Hayır” cevaplarının çokluğu nedeniyle iki analiz arasında farklılıklarının ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur.

Öte yandan, bazı önemli örnekler vermek gerekirse; Anketin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 4. sorusu ile katılımcılara *“İnternet sitesinde, üyelik için başvuru rehberi, ilgili mevzuat, hesap numaraları gibi hususlar kolaylıkla görülecek şekilde yer almakta mıdır?”* ve 11. sorusu ile *“Aktif bir bilgi edinme hattı ile şikayet ve ihbar hattı var mıdır?”* soruları yöneltilmiş, cevaben “Evet” şeklinde dönüş alınmıştır. Ancak açık kaynak incelemesi neticesinde sözkonusu soruların cevapları “Hayır” olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde, “Menfaat Sahipleri” bölümünün 5. sorusu ile katılımcılara *“Meslek kuruluşuna personel alımı için kriterler yazılı olarak belirlenmiş midir ve bu kriterlere uygun olarak personel istihdamı sağlanmakta mıdır?”* ve 8. sorusu ile *“Meslek kuruluşu çalışanlarıyla ilgili düzenlemeler şeffaf biçimde paylaşılmakta mıdır?”*, şeklinde sorular sorulmuş olup bu sorulara da cevaben “Evet” olarak dönüş yapılmıştır. Oysaki; açık kaynak incelemesinde, sözkonusu soruların cevapları da “Hayır” olarak belirlenmiştir. “Yönetim Kurulu” bölümünden bir başka örnek ise; 16. soru ile katılımcılara *“Meslek kuruluşunda, mevcut gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda Komite oluşturulmakta mıdır?”* sorusu yöneltilmiş, cevaben “Evet” karşılığı alınmasına rağmen açık kaynak incelemesinde bu sorunun da cevabı “Hayır” olarak belirlenmiştir. Ayrıca yukarıda belirtilen ve kararsız kalınarak %50 E/H şeklinde cevap verilen soruların da “Hayır” olarak tespit edildiğini belirtmekte fayda vardır. Hal böyle olunca, açık kaynak incelemesi neticesindeki KYD Notunun neden düşük olduğu sorusunun cevabı da aşikar olmaktadır.

Açıklanan durumlar neticesi, “Optisyen-Gözlükçü Odaları”nın Anket uygulaması neticesinde 76,97 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 47,83 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Optisyen-Gözlükçü Odaları”nın KYD Notu 62,40 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu not ise “Optisyen-Gözlükçü Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı” nı ortaya koymaktadır.

### 3.5.1.12. Üst Kuruluşlar

Anket, KKNMK’nın 21 adetten oluşan üst kuruluşlarından; ulaşılabilir mevzuatı ve gerekli verileri ihtiva eden internet siteleri olan ayrıca taşra örgütü bulunmayan 10 üst kuruluş hariç kalan 11 adedine gönderilmiş, söz konusu üst kuruluşlardan 5 ankete dönüş yapılmıştır.

Ayrıca, 11 üst kuruluşun tamamı açık kaynak incelemesine tabi tutulmuştur.

#### 3.5.1.12.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Üst Kuruluşlara yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 43- Üst Kuruluşların Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ (%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK (%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ (%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU (%35 Ağırlık) |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                       | 15 Soru                               | 15 Soru                           | 25 Soru                        |
| <b>Evet</b>           | 17                            | 14                                    | 13                                | 17                             |
| <b>Hayır</b>          | 3                             | 1                                     | 2                                 | 8                              |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                             | -                                     | -                                 | -                              |
| <b>Veri Yok</b>       | -                             | -                                     | -                                 | -                              |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>            | <i>Evet X 1.66</i>                    | <i>Evet X 1.00</i>                | <i>Evet X 1.40</i>             |
| <b>1+2+3+4</b>        | <i>17x1,25</i>                | <i>14x1,66</i>                        | <i>13x1,00</i>                    | <i>17x1,40</i>                 |
| <b>81,29</b>          | 21,25                         | 23,24                                 | 13,00                             | 23,80                          |

Tablo 43’e göre “Üst Kuruluşlar”, Anketin 20 sorudan oluşan “*Pay Sahipleri*” bölümüne 17 adet Evet, 3 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümüne 14 adet Evet, 1 adet Hayır, 15 sorudan oluşan “*Menfaat Sahipleri*” bölümüne 13 adet Evet, 2 adet Hayır, 25 sorudan oluşan “*Yönetim Kurulu*” bölümüne 17 adet Evet, 8 adet Hayır, şeklinde cevap vermişlerdir.

Böylelikle, “Üst Kuruluşlar”, “*Pay Sahipleri*” bölümünden 21,25, “*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*” bölümünden 23,24, “*Menfaat Sahipleri*” bölümünden 13,00 ve “*Yönetim Kurulu*” bölümünden 23,80 puan alarak toplamda **81,29** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre, KYD Notu 81,29 olan “Üst Kuruluşlar”ın “*kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı*” sonucuna varılmıştır.

#### 3.5.1.12.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular:

Üst Kuruluşlara yönelik uygulanan “açık kaynak inceleme metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 44- Üst Kuruluşların Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu

| ANKETİN BÖLÜMLERİ     | 1-PAY SAHİPLERİ (%25 Ağırlık) | 2-KAM.AYD. VE ŞEFFAFLIK (%25 Ağırlık) | 3-MENFAAT SAHİPLERİ (%15 Ağırlık) | 4-YÖNETİM KURULU (%35 Ağırlık) |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Toplam 75 Soru</b> | 20 Soru                       | 15 Soru                               | 15 Soru                           | 25 Soru                        |
| <b>Evet</b>           | 16                            | 6                                     | 8                                 | 15                             |
| <b>Hayır</b>          | 4                             | 7                                     | 4                                 | 10                             |
| <b>% 50 E/H</b>       | -                             | -                                     | -                                 | -                              |
| <b>Veri Yok</b>       | -                             | 2                                     | 3                                 | -                              |
| <b>KYD NOTU:</b>      | <i>Evet X 1.25</i>            | <i>Evet X 1.66</i>                    | <i>Evet X 1.00</i>                | <i>Evet X 1.40</i>             |
| <b>1+2+3+4</b>        | 16x1,25                       | 6x1,66                                | 8x1,00                            | 15x1,40                        |
| <b>58,96</b>          | 20,00                         | 9,96                                  | 8,00                              | 21,00                          |

Tablo 44'e göre, "Üst Kuruluşlar"ın açık kaynak incelemesine tabi tutulmasıyla beraber, Anketin 20 sorudan oluşan "*Pay Sahipleri*" bölümünden 16 adet Evet, 4 adet Hayır, 15 sorudan oluşan "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 6 adet Evet, 7 adet Hayır ve 2 adet Veri Yok, 15 sorudan oluşan "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 8 adet Evet, 4 adet Hayır ve 3 adet Veri Yok, 25 sorudan oluşan "*Yönetim Kurulu*" bölümünden ise 15 adet Evet, 10 adet Hayır, sonuçları elde edilmiştir.

Böylelikle, "Üst Kuruluşlar", "*Pay Sahipleri*" bölümünden 20,00, "*Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*" bölümünden 9,96, "*Menfaat Sahipleri*" bölümünden 8,00 ve "*Yönetim Kurulu*" bölümünden 21,00 puan olarak toplamda **58,96** KYD Notuna ulaşmışlardır.

Metodolojiye göre KYD Notu 58,96 olan "Üst Kuruluşlar"ın "kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı" sonucuna varılmıştır.

#### **3.5.1.12.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

Elde edilen veriler analiz edildiğinde; "Üst Kuruluşlar"ın Anket uygulaması neticesinde ulaştığı KYD notu 81,29 iken, açık kaynak incelemesi sonucu ulaşılan KYD notu ise 58,96'dır. Anket sonuçlarına göre "Üst Kuruluşlar"ın "kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyumlu" olduğu sonucuna varılırken açık kaynak incelemesi neticesinde ise "kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı" tespit edilmiştir. Önceki örneklerde olduğu gibi burada da "Anket"ler sonucu elde edilen KYD Notu ile "Açık Kaynak İncelemesi" neticesi elde edilen KYD Notu arasında, önceki örneklere kıyasla az da olsa, bir fark bulunmaktadır. Bu farkın nedenleri incelendiğinde "Üst Kuruluşlar"ın Anket sonuçlarını gösteren Tablo 43 ve Açık Kaynak İnceleme sonuçlarını gösteren Tablo 44'ten de anlaşıldığı üzere; Anketin "Pay sahipleri" ve "Yönetim Kurulu" bölümleri her iki analizde de tutarlı iken, açık kaynak incelemesinde "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" ve "Menfaat sahipleri" bölümlerinin notları nispeten düşük tespit edilmiştir. Nitekim anketlerde, "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümünün "Evet" olarak cevaplanmış 1., 2., 4., 6., 9., 10., ve 12. soruları açık kaynak incelemesinde "Hayır" olarak tespit edilmiş ayrıca 8. soruyla ilgili de herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Aynı şekilde "Menfaat Sahipleri" başlıklı bölümünün "Evet" olarak cevaplanmış 8. ve 10. soruları da "Hayır" olarak tespit edilmiş, ayrıca 12., 13. ve 14.

sorularıyla ilgili de herhangi bir veriye ulaşamamıştır. Her iki analizde de tutarlı görünen “Pay sahipleri” bölümünde de 9. soru ile “Yönetim Kurulu” bölümünün 4., ve 16. sorularının cevabı da “Hayır” olarak belirlenmiştir. Böylelikle, “Hayır” cevaplarının çokluğu nedeniyle iki analiz arasında farklılıklarının ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur.

Sözkonusu değerlendirmelere yönelik bazı örnekleri belirtmek gerekirse; “Üst Kuruluşlar”a uygulanan Anketin “Pay Sahipleri” bölümünün 9. Sorusu ile katılımcılara *“Meslek örgütünün idari birimleri içerisinde, görevi üyelerle ilişkiler olan bir birim var mıdır?”*, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümünün 4. sorusu ile *“İnternet sitesinde, üyelik için başvuru rehberi, ilgili mevzuat, hesap numaraları gibi hususlar kolaylıkla görülecek şekilde yer almakta mıdır?”* ve 12. sorusu ile *“Önemli yönetim kurulu kararları, üyeler, paydaşlar ve kamuoyuna duyurulmakta mıdır?”*, “Menfaat Sahipleri” bölümünün 10. sorusu ile *“Meslek kuruluşunun etik kuralları oluşturulmuş ve kamuoyuna duyurulmuş mudur?”*, “Yönetim Kurulu” bölümünün 8. sorusu ile de *“Yönetim kurulu, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla kendi içinde Komiteler oluşturmakta mıdır?”* soruları yöneltilmiş, cevaben büyük çoğunlukla “Evet” karşılığı alınmasına rağmen açık kaynak incelemesinde sözkonusu soruların cevapları “Hayır” olarak tespit edilmiştir. Hal böyle olunca, açık kaynak incelemesi neticesindeki KYD Notunun neden düşük olduğu sorusunun cevabı da ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Netice olarak, “Üst Kuruluşlar”ın Anket uygulaması neticesinde 81,29 ve açık kaynak incelemesi neticesinde 58,96 olan notların aritmetik ortalaması alınarak “Üst Kuruluşlar”ın KYD Notu 70,12 olarak tespit edilmiştir. Sözkonusu not ise “Üst Kuruluşlar”ın da “kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı” nı ortaya koymaktadır.

### **3.5.2. Sermaye Bazlı KKNMK–Diploma Bazlı KKNMK Değerlendirmeleri**

#### **3.5.2.1. Sermaye Bazlı KKNMK**

Literatürde sermaye bazlı KKNMK olarak; Ticaret ve Sanayi Oda/Borsaları, Esnaf ve Sanatkar Oda/Birlik ve Federasyonları ve Ziraat Odaları ifade edilmektedir (Çaha, 2011, s.117).

Çalışmanın, “Oda Türü Bazında Değerlendirmeler” başlıklı önceki bölümünde sözkonusu KKNMK’nın KYD Notları ayrı ayrı ortaya konulmuştu. Bu aşamada ise her üç KKNMK’nun birlikte “Sermaye Bazlı KKNMK” olarak değerlendirilmesine geçilmektedir.

#### 3.5.2.1.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Sermaye Bazlı KKNMK’na yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 45- Sermaye Bazlı KKNMK’nın Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları

|   | <b>Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu Türü</b> | <b>Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu</b> |
|---|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1 | Ticaret ve Sanayi Oda Borsaları                     | 90,14                                       |
| 2 | Esnaf Odaları Birlikleri                            | 70,70                                       |
| 3 | Ziraat Odaları                                      | 68,19                                       |

Saha çalışmasının derecelendirme metodolojisine göre 80 ve üzeri puan alan kuruluşların “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağlayacağı”, 60-80 arası puan alanların “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağlayacağı” ve 10-60 arası puan alanların ise “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağlayacağı” ifade edilmektedir. Yukarıdaki tablodan da anlaşılabacağı üzere; Meslek kuruluşlarının kendilerini değerlendirdiği anket sonuçlarına göre, Sermayeye Dayalı KKNMK’ları olan Ticaret ve Sanayi Odaları ve Borsalarının 90,14 puan ile “*kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı*”, Esnaf Odaları Birlikleri ile Ziraat odalarının ise 60 ile 80 arası puan alarak “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*” görülmektedir.

Diğer taraftan, sermayeye dayalı meslek kuruluşlarının anket sonuçlarına göre ortalama KYD Notu: **76,34**'tür. Anket sonuçlarına göre sermayeye dayalı meslek kuruluşları değerlendirme metodolojisine göre 60 ile 80 arası puan olarak *“kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı”* tespit edilmiştir.

#### 3.5.2.1.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular

Sermaye Bazlı KKNMK'na yönelik uygulanan “açık kaynak inceleme metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 46- Sermaye Bazlı KKNMK'nın Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları

|   | <b>Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu Türü</b> | <b>Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu</b> |
|---|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1 | Ticaret ve Sanayi Oda Borsaları                     | 69,14                                       |
| 2 | Ziraat Odaları                                      | 53,65                                       |
| 3 | Esnaf Odaları Birlikleri                            | 49,18                                       |

Açık kaynak incelemesi neticesinde Sermayeye Dayalı KKNMK'ları olan Ticaret ve Sanayi Odaları ve Borsalarının 69,14 puan ile *“kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı”*, Esnaf Odaları Birlikleri ile Ziraat odalarının ise 10 ile 60 arası puan olarak *“kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı”* anlaşılmıştır.

Diğer taraftan, sermayeye dayalı meslek kuruluşlarının açık kaynak incelemesi sonuçlarına göre ortalama KYD Notu: **57,32**'dir. Bu kuruluşların, değerlendirme metodolojisine göre 10 ile 60 arası puan olarak *“kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı”* tespit edilmiştir.

### 3.5.2.1.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması

Sermaye Bazlı KKNMK’na yönelik uygulanan “anket ve açık kaynak metodu” ile elde edilen araştırma bulgularının karşılaştırılması neticesi aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 47- Sermaye Bazlı KKNMK’nın Ortalama Sonuçlara (Anket+Açık Kaynak İncelemesi) Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları

|   | Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu Türü | Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu |
|---|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Ticaret ve Sanayi Oda Borsaları              | 79,64                                |
| 2 | Ziraat Odaları                               | 60,92                                |
| 3 | Esnaf Odaları Birlikleri                     | 59,94                                |

Ortalama sonuçlara göre ise; “Sermayeye Dayalı KKNMK”ları olan “Ticaret ve Sanayi Odaları ve Borsaları”nın 79,64 puan ve “Esnaf Odaları Birlikleri”nin 60,92 puan ile “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı”, “Ziraat Odaları”nın ise 59,94 puan olarak “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” anlaşılmıştır.

Diğer taraftan, “sermayeye dayalı meslek kuruluşları”nın ortalama (anket+açık kaynak incelemesi) sonuçlarından hareketle, tek KYD Notu: **66,83**’dür. Bu kuruluşların, değerlendirme metodolojisine göre 60 ile 80 arası puan olarak “kurumsal yönetim ilkelerine **ORTA DÜZEYDE** uyum sağladığı” tespit edilmiştir. Bu sonuç aynı zamanda, sermayeye dayalı meslek kuruluşlarının kendilerini değerlendirdikleri anket sonuçlarını da teyit etmektedir. Keza orada da sonuç “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum” şeklinde ortaya çıkmıştır.

### 3.5.2.2. Diploma Bazlı KKNMK

Literatürde “Diploma Bazlı KKNMK” olarak; “Mimar Mühendis Odaları, Diş Hekimi Odaları, Veteriner Hekim Odaları, SMMM ve YMM Odaları, Eczacı Odaları, Optisyen-

Gözlükçü Odaları, Tabip Odaları ve Barolar” ifade edilmektedir (Çaha, 2011, s.117). Zira, sözkonusu odaların üyeleri belirli eğitimlerden geçtikten sonra aldıkları diploma ile mesleki yeterliliklerini kazanmakta ve sözkonusu diplomaları ile odalarına üye olarak mesleklerini ifa etmektedirler.

Çalışmanın, “Oda Türü Bazında Değerlendirmeler” başlıklı önceki bölümünde, adı geçen KKNMK’nın KYD Notları ayrı ayrı ortaya konulmuştu. Bu aşamada ise sözkonusu sekiz KKNMK’nun birlikte “Diploma Bazlı KKNMK” olarak değerlendirilmesine geçilmektedir.

### 3.5.2.2.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Diploma Bazlı KKNMK’na yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 48- Diploma Bazlı KKNMK’nın Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları

|   | <b>Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu Türü</b> | <b>Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu</b> |
|---|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1 | Mimar Mühendis Odaları                              | 94,60                                       |
| 2 | Diş Hekimi Odaları                                  | 86,75                                       |
| 3 | Eczacı Odaları                                      | 86,49                                       |
| 4 | Veteriner Hekim Odaları                             | 85,83                                       |
| 5 | SMMM ve YMM Odaları                                 | 80,37                                       |
| 6 | Optisyen-Gözlükçü Odaları                           | 76,97                                       |
| 7 | Tabip Odaları                                       | 74,32                                       |
| 8 | Barolar                                             | 72,25                                       |

Saha çalışmasının derecelendirme metodolojisine göre 80 ve üzeri puan alan kuruluşların “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağlayacağı”, 60-80 arası puan alanların “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağlayacağı” ve 10-60 arası puan alanların ise “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağlayacağı” ifade edilmektedir. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere; “Diplomalı Meslek Kuruluşları”nın kendilerini değerlendirdiği anket sonuçlarına göre, 80 ve üzeri puan alan ilk 5 kuruluş “Mimar Mühendis Odaları, Diş Hekimi Odaları, Veteriner Hekim Odaları, SMMM ve YMM Odaları, Eczacı Odaları”nın “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı”, 60 ile 80 arası puan alan 3 kuruluşun “Optisyen-Gözlükçü Odaları, Tabip Odaları, Barolar” ise “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı” görülmektedir.

Diğer taraftan, diplomaya dayalı meslek kuruluşlarının anket sonuçlarına göre ortalama KYD Notu: **82,19**’dur. Anket sonuçlarına göre diplomaya dayalı meslek kuruluşları değerlendirme metodolojisine göre 80 ve üstü puan alarak “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı” tespit edilmiştir.

#### 3.5.2.2.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular

“Diploma Bazlı KKNMK”na yönelik uygulanan “açık kaynak inceleme metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 49- Diploma Bazlı KKNMK’nın Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları

|   | Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu Türü | Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu |
|---|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | SMMM ve YMM Odaları                          | 60,18                                |
| 2 | Eczacı Odaları                               | 59,61                                |
| 3 | Mimar Mühendis Odaları                       | 59,11                                |

|   |                           |       |
|---|---------------------------|-------|
| 4 | Barolar                   | 58,21 |
| 5 | Tabip Odaları             | 58,06 |
| 6 | Diş Hekimi Odaları        | 52,49 |
| 7 | Veteriner Hekim Odaları   | 52,14 |
| 8 | Optisyen-Gözlükçü Odaları | 47,83 |

Açık kaynak incelemesi ile analiz edilen sonuçlara göre ise; 80 ve üzeri puana ulaşan “diplomaya dayalı meslek kuruluşu” bulunmamaktadır. Dolayısıyla açık kaynak incelemesi neticesinde kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağlayan “Diplomaya dayalı meslek kuruluşu” bulunmamaktadır. Bununla birlikte, 60 ile 80 arası puan alan tek kuruluş “SMMM ve YMM Odaları”nın “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*” kalan 7 “diplomaya dayalı meslek kuruluşu” olan “Eczacı Odaları, Mimar Mühendis Odaları, Barolar, Tabip Odaları, Diş Hekimi Odaları, Veteriner Hekim Odaları, Optisyen-Gözlükçü Odaları”nın ise 10 ile 60 arası puan alarak “*kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı*” anlaşılmıştır.

Diğer taraftan, “diplomaya dayalı meslek kuruluşları”nın açık kaynak incelemesi sonuçlarına göre ortalama KYD Notu: **55,95**’dir. Bu kuruluşların, değerlendirme metodolojisine göre 10 ile 60 arası puan alarak “*kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı*” tespit edilmiştir.

#### **3.5.2.2.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması**

“Diploma Bazlı KKNMK”na yönelik uygulanan “anket ve açık kaynak metodu” ile elde edilen araştırma bulgularının karşılaştırılması neticesi aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 50- Diploma Bazlı KKNMK'nın Ortalama Sonuçlara (Anket+Açık Kaynak İncelemesi) Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları

|   | <b>Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu Türü</b> | <b>Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu</b> |
|---|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1 | Mimar Mühendis Odaları                              | 76,85                                       |
| 2 | Eczacı Odaları                                      | 73,05                                       |
| 3 | SMMM ve YMM Odaları                                 | 70,27                                       |
| 4 | Diş Hekimi Odaları                                  | 69,62                                       |
| 5 | Veteriner Hekim Odaları                             | 68,98                                       |
| 6 | Tabip Odaları                                       | 66,19                                       |
| 7 | Barolar                                             | 65,23                                       |
| 8 | Optisyen-Gözlükçü Odaları                           | 62,40                                       |

Ortalama sonuçların tespit edildiği yukarıdaki tabloya göre; 80 ve üzeri puana ulaşan “diplomaya dayalı meslek kuruluşu” bulunmamaktadır. Dolayısıyla ortalama sonuçların incelemesi neticesinde “kurumsal yönetim ilkeleri”ne büyük ölçüde uyum sağlayan “diplomaya dayalı meslek kuruluşu” bulunmamaktadır. Bununla birlikte, toplam 8 adet “diplomaya dayalı meslek kuruluşu”nun da 60 ile 80 arası puan olarak “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*” anlaşılmıştır.

Diğer taraftan, “diplomaya dayalı meslek kuruluşları”nın ortalama (anket+açık kaynak incelemesi) sonuçlarına göre tek KYD Notu: **69,07**’dir. Bu kuruluşların, değerlendirme metodolojisine göre 60 ile 80 arası puan olarak “*kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığı*” tespit edilmiştir. Bu sonuç aynı zamanda, “diplomaya dayalı meslek kuruluşları”nın kendilerini değerlendirdikleri anket sonuçlarını da teyit

etmektedir. Keza orada da sonuç “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Hem “sermayeye dayalı” hem de “diplomaya dayalı meslek kuruluşları”nın yukarıda yer alan KYD notları birlikte değerlendirildiğinde; her iki grup meslek kuruluşunun ortalama KYD notlarının da “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı” görülmektedir.

Özellikle “Mimar ve Mühendis Odaları ile Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odalarının” KYD notlarının yüksekliği her ne kadar “diplomaya dayalı meslek kuruluşları”nın “sermayeye dayalı meslek kuruluşları”ndan kısmen daha avantajlı olarak görünmesine neden olsa da, “Ticaret ve Sanayi Odalar/Borsaları”nın yüksek notu da “sermayeye dayalı meslek kuruluşları”nın notunu dengelemiş, sonuçta tüm meslek kuruluşlarının ortalama olarak “kurumsal yönetim ilkelerine **ORTA DÜZEYDE** uyum sağladıkları” tespit edilmiştir.

### 3.5.3. Genel Olarak KKNMK’na İlişkin Değerlendirmeler

#### 3.5.3.1. Anket Sonuçlarına Göre Elde Edilen Bulgular

Tüm KKNMK’na yönelik uygulanan “anket metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 51- Tüm KKNMK’nın Anket Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları

|   | Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu Türü | Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu |
|---|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Mimar Mühendis Odaları                       | 94,60                                |
| 2 | Ticaret ve Sanayi Oda Borsaları              | 90,14                                |
| 3 | Diş Hekimi Odaları                           | 86,75                                |

|    |                           |       |
|----|---------------------------|-------|
| 4  | Eczacı Odaları            | 86,49 |
| 5  | Veteriner Hekim Odaları   | 85,83 |
| 6  | Üst Kuruluşlar            | 81,29 |
| 7  | SMMM ve YMM Odaları       | 80,37 |
| 8  | Optisyen-Gözlükçü Odaları | 76,97 |
| 9  | Tabip Odaları             | 74,32 |
| 10 | Barolar                   | 72,25 |
| 11 | Esnaf Odaları Birlikleri  | 70,70 |
| 12 | Ziraat Odaları            | 68,19 |

“Saha çalışmasının derecelendirme metodolojisine göre 80 ve üzeri puan alan kuruluşların “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağlayacağı”, 60-80 arası puan alanların “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağlayacağı” ve 10-60 arası puan alanların ise “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağlayacağı” ifade edilmektedir.” Yukarıdaki tablodan da anlaşılabacağı üzere; Meslek kuruluşlarının kendilerini değerlendirdiği anket sonuçlarına göre, 80 ve üzeri puan alan ilk 7 kuruluşun ( Mimar Mühendis Odaları, Ticaret ve Sanayi Oda Borsaları, Diş Hekimi Odaları, Eczacı Odaları, Veteriner Hekim Odaları, Üst Kuruluşlar, SMMM ve YMM Odaları ) “*kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağladığı*”, 60 ile 80 arası puan alan 5 kuruluşun ise (Optisyen-Gözlükçü Odaları, Tabip Odaları, Barolar, Esnaf Odaları Birlikleri, Ziraat Odaları) “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*” görülmektedir.

### 3.5.3.2. Açık Kaynak İncelemesi Neticesinde Elde Edilen Bulgular

Tüm KKNMK’na yönelik uygulanan “açık kaynak inceleme metodu” ile elde edilen araştırma bulguları aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 52- Tüm KKNMK'nın Açık Kaynak İnceleme Sonuçlarına Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları

|    | <b>Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu Türü</b> | <b>Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu</b> |
|----|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1  | Ticaret ve Sanayi Oda Borsaları                     | 69,14                                       |
| 2  | SMMM ve YMM Odaları                                 | 60,18                                       |
| 3  | Eczacı Odaları                                      | 59,61                                       |
| 4  | Mimar Mühendis Odaları                              | 59,11                                       |
| 5  | Üst Kuruluşlar                                      | 58,96                                       |
| 6  | Barolar                                             | 58,21                                       |
| 7  | Tabip Odaları                                       | 58,06                                       |
| 8  | Ziraat Odaları                                      | 53,65                                       |
| 9  | Diş Hekimi Odaları                                  | 52,49                                       |
| 10 | Veteriner Hekim Odaları                             | 52,14                                       |
| 11 | Esnaf Odaları Birlikleri                            | 49,18                                       |
| 12 | Optisyen-Gözlükçü Odaları                           | 47,83                                       |

Açık kaynak incelemesi ile analiz edilen sonuçlara göre ise; 80 ve üzeri puana ulaşan meslek kuruluşu bulunmamaktadır. Dolayısıyla açık kaynak incelemesi neticesinde kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağlayan meslek kuruluşu bulunmamaktadır. Bunla birlikte, 60 ile 80 arası puan alan 2 kuruluşun (Ticaret ve Sanayi Oda Borsaları ile SMMM ve YMM Odaları) “kurumsal yönetim ilkelerine orta

*düzeyde uyum sağladığı” kalan 10 meslek kuruluşunun ise 10 ile 60 arası puan olarak “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” anlaşılmıştır.*

### 3.5.3.3. Anket ve Açık Kaynak İncelemesi Sonuçlarının Karşılaştırılması

Tüm KKNMK’na yönelik uygulanan “anket ve açık kaynak metodu” ile elde edilen araştırma bulgularının karşılaştırılması neticesi aşağıda ifade edilmiştir;

Tablo 53- Tüm KKNMK’nın Ortalama Sonuçlara (Anket+Açık Kaynak İncelemesi)  
Göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları

|    | <b>Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu Türü</b> | <b>Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu</b> |
|----|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1  | Ticaret ve Sanayi Oda Borsaları                     | 79,64                                       |
| 2  | Mimar Mühendis Odaları                              | 76,85                                       |
| 3  | Eczacı Odaları                                      | 73,05                                       |
| 4  | SMMM ve YMM Odaları                                 | 70,27                                       |
| 5  | Üst Kuruluşlar                                      | 70,12                                       |
| 6  | Diş Hekimi Odaları                                  | 69,62                                       |
| 7  | Veteriner Hekim Odaları                             | 68,98                                       |
| 8  | Tabip Odaları                                       | 66,19                                       |
| 9  | Barolar                                             | 65,23                                       |
| 10 | Optisyen-Gözlükçü Odaları                           | 62,40                                       |
| 11 | Ziraat Odaları                                      | 60,92                                       |
| 12 | Esnaf Odaları Birlikleri                            | 59,94                                       |

Ortalama sonuçların tespit edildiği yukarıdaki tabloya göre; 80 ve üzeri puana ulaşan meslek kuruluşu bulunmamaktadır. Dolayısıyla ortalama sonuçların incelemesi neticesinde “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağlayan” meslek kuruluşu bulunmamaktadır. Bununla birlikte, toplam 12 meslek kuruluşunun 11 tanesinin 60 ile 80 arası puan alarak “*kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı*”, kalan tek kuruluş olan Esnaf Odaları Birliklerinin ise 10 ile 60 arası puan alarak “*kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı*” anlaşılmıştır. Esnaf Odaları Birliklerinin aldığı puan 59,94 olduğundan 60 puana yuvarlanması mümkün olup, bu durumda tüm meslek kuruluşlarının “*kurumsal yönetim ilkelerine ORTA düzeyde uyum sağladığı*”nı belirtmek yanlış olmayacaktır.

Keza, bu sonucun; yukarıdaki bölümlerde de ifade edildiği üzere, hem “Oda Türü” bazlı ve “Sermaye/Diploma” bazlı değerlendirmelerde hem de “Üst Kuruluşlar”a yönelik değerlendirmelerde de aynı olduğu dikkate alındığında, uygulanan metodolojinin ve yapılan değerlendirmelerin tutarlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde “Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları” (KKNMK), Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 135. maddesi ile çerçevesi çizilmiş kamu tüzel kişiliğini haiz kuruluşlar olarak hem mesleki alana hem de kamusal alana yönelik faaliyetlerde bulunan örgütlenmelerdir.

Tarihi süreç içerisinde ve özellikle esnaf ve sanatkâr iş kollarında (demircilik-dericilik-ahşap işlemeciliği ve dokumacılık) Orta Asya’da “Fütüvvet Teşkilatı”, Selçuklu ve Osmanlı’nın ilk dönemlerinde “Ahilik Teşkilatı” ve Osmanlı’nın duraklama ve gerileme dönemlerinde “Lonca”lar şeklinde mesleki örgütlenmelere gidildiği bilinmektedir. Tanzimat döneminin sosyo-ekonomik alanda Batı’dan transfer ettiği düzenlemelerin de etkisiyle “Esnaf-Sanatkârlık” ve “Tüccarlık” mesleklerinin yanı sıra, “Tıp, Mühendislik ve Muhasebecilik” faaliyetlerinin de meslekleştiği ve önce cemiyetler sonra da odalar şeklinde mesleki örgütlenmelere geçildiği, Cumhuriyetin ilk dönemlerinde de bu uygulamanın devam ettiği görülmektedir.

Odalar şeklinde örgütlenmelerin her bir mesleğe yönelik çıkarılan özel kanunlar ile düzenlendiği, bilahare ilk defa 1961 Anayasası ile mesleki örgütlenmenin anayasal niteliğe kavuşturulduğu, daha sonra ise 1982 anayasasının 135. Maddesi ile bu örgütlenmenin hem çerçevesinin çizildiği hem de bu kuruluşlara “kamu kurumu niteliği” ve “kamu tüzel kişiliği” tanındığı anlaşılmaktadır.

KKNMK, kanunla kurulabilen, üyeliğin zorunlu olduğu, organlarının, yargı gözetimi altında üyelerince seçilebildiği, vesayet denetimine tabi, kamu kurumu niteliği ve kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerk, amaçları dışında faaliyette bulunmaları Anayasal olarak kısıtlı mesleki örgütlenmelerdir. KKNMK, Anayasal ve yasal statüleri gereği, hem mesleğe hem de devlete yönelik sorumlulukları yerine getiren, mesleki alan ile kamusal alanın tam ortasında konumlanmış özellikli kuruluşlardır.

Meslekle ilgili düzenlemeleri yapmak, üyelerinin sicil ve kayıtlarını tutmak, aykırı faaliyetleri disipline etmek, çeşitli belge ve izinler vermek şeklindeki faaliyetleri ile “yarı resmi”, üyelerinin hak ve menfaatlerini Devlet karşısında savunmak, mesleki dayanışma

ve standartlaşmayı tesis etmek, mesleki eğitim ve rehberlik çalışmalarında bulunmak şeklindeki faaliyetleri ile “yarı-sivil”, her iki fonksiyonu bir arada yürütürken, genel toplum yararının korunması ve kamusal alana yönelik kısıtlamalara karşı örgütlü toplum dayanışması sergilemeleri şeklindeki faaliyetleri nedeniyle de “yarı-STK” olarak nitelendirilebilmektedirler.

Dolayısıyla, Türk İdare Yapısı içindeki bu özellikli ve güçlü durumları itibariyle KKNMK’nın, misyon ve görevleriyle beraber üstlenmiş oldukları sorumluluklarını gereğince yerine getirebilmeleri için günümüz çağdaş yönetim anlayış ve teknikleriyle idare edilmeleri elzem görülmektedir. Bu çalışmada, KKNMK’nda uygulanması gereken modern anlayışın, özellikle yönetim kalitesini artıran ve kurumların sürdürülebilirliğini sağlayan bir metot olarak öncelikle özel sektörde ortaya çıkmış ve daha sonra da sivil toplum ve kamu kuruluşlarında uygulanma imkanı bulmuş “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri olabilir mi?” sorusunun cevabı aranmıştır.

Keza Kurumsal Yönetim; bir örgütte sadece onu oluşturan üyelerinin veya pay sahiplerinin değil, örgütle çeşitli şekillerde ilişkisi bulunan tüm paydaşlarının haklarının adil bir şekilde korunduğu, aynı zamanda toplumsal sorumluluğu da önceleyen, faaliyetleri “şeffaflık ve hesapverebilirlik” ilkeleri temelinde yürüten, örgüte değer ve kamuoyuna güven sağlayan, profesyonel bir yönetim tarzıdır.

KKNMK’nı “Kurumsal Yönetim Perspektifinden” değerlendiren bu tez çalışması, KKNMK’nın halihazırda “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri”ne hangi düzeyde uyum sağladıklarının ortaya konması ve olası uyumsuzlukların nedenleri ile çözüm önerilerinin neler olduğu konusunda yol göstermesi açısından önemli görülmektedir.

Çalışmada öncelikle, KKNMK’yla ilgili bilgilere yer verilmiştir. KKNMK’nın özgün ve önemli yapılarının anlaşılabilmesini teminen sözkonusu bilgiler verilirken çerçeve oldukça geniş tutulmuştur. “Meslek” ile “Meslek Örgütü” – “Meslek Kuruluşu” tanımlarından sonra örgütlenme özgürlüğünün ve bu kapsamda mesleki örgütlenmenin kısa tarihçesi ortaya konulmuştur. Daha sonra “Örgütlü Sivil Toplum” ve “Sivil Toplum Kuruluşları” irdelenmiş, meslek kuruluşlarıyla benzeşen ve ayrışan yönleri belirtmeye çalışılmıştır. Bilahare, Türkiye’deki mesleki örgütlenmenin tarihçesi ele alınmış,

“Fütüvvet” ve “Ahilik” teşkilatlarından “Loncalara”, “Mesleki Cemiyet” ve “Odalar”dan günümüz KKNMK’na kadar gelişim süreçleri, özellikleri ve yürüttükleri fonksiyonlar sistematik şekilde ele alınmıştır. Son olarak mevcut KKNMK’nın “Türk İdari Teşkilatı” içindeki konumları irdelenmiş, Üst kuruluşlarıyla beraber “Oda”ların türleri, nitelikleri, ortak özellikleri ve faaliyetleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Tezin ikinci bölümünde ise Kurumsal Yönetim kavramı incelenmiştir. Kavramın genel kabul görmüş tanımlarına yer verilmesinden sonra, ortaya çıkışı ve gelişimi tarihi süreci içinde ele alınmıştır. “Kurumsal Yönetim ilke ve prensipleri” irdelenmiş, amacı ve faydalarının neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bilahare, “Türkiye’de Kurumsal Yönetime ilişkin mevzuat ve ilkeler”, bu konuda öncü olan “Sermaye Piyasası Kurulu”, “Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu” ve “Türk Ticaret Kanunu” düzenlemeleriyle beraber değerlendirilmiştir. Son olarak, “Kurumsal Yönetimde Ölçme ve Derecelendirme” faaliyetlerine değinilmiş, Dünya’da ve Türkiye’de uygulanan derecelendirme teknikleri incelenmiş ve metodoloji hakkında bilgiler verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde; “Türkiye’de KKNMK’nda Kurumsal Yönetim İlkeleri uygulanabilir mi?” ve “eğer uygulanabilirse Türkiye’de mevcut KKNMK bu ilkelere ne derecede uyumludur?” sorularına cevap aranılan bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Saha araştırmasının amacı sadece sözkonusu soruların cevaplarına ulaşmak değil aynı zamanda KKNMK’nın “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri” konusundaki farkındalık düzeyleri hakkında bilgi de edinmektir. Ayrıca araştırma ile; “Kurumsal Yönetim İlke ve Prensiplerine” uyum konusunda eksiklikler sözkonusu ise bunların nedenleri ve uyuma yönelik iyileştirilmesi gereken alanların neler olduğu da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma, önceki bölümlerde de yer aldığı üzere, KKNMK’na yönelik “Anket Metodu” ve “Açık Kaynak İncelemesi” metotlarıyla birlikte gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Türkiye’deki tüm KKNMK ve Üst Kuruluşları üzerinden değil, gerek Anketlerin ulaştırılabileceği ve gerekse Açık Kaynak İncelemesine imkan verecek iletişim kanalları bulunan KKNMK ve bunların Üst Kuruluşları üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Sözkonusu alan araştırması üç ana bölümden oluşmuştur. İlk bölümde anket uygulaması yoluyla, KKNMK’nda görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin demografik yapısı ve

mesleki tecrübe düzeyleri ile meslek kuruluşlarındaki “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri” konusundaki farkındalık düzeyleri belirlenmiştir. Dört alt bölümden oluşan ikinci ana bölümde ise yine anket uygulaması yoluyla; “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni esas alan ve “pay sahipleri”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”, “menfaat sahipleri” ve “yönetim kurulu”, şeklinde alt bölümler, ağırlıkları farklı kriterlere tabi tutulmuş, sonuçta ise sözkonusu dört bölümün skorlarını içeren tek bir “Kurumsal Yönetim Derecelendirme” (KYD) notu hesaplanmıştır. KKNMK’nın “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri”ne ne derece uyumlu olduğu hususu, sözkonusu notlar ile metodolojinin değerlendirme skalasının karşılaştırılması ile tespit edilmiştir. Son bölümde ise, bu kez “açık kaynak incelemesi” metoduyla KKNMK’nın “Kurumsal Yönetim Derecelendirme” notu hesaplanmıştır.

“Açık kaynak incelemesi” yoluyla elde edilen veriler, “Anket Uygulaması” metoduyla elde edilen verilerle karşılaştırılmıştır. Sonuçlar, “Oda Türü Bazlı Değerlendirmeler”, “Sermaye Bazlı KKNMK – Diploma Bazlı KKNMK Türü Değerlendirmeler” ve “Tüm KKNMK’nın Değerlendirilmesi” başlıklı üç bölümde analiz edilmiş ve KKNMK’nın KYD notları arasındaki farklılıkların nedenleri irdelenerek ortaya konulmuştur.

Tüm bu araştırma faaliyeti neticesinde; 80 ve üzeri KYD puanına ulaşarak “kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağlayan” meslek kuruluşu bulunmamaktadır. Ancak, değerlendirmeye tabi tutulan 12 meslek kuruluşunun 11 tanesinin 60 ile 80 arası KYD puanı olarak “kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı”, kalan tek kuruluş olan “Esnaf-Sanatkar Odaları Birlikleri”nin ise 10 ile 60 arası KYD puanında kalarak “kurumsal yönetim ilkelerine asgari düzeyde uyum sağladığı” tespit edilmiştir. “Esnaf Sanatkar Odaları Birlikleri”nin aldığı KYD puanı 59,94 olduğundan 60 puana yuvarlanması mümkün olup, bu durumda tüm meslek kuruluşlarının kurumsal yönetim ilkelerine ORTA DÜZEYDE uyum sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Saha araştırmasının derecelendirme metodolojisine göre “**ORTA DÜZEY**” şu tespitleri ifade etmektedir: *“İç kontrol sistemleri orta düzeyde oluşturulmuş ve çalışmakta fakat iyileştirme gereksinimi vardır. Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu için oluşabilecek riskler tespit edilmiş, iyileştirmeye gereksinim bulunmaktadır. İç paydaşların hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Kamuyu*

*aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Menfaat sahiplerinin hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşullarında bazı iyileştirme gereksinimleri vardır.”*

Diğer taraftan, saha araştırması neticesi ulaşılan ve sonuca etki eden bazı önemli tespitler ise şunlardır:

a) KKNMK’nın KYD Notlarına negatif olarak etki eden hususların, Anket’te yer alan özellikle “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” bölümü ile “Menfaat Sahipleri” bölümünde aranılan iyi uygulamaların eksikliğinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Keza, “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri”nin olmazsa olmazı “Şeffaflık”tır. Ayrıca bu şeffaflığın, doğru zamanda ve ayırım gözetmeksizin tüm paydaşlara açıklanacak bilgilerle sağlanması önerilmektedir. KKNMK’nın tıpkı şirketlerde de olduğu gibi kamuoyu ile en etkili iletişim aracı internet siteleridir. Bunun yanısıra güncel mevzuatları, çeşitli yayınları ve etkinlikleri de bu iletişime hizmet etmektedir. Ancak açık kaynak incelemeleri sonucunda ve saha araştırması esnasında meslek kuruluşları yöneticileriyle kurulan iletişimler neticesinde, KKNMK’nın özellikle mali tablolar ve bütçe gerçekleştirmeleri ile personele yönelik istihdam ve özlük konularında, ayrıca üyelere hizmet edecek teşkilat düzenlemeleri, üyelerin memnuniyetini ölçme istekleri ve faaliyetlerini derli toplu bir şekilde kamuoyu ile paylaşma motivasyonlarında zımni bir kapalılık olduğu gözlemlenmiştir. Her ne kadar, özellikle internet sitelerinde sadece üyelerin şifreleri vasıtasıyla girebildikleri ve üyelere özel ayrı portalları bulunmakta ve sözkonusu bilgilerin bazılarında burada yer verildiği bilinmekte ise de bu uygulama diğer iç ve dış paydaşları açısından şeffaf bir yönetim yaklaşımı olarak algılanmamaktadır. (İyi uygulama örneği olarak, yönetim kurulu kararlarını zamanında ve kolay görülebilir şekilde kamuoyu ile paylaşan Makina-Elektrik-Jeoloji Mühendis Odaları’nın uygulamaları verilebilir.)

b) Öte yandan, yine Anket’te yer alan ve özellikle “Yönetim Kurulu” bölümünde “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri” açısından aranılan bazı iyi uygulama örneklerinin de yetersizliği sözkonusudur. Nitekim, mevzuatları gereği bazı meslek kuruluşlarının yönetim kurullarının üye sayısı az sayıdan oluşmakta (nüfusu yüksek illerde teşkilatlı ve üye sayısı yüksek odalarda 9-12 kişiden oluşan daha geniş yönetim kurulu/küçük illerde

teşkilatlı, üye sayısı az olan odalarda 5-7 kişiden oluşan daha az üyeli yönetim kurulu), bu durum da yönetim kurulu içerisinde uzmanlaşmayı ve işbölümünü sağlayarak yönetim kalitesini artıracak ve görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirmesini sağlayacak “komiteler oluşturma yöntemi”ni etkilemektedir. Keza, KKNMK’nda, kanuni organları olan “denetleme kurulu” haricinde yönetim kurulu içerisinde ayrı bir “denetimden sorumlu komite” olmadığı gibi anket sonuçlarına göre “Kurumsal Yönetim” konusunda bilgi düzeylerinin yeterli ve ileri düzey olduğunu ifade eden çok sayıda yöneticilerin bulunmasına rağmen yine yönetim kurulları içerisinde ayrı bir “Kurumsal Yönetim Komitesi” de bulunmamaktadır.

c) Bunun yanı sıra KKNMK’nda, “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri”nin aradığı, meslek kuruluşunun karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir “Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi” olmadığı gibi yasal organ olan “Denetleme Kurulu” haricinde sadece yönetim kuruluna raporlama yapan bir “İç Denetim Birimi” de bulunmamaktadır. (İç Denetim konusunda iyi uygulama olarak belirtmek gerekir ki İzmir Ticaret Odasında birim olarak olmasa da İç Denetçiler görev yapmaktadır.)

d) Diğer taraftan KKNMK’nın mevzuatında, yönetim kurullarının üst üste kaç dönem seçilebileceği yönünde bir düzenleme de bulunmamakta, özellikle sermayeye dayalı KKNMK’nın önemli odaları ile bunların “Üst Kuruluşlar”ında çok uzun yıllardır görev yapan Başkan ve Yönetim Kurulları bulunmaktadır (örneğin TOBB Başkanı 2001, TZOB Başkanı 2003 ve TESK Başkanı 2007 yılından bu yana görevlerini sürdürmektedir. TESK Başkanı aynı zamanda 1990 yılından bu yana “Türkiye Bakkallar ve Bayiler Federasyonu Yönetim Kurulu Başkanlığı” görevini de devam ettirmektedir). TZOB’nin mevzuatında 2004 yılında yapılan değişiklikle “Üst üste iki dönem Birlik yönetim kurulu başkanlığı yapmış olanlar, aradan iki seçim dönemi geçmedikçe aynı göreve yeniden seçilemezler.” hükmü getirilmiş olsa da, iki dönem üst üste başkanlık yapmış başvurucunun konuyu Anayasa Mahkemesine götürmesi neticesinde Anayasa Mahkemesinin 2014/181 Esas ve 2014/179 Sayılı oy çokluğu Kararıyla sözkonusu hüküm iptal edilmiştir.

Bununla birlikte, Diplomaya Dayalı meslek kuruluşlarında da genellikle aynı durum sözkonusu olsa da iyi uygulama örneği olarak “SMMM ve YMM Odaları” ile “Tabip Odaları”nda yönetim kurulları iki dönem üst üste seçilebilmekte, ara vermeden yeniden

seçilememektedirler. Belirtmek gerekir ki, “Kurumsal Yönetim İlke ve Teknikleri”nin burada aradığı husus; “seçme ve seçilme hürriyeti”ne müdahale değil, kurumsal körlüğün, kapalı devre yönetimin, eski yönetimin devamı olarak yeni yönetimin belirlenip çekilmenin yani “Oligarşinin Tunç Kanunu”nun önüne geçilmesi ve güncel gelişmelere ayak uydurmak açısından yenilenmenin ve en önemlisi de hesapverebilirliğin tesis edilmesidir.

## ÖNERİLER

KKNMK’nı “Kurumsal Yönetim Perspektifinden” değerlendiren bu araştırmadaki tespit ve bulgular esas alınmak suretiyle; siyasa yapıcılara, KKNMK’na, bu alanda araştırma yapmak isteyen araştırmacı ve akademisyenlere ve tezin saha araştırması bölümünde kullandığımız “Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği” nin soru ve kriter setine yönelik öneriler şu şekilde sıralanmaktadır.

### 1- Siyasa Yapıcılara Yönelik Öneriler:

KKNMK, tarafımızca 3D olarak nitelendirilen; “sivil alan” ile “resmi alan” arasında “Denge”, mesleki haklar ve standartlaşma konusunda “Düzen”, mesleğe aykırı tutumlar karşısında “Disiplin” fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Doğaldır ki bu fonksiyonlar yürürlükteki mevzuatları çerçevesinde yürütülmektedir.

Ancak, KKNMK’nın genel çerçevesi Anayasa’nın 135. maddesi ile çizilmiş olsa da her bir KKNMK’nun ayrı ayrı özel kanunları ve alt prosedürleri bulunmaktadır ve bunlar çok çeşitli ve birbirinden farklı düzenlemeler içermektedir. Yasal organların isimlerinden oluştukları üye sayılarına, seçim dönemlerinden tüzel kişilik kazanmalarına, taşra teşkilatlanmalarından vesayet ilişkilerine, idari birimlerinden personel istihdamlarına kadar bir yeknesaklık bulunmamaktadır.

Öte yandan KKNMK; üye sayıları, mali olanakları, temsil ettikleri mesleğin doğal gücü ve tarihsel mirasları dikkate alınmaksızın aynı statüde görülmektedirler. Örneğin yeni kurulmuş herhangi bir “Tohumcular Birliği” ile “TOBB” ‘un kanun koyucu karşısındaki konumu aynıdır.

Hal böyle olunca, farklı etki gücünde olan ve olanakları kıyas kabul edilemeyecek düzeyde farklılık arz eden KKNMK'nın hem yönetilmesi hem de üstlendikleri misyonlarını yerine getirmesi kolay görülmemektedir. Dolayısıyla, KKNMK'nın mevcut statülerinin gözden geçirilmesine ve/veya yeniden düzenlemesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Bu aşamada öneri olarak, siyasa yapıcıların önünde olası üç senaryo bulunmaktadır;

a) İlk senaryo; tüm KKNMK'nın “kamu tüzel kişiliği”nin kaldırılarak, “özel hukuk tüzel kişisi” şeklinde örgütlenmelerinin önünün açılmasıdır. Böylece, meslek kuruluşlarının mesleğin ve meslektaşların hak ve menfaatlerini yani “özel yarar”larını savunurken, idare içinde örgütlenmeleri nedeniyle aynı zamanda “kamu yararı”nı gözetmeleri gerekmeyecektir. Zira, uygulamada bu iki çıkar arasında çatışmaların yaşandığı vakıadır. Örneğin “dernek” statüsünde örgütlenecek meslek kuruluşlarında, gönüllü üyelik nedeniyle rekabetin artması sağlanacak, bu da hizmet kalitesinin yükselmesine neden olacaktır. Aynı şekilde, “dernek” statüsünde örgütlenme ile yasal kısıtlamalara maruz kalınmadan siyasal, sosyal ve ekonomik gelişmelere karşın etkin bir STK kümelenmesi sağlanacaktır.

b) İkinci senaryo; kamu hukukunun gözetim ve denetimi altında tutulmaz ise toplumsal anlamda verilecek hizmetlerin aksamasına neden olacak meslek kollarının “kamu tüzel kişilikleri”nin korunarak, kalan diğer meslek gruplarının “özel hukuk tüzel kişiliği” şeklinde örgütlenmelerinin sağlanmasıdır. Örneğin “Avukatlık, Noterlik, Tabiplik” gibi meslekler hem idarenin etkinliği için hem de topluma yönelik kamusal hizmetler olmaları nedeniyle; “Barolar”, “Noter Odaları” ve “Tabip Odaları” ile bunların “Üst Kuruluşları” yine birer KKNMK olarak statülerini devam ettirirken, kalan diğer meslek kuruluşlarının ise birer “özel hukuk tüzel kişisi” olarak örgütlenmeleri zor olmayacaktır.

c) Üçüncü senaryo ise; mevcut haliyle KKNMK'nın statüleri korunmakla birlikte, yukarıda da ifade edilen yeknesaklığın sağlanabilmesini teminen “çerçeve bir kanun” ile; organları, idari ve mali özerkliklerinin sınırları, amaç dışı faaliyet olarak nitelendirilen ve eleştiri konusu olan çalışmalarının sayma usulü neler olduğu, denetim makamları ve zamanları, seçim dönemleri ve üst üste kaç dönem seçilebilecekleri, personel yapı ve

mevzuatları, aidatları ve siyasi faaliyetlere katılacak yöneticilerinin durumlarının, açık, net ve tartışmaya mahal vermeyecek tarzda düzenlenmeleri elzem olacaktır.

## **2- KKNMK’na Yönelik Öneriler:**

### **a) Kurumsal Yönetim İlkeleri Bazlı Öneriler:**

KKNMK’nın yapıları ve faaliyetleri içerisinde, her ne kadar sistematik olmasa da “Kurumsal Yönetim” mekanizmaları mevcuttur. Zira araştırmanın sonucunda, “Kurumsal Yönetim İlke ve Tekniklerine” uyum seviyeleri tüm KKNMK için “Orta Düzey” olarak tespit edilmiştir. Aşağıda, iyi yönetim ve üstlenilen sorumlulukların bihakkın yerine getirilebilmesi için KKNMK’na ana “Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlıkları altında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

#### **-Pay Sahipleri ile İlgili Öneriler:**

KKNMK açısından “Pay Sahipleri”, meslek kuruluşlarının asli sahipleri olan üyeleridir. Üyelerin, üyelikle ilgili haklarını eşit ve adil bir şekilde kullanabilmeleri, üyelik zorunlu olsa da üyelikten ayrılabilmesi hususunda serbestilerinin olması, genel kurullar hakkında gerekli bilgilere ulaşabilmeleri, aday olabilmeleri, eşit oy kullanabilmeleri vb. hususlar, “Pay Sahipleri” bölümünde aranılan iyi uygulamalardır. Bu bölümle ilgili araştırma sonucunda tespit edilen ve iyileştirilmesi gereken hususları sıralarsak;

- KKNMK’nın internet sitelerinde, üyelik süreci, üyelik hakları, üyelik aidatları, üyelik yükümlülükleri gibi bilgilere anlaşılabilir ve kolay ulaşılabilir bölümlerde yer verilmelidir.

- Genel kurullar, seçim takvimi ve yerleri zamanında ve açıklayıcı şekilde duyurulmalı, adayların tanıtılması uygun vasıtalar aracılığıyla yapılmalı, genel kurullarda alınan kararlar tüm üyelerin bilgisine sunulmalıdır.

- KKNMK’nın teşkilat yapıları içerisinde, görevi sadece üyelerle ilişkiler olan birimlerin ihdas edilerek yetkin personel ile hizmet vermesi sağlanmalıdır.

### **- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık ile İlgili Öneriler:**

Kurumsal Yönetim İlkelerinin odağını “şeffaflık” ve “hesap verebilirlik” oluşturmaktadır. Örgütlenmenin, planlamaların, kararların ve faaliyetlerin tüm paydaşlar açısından şeffaf biçimde yapılması ve yürütülmesi, önemli olanlarının hesap verebilirliğin tesisi açısından zamanında ve açık olarak kamuoyu ile paylaşılması esastır. Araştırmada, geliştirilmesi gereken konular olarak bu bölüme ilişkin tespit edilen hususlar şunlardır;

- KKNMK’nın aktif kullanılan ve yeterli teknik alt yapıya sahip bir internet sitesine sahip olmaları ve gerekli güncellemelerin periyodik olarak yapılması sağlanmalıdır. Keza araştırmada, özellikle “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”ne geçiş nedeniyle güncellenen mevzuatların, internet sitelerinin bazılarında eski halleri ile bulunduğu tespit edilmiştir.

- İnternet sitelerinde, KKNMK’nun tüm organlarına, teşkilat şemalarına, idarecileri ve komite ile komisyonlarına yer verilmelidir.

- KKNMK’nın birer “misyon/vizyon” çalışmaları olmalı, idareciler, çalışanlar ve üyelerce içselleştirilmesi sağlanmalıdır.

- KKNMK’nın internet sitelerinde, önemli yönetim kurulu kararları ve gelişmeler, dönemsel faaliyet raporları, mali tablo ve gerçekleştirmeler açık ve görünür şekilde yer almalıdır.

- İnternet sitelerinde, aktif bir bilgi edinme hattına ve aynı zamanda şikâyet ve ihbar mekanizmalarına yer verilmelidir.

### **-Menfaat Sahipleri ile İlgili Öneriler:**

KKNMK açısından “Menfaat Sahipleri”; meslek kuruluşlarının profesyonel yöneticileri ve çalışanları, işbirliği yapılan diğer örgütler ve devlettir. Elde edilen gelirlerin uygun yerlere harcanması ve vergisel sorumlukların yerine getirilmesi, gerçekçi bir insan kaynakları politikasına sahip olunması, üye ve paydaş memnuniyetinin önemsenmesi ve etik iklimin oluşturulması vb. hususlar bu bölümün aranılan iyi uygulamalarıdır.

Araştırmada tespit edilen bulgular dikkate alındığında, söz konusu bölümle ilgili öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- KKNMK'nın, yönetim kurullarınca hazırlanan, genel kurullarından onayı alınan ve kamuoyuna duyurulan, her bir mesleğe yönelik “etik/ahlak kuralları” veya “etik kod” çalışması olmalıdır.
- KKNMK'nın, uygun çalışma ortamını, ehliyet ve liyakati, gerçekçi özlük haklarını ve adil idareyi içeren etkin bir insan kaynakları politikası olmalıdır.
- Düzenli olarak üye ve paydaşların memnuniyetini ölçen mekanizmalar kurulmalı, olası aksayan yönlerle ilgili zamanında önlemler geliştirilmelidir.

#### **-Yönetim Kurulları ile İlgili Öneriler:**

Yönetim kurulları KKNMK'nın karar ve idare organlarıdır. KKNMK'nın misyonları doğrultusunda, mevzuatına uygun, etkili ve verimli olarak yönetilmeleri sorumluluğu yönetim kurullarındır. Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri ile yönetim kurulu içerisinde kurulan komite veya komisyonlar bir bütün olarak bu bölüm içerisinde değerlendirilmelidir. Araştırma sonucu yönetim kurullarıyla ilgili geliştirilmesi gereken alanlar aşağıda belirtilmiştir;

- KKNMK'nın yönetim kurullarında, mesleki liyakati bulunan, kendi içerisinde gerekli uzmanlaşma ve iş bölümünü sağlayacak komitelerin oluşturulmasına yetecek sayıda üyelerin görev alması sağlanmalıdır.
- Yönetim kurulları, mevzuatında belirtilen sürelerde ve gerekli görüldüğünde her an toplanmalı, yönetim kurulu üyelerinin toplantılara iştirakleri takip edilmelidir.
- Yönetim kurullarında görev alanların ücret ve diğer harcamaları mevzuatlarında açık olarak düzenlenmelidir.
- Yönetim kurulları, KKNMK'nın karşılaştacağı riskleri tespit etmek ve gerekli kontrolleri atayarak yönetmek için, bir “Risk Yönetimi ve İç Kontrol” sistemi kurmalıdır. Bununla

beraber, söz konusu sistemin kurgusu, işlerliği ve yeterliliğini denetleyecek ve aynı zamanda danışmanlık hizmeti verecek bir “İç Denetim Birimi” kurulmalı ve yönetim kuruluna bağlanmalıdır.

- Yönetim kurulları bünyesinde, ihtisas alanlarına göre kurulacak komitelerle birlikte, ayrı bir denetimden sorumlu komite de kurulmalıdır.

#### **b) Genel Öneriler:**

Tüm bu tez çalışması sürecinde KKNMK ile ilgili elde edilen bilgi ve veriler göz önüne alınarak, üye memnuniyetini artıracak, yönetim kalitesine katkıda bulunacak, şeffaflık ve hesap verebilirliğin tesisine yardımcı olacak mahiyette genel önerilere aşağıda yer verilmektedir:

- KKNMK’nın idari vesayet makamları netleştirilmeli, vesayete tabi çeşitli işlemler güncellenmeli ve vesayet makamlarının periyodik denetim yapmaları da sağlanmalıdır. Ayrıca belirtmek gerekir ki; “İhtisas Odaları” olarak nitelendirilen ve merkezleri Ankara’da bulunan “Mühendislik ve Mimarlık Odaları”nın (Elektirik Mühendisleri Odası, Orman Mühendisleri Odası, İnşaat Mühendisleri Odası gibi) tek bir makamca mı yoksa ihtisas alanlarına göre farklı makamlarca mı denetime tabi tutulacakları hususu da netliğe kavuşturulmalıdır. Keza, “TMMOB Kanunu”nda bu hususun bir “Bakanlar Kurulu Kararı” ile düzenleneceği belirtilmişken, “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”yle beraber bu husus ilgili kanunda “Cumhurbaşkanı Kararıyla düzenlenir” şeklinde güncellenmesine rağmen, bu konuda herhangi bir “Cumhurbaşkanı Kararı”na ulaşılamamıştır. Dolayısıyla, çıkarılacak bir “Cumhurbaşkanı Kararı” ile hangi ihtisas odasının hangi bakanlıklarca denetleneceği hususu açıklığa kavuşturulmalı, bakanlıkların da denetim yetkilerini gecikmeksizin uygulayabilmeleri sağlanmalıdır.

- KKNMK üyelerinin, sadece seçim zamanlarında veya aidat toplama dönemlerinde aranması değil, hem meslekle ilgili konularda hem de meslek kuruluşunun faaliyetlerinde, her türlü karar alma mekanizmalarına katılmaları ve fikirlerinin alınmaları sağlanmalıdır.

- KKNMK’nın genel kurullarında, “Yönetim-Denetim-Disiplin” kurullarının aynı listeden seçilmeleri önünde bir engel bulunmamaktadır. Hal böyle olunca, söz konusu

organlar arasında organik bir bağ oluşmakta, denge ve denetleme mekanizması işlerliğini yitirmektedir. Dolayısıyla, yönetim kurullarının ayrı bir listeden, denetim/denetleme kurulları ile disiplin kurullarının ise genel kurul hazirunu içerisinde yetkinliği bulunan istekliler arasından seçilmesi elzem görülmektedir.

- KKNMK'nın yönetim kurullarının üst üste kaç dönem seçilebilecekleri, kaç dönem ara verdikten sonra yeniden aday olabilecekleri hususları kanunlarında açıkça düzenlenmelidir.

- KKNMK'nın organlarında ve idari teşkilatlarında görev yapanların özlük haklarının ve harcama kalemlerinin üst limitleri olmalı ve mevzuatında açıkça belirtilmelidir.

- KKNMK'nın muhasebe sistemleri bilgi üretmeye, raporlamaya, hesap vermeye elverişli şekilde ve yeknesak biçimde oluşturulmalıdır.

- KKNMK'nın özellikle mali açıdan denetimlerinin Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca yapılması hususunda mevzuatlarında düzenleme yapılmalıdır.

### **3- Akademik Çalışma Yapacaklara Yönelik Öneriler:**

- Kurumsal Yönetim alanında çok çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, KKNMK alanında ulusal literatürde eksiklikler bulunmakta olup bu alandaki boşluğu doldurucu nitelikte akademik çalışmalar yapılabilir.

- Türk İdare Yapısı içerisinde KKNMK'nın statüsü konusunda genel kabul görmüş bir yaklaşım bulunmamakta, bu konudaki muğlaklık hem literatürde hem de yargı kararlarında devam etmektedir. Söz konusu muğlaklığın giderilmesine yönelik sadece bu konu özelinde araştırmalar yapılabilir.

- KKNMK'nın vesayet denetimleri özellikli bir konudur. Hem “Devlet ile KKNMK”, hem de “KKNMK ile Üst Kuruluşları” arasındaki vesayet ilişkisi özelinde özgün bir araştırma yürütülebilir.

- Dijital dönüşüm çağında, özel sektör ve kamu kurumları önemli yol almışken, KKNMK'nın bu yöndeki gelişmelere ne derece uyum sağladığı konusu önemli bir araştırma alanı olarak görülebilir.

- Özellikle misyon/vizyon gibi liberal yönetim yaklaşımlarına ideolojik olarak toptan karşı duran KKNMK da bulunmaktadır. Hal böyle olunca istenilen düzeyde “Kurumsal Yönetim” ilkelerine uyma motivasyonları oldukça düşük olacaktır. Yapılacak akademik çalışmalarda, konunun bu yönünün de dikkate alındığı ve metodoloji olarak “anket” değil, “mülakat” ve “örnek olay teknikleri”nin kullanıldığı araştırmaların yapılması oldukça ilginç sonuçların ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır.

-Son olarak, KKNMK'nın tamamı üzerinden değil, sadece bunların üst kuruluşlarını ele alan bir KYD araştırması yapılabilir. Ancak burada metod olarak, anket ve açık kaynak incelemesinin yanısıra, “görüşme tekniği”nin ve imkan dahilinde “belge inceleme” tekniğinin de beraberce kullanılması daha net sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

#### **4- “Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği” nin Soru ve Kriter Setine Yönelik Öneriler:**

-“Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği”(TKYD)nin Yayını “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi”nde yer alan ve “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni esas alan 100 soruluk “temel standart ve kriter seti” her ne kadar bir rehber niteliği gösterse de, içerisinde yer alan sorularda, aynı soru içerisinde birden fazla ve farklı cevap isteyen hususlar bulunmakta olup sözkonusu soruların gözden geçirilerek sadeleştirilmesi elzem görülmektedir.

-Diğer taraftan, sözkonusu soru setini araştırmalarında kullanmak isteyenlere yardımcı olması açısından, aynı cevabı arayan soruların ayıklanarak, soru sayısının düşürülmesi, hem cevaplayıcılar hem de değerlendiriciler açısından büyük kolaylık sağlayacaktır.

-Öte yandan, sorulan sorulara eşit sayıda Evet/Hayır cevabı verildiğinde veya soruların cevabı boş bırakıldığında, değerlendirme metodolojisinin ne yönde olacağı açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya konmalıdır. Zira sözkonusu set tek bir kuruma uygulandığında

sorun oluşturmaya bile, aynı anda birden çok kuruma uygulandığında bu husus değerlendirme açısından riskli sonuçlar doğurma potansiyeli barındırmaktadır.



## KAYNAKÇA

### 1.Kitaplar

- Acar, M. (2003). *Devlet-Sivil Toplum Kuruluşları İlişkilerinin Analizi: Alternatif Yaklaşımlar*. M. Akif Çukurçayır (Der.). Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi. (s.85-137). Konya: Çizgi Kitabevi Yayını
- Acar, M. (2013). *Eğitimde Hesapverebilirlik*. S. Özdemir (Ed.). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama. (s.381-409). Ankara: Pegem Akademi
- Afyoncu, E. (2016). *Sorularla Osmanlı İmparatorluğu*. İstanbul: Yeditepe Yayınevi
- Akgündüz, A. ve Öztürk, S.(1999). *Bilinmeyen Osmanlı*. İstanbul: Osmanlı Araştırmaları Vakfı Yayınları
- Aktan, C. C. (2005). *Özel Sektörde Kurumsal Yönetim-İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar*. Ankara: SPK Yayınları.
- Aktay, Y. (2008). *Doğu-Batı Ekseninde Sivil Toplum*. Sivil Toplum Kavramı Tartışmaları. (s.53-71). Murat Şentürk, Aynur Erdoğan (Haz.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Aküzüm, U. (2020). *İçtihat ve Mukayeseli Hukuk Çerçevesinde Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları*. İstanbul: Onikilevha Yayıncılık
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. İstanbul: Doğan Yayıncılık

- Arslan, O. (2011). *Kuramsal ve Tarihsel Aşamalarıyla Sivil Toplum ve Türkiye Gerçeği*. İstanbul: Bayrak Yayınevi
- Arslantaş, C.C. (2012). *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kurullarına Yansımaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Atilla, İ. (2016). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları*. İstanbul: Türkmen kitabevi
- Avcı, M. (2012). *Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları*. Ankara: Adalet Yayınevi
- Ayboğa, H. (2020). Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkeleri. P. Başar, D. Celayir. (Ed.). *Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi*. (s. 51-74) Ankara: Nobel Kitabevi.
- Ayhün, S.E. (2018). *Kurumsal Yönetişim Başarısızlıkları ve Şirket İflasları*. İstanbul: Kriter Yayınevi
- Bayram, M. (2018). *Ahi Evren Hacı Nasirü’l-din Mahmud ve Ahi Teşkilatının Kuruluşu*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Bayram, M. (2020). *Tasavvufi Düşüncenin Esasları Ahi Evren*. Ankara: TDV Yayınları. 3.baskı
- Bora, T. (2001). *Türkiye’de Meslek Kuruluşları: Kamu, Sivil ve Milli’nin Muğlak Kesişim Alanı*. Stefanos Yerasimos vd.(ed.). *Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik*. (s.265-308). İstanbul: İletişim Yayınları
- Bozkurt, Ö., Sezen, S., Ergun, T. (2014). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.

- Candan, E. (2012). *Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Reform Önerisi*. Ankara: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği Yayınları
- Cohen, A. (2001). *Osmanlı Kudüs ’ünde Loncalar*. (çev.Nurettin Elhüseyni). İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları
- Çatak,A. ve Vural, A. (2017). *Halife Nâsır Li-Dînillâh ve Şihâbüddin Ömer Es-Sühreverdî İkîlisinin Fütüvvet Teşkilatının Gelişimindeki Rolü*. Kırşehir; 3. Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı,1.cilt.S.1-12.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (1998). *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler*. Ankara: Nobel Yayınevi
- Çokgezen, M. ve Toksoy, F. (2011). *Meslek Örgütlerinin Rekabet Üzerine Etkileri: Profesyonel Meslek Örgütleri Üzerine Bir Değerlendirme*. Atilla Yayla, Bican Şahin (ed.). *Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Sivil Toplum ve Demokrasi*. (s.127-177). Ankara: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği Yayınları
- Dann, P. (2013), *The Law of Development Co-operation*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom
- Ekinci, Y. (2016). *Ahilik*. İstanbul: Mihrabad Yayınları.13.Baskı
- Elitaş, Cemal ve diğerleri. (2012). *Kurumsal Yönetim Endeksi; Kredi Derecelendirmesi Üzerine Bir Model Önerisi*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları
- Eminoğlu, C. (2014). *Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Oniki Levha Yayınları

- Erkilet, A. (2008). *Sivil Toplum Söyleminin Kapitalist Dünya Sistemi Açısından En Önemli İşlevlerinden Biri Depolitizasyondur*. Sivil Toplum Kavramı Tartışmaları. Murat Şentürk, Aynur Erdoğan(Haz.). (s.73-86). İstanbul: Kaknüs Yayınları
- Ersen, H. (2014). *Kurumsal Yönetimin Yol Haritası*. İstanbul: Yoldakitap Yayınları
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları. 1.Baskı.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.7.Baskı
- Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve Siyaset*. İstanbul: Alfa Yayınları. 5.Baskı
- Faroqhi, S. (2017). *İmparatorluk Döneminde Zanaatkarlar ve Loncalar; Osmanlı Zanaatkarları*. (çev.Zülal Kılıç). İstanbul: Alfa Yayınları
- Faroqhi, S. ve Deguilhem, R. (2017). *Ortadoğuda Zanaatlar ve Zanaatkarlar*. (çev.Hatice Aslı Tamaç). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Findley, Carter V. (2015). *Modern Türkiye Tarihi*. (çev.Güneş Ayas). İstanbul: Timaş Yayınları. 4.Baskı
- Genç, M. (2017). *Osmanlı İmparatorluğunda Devlet ve Ekonomi*. İstanbul: Ötüken Yayınları. 14.Basım.
- Genç, K.Y. (2019). *Kurumsal Yönetişim Bağlamında Çevresel Duyarlılık*. Türker Tuğsal(ed.) Liderlik ve Kurumsal Yönetim. (s.79).Ankara: Gazi Kitabevi
- Gözler, K. (2021). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. Bursa: Ekin Yayınları. 3.Baskı
- Gözler, K. ve Kaplan, G. (2015). *İdare Hukukuna Giriş*. Bursa: Ekin Yayınları. 21.Baskı

- Gözübüyük, Ş. (2012). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi. 31.Baskı
- Güçlü.H. (2010). *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi*. İstanbul: İ.M.K.B. Yayınları
- Günaydın, Y.Turan. (2015). *Ahilik: Eski Türkiye’de İş Teşkilatı*. İstanbul: Büyüyenay Yayınları
- Güner, U. (2017). *Tarihte Fütüvvet ve Ahilik*. İstanbul: Ötüken Yayınları
- Gürbüz,O. ve Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim; Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Hakyemez, Y.Ş. (2011). *Anayasal Demokrasi Açısından Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları*. Atilla Yayla, Bican Şahin, (ed.). Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları. Sivil Toplum ve Demokrasi, (s.49-86.) Ankara: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği Yayınları
- Işık, Ö. (2017). *Kurumsal Yönetim ve Firma Yönetim Kurulu*. İstanbul: Kriter Yayınevi
- İnalcık, H. (2009). *Devlet-i Aliyye*. Ankara: İşbankası Yayınları. Cilt 1.
- İnalcık, H. (2015). *Tarihe Düşülen Notlar*. Ankara: Timaş Yayınları. Cilt 1
- King, M. ve Roberts, L.(2013). *Entegre Düşünce*. (çev.Erkin Erimez). İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları. Yayın No:10/2017
- Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim, Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*. İstanbul: Papatya Yayınları

- Mirze, S. K. ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları
- Ortaylı, İ. (2016). *Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi*. Ankara: Cedit Yayınları
- Öğec, A. (2017). *Uygur Türklerinde Fütüvvet Kültürü Fütüvvet-nameler ve Ahilik Teşkilatına Etkileri*. Kırşehir; 3. Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı,1.cilt.S.13-26.
- Ömürgönülşen, U. (2014). *Kamu Sektörünün Yönetim Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği*. Çağdaş Kamu Yönetimi, (Haz.) Muhittin Acar ve Hüsyin Özgür. (s. 3-43). Ankara: Nobel Yayıncılık. 1.Kitap. 2.Basım
- Örs, Hüsnü ve diğecleri. (2016). *Postmodern Çağda Ahilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Özbirecikli, M. ve Tüm, K. (2015). *Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü*. Adana: Karahan Kitabevi
- Özer, A. (1994). *Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları (Anayasa Hukuku Açısından)*. Ankara: TÜGDAD
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*. Ankara: İmge Yayınevi
- Öztuna, Y. (2004). *Osmanlı Devleti Tarihi*. İstanbul: Ötüken Yayınları. Cilt: 2
- Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2005). *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları
- Sağlam, M.Kenan, (2015). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Yediiklim Yayınları.

- Sağol, K. (2015). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Yediiklim Yayınları
- Saklı, A. R. (2012). *Stratejik Kurumsal Yönetişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Scott, P. R. (2013). *Sosyal Medya: Kurumsal Yönetim ve Risk Rehberi*. (çev.Tuğrul Bozbey). İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları. Yayın No:6
- Şahin, Y. (2011). *Türkiye ve Demokratik Dünya*. Atilla Yayla, Bican Şahin, (ed.), Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Sivil Toplum ve Demokrasi, (s.214-217). Ankara: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği Yayınları
- T.C.Anayasası. (2022). (Haz.) Remzi Özmen. Ankara: Seçkin Yayınevi. 44.baskı.
- Tosun, G.E. (2001). *Demokratikleşme Perspektifinden Devlet-Sivil Toplum İlişkisi (Türkiye Örneği)*. İstanbul: Alfa Basım Yayın
- Tosun, G.E. (2014). *Sivil Toplum*. Çağdaş Kamu Yönetimi, (Haz.) Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür. (s. 225-255). Ankara: Nobel Yayıncılık, 1.Kitap. 2.Basım
- Tuna, K. (2013). *Bankalarda Kurumsal Yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Türedi, H. (2020). Kurumsal Yönetime İlişkin Kavramsal Çerçeve. P. Başar, D. Celayir. (Ed.). *Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi*. (s. 25-50) Ankara: Nobel Kitabevi.
- Üsterci, C. (2001). *Türkiye’de Sivil Toplum ve İnsan Hakları*. Stefanos Yerasimos vd. (ed.). Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik. (s.406-417). İstanbul: İletişim Yayınları
- Veren, E. (2017). *Dede Korkut Kitabında Ahiliğin İzleri*. Kırşehir; 3. Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. 1.cilt.S.206-216

- Yalçıntaş, M. (2007). *Loncadan Oda'ya; İstanbul Ticaret Odasının 125. Yılı Anısına* (ed. Mustafa Baykan vd.). (s.12-13). İstanbul: İTO Yayınları
- Yayla, A. (2011). *Yeni Anayasa ve Meslek Kuruluşlarının Statüsü*. Atilla Yayla, Bican Şahin, (ed.), *Türkiye'de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Sivil Toplum ve Demokrasi*, (s.214-217). Ankara: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği Yayınları
- Yerasimos, S. (2001). *Sivil Toplum, Avrupa ve Türkiye*. Stefanos Yerasimos vd.(ed.). *Türkiye'de Sivil Toplum ve Milliyetçilik*. (s.406-417). İstanbul: İletişim Yayınları
- Yeşilürdü, T. (2012). *Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Scala Yayıncılık
- Yı, E. (2018). *17.Yüzyıl İstanbul'unda Lonca Dinamikleri*. (çev.Bariş Sezen), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları. 1.Baskı
- Yılmaz, M. (2011). *Türkiye'de Tek Parti Yönetimi, Mesleki Temsil ve Meslek Kuruluşları*. Atilla Yayla, Bican Şahin, (ed.). *Türkiye'de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Sivil Toplum ve Demokrasi*. (s.13-48). Ankara: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği Yayınları
- Yücel, E. (2017). *Finansal Sıkıntı, Yeniden Yapılandırma ve Kurumsal Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Yükselen, C. (2018). *Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası*. Ankara: Detay Yayıncılık

## 2. Makaleler

- Ağar, S. (2006). *Kamu Kurumları Teorisi*. TBB Dergisi. Sayı 65, 2006. s. 277-310

- Aksoy, M.Ali, (2013), *Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu*, Ankara: Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, c.17, Yıl.2013, sayı.1-2, s.45-76
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 5, Sayı 1, 2013. s. 150-191.
- Akyıldız, Y., Abay, A.R., (2017), *Vakıf Müessesesinin Gelişimi ve Mahiyeti Tarihsel Bir Değerlendirme*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 7, Sayı.15.s.141-157.
- Albu, O. ve Flyverbom, M. (2016). Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences. *Business & Society*. 58 (2). July 2016. s. 1-30
- Aslan, S., Alkış, M., (2013). *Küresel Sivil Toplum Kavramsal Bir Bakış*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. Cilt 9, Sayı 18, s. 299-310
- Ataay, F.,(2006), *Türkiye’de Yönetişim ve Sivil Toplum Tartışmaları Üzerine Bir Değerlendirme*. Memleket; Siyaset ve Yönetim Dergisi, Sayı:1, Cilt:1, s. 123-142.
- Avşarbay, A., Dilekçi, T., (2014). *Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları ile İlgili Temel Tartışmalar ve İngiltere’deki Tıp Mesleği ile İlgili Uygulama*. Ankara: Türk İdare Dergisi. Yıl: 2014, Sayı: 478, s.323-358.
- Baek, J. S., Kang, J. K., Park, K. S. (2004). Corporate Governance and Firm Value: Evidence From The Korean Financial Crisis. *Journal of Financial Economics*. Volume 71, Issue 2, February 2004, s. 265-313.
- Bayram, S., (2012), *Osmanlı Devleti’nde Ekonomik Hayatın Yerel Unsurları: Ahilik Teşkilatı ve Esnaf Loncaları*, İstanbul: İstanbul üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı 21, s. 81-115.

- Coates, J. C. (2007). The Goals and Promise of the Sarbanes–Oxley Act. *Journal of Economic Perspectives*. Volume 21, Number 1-Winter 2007. s. 91–116.
- Çaha, Ö. (2011). *Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları ve Sivil Toplum*. Atilla Yayla, Bican Şahin, (ed.), Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Sivil Toplum ve Demokrasi. (s.87-125). Ankara: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği Yayınları
- Demir, F. (2013). *Sendikaların Kuruluşu ve İşleyişi*. Çalışma ve Toplum Dergisi, 39.sayı, s.17-42
- Demirel, S. ve diğerleri. (2002). *Sivil Toplum Örgütleri*. Mülkiye Dergisi, Cilt 26, Sayı 233, s.127-138
- Doğan, E.T. (2012). *Zanaatkarlığın Günümüzde Yeniden Yorumlanması: Yeni Zanaatkarlık mı?*. Ankara: Çalışma İlişkileri Dergisi. Cilt 3. Sayı:1.
- Ediğ, H.H. (2011). *Türkiye’de Meslek Kuruluşları: Özgürlük mü? Kısıtlama mı?*. Liberal Düşünce. Yıl 16. Sayı 63. s.223-233
- Eke, B. (1987). *Bir Sosyal Sınıf Belirleyici Olarak Meslek Faktörü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Dergisi. C 43. s.377-401.
- Eldomiaty, T. I. ve Choi, C. J. (2006). Corporate Governance and Strategic Transparency: East Asia in the International Business Systems. *Corporate Governance*, 6.3, s. 281-295.
- Ersoy, N. (2003). *XII. Yüzyıldan Günümüze Anadolu’da Sivil Toplum Örgütlenmesinin Tarihsel Gelişimi*. Türk İdare Dergisi, Mart 2003 sayısı, s. 129-156.

- Eser, B. ve Yüksel, H. (2012). *Korporatizm, Faşizm Ve Solidarizm Kavramları Ekseninde Erken Dönem Cumhuriyet Siyaseti Üzerine Bir İnceleme*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Yayını. Cilt 8, Sayı 16, s. 181-200.
- İlgen, A. (2005). *Bozkır Göçebelerinde Sosyo-Ekonomik Yapı*. İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları 49. Kitap, Prof. Dr. Turan YAZGAN'a Armağan Özel Sayısı. İstanbul İktisat Fakültesi Yayınları
- İlkorkor, Z., Ş. (2014). *Kurumsal Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Kamu İşletmelerindeki Sahiplik Yapısının Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği*. Ankara: Türk İdare Dergisi, Sayı: 478, s. 189-233
- John, K., Senbet, L.W. (1997). Corporate Governance and Board Effectiveness. *NYU Working Paper No. FIN-98-045*, Erişim Tarihi: 01 Şubat 2021 <https://ssrn.com/abstract=1297747>
- Karaman, Z.T. (1994). *Kamu Hizmetlerinde Verimliliğin Sağlanmasında Alternatif Kurum Olarak Vakıflar*. Türk İdare Dergisi. Sayı 403. s.45-78
- Karan, U. (2018b). *Kamu Görevlilerinin Dernekler ve Vakıflar Bağlamında Örgütlenme Özgürlüğü: Anayasa Hukuku Perspektifinden Bir Değerlendirme*. İstanbul: İstanbul Hukuk Mecmuası, s.65-108.
- Mandaloğlu, M. (2013). *Eski Türklerde Sanayi, Ticaret ve Maliyenin Ekonomik Açıdan Değerlendirilmesi*. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi. Cilt 2. Sayı 2. s. 129-150
- Metin, Y. ve Aslan, G. (2007). *Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde Dernek Özgürlüğü*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. İİBF Dergisi. s.271-298.

- Özdemir, S. ve diğerleri. (2009). *Sivil Toplum Kuruluşları (STK) 'nın Artan Önemi ve Üsküdar'da Faaliyet Gösteren Bazı STK'lar Üzerine Bir Araştırma*. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. sayı.56, s.151-234
- Özer, M. A. (2006). *Yönetişim Üzerine Notlar*. Ankara: Sayıştay Dergisi. Sayı 63. s.59-89
- Pauly, S. ve W., Reich S. (1997). National Structures and Multinational Corporate Behavior: Enduring Differences In The Age of Globalization. *International Organization*, Vol. 51, No. 1 (Winter, 1997), s. 1-30.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing Without Government. *Political Studies*. XLIV. s. 652—667
- Shah, N. ve Napier, C. J. (2017). The Cadbury Report 1992: Shared Vision and Beyond. Erişim Tarihi: 13.02.2021. <http://www.data.unibg.it/dati/corsi/900002/79548-Beyond%20Cadbury%20Report%20Napier%20paper.pdf> s. 1-42
- Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*. Vol. LII No:2 June 1997
- Yenisey, K. D. (2013). *Sendikal Örgütlenmede İşkolu Esası ve İşkolunun Belirlenmesi*. Çalışma ve Toplum Dergisi. 39.sayı. s.43-68
- Yıldırım, M. (2003). *Sivil Toplum ve Devlet*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:27. No: 2. s.226-242
- Yılmaz, F. (2014). Bankalarda Kurumsal Yönetim-Entelektüel Sermaye İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 13 (1-2), 1-12. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/selcuksbmyd/issue/11301/135061>

- Zengin, O. (2019). *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve İdari Yapıya Etkisi*. Emek Araştırma Dergisi. Cilt: 10, Sayı:15, s. 1-24

### 3.Diğer Basılı Kaynaklar

- Abdioğlu, H. (2007). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akgül, B. (2009). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ARGÜDEN. (2016). *Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Kurumsal Yönetişim*. (çev.Erkin Erimez). İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları. No:3.
- Aytar, O. (2020). *Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim ve Yönetişim İlişkisi: Bakanlıklar Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Bankacılık Kanunu. (2005). T.C. Resmî Gazete, 25983, 1 Kasım 2005.
- Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik. (2006). T.C. Resmî Gazete, 26333, 01 Kasım 2006.
- Cicioğlu, F. (2011). *Sivil Toplum-Dış Politika İlişkisi Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Türkiye'nin Avrupa Birliği Politikasına Yaklaşımı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Çaha, Ömer ve diğerleri. (2011). *Türkiye'de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları Kamuoyu Araştırması*. Ankara: Liberal Düşünce Topluluğu Derneği Yayınları
- Dernekler ve Vakıflar Mevzuatı. (2019). Ankara: Seçkin Yayınevi. 27. Baskı

- DDK. (2009). *Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları Araştırma ve İnceleme Raporu*. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu Raporu. Ankara.
- Eldemir, S. (2019). *Kamu Yönetiminde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Bir Kurumsal Derecelendirme Model Önerisi*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Günday, M. ve diğerleri. (2013). *Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları Raporu ; Anayasa'nın 135. Maddesinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi ve Bir Öneri*, [https://www.ato.org.tr/files/documents/kamu\\_kurumu\\_niteligindeki\\_meslek\\_k\\_r\\_rapor.pdf](https://www.ato.org.tr/files/documents/kamu_kurumu_niteligindeki_meslek_k_r_rapor.pdf) (erişim tarihi: 05.05.2021)
- İç Denetçi Adayları Belirleme, Eğitim ve Sertifika Yönetmeliği. (2005). *T.C. Resmî Gazete*, 25960, 8 Ekim 2005.
- İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı. (2016). Ankara: Adalet Yayınevi. 11. Baskı
- İTO. (2007). *Loncadan Oda'ya; İstanbul Ticaret Odasının 125. Yılı Anısına*. (ed. Mustafa Baykan vd.). İstanbul: İTO Yayınları
- Karan, U. (2018a). *Örgütlenme ve Toplanma Özgürlüğü, Anayasa Mahkemesine Bireysel Başvuru El Kitapları Serisi. No:3*. Ankara: MRK Baskı ve Tanıtım
- Kılıç, M. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Derecelendirmesi: Halka Açık Şirketler İçin Talepsiz Kurumsal Yönetim Derecelendirme Model Önerisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (No:54). (2011). *T.C. Resmî Gazete*, 28081 (2. Mükerrer), 11 Ekim 2011.
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (No:56). (2011). *T.C. Resmî Gazete*, 28158, 30 Aralık 2011.

- OECD. (2001). *Governance in the 21st Century*. Paris,Fransa: OECD Publications Service
- SBB, (2018). T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. 11.Kalkınma Planı (2019-2023). *Kalkınma Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları Özel İhtisasKomisyonuRaporu*.<https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/KalkınmaSurecindeSivilToplumKuruluslariOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf>
- Sermaye Piyasası Kurulu, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Temmuz 2003.
- Sermaye Piyasası Kanunu (654 KHK İle Değişiklik). *T.C. Resmî Gazete*, 28081 (Mükerrer), 11 Ekim 2011.
- (SETİSK). *6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu*. İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı. Ankara: Adalet Yayınevi. 11.baskı
- Soysal, M. A. (2015). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Finansal Performansa Etkileri: Türkiye Uygulaması*. Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- (TTK). Türk Ticaret Kanunu. (2017). Ankara: Beta Yayınları. 14.baskı
- (TMK). Türk Medeni Kanunu. (2015). Türk Medeni Kanunu ve Türk Borçlar Kanunu. Ankara: Adalet Yayınevi, 12. Baskı
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2011). *Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı*. İstanbul: TKYD Yayınları
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2014). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi*. İstanbul: TKYD Yayınları.

- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?* Kurumsal Yönetim Serisi.
- Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD). (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Aralık 2002, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336
- TÜSEV(Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı). (2020). *Sivil Toplum İçin Ortamın İzlenmesi ve Geliştirilmesi Projesi: Yeni Vakıflar için Yasal Mevzuat Rehberi* (ed. Tefvik Başak Ersen). İstanbul: TÜSEV Yayınları. No.86

#### 4. Elektronik Kaynaklar

- Argüden, Y. (2021). İyi Yönetişim. Erişim: 02 Şubat 2021, <https://arguden.net/makale/iyi-yonetisim-3/>
- AYM. (2020). *Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi*. 18.10.2020 tarihinde: <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/aihs>
- AYM. (2020). *1961 Anayasası*. Erişim: 19.05.2011. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/onceki-anayasalar/1961-anayasasi/>
- Cadbury Commitee. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance Erişim: 01Şubat 2021. <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf>
- Cleartax. (2021). Corporate Governance: Principles, Advantages, and Disadvantages, Erişim: 16 Şubat 2021. <https://cleartax.in/s/corporate-governance>
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2022). 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye

Sayılarına İlişkin 2022 Ocak Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliğ. T.C. Resmî Gazete, 31733, 28 Ocak 2022.

-Danıştay(2020), İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi. Erişim: 18.10.2020.  
<https://www.danistay.gov.tr/upload/insanhaklarievrenselbeyannamesi.pdf>  
adresinden alınmıştır.

-Levent, C. (2021). Kurumsal Yönetimin Tarihi. Erişim: 05 Şubat 2021,  
<http://cuneytlevent.com/index.php/kurumsal-yonetim-tarihi/85-kurumsal-yonetim-tarihi>

-OECD. (2015). G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri. Erişim: 06 Şubat 2021,  
<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>

-Rathod, L. (2018). 6 Ways Boards Benefit From Good Corporate Governance. Erişim: 16 Şubat 2021. <https://diligent.com/en-gb/blog/6-ways-boards-benefit-from-good-corporate-governance/>

-Sandıkçıoğlu, Ayça, “Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi”, Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü, Kasım 2005, <http://www.spk.gov.tr/yayingoster.aspx?yid=374&ct=f&action=-displayfile&ext=.pdf>

-Sarbanes-Oxley Act. (2002). Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002. Erişim: 13 Şubat 2021,  
<https://www.congress.gov/107/bills/s2673/BILLS-107s2673pcs.pdf>

-TBMM. (2003). *Medenî ve Siyasî Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşmenin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun Tasarısı ve Dışişleri Komisyonu Raporu* (1/589) 18.10.2020 tarihinde:  
<https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/TBMM/d22/c016/tbmm2201089ss0150.pdf> adresinden alınmıştır.

- TDK. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük [www.sozluk.gov.tr](http://www.sozluk.gov.tr) (Erişim : 20.02.2018)
- TOBB.(2020).<https://tobb.org.tr/ozetleTOBB/eozetletobb/files/assets/basic-html/page-4-5.html> (Erişim Tarihi: 30.08.2020)
- United Nations Development Programme (UNDP). (2008). The UNDP Accountability System: Accountability Framework and Oversight Policy. (Erişim: 14 Mayıs 2020)
- SABAH. (2020). <https://www.sabah.com.tr/gundem/2020/10/14/son-dakika-baskan-erdogan-ttbyi-topa-tuttu-bunun-adi-teror-orgutlerinin-sivil-toplum-kuruluslarina-el-koymasi-hadisesidir>. (Erişim Tarihi: 14.10.2020)
- SPK (2011), Kurumsal Yönetim İlkeleri Değişiklik Taslağı, Erişim: 10 Nisan 2021, <https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20111104/1>
- SPK (2021), Yetkilendirilen Kurumsal Yönetim Derecelendirme Firmaları, Erişim: 7 Mayıs 2021, <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/6/10/1>
- (STİGMb), Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, [www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-göre-dagilimi](http://www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-göre-dagilimi) erişim tarihi: 19.10.2021
- (STİGMa), Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, [www.siviltoplum.gov.tr/sendikalara-iliskin-istatistikler](http://www.siviltoplum.gov.tr/sendikalara-iliskin-istatistikler), erişim tarihi: 18.10.2021
- TESK. (2020). 5362 Sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5362&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (Erişim tarihi: 23.04.2020)
- TOGB. (2021). *Türk Optisyen Gözlükçüler Birliği Kanunu*.5193 sayılı TOGB Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5193.pdf> (Erişim tarihi: 14.10.2021)

-TMMOB.(2021). *6235 sayılı TMMOB Kanunu*, <http://www.tmmob.org.tr/hukuk/yasal-cerceve/6235-sayili-turk-muhendis-ve-mimar-odaları-birliği-kanunu> (Erişim tarihi: 14.10.2021)



## EK-1 ORJİNALLİK RAPORU



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 14/06/2022

Tez Başlığı : Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Kurumsal Yönetim Perspektifinden Değerlendirilmesi.

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 201 sayfalık kısmına ilişkin, 08/06/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- ☒ Kaynakça hariç
- 3- ☒ Alıntılar hariç
- 4- ☐ Alıntılar dâhil
- 5- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

14/06/2022

Tarih ve İmza

**Adı Soyadı:** ERHAN ARICI

**Öğrenci No:** N13248389

**Anabilim Dalı:** Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

**Programı:** Kamu Yönetimi

**Statüsü:** ☒ Doktora ☐ Bütünleşik Dr.

### DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Muhittin ACAR

(Unvan, Ad Soyad, İmza)

**EK-2 ETİK KURUL / KOMİSYON İZNİ YA DA MUAFİYET FORMU**

**T.C.**  
**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
**Rektörlük**

Tarih: 18/01/2021  
Sayı: E-35853172-300-00001403076  
  
0001403076

Sayı : E-35853172-300-00001403076  
Konu : Erhan ARICI İik. (Etik Komisyon İzni)

18.01.2021

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : 24.12.2020 tarihli ve E-12908312-300-00001376395 sayılı yazınız.

Enstitümüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Doktora programı öğrencilerinden **Erhan ARICI**'nin **Prof.Dr. Muhittin ACAR** danışmanlığında hazırladığı **“Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Kurumsal Yönetim Perspektifinden Değerlendirilmesi”** başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **12 Ocak 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys> adresinden 6e2c9a2a-dfe5-4300-b56d-7d53c1bd87d7 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 582A3054-A1E48-48A0-9EC8-EDA43CBA2809

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Duygu Didem İLERİ

E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr) Elektronik

Memur

Ağ: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr)

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Telefon: .

Kep: [hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr](mailto:hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr)



## EK-3 ANKET FORMU

### Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi Anketi

|                                                                      |                   |                       |                         |                       |                    |                       |             |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| <b>1-CİNSİYETİNİZ NEDİR?</b>                                         |                   |                       |                         |                       |                    |                       |             |
| <input type="radio"/>                                                | Kadın             | <input type="radio"/> | Erkek                   |                       |                    |                       |             |
| <b>2-YAŞINIZ NEDİR?</b>                                              |                   |                       |                         |                       |                    |                       |             |
| <input type="radio"/>                                                | 18 – 25 Yaş Arası | <input type="radio"/> | 26 – 35 Yaş Arası       | <input type="radio"/> | 36 – 45 Yaş Arası  |                       |             |
| <input type="radio"/>                                                | 46 – 55 Yaş Arası | <input type="radio"/> | 56 – 65 Yaş Arası       | <input type="radio"/> | 66 Yaş ve Üstü     |                       |             |
| <b>3-ÖĞRENİM DURUMUNUZ NEDİR?</b>                                    |                   |                       |                         |                       |                    |                       |             |
| <input type="radio"/>                                                | Okuryazar         | <input type="radio"/> | İlkokul                 | <input type="radio"/> | Ortaokul           |                       |             |
| <input type="radio"/>                                                | Lise              | <input type="radio"/> | Üniversite / Yüksekokul | <input type="radio"/> | Y.Lisans / Doktora |                       |             |
| <b>4-KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ HAKKINDAKİ BİLGİ DÜZEYİNİZ NEDİR?</b> |                   |                       |                         |                       |                    |                       |             |
| <input type="radio"/>                                                | Başlangıç Düzeyi  | <input type="radio"/> | Gelişim Seviyesi        | <input type="radio"/> | Yeterli            | <input type="radio"/> | İleri Düzey |
|                                                                      |                   |                       |                         |                       |                    |                       |             |

|                                                                                                      |                         |                       |                            |                       |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>5-MESLEK KURULUŞUNUZUN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ GÖZETİLEREK YÖNETİLDİĞİNİ DÜŞÜNÜYOR MUSUNUZ?</b> |                         |                       |                            |                       |                        |
| <input type="radio"/>                                                                                | Evet                    | <input type="radio"/> | Nadiren                    | <input type="radio"/> | Hayır                  |
| <b>6-MESLEK KURULUŞUNUZUN TÜRÜ NEDİR?</b>                                                            |                         |                       |                            |                       |                        |
| <input type="radio"/>                                                                                | Ticaret Odası           | <input type="radio"/> | Esnaf Sanatkar Odası       | <input type="radio"/> | Tabip Odası            |
| <input type="radio"/>                                                                                | Sanayi Odası            | <input type="radio"/> | Esnaf Sanatkar Birliği     | <input type="radio"/> | Noter Odası            |
| <input type="radio"/>                                                                                | Ticaret ve Sanayi Odası | <input type="radio"/> | Esnaf Sanatkar Federasyonu | <input type="radio"/> | SMMM Odası             |
| <input type="radio"/>                                                                                | Deniz Ticaret Odası     | <input type="radio"/> | Diş Hekimleri Odası        | <input type="radio"/> | YMM Odası              |
| <input type="radio"/>                                                                                | Ticaret Borsası         | <input type="radio"/> | Veteriner Hekimler Odası   | <input type="radio"/> | Mühendis Odası         |
| <input type="radio"/>                                                                                | Baro                    | <input type="radio"/> | Eczacılar Odası            | <input type="radio"/> | Mimar Odası            |
| <input type="radio"/>                                                                                | Ziraat Odası            | <input type="radio"/> | .....Üst Kuruluşu          | <input type="radio"/> | Şehir Plancılar Odası  |
| <input type="radio"/>                                                                                |                         | <input type="radio"/> |                            | <input type="radio"/> |                        |
| <b>7-MESLEK KURULUŞUNUZUN BULUNDUĞU COĞRAFİ BÖLGE?</b>                                               |                         |                       |                            |                       |                        |
| <input type="radio"/>                                                                                | Marmara Bölgesi         | <input type="radio"/> | İç Anadolu Bölgesi         | <input type="radio"/> | Batı Karadeniz Bölgesi |
| <input type="radio"/>                                                                                | Ege Bölgesi             | <input type="radio"/> | Doğu Anadolu Bölgesi       | <input type="radio"/> | Orta Karadeniz Bölgesi |
| <input type="radio"/>                                                                                | Akdeniz Bölgesi         | <input type="radio"/> | Güney Doğu Anadolu Bölgesi | <input type="radio"/> | Doğu Karadeniz Bölgesi |
| <input type="radio"/>                                                                                |                         | <input type="radio"/> |                            | <input type="radio"/> |                        |

| 8-MESLEK KURULUŞUNDAKİ GÖREVİNİZ NEDİR? |                           |                       |                           |                       |                         |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <input type="radio"/>                   | Yönetim Kurulu Başkanı    | <input type="radio"/> | Denetleme Kurulu Başkanı  | <input type="radio"/> | Disiplin Kurulu Başkanı |
| <input type="radio"/>                   | Yönetim Kurulu Üyesi      | <input type="radio"/> | Denetleme Kurulu Üyesi    | <input type="radio"/> | Disiplin Kurulu Üyesi   |
| <input type="radio"/>                   | Genel Sekreter            | <input type="radio"/> | Genel Sekreter Yardımcısı | <input type="radio"/> | Meslek Komitesi Üyesi   |
| <input type="radio"/>                   | Oda Meclisi/Konseyi Üyesi | <input type="radio"/> | İhtisas Komisyonu Üyesi   | <input type="radio"/> | Birim Müdürü            |
| <input type="radio"/>                   | Danışman/Müşavir          | <input type="radio"/> | Denetçi/Uzman             | <input type="radio"/> | Müdür                   |

| BÖLÜM I- PAYDAŞLAR (İç ve Dış Paydaşlar; Üyeler, Çalışanlar, Kamu, STK) |                                                                                                                    |                       |                       |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| SORU NO:                                                                | SORU:                                                                                                              | EVET                  | HAYIR                 |
| 1-                                                                      | Meslek kuruluşunuza yapılan üyelik başvuruları süresi içinde değerlendirilip, sonuç, ilgisine bildirilmekte midir? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2-                                                                      | Meslek kuruluşuna üye olmadan faaliyet gösterenler RE'SEN üye yapılmakta mıdır?                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3-                                                                      | Üyelerin, diledikleri zaman bir dilekçe ile üyelikten çıkmaları önünde herhangi bir engel var mıdır?               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4-                                                                      | RE'SEN üyelikten çıkarılanların mevzuat hükümlerine göre itiraz etme hakları var mıdır?                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5-                                                                      | Her üyenin, meslek kuruluşunun faaliyetlerine ve yönetimine katılma hakkı gözetilmekte midir?                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6-                                                                      | Meslek kuruluşunda, üyeleri arasında eşitliği bozan veya bazı üyelere ayrıcalık tanıyan uygulamalar olmakta mıdır? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|     |                                                                                                                                                                                             |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 7-  | Üyelik haklarıyla ilgili tüm bilgiler açık olarak üyelerin bilgisine sunulmakta mıdır?                                                                                                      | O | O |
| 8-  | Bilgi alma ve inceleme haklarının kullanımında üyelere eşit davranılmakta mıdır?                                                                                                            | O | O |
| 9-  | Meslek örgütünün idari birimleri içerisinde, görevi üyelerle ilişkiler olan bir birim var mıdır?                                                                                            | O | O |
| 10- | Genel kurulların, mevzuatta yer alan düzenlemelere uygun olarak yapılması sağlanmakta mıdır?                                                                                                | O | O |
| 11- | Genel kurul duyuruları etkili biçimde duyurulmakta ve adaylar tanıtılmakta mıdır?                                                                                                           | O | O |
| 12- | Genel kurulun mevzuatta öngörülen sürede veya gerekli görülmesi halinde toplanması sağlanmakta mıdır?                                                                                       | O | O |
| 13- | Genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin listesi sağlıklı olarak düzenlenmekte ve toplantı yerinde hazır olması sağlanmakta mıdır?                                                       | O | O |
| 14- | Genel kurulda, meslek kuruluşunu ilgilendiren önemli gelişmeler ve değişiklikler başta olmak üzere her gündem maddesi ayrı ayrı oylanmakta mıdır?                                           | O | O |
| 15- | Genel kurula katılacak üyelerin listesinin imzalanması ve listede adı bulunmayanların oy kullanmaması sağlanmakta mıdır?                                                                    | O | O |
| 16- | Genel kurulda, üyelerin yararlanacağı faaliyet raporu, mali tablolar, denetçi raporları vb. belgeler hazır bulundurulmakta mıdır?                                                           | O | O |
| 17- | Her üyenin bir oy hakkı olduğu ilkesi ile, mükerrerliğe ve oyların başkaları tarafından kullanılmaması prensibine uyulmakta mıdır?                                                          | O | O |
| 18- | Meslek kuruluşunun mevzuatını, bütçesini, örgütlenmesini, önemli politikalarını, yurtiçi-yurt dışı ilişkilerini ilgilendiren konular genel kurulun bilgisine sunulup onayı alınmakta mıdır? | O | O |
| 19- | Meslek kuruluşu, amaç ve görevlerini gerçekleştirmek adına, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri                                                                               | O | O |

|                                                 |                                                                                                                                                              |   |   |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|                                                 | ve diğer meslek kuruluşlarıyla gerçek anlamda işbirlikleri gerçekleştirebilmekte midir?                                                                      |   |   |
| 20-                                             | Meslek kuruluşunun bağlı bulunduğu üst kuruluş, birlik, konfederasyon, tüm meslek kuruluşlarını temsil edecek şekilde oluşmakta mıdır?                       | O | O |
| <b>BÖLÜM II- KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK</b> |                                                                                                                                                              |   |   |
| 1-                                              | Meslek kuruluşu yönetim kurulu, bilgilendirme politikası olarak adlandırılabilen bir ilkeler bütünü hazırlamış mıdır?                                        | O | O |
| 2-                                              | Meslek kuruluşu oluşturduğu etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuoyu ile paylaşmakta mıdır?                                              | O | O |
| 3-                                              | Meslek kuruluşunun aktif olarak kullanılan bir internet sitesi var mıdır?                                                                                    | O | O |
| 4-                                              | İnternet sitesinde, üyelik için başvuru rehberi, ilgili mevzuat, hesap numaraları gibi hususlar kolaylıkla görülecek şekilde yer almakta mıdır?              | O | O |
| 5-                                              | İnternet sitesinde, meslek kuruluşunun teşkilat yapısı, yönetim kurulu, idareciler, mevzuat ve komiteler açık biçimde yer almakta mıdır?                     | O | O |
| 6-                                              | İnternet sitesinde, faaliyet raporları, bütçe gerçekleştirmeleri, mali tablolar ve sahip olunan taşınır – taşınmaz varlıklar açık biçimde yer almakta mıdır? | O | O |
| 7-                                              | Meslek kuruluşunun mali tabloları, alanında yetkin muhasebe uzmanları veya yeminli mali müşavirler tarafından hazırlanmakta mıdır?                           | O | O |
| 8-                                              | Meslek kuruluşu mali tabloları hiç bağımsız denetimden geçmiştir mi?                                                                                         | O | O |
| 9-                                              | Meslek kuruluşunun yönetim kalitesine ve mali durumuna önemli ölçüde etki edecek müspet veya menfi durumlar kamuoyu ile paylaşmakta mıdır?                   | O | O |
| 10-                                             | Meslek kuruluşunun misyon ve vizyonu var mıdır? Kamuoyuna duyurulmakta mıdır?                                                                                | O | O |

|                                     |                                                                                                                                                                      |   |   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 11-                                 | Aktif bir bilgi edinme hattı ile şikayet ve ihbar hattı var mıdır?                                                                                                   | O | O |
| 12-                                 | Önemli yönetim kurulu kararları, üyeler, paydaşlar ve kamuoyuna duyurulmakta mıdır?                                                                                  | O | O |
| 13-                                 | Yönetim kurulu faaliyetlerini yıllık olarak raporlamakta ve kamuoyuna duyurmakta mıdır?                                                                              | O | O |
| 14-                                 | Meslek kuruluşunun üye olduğu birlik-federasyon-konfederasyon vb. bilgiler, tüm paydaşlara ve kamuoyuna duyurulmakta mıdır?                                          | O | O |
| 15-                                 | Meslek kuruluşuna/üst kuruluşuna ait şirket, iştirak, vakıf, hastane, eğitim kurumu gibi kurum bilgileri ve faaliyetleri açık biçimde kamuoyu ile paylaşmakta mıdır? | O | O |
| <b>BÖLÜM III- MENFAAT SAHİPLERİ</b> |                                                                                                                                                                      |   |   |
| 1-                                  | Meslek kuruluşu yönetim kurulu, elde edilen her türlü geliri, kuruluşun amacına uygun şekilde değerlendirebilmekte midir?                                            | O | O |
| 2-                                  | Üyelerin, meslek kuruluşunun sağladığı olanaklardan faydalanabilme koşulları, mevzuatında veya iç prosedürlerinde düzenlenmiş midir?                                 | O | O |
| 3-                                  | Meslek kuruluşunun sağladığı olanakların üyelere eşit şekilde uygulanmasına dikkat edilmekte midir?                                                                  | O | O |
| 4-                                  | Meslek kuruluşunun bir insan kaynakları politikası bulunmakta mıdır?                                                                                                 | O | O |
| 5-                                  | Meslek kuruluşuna personel alımı için kriterler yazılı olarak belirlenmiş midir ve bu kriterlere uygun olarak personel istihdamı sağlanmakta mıdır?                  | O | O |
| 6-                                  | Meslek kuruluşu çalışanları için güvenli çalışma ortamı ve koşulları sağlamakta ve bu koşullarda sürekli iyileştirme yapmakta mıdır?                                 | O | O |
| 7-                                  | Meslek kuruluşu çalışanları arasında ayırım yapılmaması ve fiziki/psikolojik baskılara karşı korunması için önlemler almakta mıdır?                                  | O | O |

|     |                                                                                                                                                                                          |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 8-  | Meslek kuruluğu çalışanlarıyla ilgili düzenlemeler şeffaf biçimde paylaşılmakta mıdır?                                                                                                   | O | O |
| 9-  | Meslek kuruluşunuz düzenli olarak üye/paydaş memnuniyetini ölçen anket vb. düzenlemekte midir?                                                                                           | O | O |
| 10- | Meslek kuruluşunun etik kuralları oluşturulmuş ve kamuoyuna duyurulmuş mudur?                                                                                                            | O | O |
| 11- | Yönetim kurulu tarafından oluşturulan etik kurallar, Genel Kurulun bilgisine sunulmuş mudur?                                                                                             | O | O |
| 12- | Etik kurallar, meslek kuruluşunun amaç ve hedefleri doğrultusunda tüm paydaşları ile gerçekleştireceği işbirliklerinin çerçevesini içermekte midir?                                      | O | O |
| 13- | Etik kurallar, meslekle ilgili faaliyetlerde, üyeler ve çalışanlarla ve diğer paydaşlarla yürütülen etkinliklerde adaleti ve ayrımcılık yapmamayı destekleyen hususları içermekte midir? | O | O |
| 14- | Etik kurallar, meslek kuruluşunun misyon, politika ve etkinliklerinin dürüstlük, şeffaflık ve açıklık ilkelerine uygun yürütüleceği hususlarını içermekte midir?                         | O | O |
| 15- | Meslek kuruluşunun, bağlı bulunduğu üst kuruluş ile iletişim ve işbirliği istenilen düzeyde midir?                                                                                       | O | O |

#### **BÖLÜM IV- YÖNETİM KURULU**

|    |                                                                                                                                  |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1- | Yönetim kuruluna, mesleğe yönelik uzmanlığı bulunan, nitelikli ve saygın kişilerin aday gösterilmesi sağlanmakta mıdır?          | O | O |
| 2- | Yönetim kurulunun seçimine yönelik düzenlemeler, meslek kuruluşunun mevzuatında açık ve anlaşılabilir şekilde yer almakta mıdır? | O | O |
| 3- | Yönetim kurulunun üye sayısı, komitelerin oluşturulması ve meslek kuruluşunun çalışmasını etkin kılması açısından yeterli midir? | O | O |
| 4- | Yönetim kurulu, meslek kuruluşunun karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir                      | O | O |

|     |                                                                                                                                                                                                                                           |   |   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|     | Risk Yönetimi ve İç Kontrol sistemi oluşturup, işletmekte midir?                                                                                                                                                                          |   |   |
| 5-  | Yönetim kurulu toplantılarının elektronik olarak da yapılabileceği, meslek kuruluşunun mevzuatında yer almakta mıdır?                                                                                                                     | O | O |
| 6-  | Yönetim kurulu üyeleri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, çalışanlar ve yöneticiler ile sürekli ve etkin işbirliği yapabilmekte midir?                                                                                          | O | O |
| 7-  | Yönetim kurulu, gerek mesleki ve gerekse günlük faaliyetler için, meslek kuruluşuna uygun insan kaynağı ve maddi-mali kaynaklar sağlayabilmekte midir?                                                                                    | O | O |
| 8-  | Yönetim kurulu, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla kendi içinde Komiteler oluşturmakta mıdır?                                                                                                                             | O | O |
| 9-  | Meslek kuruluşunda, yasal organ olan Denetleme Kurulu haricinde, sadece yönetim kuruluna raporlama yapan bir İç Denetim Birimi var mıdır?                                                                                                 | O | O |
| 10- | Yönetim kurulu, meslek kuruluşunun çeşitli paydaşlarını temsil ettiğinden, liderliğin ortak yürütülmesini, amaca odaklanılmasını ve meslek kuruluşunun belli kişi ve grupların özel gündemlerine hizmet etmemesini sağlayabilmekte midir? | O | O |
| 11- | Yönetim kurulu, en az ayda bir defa ve gerekli görülen hallerde de bu süreye bağlı olmadan gecikmeksizin toplanmakta mıdır?                                                                                                               | O | O |
| 12- | Yönetim kurulu toplantılarında, gündemde yer alan konular her yönü ile ve açıkça tartışılmakta ve varsa muhalif görüşler karşı oy zaptına alınmakta mıdır?                                                                                | O | O |
| 13- | Yönetim kurulu üyeleri her toplantıya katılmakta mıdır?                                                                                                                                                                                   | O | O |
| 14- | Yönetim kurulunun toplantı ve karar yeter sayısı meslek kuruluşunun mevzuatında veya iç düzenlemelerinde yer almakta mıdır?                                                                                                               | O | O |

|     |                                                                                                                                                                                                 |   |   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 15- | Yönetim kurulu üyelerinin ücretleri ve görev gereği yapacakları harcamaların ödenme kriterleri yazılı olarak mevzuatında yer almakta mıdır?                                                     | O | O |
| 16- | Meslek kuruluşunda, mevcut gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda Komite oluşturulmakta mıdır? | O | O |
| 17- | Meslek kuruluşunda, yasal organ olan Denetleme Kurulu haricinde, yönetim kurulu içinde bir Denetimden Sorumlu Komite kurulmuş mudur?                                                            | O | O |
| 18- | Denetimden sorumlu komite en az üç ayda bir toplanmakta mıdır?                                                                                                                                  | O | O |
| 19- | Kurumsal yönetim ilkelerine uyumu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak üzere bir Kurumsal Yönetim Komitesi oluşturulmuş mudur?        | O | O |
| 20- | Komitelerde en az iki yönetim kurulu üyesinin bulunması sağlanabilmekte midir?                                                                                                                  | O | O |
| 21- | Komiteler, yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirip, komite toplantısı ertesinde yönetim kuruluna raporlamakta mıdır?                                                                     | O | O |
| 22- | Meslek kuruluşunda idareci olarak görev yapanlar, meslek kuruluşunun işlerinin misyon, vizyon, strateji ve politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlamakta mıdır?                             | O | O |
| 23- | Meslek kuruluşları birer sivil toplum örgütü müdür?                                                                                                                                             | O | O |
| 24- | Yönetim kurulu, genel kurul toplantılarının mevzuatına ve iç düzenlemelerine uygun olarak yapılmasını sağlamakta ve genel kurul kararlarını yerine getirmekte midir?                            | O | O |
| 25- | Meslek kuruluşunun mevzuatında, yönetim kurullarının üst üste kaç dönem seçilebileceği yönünde bir düzenleme var mıdır?                                                                         | O | O |

### Değerlendirme Tablosu

Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri dikkate alınarak hazırlanan değerlendirme sisteminde hesaplama için kullanılacak katsayılar aşağıda yer almaktadır;

| Pay Sahipleri                                                                                                                                                       | Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık                                                                                                                             | Menfaat Sahipleri                                                                                                                                          | Yönetim kurulu                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| %25 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 20 soru yer almaktadır.<br><br>Her bir iyi uygulamanın oluşacak kurumsal yönetim notuna etkisi 1.25 puan olarak hesaplanmaktadır. | %25 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 15 soru yer almaktadır.<br><br>Her bir iyi uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 1.66 puan olarak hesaplanmaktadır. | %15 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 15 soru yer almaktadır.<br><br>Her bir iyi uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 1.00 puan olarak hesaplanmaktadır. | %35 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 25 soru yer almaktadır.<br><br>Her bir iyi uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 1.40 puan olarak hesaplanmaktadır. |

**Doğrulama:** Pay sahipleri  $20 \times 1.25 = 25$

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık  $15 \times 1.66 = 25$

Menfaat sahipleri  $15 \times 1.00 = 15$

Yönetim Kurulu  $25 \times 1.4 = 35$

**Toplam 100 Puan**

## Kurumsal Yönetim Notlarının Değerlendirmesi\*

| 80-100 Arası                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 60-80 Arası                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 10-60 Arası                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu kurumsal yönetim ilkelerine <b>büyük ölçüde</b> uyum sağlamıştır.</p> <p>İç kontrol sistemleri oluşturulmuş ve çalışmaktadır. Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu için oluşabilecek riskler tespit edilmiş ve aktif şekilde kontrol edilmektedir.</p> <p>İç Paydaşların hakları adil şekilde gözetilmektedir.</p> <p>Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri ileri düzeydedir. Menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir.</p> <p>Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşulları kurumsal yönetim ilkelerine uyumludur.</p> | <p>Kurumsal Yönetim İlkelerine <b>orta düzeyde</b> uyum sağlamıştır.</p> <p>İç kontrol sistemleri orta düzeyde oluşturulmuş ve çalışmakta fakat iyileştirme gereksinimi vardır.</p> <p>Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu için oluşabilecek riskler tespit edilmiş iyileştirmeye gereksinim bulunmaktadır.</p> <p>İç paydaşların hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır.</p> <p>Menfaat sahiplerinin hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır.</p> <p>Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşullarında bazı iyileştirme gereksinimleri vardır.</p> | <p>Kurumsal Yönetim İlkelerine <b>asgari düzeyde</b> uyum sağlamıştır.</p> <p>İç kontrol sistemleri asgari düzeyde oluşturulmuş tam ve etkin değildir. Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu için oluşabilecek riskler tam tespit edilememiş, henüz kontrol altına alınamamıştır.</p> <p>İç paydaşların hakları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahiplerinin hakları, yönetim kurulunun yapısı ve çalışma koşullarında, Kurumsal yönetim ilkelerine göre önemli düzeyde iyileştirmelere gereksinim vardır.</p> |

## EK 4: GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünde, **Kamu Yönetimi Doktora Programında**, Prof. Dr. Muhittin ACAR'ın danışmanlığında, **Erhan ARICI** tarafından yürütülen **“Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının(KKNMK) Kurumsal Yönetim Perspektifinden Değerlendirilmesi”** başlıklı doktora çalışmasının alan araştırması kısmını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı Türkiye’de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının(KKNMK), Kurumsal Yönetim İlkelerine ne derecede uyumlu faaliyet gösterdiğinin değerlendirilmesidir.

Araştırma için **Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyon izni** alınmıştır.

### Haklarınız:

- Çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır, araştırmaya katılıp katılmamayı seçme hakkına sahipsiniz. Çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan istediğiniz anda vazgeçebilirsiniz ve bu durumda çalışma size hiç bir sorumluluk getirmeyecektir.
- Çalışmada ses kaydı alınmayacaktır. Çalışma sırasında herhangi bir rahatsızlık hissetmeniz halinde gereken yardım size sağlanacaktır, tatmin olmadığınız takdirde çalışmadan çekilebilirsiniz.
- Kimlik bilgileriniz tamamen gizli tutulacaktır. Araştırma verileri yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır.
- Aklınıza gelen tüm soruları araştırmacıya telefon ya da e-posta ile ulaşarak sorabilirsiniz ve ayrıca onay vermeden önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz.
- Ayrıca çalışma bittikten sonra da araştırmacıya telefon ya da e-posta ile ulaşarak soru sorabilirsiniz, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Tarih:

### Katılımcı:

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

| Sorumlu Araştırmacı                                            | Araştırmacı                                        |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Prof. Dr. Muhittin ACAR<br>Adres:<br>Tel:<br>E-Posta:<br>İmza: | Erhan ARICI<br>Adres:<br>Tel:<br>E-Posta:<br>İmza: |