

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**KURUMSAL SKANDALLARIN KURUMSAL YÖNETİM
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat NAZLI

TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Jülide KESKEN

İZMİR-2011

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “Kurumsal Skandalların Kurumsal Yönetim Bağlamında İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

MURAT NAZLI

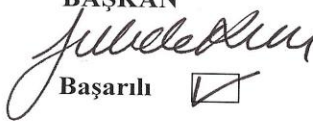


TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22/06/2011 tarih ve 20/43 sayılı kararı ile oluşturulan jüri **İşletme** Anabilim Dalı **Yönetim Bilimi ve Organizasyon** yüksek lisans öğrencisi **Murat NAZLI**'nin aşağıda (Türkçe/İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı **11/07/2011** günü saat **13.00**' da ...60' süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin **Başarılı/Başarısız/Düzeltilmesi** ~~Gerekti~~ olduğuna ~~oybirliğiyle/oyçokluğuyla~~ karar vermiştir.

DOÇ. DR. JÜLİDE KESKEN
BAŞKAN


Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

DOÇ. DR. GÜLEM ATABAY
ÜYE

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

DOÇ. DR. CENGİZ DEMİR
ÜYE

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

Tezin Türkçe Başlığı : “Kurumsal Skandalların Kurumsal Yönetim Bağlamında İncelenmesi”

Tezin İngilizce Başlığı : “The Study of Corporate Scandals In The Context of Corporate Governance”

* 1. Yüksek Lisans Tezi savunma süresi asgari 45 azami 90 dakikadır.

2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) **bilgisavarda** doldurulmalıdır.

3. **Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.**

4. Yüksek Lisans Tez savunmasında üyelerden en az birinin E.Ü.Lisansüstü eğitim öğretim yönetmeliğinin 17(2) maddesi gereğince **anabilim dışından** olması zorunludur.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde büyük emekleri geçen değerli Hocam Jülide Kesken'e anlayışları, eleştirileri ve destekleri için, hızlandırıcı ve destekleyici yardımları için Burak Çapraz'a ve birçok konuda karşılıklı fikir alışverişinde bulunduğum değerli babam Mehmet Nazlı'ya, kıymetli annem Şükran Nazlı'ya ve emeği geçen tüm arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Murat NAZLI

Haziran, 2011

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

I. KURUMSAL YÖNETİM

1. KURUMSAL YÖNETİM VE ORTAYA ÇIKIŞI.....	3-7
1.1 KURUMSAL YÖNETİM - GELENEKSEL YÖNETİM.....	8
2. FARKLI ÜLKELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI.....	14
2.1. ÜÇ KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİNİN KIYASLANMASI.....	15
2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİM UNSURLARI VE SİSTEMLERİ.....	16
ARASINDAKİ İLİŞKİ	
3. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ PRENSİPLER.....	18
3.1. ADİLLİK.....	18
3.2. HESAP VEREBİLİRLİK.....	19
3.3. SORUMLULUK.....	20
3.4. ŞEFFAFLIK.....	21
4. KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR.....	22-23
5. KURUMSAL YÖNETİŞİM.....	24

II. KURUMSAL YÖNETİME TEMEL TEŞKİL EDEN KURAMLAR

1. KURUMSAL YÖNETİM - KURAM İLİŞKİSİ.....	28-35
2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK.....	36-40
3. KURUMSAL YÖNETİMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK.....	41-43
3.1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN GELİŞİMİ.....	41

III. KURUMSAL SKANDALLAR

1. KURUMSAL SKANDAL TARİFİ.....	44
2. INCELENECEK KURUMSAL SKANDAL TÜRLERİ.....	44
2.1. MUHASEBE VE FİNANS SKANDALLARI.....	44-52
2.2. DAVRANIŞLARLA İLGİLİ SKANDALLAR.....	53-55
2.3. ÇEVRE SKANDALLARI.....	55-58
3. KURUMSAL YÖNETİM ÖNÜNDE BİR ENGEL OLARAK.....	59
ŞİRKETLERDEKİ KÖTÜ YÖNETİM UYGULAMALARI	
3.1. ÇALIŞAN HİLELERİ.....	59
3.2. İŞLETME İÇİ HİLE TÜRLERİ.....	60-69
4. DENETİM FİRMALARI İLE OLAN İLİŞKİLER.....	70-74
5. KURUMSAL YÖNETİM KONUSUNDA YAPILAN DÜZENLEMELER.....	75
5.1. CADBURY RAPORU.....	75
5.2. GREENBURY RAPORU.....	76
5.3. HAMPEL RAPORU.....	77
5.4. OECD İLKELERİ.....	78
5.5. BASEL KOMİTESİ.....	79
5.6. ETİK KODLAR.....	80
5.7. SARBANES-OXLEY YASASI.....	81-83
5.8. DİĞER GELİŞMELER.....	84

IV. ARAŞTIRMA – META ANALİZ

1. PROBLEM.....	87
2. ARAŞTIRMA SORUSU.....	87
3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	87
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE İZLENİLEN YOL.....	88-90
5. ÇALIŞMAYA DAHİL EDİLME KRİTERLERİ.....	91
6. META ANALİZDEKİ AVANTAJLAR VE SINIRLILIKLAR.....	92-93
7. İSTATİSTİKSEL BİR YÖNTEM OLARAK META ANALİZE.....	94
YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER	
8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	96
9. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI.....	109

V. SONUÇ

1. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
2. KISITLAR VE GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN KONULAR.....	119

KAYNAKÇA.....	119
---------------	-----

ÖZGEÇMİŞ.....	141
---------------	-----

ÖZET.....	144
-----------	-----

ABSTRACT.....	145
---------------	-----

TABLÖLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖ 1: GELENEKSEL YÖNETİM, KURUMSAL YÖNETİM.....	8
TABLÖ 2: PAYDAŞLAR (MENFAAT SAHİPLERİ).....	13
TABLÖ 3: ÜÇ KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI...15	
TABLÖ 4: KURUMSAL YÖNETİŞİM VE SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.16	
TABLÖ 5: KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİ VE UYGULAYAN ÜLKELER....17	
TABLÖ 6: KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....18	
TABLÖ 7: İYİ YÖNETİŞİM.....24	
TABLÖ 8: ESKİ VE YENİ KURUMSALCILIK ARASINDAKİ.....31	
FARKLILIKLAR	
TABLÖ 9: ŞİRKET SÜRDÜREBİLİRLİĞİ.....38	
TABLÖ 10: RAPOR ÇEŞİTLERİ.....39	
TABLÖ 11: RAPORLARDAKİ YÖNETİŞİM/SÜRDÜREBİLİRLİK.....40	
MADDELERİ	
TABLÖ 12: İŞLETMELERDE SÜRDÜREBİLİRLİK (FAKTÖRLER).....42	
TABLÖ 13: ŞİRKET SKANDALLARININ ÇIKTIĞI ZAMANLAR, İDDİALAR...49	
TABLÖ 14: SU SEKTÖRÜNDE YOLSUZLUK.....57	
TABLÖ 15: HİLE ARTIŞININ NEDENLERİ.....61	
TABLÖ 16: YAPILMALARI AÇISINDAN HİLE TŲRLERİ, YŲZDELER.....62	
TABLÖ 17: YAPILMALARI AÇISINDAN HİLE TŲRLERİ, DOLAR MİKTARI...62	
TABLÖ 18: HİLELERİN ORTAYA ÇIKARILMA SŲRELERİ.....63	
TABLÖ 19: HİLELERİN ORTAYA ÇIKARILMA BİÇİMLERİ.....63	
TABLÖ 20: İŞLETME ORTAK VE YÖNETİCİ HİLELERİ.....64	
TABLÖ 21: ORGANİZASYON TŲRŲNE GÖRE HİLE MAĞDURLARI.....65	
TABLÖ 22: HİLEDEN ETKİLENEN SEKTÖRLER.....65	

TABLO 23: HİLEYE KARŞI KONTROLLERİN VARLIĞINA GÖRE ZARAR.....	67
TABLO 24: HİLEKAR VE ÇALIŞTIĞI BÖLÜM.....	68
TABLO 25: BÖLÜMLERDE YAPILAN HİLELER, YÜZDE.....	69
TABLO 26: MUHASEBE SKANDALLARI, DENETİM FİRMALARI.....	73
TABLO 27: GREENBURY RAPORU, DÖRT KONU.....	77
TABLO 28: HAMPEL RAPORU, ÜÇ MADDE.....	77
TABLO 29: ETİK KODLAR.....	80
TABLO 30: SARBANES-OXLEY YASASI, ANA BAŞLIKLAR.....	82
TABLO 31: DİĞER GELİŞMELER, TÜRKİYE.....	85
TABLO 32: ETKİ BÜYÜKLÜĞÜ SINIFLAMASI.....	95
TABLO 33: ARAŞTIRMA BİLGİLERİ.....	96
TABLO 34: ARAŞTIRMA TÜRÜ VE ÖRNEKLEM SAYISI.....	96
TABLO 35: META ANALİZ ÇALIŞMASINA DAHİL EDİLEN ÇALIŞMALAR....	97
TABLO 36: META ANALİZ ÇALIŞMALARINA AİT KÜMÜLATİF.....	100
İSTATİSTİK	
TABLO 37: SABİT ETKİ MODELİ, KÜMÜLATİF OLAY ORANI.....	105
TABLO 38: RASTGELE ETKİ MODELİ, KÜMÜLATİF OLAY ORANI.....	107
TABLO 39: ETKİ BÜYÜKLÜKLERİNİN KULLANILAN FARKLI.....	108
MODELLERE GÖRE SONUÇLARI	
TABLO 40: HİLENİN ORTAYA ÇIKARTILMA ÇALIŞMALARI.....	113
TABLO 41: HİLE RİSKİNİ DEĞERLENDİRME LİSTESİ.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ:

ŞEKİL 1: ÇEVRESEL VEKİL MODELİ.....	38
ŞEKİL 2: KURUMSAL SÜRDÜREBİLİRLİK.....	41
ŞEKİL 3: RİSKLERİN OLUŞUM NEDENLERİ.....	52

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	AVRUPA BİRLİĞİ
ABD	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
ACFE	ULUSLARARASI SUİSTİMAL İNCELEME UZMANLARI BİRİMİ (THE ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINER)
BDDK	BANKACILIK VE DENETLEME DÜZENLEME KURULU
BIS	ULUSLARARASI ÖDEME BANKASI (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS)
BP	BRİTANYA PETROL CÜLÜK (BRITISH PETROLEUM)
CEO	TEPE YÖNETİCİ (CHIEF EXECUTIVE OFFICER)
CRO	TEPE RİSK YÖNETİCİSİ (CHIEF RISK OFFICER)
CFO	MALİ İŞLER GENEL MÜDÜRÜ (CHIEF FINANCIAL OFFICER)
EFT	ELEKTRONİK FON TRANSFERİ
ERM	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
FRC	FİNANSAL RAPORLAMA KURULU (FINANCIAL REPORTING COUNCIL)
FSA	FİNANSAL HİZMETLER KURURMU (FINANCIAL SEVICES AUTHORITY)
FTSE 100 ENDEKSİ	İNGİLTERE FTSE 100 ENDEKSİ (FINANCIAL TIMES / STOCK EXCHANGE INDEX OF 100 MAIN SHARE)
GM	GENERAL MOTORS
İK	İNSAN KAYNAKLARI
KPMG	KLYNVELD, PEAT, MARWICK, GOERDELER

LSE	LONDRA MENKUL KIYMETLER BORSASI (LONDON STOCK EXCHANGE)
OECD	EKONOMİK İŞ BİRLİĞİ VE KALKINMA ÖRGÜTÜ
PWC	PRICEWATERHOUSECOOPERS
SEC	ABD SERMAYE PİYASASI KURULU (SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION)
SPK	SERMAYE PİYASASI KURULU
SPE	OZEL AMAÇLI GİRİŞİMLER (SPECIAL PURPOSE ENTITIES)
SOX	SARBANES – OXLEY
S&P500	KREDİ DERECELENDİRME KURULUŞU (STANDARD VE POORS 500)
TKYD	TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ
TÜSİAD	TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ
YK	YÖNETİM KURULU

GİRİŞ

Özünde, şirketlerin hissedarlarına ve diğer menfaat sahiplerine en yüksek yarar sağlayacak biçimde yönetilmelerini amaçlayan “Kurumsal Yönetim” veya İngilizce tabiri ile “Corporate Governance”, iş dünyasında son yıllarda en çok tartışılan konulardan biri oldu.

Kurumsal Yönetim, kurumların ve toplumun ekonomik sağlığına yönelik açık katkısı yüzünden ve küreselleşme ile değişen rekabet koşullarının zorunlu kıldığı bir standart olarak da son yıllarda oldukça fazla ilgi çeken bir konu olmuştur.

Literatürde ise kurumsal yönetim üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yaşanan gelişmeler eşliğinde, uluslararası organizasyonlar tarafından tartışılmaya başlanmış, ülkeler, şirketler ve birçok kuruluş en iyi kurumsal yönetim biçimini arama yoluna gitmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetimin çeşitli tanımlarına yer verilip ortaya nasıl çıktığı hususunda açıklamalarda bulunulacaktır. Daha sonra, uluslararası anlamda kurumsal yönetim çalışmaları incelenip kurumsal yönetim prensiplerine ve kurumsal yönetimin sağladığı yararlar değerlendirilecektir. Sonrasında ise kurumsal yönetim ve kurumsal yönetişim üzerine bilgi paylaşımı gerçekleştirilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetime temel teşkil eden kuramlar üzerine bir araştırma gerçekleştirilip kurumsal yönetim ile kuram arasındaki ilişkiye dikkat çekilecektir. Daha sonra sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetimde sürdürülebilirlik konularında bir paylaşım olacaktır.

Üçüncü bölümde ise kurumsal skandallar üzerine derinlemesine bir inceleme yapılacaktır. Skandal tarifleri üzerinde durduktan sonra muhasebe ve finans skandalları, davranışlarla ilgili olan skandallar ve çevre skandalları incelenecektir. Hemen ardından şirketlerdeki kötü yönetim uygulamaları ve çalışan hileleri konularında bilgilendirme ve analiz yapılacaktır. Bu konuya bağlı olarak denetim firmaları ile olan yakın ilişkiler üzerine bir paylaşım olacaktır ve kurumsal yönetim konusunda yapılan birçok düzenlemeden bahsedilecektir. Bunlar kısaca Cadbury raporu, Greenbury raporu, Hampel raporu, OECD İlkeleri, Basel Komitesi, Etik kodlar, Sarbanes-Oxley yasası ve bazı diğer gelişmelerdir.

Dördüncü bölümde araştırma tekniği ve izlenilecek yol tespit edilip elde ettiğimiz araştırma bulgularının yeniden özetlenerek tek bir araştırma çatısı altında toplanmasını sağlayan bir meta-analiz uygulaması yapılacaktır. Bir başka deyişle, elde edilen bireysel çalışmaların sonuçları istatistiksel işlemlerden geçirilip elde edilen etki büyüklüklerine göre bazı yorumlamalar yapılacaktır. Bunun sonucunda da araştırmanın sonuçları titizlikle değerlendirilecektir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise çalışma konusunun genel olarak bir değerlendirmesi yapılacaktır. Çalışma ile ilgili kısıtlar (zaman, kaynak, veri, araştırma tekniği vs.) ve konuyla alakalı geliştirilmesi gereken noktalar ya da öneriler ayrıntılı olarak belirtilmeye çalışılacaktır.

I. KURUMSAL YÖNETİM

1. KURUMSAL YÖNETİM VE ORTAYA ÇIKIŞI

Örgütlerin, hayati boyutlarından biri olarak gücü vardır ve örgüt üyeleri ancak gücün nasıl dağıtıldığını ve konuşlandırıldığını anlayarak işlerini yürütebilirler (Torrington, Weightman ve Johns 1989:143).

Tricker (1997:1)'a göre kurumsal yönetim, kurumsal varlıklar üzerindeki gücün kullanılması olarak tartışılmaktadır. Gücün kullanılması derken, her çeşit kurumsal varlık – dünyanın her yerinde şirket kanunları altında birleşmiş şirketler: özel ve özel olmayan şirketler, aile şirketleri, azınlıkta olan hissedarlar ile hakimiyet altına alınan şirketler, stratejik birliktelikle beraber oluşan esnek ağ ve zincirle şirketlerin kompleks grupların ve kurumsal varlıkların içinde yer alması, ortaklıklarda, devlet iş girişimlerinde, eğitsel, hayırseverlik, sosyal yardım ve diğer kar amacı gütmeyen amaçlarda denebilir. Bu tip kurumsal varlıkların yönetilmesi kadar kontrol edilmesi de gerekmektedir.

Diğer tanımda, kurumsal yönetim, kurumsal süreçleri - mal ve hizmetlerin satışını ve üretimini organize etmede, kontrolörleri ya da düzenleyicileri görevlendirmede yer alan - etkileyen bütün etkileri tarif eder. Bu yolla ifade edildiğinde, kurumsal yönetim medeni kanun altında birleşsin ya da birleşmesin, her çeşit şirketi içerir. Şirketler, halka açık, özel, kar amacı güden ya da kar amacı gütmeyen şirketler olabilir. Kurumsal yönetim üzerindeki literatürün çoğu sadece halka açık şirketlerin analiz konusu olduğunu üstü kapalı olarak varsaymasıdır. Bu da dünyada 40 binden az şirketi kapsayarak konuyu kısıtlamaktadır (Thurnbull 1997:180).

Shleider ve Vishny (1996:2) kurumsal yönetimi, şirketlere finansman sağlayanların uygun olan bir getiriye temin etmelerine ilişkin yollar ile ilgilenmek olarak tanımlamıştır. Short, Keasey, Hull ve Wright (1998:151) ise bir kurumsal yönetim sistemini, yönetim kurulunun yönetime, şirketin hissedarlarına zenginlik yaratmak için izin verirken, sorumlu olması olarak ifade etmişlerdir. Yine Shleider ve Vishny (1997:737)'ye göre kurumsal yönetimi anlamak, sadece zengin ekonomilerdeki muhtemel olan marjinal gelişmelerdeki tartışmayı aydınlatmak değil, kurumlarda yapılması gereken büyük kurumsal değişimleri de canlandırabilmektir. Hunger ve Wheelen (2003:17) ise kurumsal yönetim terimini, yönetim kurulu, yönetim ve hissedarlar arasındaki ilişki ve şirketin performansını ve gideceği yönü belirleme ile ilgili olarak ifade etmişlerdir.

Yönetim kurulunun artan birtakım sorumluluklarının olmasıyla beraber, yönetim ve hissedarlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine bağlı olarak diğer menfaat sahiplerinin de bu zincir içindeki önemi iyi tespit edilmelidir. Var olan paydaşların şirket üzerindeki etkisi ya da gelecekte edinilecek olanların etkisi şirketin gideceği yönü belirlemede büyük pay sahibi olabilirler.

Rwegasira (2000:258)'ya göre yönetim, sibernetik bir kavramdır. Sibernetik bilimi, canlı olan varlıklar ile makineler arasındaki ilişkiler ve düzenlemeler konusunda teorilere dayalı bilim, Amerikalı matematikçi N.Wiener (1894-1964) tarafından kurulmuştur. Bugünlerde sosyal, biyolojik, elektronik ya da mekanik olabilen karmaşık sistemleri kontrol amaçlı uygulanır. İşte kurumsal yönetim de, yönünü ve yönelimini anlayan girişimler ya da kurumsal varlık içinde olan yapılar ile ilgilidir. Kurumsal yönetim kurumun davranışını, performansını, yönünü kontrol eder ve gücün uygulanmasındaki şekiller, mekanizmalar ve sistemler ile ilgilenme konusunu araştırır.

Kurumsal yönetim (corporate governance) – (KY) kavramı “ şirket içi politik yapı ve fonksiyonuna ” vurgu yapmak açısından ilk kez 1960 yılında Richard Ells tarafından kullanılmıştır. Politikada yönetilenlere söz hakkı oy kullanma ile sağlanırken, şirketlerde, yatırımcılara kontrol haklarını kullanarak yöneticiler tarafından

sömürölmelerinin önlenmesi hakkı kurumsal yönetim ile sağlanmaktadır. KY, şirkete kaynak sağlayan yatırımcılara şirketi yöneten profesyonel yöneticiler üzerinde kontrol gücü vermektedir (Arı 2008:45). Bu gücü kullanırken de stratejik menfaat sahipleri, tepe yönetim ve yönetim kurulu arasındaki ilişkileri iyi anlamak gerekmektedir.

Brigham ve Ehrhardt (2002) kurumsal yönetimi, değer-temelli yönetimin prensiplerini gerçekten uygulayan yöneticileri garanti eden bir dizi kurallar ve prosedürler olarak tanımlamaktadır. Kilit hissedarlar için değer - maksimizasyonu uygulaması kurumsal yönetimde önem teşkil eder

Birçok farklı şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim (corporate governance), en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir (TÜSİAD 2002).

Bir diğer tanımda, Aktan (2006) kurumsal yönetimi, bir kısmı kanunlarda diğeri geleneklerde, en iyi uygulamalarda, şirket ana sözleşmelerinde, sözleşmelerde ve diğer kanun kaynaklarında yer alan etkilerin bir sonucu olarak ifade etmiştir. Kurumsal yönetim zorunlu olarak bütün bunların hepsinin bir karışımıdır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi şu biçimde tanımlamaktadır (OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004):

“ Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, hukukun üstünlüğü ilkesi ile uyumlu olmalı, denetleyici, uygulayıcı ve düzenleyici otoriteler arasındaki sorumlulukların paylaşılmasını açık şekilde ortaya koymalıdır. Hissedar haklarını korumalıdır, uygulanmasını kolaylaştırmalıdır. Paydaşların haklarını

yasalarda belirtildiği şekilde tanınmalıdır. Şirketle ilgili tüm maddi konularda doğru, zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır. Şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara hesap verme zorunluluğunu teminat altına almalıdır. ”

Kurumsal yönetim, bir tarafta yöneticiler ve şirket sahipleri arasındaki ilişkileri belirleyen kabul edilebilir iş uygulamalarına, düzenlemelere ve kanunlara, diğer tarafta ise kendi yatırımcılarına değinir. Kurumsal krizlere, suçlara ve başarısızlıklara cevap olarak doğmuştur ve gelişmiştir. Kurumsal yönetim çevresi ayrıca, kurumsal yönetimin kalitesini ve gideceği yolu belirler. Kilit oyuncular ise hissedarlar, yönetim kurulları, tepe yönetim, çalışanlar, düzenleyiciler ve denetçiler, yatırımcılar, müşteriler ve tedarikçilerdir. Diğer paydaşlar ise ikincil oyunculardır. İyi kurumsal yönetimi sağlamanın sorumluluğu ağırlıklı olmak üzere yönetim kurulunun omuzlarındadır ve birçok kurumsal faaliyetin düşünülüp taşınıldığı yerdir (Kerr 2005). Aslında kurumsal yönetim çerçevesini yönetim kurulu dışında da benimseyebilen paydaşlar sayesinde daha etkin bir yönetim biçimi ortaya çıkacaktır ve işletmelerin daha verimli, etkin, etik ve şeffaf bir şekilde çalışmasına olanak sağlayacaktır.

Nitekim, Koçel (2005:468) kurumsal yönetim kavramını, devlet, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve kreditorler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu kadarıyla paydaşlarına doğru ve dürüst bilgi vermesini ve şeffaf davranmasını amaçladığı şeklinde belirtmiştir. Kısacası, işletmelerin gerçek durumunu yansıtmayı, etik ilkelere uyulması ve sorumlu bir davranış sergilenmesi bekleyişi vardır.

Bu sorumlu davranış bekleyişi içinde, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2007)’ne göre kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanunlar, yönetmelikler ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir.

Çağımızda yaşanan hızlı değişim ve gelişim süreci işletme yönetiminde yeni yaklaşımların doğuşuna sebep olmuştur. Kurumsal yönetim anlayışı da bu süreçte ortaya çıkmış yaklaşımlardan bir tanesidir (Akyüz, Görmüş ve Bektaş 2008). Aslında sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş dönemiyle beraber, teknolojinin her geçen gün hızla gelişmesiyle ve küreselleşmeyle beraber yönetimlerin yeniden düzenlenmesi ve şirketlerin bu hıza kendilerini adapte etmesi konuları ortaya çıkan önemli hususlardan bazılarıdır. Yönetimlerin düzenlenmesi konusunda ise yöneticilerin haliyle birtakım görev ve sorumlulukları vardır. Örneğin, Shah, Butt ve Hasan (2009:625)'a göre kurumsal yönetim, sadece seçilmiş yöneticilerin karar verdiği bir süreç değildir. Örgütlerin, ayrıca hesap verme yükümlülüğünün olduğu bir yoldur.

Dünya Bankası ise kurumsal yönetimi; “ bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar ” olarak tanımlamaktadır (Öztürk ve Demirgüneş 2008:396, Daştan 2010:4).

Kurumsal yönetim ile geleneksel yönetim karşılaştırıldığında bazı farklılıklar göze çarpmaktadır.

Tablo1: KURUMSAL YÖNETİM İLE GELENEKSEL YÖNETİM KIYASI

Geleneksel Yönetim	Karşılaştırma Kriteri	Kurumsal Yönetim
Insider sistemi: Sahip, aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	Outsider sistemi: Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Şirket sahip ve yöneticileri, şirketi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	Kurallara karşı takdiri kararlar	Şirket yönetiminde kurallar hakimdir.
Şirket sahip ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekiller sahiplere hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur.	Hesap verme yükümlülüğü	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğündedirler.
Sahip, ancak kendisine hesap verir.	Hesap sorma hakkı	Paydaşların şirket yönetimine hesap sorma hakkı bulunmaktadır.
Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. Şirket yönetimi, ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	Şirket sahip ve yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.
Sahip, arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	Yönetim kurulunun oluşumu	YK üyesi olabilmenin bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde, kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir. Örneğin, YK üyelerinin bir kısmı şirkette hiçbir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşur.

Aktan (2006:6)

Tarihte daha da geriye gidildiğinde, Adam Smith 1776’da yayınlanan ‘Wealth of Nations’ kitabında ifadeyi bilmese de kurumsal yönetim olayını şu satırlarla dile getirmiştir (Tricker 2000:289, Holderness 2003:51, <http://en.wikipedia.org>, 8/10/2010):

“ Kurumlardaki yöneticilerin başkalarının paralarını yönetirken, kendi paralarını yönetirken gösterdikleri aynı özeni göstermeleri beklenemez. Yöneticilerin ihmalkarlıkları ve israfları, şirket yönetiminde kaçınılmazdır. ”

Kurumsal yönetim ve uygulama düşüncesi 10-15 sene öncesinde kullanılmaya başlanmıştır. 1980’lerin sonunda İngiltere’de Cadbury raporuyla birlikte kurumsal yönetimin finansal bakış açısına değinilmiştir. Daha sonra Avustralya’dan Hilmer raporu, Güney Afrika’dan King raporu, Cadbury raporundan etkilenerek bu ülkelerdeki kurumsal çöküşlerden bir ihtiyaç doğmuştur. Bununla beraber de yönetimi ve denetimi getirmiştir (Editorial 1999:117).

Bugünkü anlamda kurumsal yönetim kavramı ilk olarak, İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından hazırlanan ve kısaca “Cadbury Raporu” olarak da adlandırılan 1992 tarihli raporda ele alınmıştır (Aktan 2006).

1990 yıllarında İngiltere kurumsal yönetim konusunda yaşadığı patlamayla beraber kurumsal yönetim alanında birtakım girişimler ve kurumsal yönetim sisteminde değişiklikler olmuştur. İngiltere’deki hisse senedi piyasasında listelenen hisselerin %70’i kurumsal yatırımcılar tarafından tutulmaktaydı ve piyasadaki bu hakimiyete bağlı olarak onların danışmanlık rolleri de artan bir şekilde önemli hale gelmişti (Solomon, Joseph, Norton 2000:215).

Hissedarların kurumsal yönetimdeki etkinliği, profesyonel ve denetleyici bir organ olarak bulunması halka açık şirketler (ör: Cadbury 1992, Hampel 1998, Hermes 1998, ICGN 1999 ve Calpers 1998) için usul hukuku kanununun gelişmesine de yol açmıştır (Burton 2000:194).

Aslında, Tricker (2000:2)'in belirttiği gibi, 19.yüzyıl girişimci dönemini görmüştü. 20.yüzyıl ise yönetim dönemine şahit olmuştu. 21.yüzyılda odak noktası, idare, denetim ve gücün uygulama yolu oldu ve modern dünyadaki örgütlerde önemli hale geldi.

Rwegasira (2000:258)'ya göre kurumsal yönetim, bağımsız bir çalışma alanı olarak yeni bir olgudur çünkü etik ve politika, yönetim, örgütsel davranış, finans, ekonomi, hukuk gibi birçok disiplin ile birleşmiştir. Kurumsal yönetim konusundaki tartışma Latin Amerika, Asya ve Rusya dahil olmak üzere dünyada gelişen sermaye piyasaları içinde serbestleşmenin dünyada tetiklenmesiyle ve 1997'de olan Asya finansal krizinin etkisiyle önemini belirtmiştir. Asya krizi denetleme ve kurumsal yönetim konusundaki eksikliği açıkça ortaya koymuştur.

Bir diğer görüşe göre, kurumsal yönetim bin yıldan fazladır uygulanmaktadır. Fakat konunun çalışılması yüz yıldan azdır. Aslında “kurumsal yönetim” ifadesi 1980'lere kadar kullanılmamıştır. 20.yüzyıl yönetim düşüncesinde büyük bir büyüme görülmüştür. Fakat, kurumsal yönetim bugüne kadar gözden kaçmıştır. Örgüt teorileri çok büyük bir sıçrama yapmıştır ancak yönetim kurulları örgüt şemasında nadiren gözükmekteydi. Stratejik yönetim büyük önem teşkil ediyordu fakat yöneticilerin verdiği katkı nadiren belirtiliyordu. Yöneticilerin rolleri dışında, modern örgütün diğer yönlerini, operasyon, pazarlama ve finans yönetimi için önemli teorik ve pratik anlayışlar geliştirilmiştir. 19.yüzyıl modern kurumlar için biriktirilmiş temelleri gördü. Bu yüzyıl, buldukları firmalar ile isimleri kutsal kabul edilen girişimcileridir. 20.yüzyıl yönetimin yüzyılıdır. Yönetim teorilerinin, yönetim danışmanlarının, yönetim gurularının büyümesi yönetim ile zihin uğraşısını yansıtmaktadır. Şimdi yeni yüzyıl ise, kurumsal yönetim döneminin olacağını taahhüt eder (Tricker 2000:289).

Her ne kadar kurumsal yönetim kavramı ilk kez Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından kullanılmış, ilk ve öncü çalışmalar bu örgüt tarafından geliştirilmişse de konunun bilimsel temelleri daha önce muhtelif bilimsel çalışmalara konu olmuştur. 1929 yılındaki Wall Street kazasından sonra Adolf Berle, Gardiner C. gibi bilim adamları toplumdaki modern kurumun rolünün değişmesi üzerinde iyice düşünmüşlerdir. 1932’de Adolf Berle ve Gardiner Means tarafından yazılan Modern Şirket ve Özel Mülkiyet(The Modern Corporation and Private Property) kitabının etkisi bugünkü bilimsel tartışmalarda kurumsal yönetim kavramı üzerindeki etkisini sürdürmektedir. Kitaplarında, şirketlerde mülkiyet (sahiplik) ile kontrol (denetim) fonksiyonlarının birbirinden ayrılması gerektiği üzerinde durulmuştur (Aktan 2006:3, <http://en.wikipedia.org>, 07/10/2010). Bu eserde çok ortaklı ve halka açık şirketler incelenerek, bu şirketlerde az ortaklı ve halka kapalı şirketlerden farklı olarak çok sayıda yatırımcının şirkete sermaye koyduğu, ancak mülkiyet pay sahiplerinde olmakla birlikte şirket işlerinin pay sahibi olmayan ya da küçük oranda pay sahipliği bulunan yöneticiler tarafından yürütüldüğü, sonuçta bu ortaklıklarda mülkiyet ve kontrol ayrımının (separation of ownership and control) ortaya çıktığı belirtilmiştir. Berle ve Means, mülkiyet - kontrol ayrımı neticesinde, pay sahipleri ile yöneticilerin menfaatlerinin birbirinden farklılaşması nedeniyle menfaat çatışması yaşandığını, yöneticilerin amaçlarının kendi konumlarını korumak olduğunu ve büyük ekonomik varlıklar üzerinde denetimsiz kontrollerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir (Yılmaz 2009:11).

1990’ların ilk yarısında ABD’deki kurumsal yönetim konusu, yönetim kurullarından CEO işten çıkarılmaları (ör: IBM, Kodak, Honeywell) konusuna bağlı olarak medyada büyük ilgi odağı oldu. 1997’de Doğu Asya finansal krizinde, mülk değerlerinin çöküşünden sonra yabancı sermayenin dışarı çıkmasıyla Tayland, Endonezya, Güney Kore, Filipinler ve Malezya ekonomileri ciddi biçimde etkilenmişlerdi. Bu ülkelerdeki kurumsal yönetim mekanizmalarının eksikliği ekonomilerindeki kurumların zayıflığını işaret etmişti (www.wikipedia.org, 07/10/2010). Asya’da ise para krizlerine yol açan

spekülatif saldırılar, yurt içi aktif piyasalarında çöküşün olması (Delice 2003:59) kurumsal yönetime olan ilgiyi bir kat daha arttırmıştır. Ayrıca, Enron, Worldcom, Qwest, Tyco, Global Crossing gibi firmalarda yaşanan finansal skandallar ve hissedarlara maliyetin 460 milyar dolar olması kurumsal yönetim konusunu gündeme taşımıştı (Lucci 2003:212).

Kurumsal yönetim bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, çalışanlar, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki birtakım ilişkileri kapsadığı için buradaki önemli noktalardan bir tanesi ise paydaşlardır.

Organizasyonlarda başlıca menfaat sahipleri şöyle sıralanabilir (Aktan 2006:3):

PAYDAŞLAR

Çalışanlar

Müşteriler

Sendikalar

Yabancı Ortaklar

Bankalar

Kreditörler

Kamu Yönetimi (Devlet)

Toplum

Tedarikçiler

Hissedarlar

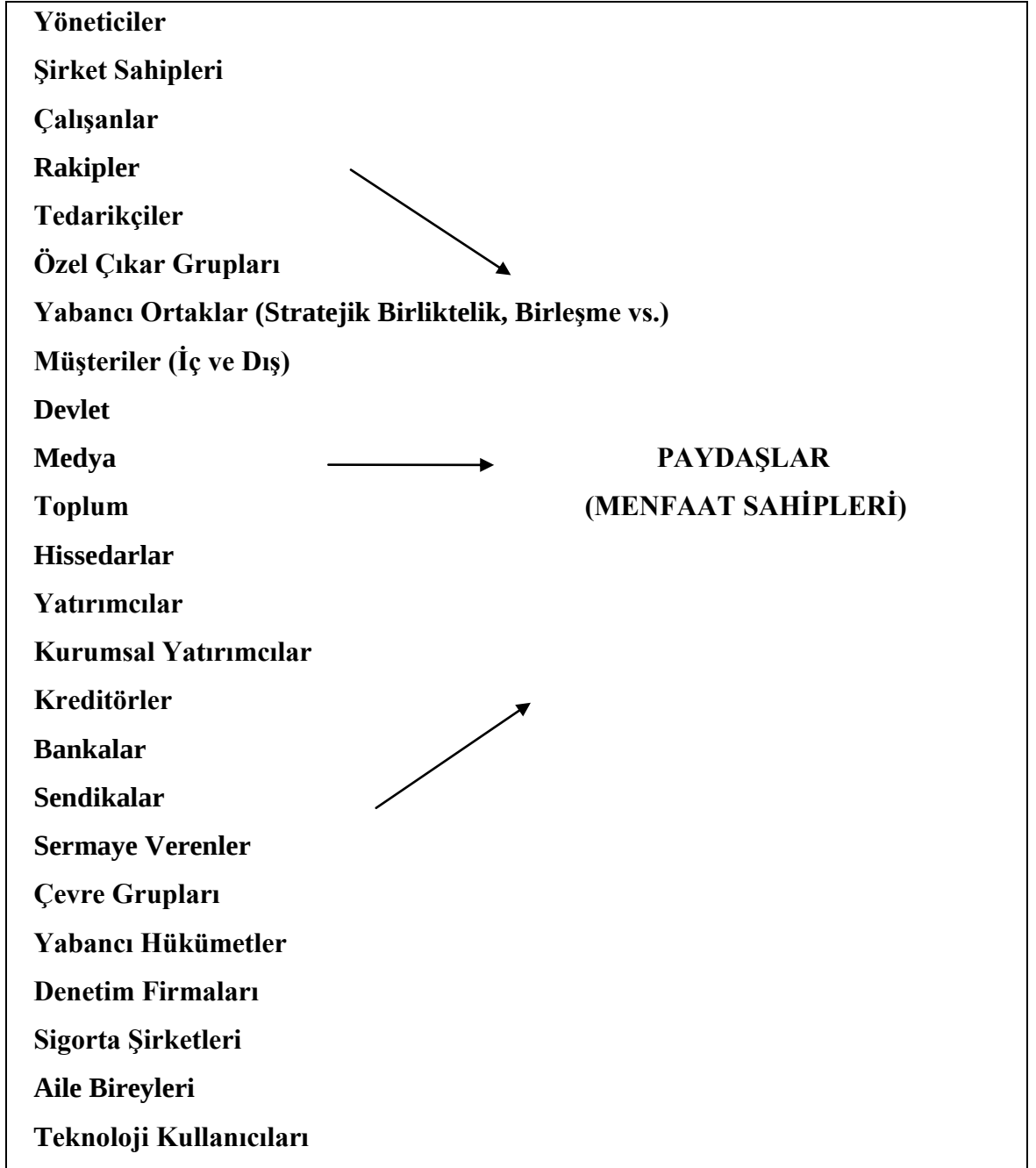
Rakipler

Ana/Kurucu Sermayedar

Kurumsal Yatırımcılar (Yatırım fonları, Risk Sermayesi Şirketleri)

Paydaş sayısını daha da detaylandırmak gerekirse şöyle bir şekil çizilebilir:

Tablo 2: MENFAAT SAHİPLERİ



2. FARKLI ÜLKELERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Literatür iki genel kurumsal yönetim sistemi belirtmiştir. ABD ve İngiltere, kurumsal kontrol için her zaman bağımsız olmayan aktif pazarların ve yöneticilerin, nispeten pasif hissedarlar ve yönetim kurulları tarafından nitelendirilmesi olarak belirtilir. Kıta Avrupası ve Japonya'daki sistemde, kurumsal kontrolde, kısıtlı pazarlarda ve yönetimlerde daha bağımsız olan yönetim kurulları ve aktif hissedarlar (diğer şirketler ya da bankalar) ile yapılan koalisyonlar ile ilişkilendirilir. Bu farklılıklar şirket performansını ve hedeflerini etkileyecektir. Kilit farklılıklardan bir tanesi ise, hissedar değeri bakış açısı ile paydaş değeri bakış açısıdır (Chen 2004).

Bir başka tanımda Şehirli (1999:51), dünyada kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem belirtmiştir. Bunlardan birincisi hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu Amerikan veya daha geniş tanımıyla da Anglo-Sakson sistemi olarak bilinen sistem, diğeri ise esas olarak bankaların hakimiyetinde olan ve ortaklıkların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Alman sistemi olarak da bilinen Kıta Avrupası sistemidir. İki kurumsal yönetim sisteminin de kurumsallaşmanın sağlanması bakımından başarılı olduğu, ancak en etkin ve gelişmiş sermaye piyasalarının sadece Anglo-Sakson sistemine sahip olan ABD ve İngiltere gibi devletlerde görüldüğü, bu durumun ise Anglo-Sakson hukuk sistemi ve Kara Avrupası hukuk sistemindeki farklılıklardan kaynaklandığı birçok uzmanın hemfikir olduğu bir görüştür. Bu fikrin aksini savunan, diğeri bir ifadeyle söz konusu farklılıkların hukuk sistemlerinden değil piyasaların yapılarındaki farklılıklardan ileri geldiğini savunan uzmanlar da bulunmaktadır.

2.1. ÜÇ KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİNİN KIYASLANMASI

Aşağıda yer alan üç kurumsal yönetim sistemi amaçları, yönetim prensipleri, yönetim uygulaması ve paydaş katılımı açısından karşılaştırılmıştır.

Tablo 3: ÜÇ KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

	<u>Almanya</u>	<u>ABD</u>	<u>Japonya</u>
<u>Amaç</u>	Kurumsal Çıkarlar “Paydaş Değeri”	“Hissedar Değeri”	Kurumsal Çıkarlar “Paydaş Değeri”
<u>Yönetim</u>	Kar payı temelli	Hisse senedi alma	Kıdem ve karın az paylaşımı
<u>Prensip</u>	karşılık ile işbirlikçilik	hakkı ile yöneticilik	
<u>Yönetim</u>	Düalistik, kurumlar ve	Monistik, sermaye	Çoğulcu, kurumlar ve bankalar
<u>Uygulama</u>	bankalar tarafından hakim olunan	piyasasına yönelik	tarafından hakim olunan
<u>Paydaş</u>	Sosyal bir kurum		Bankalar ve Keiretsu ortağı
<u>Katılımı</u>	olarak şirket (çalışanlar, bankalar, politikacılar ve diğerleri)		

(Chen 2004)

Keiretsu: Bir Japon terimi. Ortak çıkarlar için bir banka etrafında toplanan şirketler topluluğu. Bankaların ise keiretsu üyesi olan şirketler üzerinde kontrolünün olması, denetleme birimi olarak hareket etmesi. Japonya’daki çoğu ekonomik faaliyete hakim olan 6 dev keiretsu – Mitsubishi, Mitsui, Dai Lchi, Kangyo, Sumitomo, Sanwa ve Fuyo (Dow ve McGuire 2009, Lincoln ve diğerleri 1996, <http://en.wikipedia.org>, 27/10/2010).

Kurumsal yönetim sistemlerinde yapılan sınıflamada sekiz ortak unsur tespit edilmiştir (Weimer ve Pape 1999:153): **1.** Firma kavramı, **2.** Yönetim kurulu yapısı, **3.** Yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları, **4.** Borsanın ekonomi içerisindeki önemi, **5.** İşletmeleri kontrol eden dışsal bir mekanizmanın varlığı ya da yokluğu ve etkinliği, **6.** Sahiplik yapısı, **7.** Performansa dayalı ödüllendirme seviyesi, **8.** Ekonomik ilişkilerin süresi olarak sıralanmaktadır.

2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİM VE SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumsal yönetim konusunda, aşağıda belirtilen unsurlar açısından Anglo-Sakson, Alman, Latin ve Japon sistemleri birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

Tablo 4: KURUMSAL YÖNETİŞİM VE SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

UNSUR	ANGLO-SAKSON SİSTEMİ	ALMAN SİSTEMİ	LATİN SİSTEMİ	JAPON SİSTEMİ
Yönelim	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli
Firma Kavramı	Aracı Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma
Yönetim Kurulu Yapısı	Tek Fonksiyonlu (Yönetim)	İki Fonksiyonlu (Yönetim-Denetleme)	Opsiyonel (Fransa), (Genellikle Tek Fonksiyonlu)	Yönetim Kurulu ve Vekil Yöneticiler Kurulu (Gerçekte Tek Fonksiyonlu)
Önemli Çıkar Grupları	Hissedarlar	Bankalar, Çalışanlar	Holdingler, Hükümet, Aileler	Yerel Bankalar, Diğer Finansal Kuruluşlar, Çalışanlar
Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi	Yüksek	Orta Seviye/Yüksek	Orta Seviye	Yüksek
Kontrol Mekanizmasının Etkinliği	Etkin	Etkin Değil	Etkin Değil	Etkin Değil
Sahiplik Yoğunluğu	Düşük	Orta Seviye/Yüksek	Yüksek	Düşük/Orta Seviye
Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi	Yüksek	Düşük	Orta Seviye	Düşük
Ekonomik İlişkilerin Süresi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli

Öztürk ve Demirgüneş (2008:396)

Kurumsal yönetim sistemleri ve bunları uygulayan bazı ülkeler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5: KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİNİ UYGULAYAN BAZI ÜLKELER

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

Öztürk ve Demirgüneş (2008:396)

Dünyanın birçok farklı yerinde kurumsal yönetim uygulanmasına yönelik çabalar devam etmektedir. Doğu Avrupa ülkeleri, Balkan ülkeleri ve Asya ülkelerinin bir kısmı (Malezya, Singapur ve Pakistan gibi) kurumsal yönetim uygulamalarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Arjantin, Meksika, Şili ve bazı Latin Amerika ülkeleri kurumsal yönetim uygulamalarına uyum sürecinde başarılı olamamıştır. Orta Doğu’da bulunan Arap Ülkeleri, Afrika ve Orta Asya Ülkeleri ise, kurumsal yönetim uygulamalarıyla henüz ilgilenmemektedir (Ghizzoni 2003:7).

Türkiye açısından kurumsal şirket yönetimi kritik bir öneme sahiptir. Kurumsal şirket yönetimi alanındaki yetersizlikler yasal mevzuattan çok uygulama ve yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır. Bankacılık sisteminde ortaya çıkan sorunlar, banka kredilerinin çok düşük seviyede kalması, kurumsal şirket yönetimi durumu ile bağlantılıdır. Büyük şirketlerde mülkiyet yapısının dar kalması yalnızca sermaye piyasasının değil, ekonominin gelişmesi açısından da kritik önem taşır. Büyük şirketler de dahil, muhasebe ilkelerinin uluslararası alanda kabul görmüş ilkelere dönüşmemiş olması Türkiye’deki kurumsal şirket yönetimi kapsamındaki en ciddi sorunlardan birini oluşturur. Yine yabancı sermaye yatırımlarının azlığı da kurumsal şirket yönetimi alanındaki eksikliklerle ilişkilidir (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası 2003).

3. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ PRENSİPLER

Kurumsal yönetimin temelini oluşturan dört temel ilkesinden bahsedilebilir. Kurumsal yönetim ilkeleri kısaca şöyledir:

Tablo 6: KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Adillik	Sorumluluk
KURUMSAL YÖNETİM	
Şeffaflık	Hesap Verebilirlik

Uyar (2008)

3.1. ADİLLİK (FAIRNESS)

İşletmenin hissedarlarına ve ortaklarına karşı eşit davranması ve hissedarlık haklarının kullanımını kolaylaştırıcı bir yapının oluşturulması olarak tanımlanmaktadır.

Pay sahiplerine eşit işlem ilkesinde, azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, tüm pay sahiplerine eşit muamele edilir. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri, ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma şansı olan kimseler, kendileri adına şirketin faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemleri kamuya açıklarlar (Sermaye Piyasası Kurulu 2005).

Adillik ya da eşitlik ilkesi, pay sahiplerinin hakları ve pay sahiplerinin eşit işleme tabi olması konularını düzenlemektedir. Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy kullanma hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınır (Dinç ve Abdioğlu 2009:160).

Bu ilke, bir şirketin tüm faaliyetlerinde pay sahiplerine ve şirketle menfaat bağı olan herkese eşit davranılmasıdır. Eğer üst yönetimin faaliyetlerinde tüm taraflara eşit davranılmadığı şüphesi uyandırır, şirkete olan güven kaybolur. Dolayısıyla, üst yönetimdekiler tüm hissedarlara eşit davranmalı ve kimseye ayrıcalık yapmamalıdır (Dinler 2009:2).

3.2. HESAP VEREBİLİRLİK (ACCOUNTABILITY)

Yönetim kurullarının şirket yönetiminin faaliyetlerini izlemesi ve faaliyetlerin sonuçlarını hissedarlarla paylaşmasıdır.

Hesap verebilirlik, yönetim kurulu (YK) üyelerinin pay sahiplerine hesap verme zorunluluğudur (Karayel 2006). Kurumsal sürdürülebilirliğin altında yatan kavram kurumsal yükümlülüktür. Yükümlülük, birinin yapılan hareketlerinden dolayı sorumlu tutulması ya da hesap vermesini sağlayan kanuni ya da etik sorumluluktur (Wilson 2003:1).

Hesap verme sorumluluğu bütün kademelerdeki faaliyetlerle ilgili olarak hesap verme biçiminin; hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ve yönetimin ve kontrolün icra tarzı konularında doğruluğu onaylanmış bilgileri yeteri kadar sağlayıp sağlamadığı sorunuyla uğraşır. Paydaşlara yeterli derecede bilgi sunmak için yapılan faaliyetler hakkında hesap veren raporların açık, şeffaf olması ve zamanında üretilmesi gerekmektedir (Özeren ve Temizel 2004).

Hesap verebilirlik ilkesi; alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanmasını, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin bir sıraya konulmasını ve nesnel olan kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesini öngörmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, menfaat sahipleri ile ilgili hususlara değinmekte ve işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları açıklamaktadır (Dinç ve Abdioğlu 2009:160).

3.3. SORUMLULUK (RESPONSIBILITY)

İşletmenin, doğrudan ya da dolaylı olarak menfaat gruplarını temsil eden çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve kamuya karşı sorumluluklarını yerine getirmesidir.

Şirketin tüzel kişiliğinin, şirket yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelmektedir (Aktan 2006:9). Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerinden sonuncusu olup, yönetim kurulunun ortaklık üzerinde etkin gözetiminin ve pay sahiplerine karşı yönetim kurulunun sorumluluğunun sağlanması amacını taşır. Söz konusu ilkeye göre (Şehirli 1999:51):

YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUKLARI

- A.** Yönetim kurulu üyeleri ortaklık hakkındaki tüm bilgilere ulaşmış olarak görevleri gereği gereken dikkati gösterirken iyi niyetli davranıp, ortakların tamamının çıkarlarını korumayı amaçlayan bakış açısına sahip olmalıdırlar. Çeşitli pay sahibi gruplarını değişik biçimde etkileyebilen kararlar olduğunda, yönetim kurulu tüm pay sahiplerine adil davranmak durumundadır.
- B.** Yönetim kurulu diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmek ve ortaklığın faaliyet alanına ilişkin geçerli mevzuata uyumu sağlamaktan sorumludurlar.
- C.** Yönetim kurulu temel gözetim fonksiyonlarını kapsayan hususları yerine getirmelidir.
- D.** Yönetim kurulunun yapısı ve işleyişinin, ortaklığın etkin gözetimini yapabilme gücünü ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu arttırıcı şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.
- E.** Yönetim kurulu üyeleri görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için bilgiyi doğru ve zamanında almış olmalıdır (Sermaye Piyasası Kurulu 2005).

3.4. ŞEFFAFLIK (TRANSPARENCY)

Şirketin ortaklık yapısı, mali durumu, yönetim yapısı, vizyonu, misyonu ve yatırım kararları gibi konular yatırımcılara ve diğer ortaklara açıklanmalıdır.

Kurumsal yönetimin temel ilkelerinden bir diğeri kamuoyunu aydınlatma (disclosure) ve şeffaflık (transparency) dir. Kurumsal yönetim felsefesi; mali durum, performans, mülkiyet, ve şirketin yönetimi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasının gereği ve önemi üzerinde durmaktadır. Önemli olan kamunun zamanında aydınlatılması, bilgilerin eksiksiz olarak açıklanması ve güvenilir, anlaşılabilir ve yorumlanabilir olmasıdır. Ayrıca açıklanan bilgilere mümkün olan en düşük maliyetle erişmek ayrıca önem taşır (Aktan 2006:11).

Şeffaflık şirket yönetimini de etkinleştirir. Yatırımcılar yatırım yapma kararlarını alırken şirketlerin şeffaflık derecesini ve kamuoyuna yaptıkları açıklamaların kalitesini dikkate almakta ve bu konuda güven vermeyen ülkeleri ve şirketleri radar sistemlerinden çıkartmaktadırlar (Ararat 2003).

Örneğin, Orta ve Doğu Avrupa'daki birçok düzenleme kurumu kurumsal yönetim reformundaki ilk öncelik olarak şeffaflığın düzenlenmesi konusunu beyan etmişlerdir (Berglöf ve Pajuste 2005:182).

Ulusal ekonomik performans ve yatırımcı güveni için kurumsal yönetimdeki şeffaflık ve sorumluluk konusunun ne kadar önemli olduğu dünyadaki diğer ülkelere örnek teşkil etmiştir. ABD'deki şirket skandallarında, Enron ve WorldCom, Asya'daki finansal krizler ve Arjantin'de yaşananlar bazı örneklerdir (Chen 2004).

4. KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Kurumsal yönetim uygulamasının şirkete sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir (Aktan 2006:14):

- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkan sağlar. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır.
- Likidite sıkıntısı içinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar.
- Kurumsal yönetim ilkelerinin güçlü olması sermaye piyasalarının gelişimine katkı yapmakta, küçük ve orta ölçekli şirketler başta olmak üzere şirketlerin kaynaklara erişimini kolaylaştırmakla beraber araştırma ve teknolojik yenilik faaliyetlerini arttırmakta, firmanın örgütlenme biçimini değiştirmek suretiyle firmaların verimliliklerini artırmaktadır (Erdönmez 2003).
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi de o kadar yüksek olur.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu getirir, dolayısıyla yolsuzluklar azalır.
- Yerli ve yabancı yatırımcı güveni sağlanır ve uzun vadeli sermaye girişi hızlanır.
- Yapılan ampirik çalışmalara bakıldığında, uluslararası yatırımcıların şirketlerdeki kurumsal yönetim uygulamalarını en az finansal performansları kadar önemli bulduklarını; yatırım kararlarının alınmasında, bu konunun reform ihtiyacı olan ülkeler için daha önemli olduğunu düşündüklerini ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketler için daha fazla fiyat ödemeye hazır olduklarını göstermektedir (Kahraman 2008:35).

- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasını sağlar.
- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.
- Şirket ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar.
- Şirket itibarını güçlendirir ve şirketi müşteriler, tedarikçiler ve yatırımcılar açısından cazip hale getirir (Lipman 2006).
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.
- Şirketin rekabet gücünü artırır ve şirket karlılığında artış sağlar.
- Finansal derinliğin artmasına imkan sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği de o kadar fazla olur ve sermaye piyasaları da o kadar gelişmiş olur.
- Daha kolay finansman imkanlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımları artırır. Yeni iş fırsatları yaratılır ve ekonomideki istihdam kapasitesi genişler.

5. KURUMSAL YÖNETİŞİM

Yönetişim, resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımı olarak izah edilir (Türk Dil Kurumu 2010). Yönetişim, bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen olarak tanımlanır. Bu tanımın yanında kavramın içeriğinin çok farklı şekilde belirlendiği de görülür. Ancak genel kabul gören tanımında yönetim, ayrımı bulanık olan kamu kuruluşları ve özel sektör arasındaki sınırlarda gelişen yönetim tarzlarını göstermekte ve yönetimin daha iyi yönetebilmek amacıyla yeniden yapılandırılmasına vurgu yapmaktadır (Özer 2006:60).

İyi Yönetişim alttaki hususlar ile ifade edilebilir:

Tablo 7: İYİ YÖNETİŞİM

İyi Yönetişim
1. Tutarlılık
2. Sorumluluk
3. Hesap Verebilirlik
4. Adillik
5. Şeffaflık
6. Katılımcılık
7. Etkinlik
8. Hukuka Bağlılık

Toksöz (2008:19)

Baraz (2004)'a göre yönetim, işletmenin üst hiyerarşik kadroları arasındaki güç ilişkileri ve dengeleri ile ilişkilidir ve kavram konusunda Türkçe'de bazı karışıklıklar yaşanmaktadır.

İngilizce literatürde “ corporate governance ” olarak adlandırılan kurumsal yönetime “ yönetim ” , “ kurumsal egemenlik ” , “ kurumsal yönetim ” ve hatta “ işletmenin üst yönetiminin yönetilmesi ” de denilmektedir. Diğer yandan kurumsal yönetim bazen de “ kurumsallaşma ” kavramı ile karıştırılmaktadır. Kurumsal yönetim ifadesinde geçen “yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir (Dinler 2009:2).

Yönetişim kavramı aslında şirketlerin büyümeye başlaması ile birlikte önem kazanan bir kavramdır. Şirketlerin büyümesi ile sermayedar bütün kararları almaya yetişememeye başlamıştır ve neticesinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan bürokratik yapıdaki bazı sorumluluklar profesyonel olan yöneticilere devredilmiştir. Ancak, sermayedar (mülkiyet) ve yönetim (kontrol) rollerinin ayrımı ile sermayedarın çıkarları ve yönetimin çıkarları zamanla çelişkiler göstermiştir. Bunun sonucunda, yönetim kurulları, profesyonel yöneticilerin sermayedarın çıkarlarını korumasını sağlamak amacı ile kontrol mekanizması olarak kurulmuştur. İlk yönetim örneği olan yönetim kurullarının fonksiyonu ve yapısı modern anlamda şirketlerin kuruluşu ile değişmiştir. Sınırlı olarak isimlendirilebilecek ilk yönetim fonksiyonu, şirketler büyüdükçe ve şirketin toplumdaki rolü yeniden tanımlandıkça karmaşıklaşmış ve yönetim kurullarının yerine getirmesi beklenen roller çeşitlenmiştir (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası 2003).

Kurumsal yönetim kavramını açıklamak için farklı tanımlar yapılmıştır. Literatürde kurumsal yönetimle ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şöyledir:

Kurumsal yönetim, bir anlamda yönetim faaliyetlerinin bir ekip tarafından yerine getirilmesidir. Kurumsal yönetim, örgütün vizyon, misyon, strateji, yapı, kültür ve liderlik biçimi gibi örgütsel beyne ve bedene ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniği olarak görülebilir ve

işletmelerin faaliyetlerini yönlendiren ve tepe yönetim organı olan yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, nasıl karar aldığı, hangi tarz bilgileri ne zaman ve nasıl açıklaması gerektiği, hangi paydaşlarla (hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finans kurumları vb.) iletişim kurması ve etkileşim içinde olması gerektiği gibi konular “kurumsal yönetim sürecinde” ele alınan öncelikli konulardır (İşcan ve Kaygın 2009:214).

Kurumsal yönetim esas olarak iş dünyasında uygulanmaktadır. Kurumsal yönetim; Gözetim Kurulu’nun, Paydaşlar Genel Kurulu’nun ve Yönetim Kurulu’nun sorumlulukları, yeterli iç kontrol sistemlerinin mevcudiyeti, hesap verme sorumluluğu ve denetçinin rolü ve fonksiyonu ile ilgilenmektedir. Modern yönetim düşüncesinin orijini İngilizce konuşulan ülkeler olup kavram, şimdilerde, dünya çapında dikkate alınmaktadır. Kurumsal yönetimin esası organizasyonun iç ve dış paydaşlarının etkin bir kontrol sisteminden yarar sağlaması ve bu konuda hesap sormasıdır. Kurumsal yönetim tartışması sahtecilik, iflaslar ve yöneticilerin anormal ücretleri gibi olaylarla çok daha fazla körüklenmektedir. Kurumsal yönetimin gündemde kalmasına katkıda bulunan diğer faktörler arasındakilere bakıldığında; uluslararasılaşmanın yaygınlaşması, kuralların azaltılması, finansal piyasaların entegrasyonu, karmaşık finansal araçların ve bağlantılı risklerin artması, toplumun organizasyonlarla ilgili beklentilerindeki değişiklikler, yetersiz raporlama ve denetçilerin verimsizliği sayılabilir (Özeren ve Temizel 2004).

Kurumsal yönetim, işletme ve paydaşlar arasındaki, kurumun stratejik yönünü belirleyen ve kontrol eden ilişkidir. şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir. Bu yapı, yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar ve diğer paydaşlar dahil çeşitli kurumsal pay sahipleri arasındaki hakların ve sorumlulukların dağılımını belirler (Yadong 2005:2).

Yönetişim/kurumsal yönetim, üst yönetim, yönetim kurulu ve denetim kurulu tarafından, kurumun amaçlarına ulaşmaya yönelik olarak, kurumun faaliyetlerinin yönlendirilmesi, yönetilmesi ve gözlenmesi gayesiyle uygulanan yapı ve süreçlerin bir birleşimidir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü 2008).

Kurumsal yönetim isminin ilk defa resmi olarak geçtiği rapor olan Cadbury raporunda kurumsal yönetim, şirketleri idare ve kontrol eden bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Şirketlerin idare ve kontrolünden ve dolayısıyla şirketlerin yönetiminden en üst düzey organ olan “Yönetim Kurulları” sorumludur. Pay sahiplerinin yönetimdeki görevi yönetici ve denetçileri görevlendirmek ve uygun yönetim modelini kurmaktır. Yönetim Kurulu’nun sorumlulukları şirketin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, bunların uygulanmaya konulmasında liderlik etmek, işletme yönetimini denetlemek ve bunu pay sahiplerine rapor etmektir. Yönetim Kurulu’nun (YK) görevleri kanunla ve çeşitli düzenlemelerle Genel Kurul’daki pay sahiplerine bağımlıdır (Karayel 2006).

II. KURUMSAL YÖNETİME TEMEL TEŞKİL EDEN KURAMLAR

1. KURUMSAL YÖNETİM – KURAM İLİŞKİSİ

Örgüt kuramları örgütleri tanımlama biçimleri açısından farklılaşmaktadır. Koşul bağımlılık ve işlem maliyeti kuramları, örgütleri çevreyle etkileşen, belirgin amaçlara ve biçimsel yapılara sahip ussal kolektiviteler olarak tanımlarken, kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji ve yeni kurumsal kuram, yine çevreyle etkileşen, ancak farklı çıkarları barındıran, biçimsel olmayan yapılara sahip, ussal amaçları olsa bile bunları gerçekleştirmesi içinde bulundukları çevredeki diğer etmenlere bağlı doğal kolektiviteler şeklinde tanımlarlar (Sargut ve Özen 2007:22-23).

İşlem maliyeti yaklaşımında örgütler, ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini (transactions), maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler (Koçel 2005:360). Muhasebe anlamında, işletmelerde muhasebe bilgi sisteminin oluşturulmasında dikkate alınması gereken bir takım ilkeler mevcuttur. Bunlardan bir tanesi uygun maliyet ilkesidir. Bu ilke, muhasebe bilgi sisteminin kurulmasında ve işletilmesinde fayda-maliyet analizine dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Dinç ve Abdioğlu 2009:165). Örneğin, Enron olayıyla, gerçekleri yansıtan finansal raporlara ulaşılmasında muhasebe standartlarının ne kadar etkin olup olmadığı hususu su yüzüne çıkmıştır (Süer 2003). Muhasebe ve finans verilerinin oynanmasıyla beraber ileride konu olacak bazı şirketler kendilerini olduğundan farklı bir durumda göstermişlerdir.

Örgüt kuramları “çevre” kavramını tanımlama biçimleri ve örgüt-çevre ilişkisine bakışları açısından farklılaşmaktadır. **Koşul bağımlılık kuramı**, “çevre” dendiğinde teknolojik ve ekonomik bir çevre algılar. Bu çevrede örgütsel yapıyı biçimleyen teknolojik etmenler ve piyasa koşulları söz konusudur. Böylesi bir çevre örgüt için belirsizlik kaynağı oluşturur (Sargut ve Özen 2007:23). Örnek olarak, Worldcom şirketi

Qwest Communications, Lucent Technologies, Nortel Networks ve ATT gibi iletişim şirketlerinin arasında bulunan dev bir telekomünikasyon şirkettir. WorldCom'un karını olduğundan fazla göstermesi üzerine şirketin hisse senetleri büyük ölçüde değer kaybetmiştir. Skandal ayrıca borsada işlem gören diğer iletişim hisse senetlerini de olumsuz etkilemiştir (VOA News 2002). Dev bir teknoloji şirketinde yaşanan skandal, yatırımcı güvenini, diğer telekomünikasyon şirketleriyle beraber hisse senetlerini de olumsuz yönde etkilemiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramında yine çevrenin ekonomik yanı vurgulanmakla beraber, çevre örgütün kaynaklar açısından bağımlı olduğu diğer örgütlerden oluşan bir çevredir. Yine bir belirsizlik kaynağıdır. Bu çevrede örgütler kaynaklara ulaşabilmek için bir güç mücadelesi içindedirler. Çevrenin “politik” bir doğaya sahip olmasının nedeni de budur (Sargut ve Özen 2007:23-24).

Örnek olarak, kaynak bağımlılığı açısından, ABD Tahvil ve Bono Mübadele Komisyonu'na (US Securities and Exchange Commission) göre halka açık şirketlerin bağımsız denetim kuruluşlarına denetlettirilmesi zorunlu olduğundan denetim raporları yatırımcıların karar vermesinde önemlidir (Süer 2003). Dolayısıyla, denetim raporlarının düzgün ve eksiksiz hazırlanması karar vericilerin yatırım potansiyelini stratejik açıdan etkileyecektir.

Şirketlerin denetim firmalarına yüklü denetim ve danışmanlık ücreti vermeleri, denetçilerin tepe yönetime pozitif yaklaşımları karşılıklı çıkar ilişkisi (parasal, prestij ve sosyal olarak) doğurabilir. Nitekim, denetçilerin ve tepe yöneticilerin karşılıklı menfaat ilişkisi içinde bulunmaları yanlış beyana ve yatırımların, Enron ve Worldcom'da olduğu gibi, gerçek dışı rakamlarla geri dönüşüne yol açabilmektedir (Yılmaz, Elitaş ve Erkan 2009:147).

Görüldüğü üzere bu raporlarla beraber ve denetim firmalarıyla olan menfaat ilişkisinin boyutu ve denetim firmasına olan aşırı bağımlılık, bir nevi kaynak bağımlılığı derecesi ileride düzeltilemeyecek sorunlara sebep olabilmektedir.

Kurumsal kuramda çevre, sadece örgütleri verimli, etkili çalışmaya yönlendiren teknik ve ekonomik bir çevre değil, örgütün kendisini meşrulaştırması gereken yasal, sosyal ve kültürel, kısacası “kurumsal” bir çevredir. Kurumsal kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde bulundukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Sonuçta, aynı “örgütsel alanda” yaşayan örgütler, kendilerine özgü ussal gerekliliklerden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal olarak eşbiçimli hale gelirler. Bu savlar dizisi, her örgütün faaliyet çevresindeki teknik ve ekonomik (teknoloji, strateji, pazar) bağlamsal koşullara uyumlanarak oluşturduğu yapıyla, etkili ve verimli biçimde yaşamını sürdürebileceği tezini savunan baskın koşul bağımlılık kuramına bir meydan okumadır. (Sargut ve Özen 2007:241).

DiMaggio ve Powell’ın tartışmasının odak noktası olan kurumsal eşbiçimlilik, piyasa konumunda olduğu gibi, politik ve kurumsal yasallığa dönük bir örgütsel rekabeti içerir. Kurumsal eşbiçimlilik, aynı alanda faaliyet gösteren örgütler arasında ortak bir yapı ve yaklaşımın ortaya çıkmasıdır ve bir kurumsal çevre içindeki bir birimin, aynı çevre koşulları ile karşı karşıya olan diğer birimlere benzemesine neden olan bir süreçtir (Bolat ve Seymen 2006:243).

Yukarıda bahsedilen yapısal eşbiçimliliğe örnek olarak kurumlarda uygulanan muhasebe standartları verilebilir. Kanımızca, kurumsal muhasebe & finans skandalları göz önünde bulundurulduğunda, koşullara bağlı olarak muhasebe standartlarının standart kurallar

dışında da kullanıldığı görülmektedir. Enron ve Worldcom örneklerinde olduğu gibi kurumsal eşbiçimliliğin dışında, standart dışı uygulamaların kayıtlarda birtakım yanıltıcı verilere neden olduğu görülmüştür.

Eski ve yeni kurumsalcılığa bakıldığında ise, farklılaşma boyutları açısından bazı farklar göze çarpmaktadır.

Tablo 8: ESKİ VE YENİ KURUMSALCILIK ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Farklılaşma	Eski	Yeni
<u>Boyutu</u>	<u>Kurumsalcılık</u>	<u>Kurumsalcılık</u>
<u>Çıkar Çatışması</u>	Ana mesele	Tali mesele
<u>Eylemsizliğin Kaynağı</u>	Kemikleşmiş Çıkarlar	Meşruiyet zorunluluğu
<u>Yapısal Vurgu</u>	Biçimsel olmayan, ussallıktan sapan yapı	Ussal olmayan biçimsel yapının sembolik gücü
<u>Örgütün Yerleşikliği</u>	Yerel toplulukta	Alanda, sektörde, toplumda
<u>Yerleşikliğin Doğası</u>	Kooptasyon	Oluşumsal
<u>Kurumsallaşmanın Odağı</u>	Örgüt (Organik bütün)	Alan veya toplum
<u>Örgütsel Dinamikler</u>	Değişim	Kalıcılık ve Benzeşme
<u>Faydacılığa Eleştiri Temeli</u>	Çıkarların toplamı kuramı	Sosyal inşa (eylem) kuramı
<u>Faydacılığa Eleştiri Göstergesi</u>	Beklenmedik sonuçlar	Düşünümsel olmayan etkinlikler
<u>Temel Bilişsellik Biçimleri</u>	Değerler, normlar tutumlar	Sınıflamalar, rutinler davranış kalıpları, şemalar
<u>Sosyal Psikoloji</u>	Sosyalizasyon kuramı	Bilişsel modeller, yükleme
<u>Düzenin Bilişsel Temeli</u>	Adanma, bağlılık	Alışkanlık, pratik eylem
<u>Amaçlar</u>	Değişir, sürüklenir	Bulanık
<u>Gündem</u>	Politikalara katkı	Disiplin

Sargut ve Özen (2007:286)

Hampel raporu, yönetişimi **vekalet teorisine** göre ele almıştır. Kurumsal yönetişimi pay sahiplerine uzun dönemli fayda sağlamak açısından bir fırsat olarak görüp bunun şirketin temel amacı olduğunu belirtmiştir. Bu Cadbury ve Greenbury’de yer aldığı gibi işletmenin kendisine emanet edildiği otoritenin bunu kötüye kullanmasını engellemeyi amaçlayan kurallardan farklı bir gelişmeydi. Diğer bir ilerleme de hesap verilebilirlik ve denetleme alanındaydı. Yönetim Kurulu iç kontrolün güvenirliliğini sürdürme konusunda sorumlu tutuldu. Böylece pay sahiplerinin yatırımlarını güvence altına alacaklardı. Bununla beraber yönetim Kurulu denetimin etkinliği konusunda rapor vermek zorunda da değildi. Ayrıca Yönetim Kurulu risk yönetiminden tüm yönüyle sorumlu tutulacaktı (Karayel 2006).

Organizasyon teorisi açısından bakılırsa, vekalet veren (principal) olarak hissedar (sahip), vekil olarak yönetici veya vekalet veren olarak üst yönetici, vekil olarak ast (alışan), müşteri-satıcı ele alınabilir. İktisatçıların bakışına göre vekil kendi kişisel çıkarlarına göre motive olur, rasyonel davranır ve riskten kaçınır. Vekalet veren, çeşitli özendirmelerle (incentives) vekili motive edebilir. Fakat, eğer vekalet veren vekilin davranışlarını değerlendirip, yönlendiremiyorsa aralarında çatışma başlayacaktır. İşletmelerde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması ve yönetimin profesyonel yöneticilere geçmeye başlaması ile birlikte işletmenin performansının kim tarafından, nasıl ve nereye kadar kontrol edilebileceği önemli bir sorun olarak belirmiştir. Amaca ulaştıracak işler konusunda “vekil” daha fazla bilgiye sahiptir. “Vekalet veren”, çeşitli teşvik ve kontrol önlemleri ile vekilin amaçlar doğrultusunda çalışmasını denetlemek isteyecektir. Bu sorunun nasıl çözüleceği vekalet yaklaşımının uğraştığı konular arasındadır (Koçel, 2005:359).

Halka açık şirketler bu yüzyılın başına tekabül eden yeni organizasyon türlerindendir. Onun diğerlerinden farkı varlık sahiplik ve kontrolünü birbirinden ayırmasıdır. Varlığın mülkiyeti pay sahiplerindeyken, kontrolü profesyonel yöneticilerin eline verilmektedir. Bu ilişki içerisinde şirketin değerini olumsuz etkileyecek, isteyerek (yalanlar, uydurma,

zimmetine para geçirmeler, kendi hesabına iş yapma) ya da istemeyerek (gerçek hatalar ve yanlış hesaplamalar), yönetici hataları olabilir. Pay sahipleri kendilerini bu tür hatalardan korumak için onay, müeyyide ve denetleme mekanizmaları kullanırlar. Onay mekanizmaları vekilin yapacağı uygulanabilir planların son onayını ya da vetosunu gerçekleştirmek için uygulanan mekanizmalardır. Denetleme mekanizmaları vekilin gayret ve çabalarının sonuçlarını gözlemleme, ölçme ve kaydetmek için kullanılan mekanizmalardır. Müeyyide mekanizmaları ise, yöneticilerin pay sahiplerinin lehine çaba sarf etmelerini motive edecek ceza ve ödüllerin sağlanmasıyla alakalı mekanizmalardır (Karayel 2006).

İlerideki konularda değinileceği gibi, şirket denetimlerinde birtakım sıkıntılar yaşanmıştır. Şeffaflık konusunda açık olunmama, şirket bilançolarında doğru bilgileri yansıtmama ve yanlış hesaplamalar sonucu yaşanan finansal krizler şirket performansının etkili ve verimli şekilde ölçülmesinde problemler yaratmıştır.

Yöneticiler, görevleri karşılığında uzun vadede daha fazla ücret alma güdüsüyle hareket eden ve bu yüzden çoğu zaman işletme sahiplerininkiyle çatışabilecek kişisel hedefleri bulunan kişilerdir. Bu yüzden, işletme sahipleri yöneticilere emanet ettikleri kaynakların etkin ve verimli kullanımı hususunda endişe duyarlar. Fakat, işletme sahiplerinin yöneticilerin görevlerini yerine getirip getirmediikleri hususlarında yeterli değerlendirme yapacak zamanları, teknik ve metodolojik yetenekleri yoktur. İşletme sahipleri ile yöneticiler arasındaki bu ilişki vekalet akdine benzetilir. Bu kapsamda bir vekil olarak görev yapan yöneticinin söz konusu ilişkiden doğan borçlarını yerine getirmesi sırasında ortaya çıkabilecek düzensizlikler hakkındaki işletme sahibinin şüphelerini ortadan kaldıracak en önemli kontrollerden biri iç denetimlerdir. Bağımsız ve nesnel bir biçimde gerçekleştirilen denetimler, yöneticilerin taşıdıkları sorumlulukları yerine getirdikleri hususunda işletme sahiplerini daha kolay ikna etmelerini sağlar. İşte tam bu kapsamda iç

denetçiler, finansal ve finansal olmayan işlem ve olayları konu alan denetimler ile işletme sahibi ve yöneticiler arasındaki potansiyel çıkar çatışmasını önler (Korkmaz 2007:7). Bu çıkar çatışmasını en aza indirebilmek için de şirket içi güç dengelerinin ve yetki alanlarının iyi belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde eldeki güce yenik düşüp istenilmeyen yöne giden kararlar vermek mümkündür.

Davranışsal yaklaşım açısından bakıldığında, Herbert Simon (1945/1997), bir eserinde örgütlerde karar alma ve hedef belirleme süreçleri üzerinde durmuştur. Yazar görüşlerini açıklamaya, yönetim ilkeleri ekolünün ortaya koyduğu görüşleri eleştirerek başlar. Ortaya konulan kimi yönetsel ilkeleri (uzmanlaşma, komuta birliği, denetim zinciri ve amaca, sürece, müşterilere ya da yerleşime göre örgütlenme) tek tek inceleyen yazar, ilkelerin atasözlerine benzediğini; hemen her ilke için aynı derecede makul ve kabul edilebilir ancak çelişkili bir ilke bulunabileceğini iddia etmiştir. Örgütlerdeki aktörlerle ilgili; kendi çıkarları tarafından güdülenen ve var olan tüm seçeneklerle ilgili tam olarak bilgi sahibi olan “iktisadi insan” varsayımlarında bulunan Taylor ve diğer kişileri de eleştirmiştir. Ona göre de kişi, kendi çıkarlarının peşine düşmeye çalışır ancak bunların ne olduğunu her zaman bilmez, olası seçeneklerinin tümünün az bir kısmının farkındadır ve en iyi duruma ulaşma çabasıdan daha çok, uygun bir çözüm “tatmin olmak” istemektedir. Bu yüzden ona, daha insani olan “idari insan” tanımlamasını uygun görmüştür (Koç 2009:156).

Herbert Simon’un sınırlı rasyonellik (bounded rationality) kavramından yola çıkarak, sınırlı rasyonellikde karar vericinin kararının en rasyonel seçenekten ziyade en tatminkar seçenek üzerinde olduğu varsayılır (Kesken 2008:453). Örnek olarak, Enron’un şişirilmiş cirolarının yanında, şirkete çok güçlü bir pozisyonda olduğu imajı verilip, borçlar özel amaçlı girişimlerde saklanmıştır ve finansal kayıtlarda hileler göze çarpmıştır (Dharan ve Bufkins 2004). Konuya alınan kararlar açısından bakıldığında, rasyonel bir davranış sergilenmeyip kısa vadeli bir dönem için tepe yönetim tarafından tatmin edici bir eylem gerçekleştirilmiş denilebilir.

Sistem yaklaşımında ise ilk amaç özellikle büyüme ve gelişme gibi konulara uygulanabilecek ilke ve prensipler geliştirmektir. Kısaca, her olayı birbirinden kopuk değil de, her olayı belirli bir çerçevede içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından da etkin olduğu ileri sürülmüştür (Koçel 2005:239). Nitekim, kurumsal yönetim ilkeleri eşliğinde yönetilen şirketler, yönetim kurulunun, tepe yönetiminin, çalışanların ve denetim şirketlerinin görev ve sorumlulukların belli olduğu bir sistemde hayatlarını devam ettirseler de sistem içinde bazı sıkıntılar olabilmektedir.

Bunun en güzel örneklerinden biri, Parmalat'ın özellikle offshore iştiraklerini devreye katmasıyla karmaşık yapılar kurması ve swap, opsiyon gibi bilanço dışı türev ürünlerini sık olarak kullanma isteği ile bankaları zorlaması olarak verilebilir (Bolgün ve Akçay 2005:63). Ayrıca, bu karmaşık yapıların kurulması var olan sistemin sürdürülebilirliğini de tehlikeye atmıştır.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik ile ilgili birçok tanım ve konuyla ilgili kavram kargaşası olmasına rağmen genel olarak aşağıdaki tanım dünya çapında genel kabul görmüştür (PricewaterhouseCoopers 2010):

“Sürdürülebilir kalkınma gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama imkanlarına zarar vermeden günlük ihtiyaçların temin edilmesidir.” Diğer bir deyişle, doğal kaynakları tüketmeden bizden sonra gelecek nesillerin de varlığını sürdürmesine olanak tanıyacak bir şekilde bugünün toplum düzeni, yaşam standartları ve iş modellerinin tanımlanmasıdır. Bu tanım doğal kaynakların etkin kullanımından iklim değişikliğine, temiz suya erişimden yoksulluğun ve açlığın önlenmesine kadar tüm küresel problemlerin ele alınmasını ifade etmektedir.

Porter’a göre sürdürülebilirlik açıkça uzun döneme işaret eden bir kavramdır. Ancak, ne kadarlık bir zamanın uzun dönem olarak kabul edileceğinin belirlenmemiş olması bu yaklaşımın zayıf tarafını oluşturur. Bazı yazarların bakışına göre ise, sürdürülebilirliğin, işletmenin rekabet üstünlüğünden yararlandığı takvim zamanıyla ilgisi yoktur. Onun yerine, üstünlüğün rakipler tarafından taklit edilme olasılığı ile ilgilidir. Bu görüşü savunanların başında ise Barney gelmektedir. Barney’e göre, eğer ki üstünlük, rakiplerin taklit etme girişimlerine rağmen hala var olmaya devam ediyorsa sürdürülebilirdir. Başka bir deyişle, bir üstünlük uzun sürebilir ama onun varlığını süre değil, taklit edilebilme olasılığı belirler. Ayrıca, sürdürülebilirlik üstünlüğün sonsuza kadar süreceği anlamına da gelmez, sadece rakip işletmelerin taklitçi girişimleriyle yok olmayacağına işaret eder (Seviçin 2009:173).

Stratejik yönetim üst düzey yönetimin bir fonksiyonudur. Üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken bir fonksiyon, örgütün geleceğine yönelik stratejik hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşabilmesi için çeşitli stratejik yöntemlerin geliştirilmesini öngörür. Bu faaliyetler üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluğundadır.

Stratejik yönetimin başarışı için hazırlanan stratejik planlar da daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarışı için görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır (zer 2008).

İşte bu noktada, görev alacak bu yöneticilerin yetkinlikleri, yönetim kabiliyetleri, liderlik özellikleri, karar verme kaliteleri ve gösterdikleri titizlik, kısacası kurumdaki insan sermayesine yapılacak yatırımların kalitesi kurumun sürdürülebilirliğini derinden etkileyecektir.

ıkar atışmalarının önlenmesi ve sürdürülebilirlik konusunda, şirketlerin yakaladıkları başarılı performansı uzun vadede kalıcı kılmaları için menfaat sahiplerinin çıkarlarının uzlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, ekonomik etkinlik için gerekli kaynakları sağlayan menfaat sahipleriyle ilişkilerin zayıflaması sonucunda, şirket etkinliğini getirmiş olan koşullar ortadan kalkacaktır. rnek olarak, yönetimin yatırımcı çıkarlarını göz ardı etmesi halinde gerekli olan finansal kaynaklara ulaşılamayacak ya da şirket daha yüksek maliyetli finansmana razı olmak durumunda kalacak, aynı benzerlikte şirket stratejisinin tedarikçilerin çıkarlarını tehdit etmesi halinde üretim etkinliği zarar görecektir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 2007).

şirket sosyal sorumluluğu ve sürdürülebilirlik kavramları, şirketin vizyonunu göstermekte pay sahipleri arasında güven ruhunu arttırmakta ve şirketlerin sağlıklı gelişimini ve büyümesini desteklemektedir (Aktan 2006).

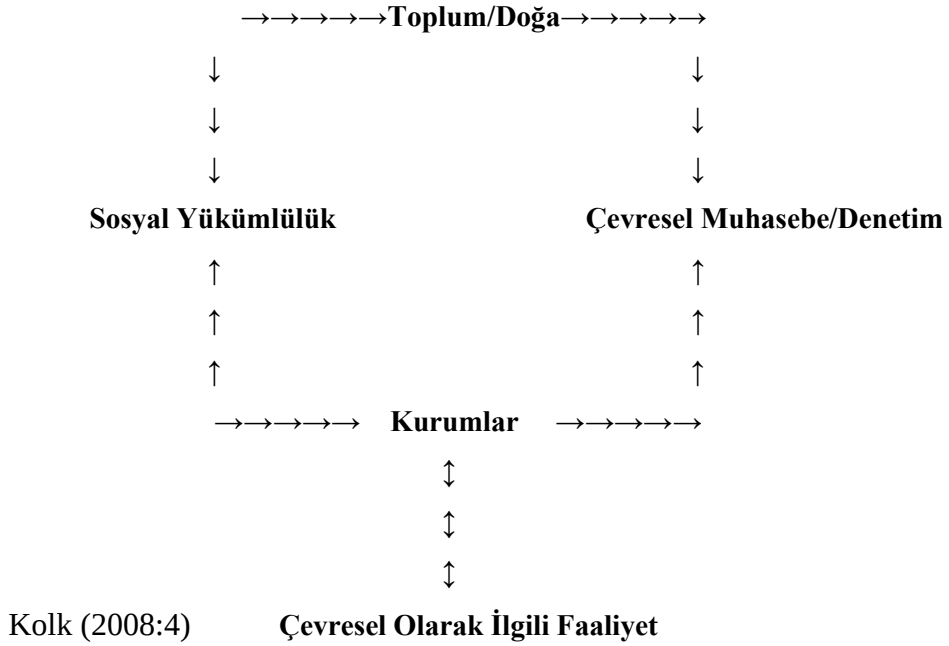
şirketleri sürdürülebilirliğe iten temel gler yasal uygunluk, kamuoyu güveni, müşteri ve yatırımcı talepleridir. Sürdürülebilirlik stratejisi temelde 3 ana gösterge üzerinden oluşturulur ve uygulanır. Bu başlıklar altındaki alt göstergeler her şirket tarafından paydaşlarını göz önünde bulundurarak belirlenmelidir (PricewaterhouseCoopers 2010):

Tablo 9: ŞİRKET SÜRDÜREBİLİRLİĞİ

EKONOMİK	ÇEVRESEL	SOSYAL
Kurumsal Yönetişim	Atıklar	İnsan Hakları
Yasal Uygunluk	Doğal Kaynak Kullanımı	İK Yönetimi
İş Etiği Kuralları	Bioçeşitlilik	İşçi Sağlığı ve Güvenliği
Yolsuzluk	Ürün Sorumluluğu	Müşteri Sağlığı ve Güvenliği
Paydaşlar Üzerindeki Ekonomik Etki	Karbon Emisyonları	Pazarlama İletişimi
Ödenen Vergiler	Çevre Yasalarına Uyum	Toplumsal Katkı

PricewaterhouseCoopers (2010)

Şekil 1: Çevresel Vekil Modeli



Sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim arasındaki bağlantı kurulduğu zaman, bu tarz bir çevresel vekil modelinde, önemli bir çevresel denetçi rolüyle toplum/doğa asıl, (kirleten) şirket ise vekil olarak belirtilebilir.

Yukarıdaki şekil bir bakıma bazı firmaların sürdürülebilirlik raporlamalarında kurumsal yönetim bakışına dikkat ederek günümüzde ne yapmaya çalıştıklarını temsil etmektedir. Şirketler bir raporda her iki bakışı da raporladıkları zaman, olaylar birbirleriyle alakalı olduklarında yani kurumsal yönetimin etik (ya da sosyal/çevresel) endişeleri ve sürdürülebilirlik kılıfındaki kontrol ve yükümlülük yapıları ilişkili hale geldiğinde sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim raporlamalarının birleştiği görülmektedir.

Tablo 10: Fortune Global 250 Sürdürülebilirlik Rapor Çeşitleri – 2004 Yılı

Rapor Çeşidi	%
Ayrı Sürdürülebilirlik Raporları (Ekonomik, Çevresel, Sosyal).....	54.4
Sosyal & Çevresel Raporlar.....	10.6
Çevresel/HSE Raporları.....	13.8
Sosyal/Etik Raporlar.....	1.3
Sürdürülebilirlik Bilgisi İle Entegre Olmuş Finansal Raporlar.....	20.0
Kolk (2008:5)	(2004, n=161)

Toplamda 161 şirket, sürdürülebilirlik üzerine raporlama yapmıştır. Fortune Global 250’de geçmiş çalışmalarda yapılan sürdürülebilirlik raporlarına kıyasla, 1998’de %35, 2001’de %45 olup 2004’te %64 olmuştur. Örneğin 2001 seti %70 oranında çevresel olaylarla ilgilenirken (1998 seti neredeyse tamamen) 2004’te bu oran %14 olmuştur. Raporların çoğu (%54.4) çevresel, sosyal ve ekonomik bakış ile ilgilenip ayrı bir yayında birleşmiştir. Yeni bir olgu ise, entegre edilmiş raporlardır (sürdürülebilirlik bilgisinin dahil olduğu yıllık raporlar-tabloda %20). 2001’de Fortune Global 250’de böyle bir raporun olduğu sadece 1 şirket vardı.

Tablo 11: Raporlarda Belirtilen

Yönetişim/Sürdürülebilirlik Maddeleri	Avrupa	ABD	Japonya	Diğer
1) Organizasyondaki sürdürülebilirliğin yapılandırılması	%34.5	%14.3	%51.5	%11.1
2) Ayrı bir sürdürülebilirlik biriminin varlığı	40.5	11.4	24.2	0.0
3) Sürdürülebilirlik için sorumlu olan bir bireyin/organın göstergesi	36.9	14.3	36.4	0.0
4) Raporda kurumsal yönetim üzerine ayrı bir bölüm	70.2	45.7	63.6	22.2
5) Kurumsal yönetimin özellikle sürdürülebilirlik konularına bağlanması	56.0	57.1	54.5	0.0
6) Davranış/Etik kodların varlığı	71.4	62.9	72.7	22.2
7) Sürdürülebilirliğe bağlanan şikayet mekanizmasının varlığı	20.2	31.4	51.5	0.0
8) Sürdürülebilirlik raporunun dışarıdan doğrulanması	45.2	2.9	24.3	11.1
	n=84	n=35	n=33	n=9

Kolk (2008:8)

Diğer: Brezilya (1Şirket), Çin (2 Şirket), Hindistan (1), Meksika (1), Rusya (1), Güney Kore (3)

Örneğin, Avrupa ve Japonya kıyaslandığında, Japon şirketler organizasyondaki sürdürülebilirliğin yapılandırılmasında (%51.5) daha belirgin bir özelliğe sahiptir. Avrupa'da ise ayrı bir sürdürülebilirlik departmanının (%40.5) olduğu gözükmemektedir.

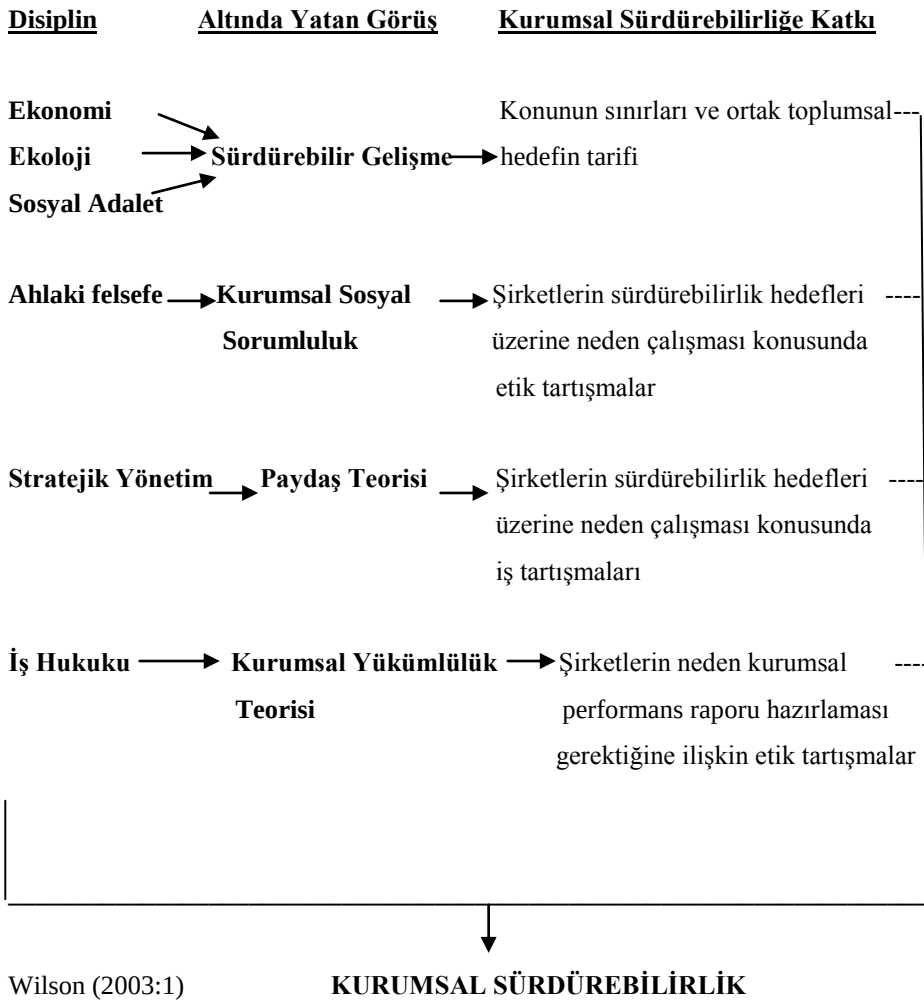
3. KURUMSAL YÖNETİMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Kurumsal sürdürülebilirlik yeni ve gelişen bir kurumsal yönetim paradigması olarak görünebilir. Kurumsal sürdürülebilirlik geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modeline bir alternatiftir. Kurumsal sürdürülebilirliğin gelişimine bakıldığında ise (Wilson 2003:1):

3.1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN GELİŞİMİ

Aşağıdaki şekilde kurumsal sürdürülebilirliğin gelişiminde disiplinler ve altında yatan görüşler verilerek kurumsal sürdürülebilirliğe verdiği katkılar belirtilmiştir.

Şekil 2: KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN GELİŞİMİ



Günümüzde birçok şirket temel iş süreçlerine, ürün ve hizmetlerine hiç olmadığı kadar yeşil ve sürdürülebilir bir bakış açısı getirmeye çalışmaktadır. Günümüzde artık, performans göstergesi olan rakamsal bilanço değerleri tek başına şirketlerin performansını ve değerini göstermek için yeterli değildir. Önemli olan bu performansın ve başarı göstergelerinin sürdürülebilirliğidir. Kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluğa dayalı yatırım konularındaki gelişmeler finansal piyasalarda da “Şirket Sürdürülebilirlik Raporu” olarak adlandırılan ileri bir raporlama şeklinin benimsenmesine yol açmıştır (Aktan 2006).

Şirketlerde sürdürülebilirliği sağlamak için, tedarik zincirinden başlamak üzere tüm sosyal paydaşlar üstünde bir değer zinciri yaratmak gerekir. Bu da, ekonomik, çevresel ve sosyal unsurların bütün olarak kurumsal bir yönetim ilkesi çerçevesinde benimsenerek süreç içinde karşılaşılabilecek risk ve maliyetlerin azaltılarak hayata geçirilmesi ile mümkündür. Bu nedenle, şeffaf, sorumlu, hesap veren kurumsal bir yönetim anlayışı benimsemiş şirketler sürdürülebilir bir çevre yönetimi uygulamasının yanı sıra sıfır atık hedefi, ürünlerde yaşam döngüsü yaklaşımı gibi çok temel çevresel hedefleri gönüllü uygulamalar çerçevesinde hayata geçirmek için çalışmaktadır (Okumuş 2009). İşletmeler sürdürülebilir olmak için şu faktörleri oluşturmalı veya örgüt yapısına taşınmalıdır.

Tablo 12: İŞLETMELERDE SÜRDÜREBİLİRLİK (FAKTÖRLER)

1) Kârlarını artırmaya ve çevresel kirliliği önleyerek riski azaltmaya yönelik beceri ve kapasiteye sahip olmak,
2) Temiz teknoloji yoluyla yeni bir konum elde etmeye yönelik yaratıcı kapasiteye sahip olmak,
3) Gelecek için paylaşılan bir yol haritası geliştirmeye yönelik vizyona sahip olmak,
4) Çoklu paydaşlarıyla diyalog halinde olmak.

Sarıkaya ve diğerleri (2010:43)

Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı, risk ve maliyetleri önceden planlayarak şirketleri daha yenilikçi bir anlayışa sahip olmaya teşvik eder. Bugün, sürdürülebilir şirketlere yatırım yapmak isteyen bireylerin, portföy yöneticileri ve çeşitli ‘sorumlu yatırım fonları’ bulunmaktadır. Bunun en önemli sebebi şeffaf, sorumlu bir yönetim anlayışı benimseyerek sosyal ve çevresel riskleri planlayan ve yöneten sürdürülebilir şirketlerin hisselerinin uzun dönemde istikrarlı artışlar göstermesidir. “Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi” gibi tarafsız ve belirli ölçütler çerçevesinde şirketlerin sürdürülebilirliklerini ölçümleyen ve derecelendiren yapılar, kurumsal sürdürülebilirliğin, özellikle menkul kıymetler piyasasında işlem gören şirketler için önemli bir konu olduğunu gösterir (Okumuş 2009).

PricewaterhouseCoopers (2010)’a göre şirketler için sürdürülebilirlik, geleneksel “ekonomi öncelikli” bakış açısının yanına sosyal ve çevresel bir bakış açısını da yerleştirmeyi hedefler.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (2003)’nın da ifade ettiği gibi, şirket yönetimi alanında sürdürülebilirlik, şirketlerin uzun dönemli karlılığı hedeflemeleri ve bunu yaparken kullandıkları kaynakların devamlılığını ve ekolojik dengeleri gözetmeleri konusuna odaklanır. Sürdürülebilirlik kavramının, şirketlerin yönetiminde önemli bir konu haline gelmesinin nedeni şirketlerin ulaştığı ekonomik büyüklük, şirket faaliyetlerinin sınırlarının belirsizleşmesi, bu faaliyetlerin topluma etkisinin tüm toplumu ilgilendiren ve hatta sınır ötesi boyutlara ulaşmasıdır.

III. KURUMSAL SKANDALLAR

1. KURUMSAL SKANDAL TARİFİ:

Çeşitli skandal tariflerine bakacak olursak;

- Türk Dil Kurumu (2010)'na göre skandal, büyük yankı uyandıran, utanç verici veya küçük düşürücü olay olarak tarif edilmektedir.
- Oxford (2010) ise skandalı, toplumun öfkesine yol açan, kanuni ve ahlaki olarak yanlış görülen bir olay ya da hareket olarak ifade etmiştir – skandal bir hareketin ya da olayın yol açtığı kızgınlık ya da öfke, skandal olaylar ya da hareketler hakkında dedikodu ya da kasıtlı olarak yapılan iddialardır.
- Skandal, güçlü bir biçimde ahlaki kınama ve toplumda şok duygusuna neden olan olay ya da hareket olarak tanımlanır (Cambridge 2010).

2. İNCELENECEK KURUMSAL SKANDAL TÜRLERİ:

2.1. MUHASEBE VE FİNANS SKANDALLARI

İşletmeler etkili bir yönetim sergileyebilmek için belirli ilke ve kurallara uygun hareket etmeli ve faaliyetlerini bu kurallar çerçevesinde şekillendirmelidirler. Bu yaklaşım, kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışında temel unsur niteliğindedir. Kurumsal yönetim anlayışının temel unsuru ise bilgidir. Özellikle güvenilir, doğru, şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumluluk niteliklerini taşıyan uygun, ilgili ve zamanlı bilginin yeri ve önemi işletme yönetiminde son derece önemlidir. İşletme yönetiminde ihtiyaç duyulan nitelikli bilgi ancak kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerinin geçerli olduğu bir işletmede, muhasebe bilgi sisteminden sağlanabilir. Bu çerçevede işletmelerde muhasebe bilgi sistemi, finansal durumun planlanması, değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması amacıyla ihtiyaç duyulan bilginin üretilmesini sağlamaktadır (Dinç ve Abdioğlu 2009:158).

Larson ve Chiappetta (1996:13)'nın ifadesinde muhasebecilerin seçimleri şirketin vergi olarak ödediği miktarı ya da hissedarlara dağıtacakları miktarı etkileyebilir. Bilgi, satın alanın iş için ödeyeceği fiyatı ya da şirket yöneticilerine ödenecek ücreti etkileyebilir. İçerideki bilgi şirketin ürünlerindeki ve bölümlerindeki başarı hakkındaki verilecek kararları da etkileyecektir. Eğer yetersiz muhasebe bilgisi bir bölümün kapanmasına neden olursa çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri büyük ölçüde zarar göreceklerdir. Dolayısıyla, muhasebeciler karar verirken bu etkileri göz önünde bulundurmalıdırlar.

Enron olayı ile beraber, gerçekleri yansıtan finansal raporlara ulaşılmasında ayrıntılı muhasebe standartlarının ne derecede etkin olabildiği ortaya çıkmıştır. Detaylandırılmış muhasebe gerekliliklerinin çokluğu nedeniyle, bu düzenlemelerin aslında verimliliği engelleyebileceğinden endişe edilebilir. Çünkü yoğun kurallara uyum sağlamanın getirdiği ağır yük, hesapların düzenlenmesi ve denetlenmesi görevini öyle bir düzeye getirir ki, finansal tabloların, açık ve anlaşılır bir yolla yararlı bilgiler aktarma fonksiyonu unutulabilir (Süer 2003).

Enron, kar yerine ciroyu başarı ölçüsü ve performansı destekleyen birincil finansal hedef olarak kullanmıştır. Enron'un çarpıtılmış ve hiper-şişirilmiş cirolarının yanında, şirkete yenilikçi, gelişmekte olan, çok iyi bir iş performansı sağladığı imajı verilip, yüklü borçlar özel amaçlı girişimlerde saklanmıştır ve finansal kayıtlarda, muhasebe uygulamalarında hileler göze çarpmıştır (Dharan ve Bufkins 2004). Nitekim, Enron olayından sonra da benzer olaylar yaşanmış, zincirleme olarak diğer şirketlerin hisse fiyatları da bundan etkilenmişlerdir.

Enron'dan sonra en büyük ikinci muhasebe skandalı, telekomünikasyon şirketi WorldCom'un bilançolarını şişirerek karını kağıt üzerinde 3.8 milyar dolar gösterdiğinin ortaya çıkmasıyla patlak vermişti. ABD'nin en büyük ikinci telefon şirketi WorldCom'un karını olduğundan fazla göstermesi üzerine şirketin hisse senetleri büyük ölçüde değer kaybetti. Skandal ayrıca borsada işlem gören diğer iletişim hisse senetlerini de olumsuz etkiledi. Qwest Communications, Lucent Technologies, Nortel Networks ve

ATT gibi iletişim şirketlerinin hisse senetleri büyük değer kaybına uğradı. WorldCom şirketi, battıktan sonra hesaplarında usulsüzlük yapıldığı ortaya çıkan Enron şirketi gibi, Arthur Andersen mali denetim şirketiyle çalışıyordu. Ayrıca, WorldCom olayı ABD’de büyük şirketlerin ne şekilde yönetildiği, hesaplarının nasıl tutulduğu ve hisse sahiplerine karşı ne kadar açıklıkla bilgi verildiği konusunda son zamanlarda yaşanan skandalların yeni bir örneği olarak görülmektedir (VOA News 2002).

Worldcom, şirketin muhasebesine 11 milyar dolarlık hile ve usulsüzlük karıştırdığı gerekçesiyle eski CEO Bernard Ebbers suçlu bulunmuştu. WorldCom’un düşüşünden sonra Sarbanes-Oxley yasası çıkarıldı. Buna göre, kurumsal patronların yanlış düzenleyici dosyalamalarında ceza hukuku kapsamında sorumlu olduklarını belirten bir hüküm bulunmaktadır (Crawford 2005).

Lamoreaux (2009:10)’in ifadesinde ise Tyco International, Adelphia Communications ve diğer bazı Amerikan şirketleri de benzer başarısızlıklar yaşamışlardır. Her bir vaka’da yöneticilerin kişisel olarak kendilerine fayda getirecek yapılan işleri örtbas etmek için çeşitli muhasebe hilelerine başvurduğu açıkça görülmüştür. Bu durum ise şirketlerinin borç ödeme gücünü tehlikeye atmıştır.

İtalyan yemek devi Parmalat örneğinde ise yanlış işlemler gösterilmiş, başka firmalar kullanılarak ve kayıpların üstü örtülerek haksız sermaye arttırılmıştır. Daha sonra hesaplarda 4 milyar doların var olduğu iddia edilmiş fakat para bulunamamıştır. Şirket muhasebecileri ve Parmalat’ın CEO’su Calisto Tanzi yanlış bilgi yayınlamak, kayıpları ve borçları saklamak, mal varlığı ve hesaplar yaratmaktan tutuklanmışlardı. Ek olarak, Parmalat’ı denetleyen Deloitte&Touche’nin ortağı Grant Thornton da tutuklanmıştı. Hatta, bazı hukuk firmalarının bile işe karıştığı söylentiler arasındaydı (Yılmaz, Elitaş ve Erkan 2009:150).

Örneğin, 1908 yılında kurulan General Motors (GM) 2008 yılında iflas masasına düşmeden önce gerçekte 3 milyar dolar zarar ettiği halde değerlendirme kurallarının verdiği seçenekler ve esnekliklerden yararlanarak Amerikan muhasebe kurallarına tam anlamıyla uygun biçimde 2006 ilk çeyreği için 1 milyar dolar kar açıklamıştır. Aynı uygulamalar 2007 yılı finansal açıklamalarında da tekrar edilmiştir. 2008’de 30,6 milyar dolar zarar ettiği halde uygulanan aynı yöntemlerle bunu 16,8 milyar dolar olarak açıklamıştır (Can 2010:5).

1960 yılında 830 bin çalışanıyla ABD otomobil pazarının %60’ını elinde bulunduran bu devin 2009 yılına gelindiğinde çalışan sayısının 275 bine düştüğü ve yerli pazar’daki payının %25’e indiği gözlemlenmiştir. Şirket eğer gerçek durumunu topluma açıklamış olsaydı sonuç acaba farklı olur muydu? Harvard Business Review’un Haziran 2009’da yaptığı açıklama: “ Örnek olarak, GM’nin denetim komitesi, 2006’da bu şirket için bunu (halka açıklanan finansal tabloların gerçeği yansıtır olmasını) yapabilmiş olsaydı, şirketin 2008 kışı başına gelen iflas durumu gelmeyebilir, olaylar başka bir şekilde gelişebilirdi. ” (Aysan 2009).

Örneğin, Bolgün ve Akçay (2005:70-72)’ın ifade ettiği gibi, Demirbank’ın mali tabloları incelendiğinde çok ciddi yönetsel hataların bilançolara yansıdığı, risk yönetimi anlayışının yoksun olduğu bir yönetim stratejisi açıkça görülmüştür.

ABD’de ortaya çıkan Enron olayı ve Uzan grubu ile ilgili olarak ileri sürülen yolsuzluk skandalı arasında büyük bir benzerlik söz konusudur. Her iki olayda da, gruptaki şirketlerin ortakları olan yöneticiler tarafından mali durumu ve kârlılıkları olduğundan iyi gösterilen işletmeler, ortak-yöneticiler tarafından kendi çıkarları için kullanılmışlar ve bunları tespit eden bağımsız denetçiler, uygunsuz işlemlere göz yummuşlardır. Denetimi sıkı olan halka açık şirketlerin bazı giderleri, denetimi olmayan şirketlere aktararak, halka açık şirketler kârlı hale getirilmiş, bu şirketlerden bol kar payları

dağıtılmış ve sermaye piyasasından hisse satışı gelirleri elde edilmiştir. Yine, şirketin mali durumunu olduğundan iyi gösterme amacı Halk Bankası'nda da karşımıza çıkmaktadır. Halk Bankası'nca yayınlanan 1999 yılı bilançosunda takipteki krediler brüt 143 trilyon, ayrılan karşılıkların düşmesinden sonra ise net 66 trilyon olarak görünmektedir. Oysa, 1998 yılı Yüksek Denetleme Kurulu raporu, durumun çok daha içler açısı olduğunu, bu rakamlara bilanço makyajları ile ulaşıldığını göstermektedir (Bayraktar 2007). Bu bilanço makyajları şirketleri ve yatırımcıları derinden etkilemektedir. Nitekim, Merryll Lynch örneğinde de bunu görmekteyiz.

2008'de battığı için Citibank tarafından satın alınan yatırım bankası Merryll Lynch'in öyküsüne bakıldığında, 2007'nin son çeyreği sonunda yayımlanan finansallarında şirket, varlık değerlerini 7,9 milyar dolar azalttığını açıkladı. 2008'in ilk çeyreği sonunda 11,5 milyar dolarlık bir varlık indirimi daha açıkladı. Demek ki Merryll Lynch, bu 19,2 milyar dolarlık zararı, yıllarca varlık değerleri arasında taşımış ve yıllarca topluma finansallarla yalan söylemişti. Ve de tüm bu yalanlar "muhasabe kurallarına" uygundu (Can 2010:5).

3 milyar dolarlık yazılım yönetimi şirketi olan Computer Associates'teki muhasabe problemlerinden bir tanesi yönetim kurulunun da bildiği "35 günlük ay" idi. Esas konu şirket çalışanlarının üç aylık dönemlerdeki kapanışları geç yapmasıyla ciroyu şişirmesiydi. Şirket 2000 yılından 2001'e kadar olan kazançlarını tekrar beyan edip usulsüz olarak kayıt edilen ciro miktarını 2.2 milyar dolar olarak yansıtmıştır. Ayrıca, dönem yarılarındaki kazanç hedeflerini tutturmak için kontratların zamanları hakkında söylenen yalanlar için soruşturma başlatılmıştır (MSNBC News 2004).

Dünya'nın en büyük telekom ekipmanlarını yapan şirketlerden biri olan Nortel (Austen 2009), piyasa koşullarının zor olduğu dönemde şirketin rakiplerinden daha iyi yaptığı konusunda cirosunu şişirerek yanlış yönlendirmekten suçlanıyordu. Kazançlar manipüle edilip firma karlı gösterilerek yanılgıya yol açılmıştı (Coenen 2007). Şirketin 2001'de yaşadığı problemlerden bir diğeri, teknoloji hisse fiyatlarının çökmesiyle bir muhasabe

skandalının oluşması ve buna bağlı olarak tepe yönetimde bulunan üç kişi hakkında suç isnadında bulunmaktı. Ocak 2009’da yönetim kurulu oy birliği ile iflas başvurusunu onayladı. Şirketin 2.4 milyar dolar nakit parası olmasına rağmen, 107 milyon dolarlık faiz ödemesinden kaçınmak için alınmış bir karar olarak gözükiyordu (Austen 2009).

Şirket skandallarının çıktığı zamana ve yapılan iddialara kısaca göz atacak olursak aşağıdaki bilgilerin şirketleri ve menfaat sahiplerini aydınlatacağı düşünülmektedir.

Tablo 13: ŞİRKET SKANDALLARININ ÇIKTIĞI ZAMANLAR, İDDİALAR

Adelphia Communications	2002, Adelphia tarafından ciro edilmiş, Rigas ailesinin bilanço dışı kredilerden 3.1 milyar dolar toplaması, sermaye harcamalarını şişirmek ve borçları saklamak
AOL Time Warner	2002, Reklam pazarı bocalarken ve AOL’un Time Warner’ı satın alması önem kazanırken, AOL’un büyüme oranını yüksek tutmak ve işi bitirmek için, gelir olarak diğerleri adına sattığı reklamlar ve takas işlemleriyle, tedarikçiler ve reklamcılar ile yapılan “çift yönlü” anlaşmalarla satışları şişirmek
Arthur Andersen	2001, SEC’in Enron için soruşturma başlatmasından sonra Enron ile ilgili belgelerin kıyılıp kesilmesi
Bristol-Myers Squibb	2002, 2001 cirosunu “channel stuffing” ile 1.5 milyar dolar şişirmesi, toptancıları satabileceklerinden daha fazla envanter kabul etmeleri için zorlamak, Channel Stuffing: Bir firmanın ya da firma içindeki bir satış gücünün bir dağıtım kanalı yoluyla daha fazla ürüne zorlayarak satış figürlerini şişiren iş uygulaması
CMS Energy	2002, Enerji ticaret hacmini yapay olarak arttırmak için “çift yönlü” ticareti yürütmek
Duke Energy	2002, Ticaret hacmini ve gelirini arttırmak için 23 tane “çift yönlü ticaret”

	ile uğraşmak, Çift yönlü ticaret: Aynı menkul kıymetin satın alınmasından sonra satılması ya da bunun tersi
Dynegy	2002, Nakit akışını ve enerji ticaret hacmini yapay olarak arttırmak için “çift yönlü ticaret” işi yapmak
El Paso	2002, Enerji ticaret hacmini yapay olarak arttırmak için “çift yönlü ticaret” işi yapmak
Enron	2001, Usulsüz olarak resmi kaydı olmayan ortaklıklar kullanılarak, 1 milyar doların üzeri borcu saklamak, karları yükseltmek. Teksas ve Kaliforniya enerji pazarına hile karıştırmak, yurtdışı kontratları kazanmak için yabancı hükümetlere rüşvet vermek
Global Crossing	2002, Ciroyu şişirmek için diğer taşıyıcılarla şebeke kapasite “takası”nda çalışmak, muhasebe uygulamalarıyla ilgili kıyılıp kesilen belgeler
Halliburton	2002, Müşterilere ödemek için anlaşmadan önce, yıllık inşaat bütçe aşımında 100 milyon doların usulsüz olarak kaydedilmesi
Homestore.com	2002, Takas işlemlerini gelir olarak kaydederek satışları şişirmek
Kmart	2002, Şirketin muhasebe uygulamalarının şirketin finansal sağlığı konusunda yatırımcıları yanlış yönlendirdiğini dile getiren Kmart çalışanlarının ileri sürdüğü isimsiz mektupların ortaya çıkması
Merck	2002, Merck’in hiç toplamadığı tüketiciden - eczaneye “co-payment” larında 12.4 milyar doları kaydetmek, Co-payment: Her defasında medikal hizmete başvuran sigortalı kişi tarafından ödenen sigorta poliçesinde belirlenen bir ödeme
Mirant	2002, Şirket çeşitli varlıklarını ve borçlarını abartmış olabileceğini söylemişti. İçeriden İçeriden yapılan incelemenin ciroyu 1.1 milyar dolar şişirmiş olabilecek hataların açıklanması

Nicor Energy, LLC, Nicor ve Dynegy Ortak Girişimi	2002, Bağımsız denetimin, ciroyu şişiren şişiren, harcamaları değerinin altında gösteren muhasebe problemlerini açığa çıkarması
Peregrine Systems	2002, Üçüncü şahıs satıcılardan usulsüz olarak gelir kabul ederek satışlarda 100 milyon dolar şişirmek
Qwest Communications International	2002, Uzun dönem anlaşmalar için uygunsuz muhasebe ve şebeke kapasite “takasları” kullanarak ciroyu şişirmek, Qwest, satışlarda 1.16 milyar dolar yanlış muhasebeleştirme olduğunu belirtti.
Reliant Energy	2002, Ticaret hacmini ve geliri arttırmak için “çift yönlü ticaret” işi yapmak
Tyco	2002, Eski CEO’sunun vergi kaçırdığı için suçlanması, SEC’in firmanın bu konuda haberdar olup olmadığı üzerine soruşturma başlatması, muhtemelen uygunsuz olarak şirket fonlarının ve ilgili şahıs işlemlerinin kullanılması, muhasebe uygulamalarının birleştirilmesi
WorldCom	2002, Sermaye harcaması olarak işletme giderinin içine 3.8 milyar dolar kaydedip nakit akışını şişirmek, kurucuya kayıtlarda gözükmeyen 400 milyon dolar vermek
Xerox	2000, 5 yıl boyunca finansal sonuçları yanlış bildiride bulunmak

Patsuris (2002)

\$10 Milyon + Zarar Yaratan Finansal Skandallar:

Aşağıda çizilmiş şekilde, \$10 milyon ve üzeri zarara yol açan finansal skandallar belirtilmiştir ve ifade edilen risklerin oluşum nedenleri ismi geçen şirketlerde göze çarpmaktadır.

Şekil 3: RİSKLERİN OLUŞUM NEDENLERİ

Risklerin Oluşum Nedenleri		
Banka Çalışanlarının Sahtekarlığı, Bilgilendirme Eksikliği, Yanlışları	↔	Worldcom
Muhasebe Kayıtlarındaki Hatalar, Düzenleme Eksikleri, Denetim Yetersizliği	↔	Enron
Finansal Piyasalarda Yaşanan Şoklar, Piyasalarda Yüksek Volatilité	↔	Parmalat
Banka Çalışanlarının Kasıtsız Hatalarından Kaynaklanan Kayıtlar	↔	İmar Bankası
Dış Faktörlere Dayalı Şoklar, Felaketler	↔	LTCM
Beklenmedik Kaynak Kayıpları	↔	Orange County
		Barings
		MG
		Daiwas
		Banker's Trust

Bolgün ve Akçay (2005:80)

2.2. DAVRANIŞLARLA İLGİLİ SKANDALLAR

Yönetimdeki gelişmiş iş etiği kurumsal ve insani limitleri anlamakla ilgilidir. Enron olayı gösterdi ki yönetim kurulu ve örgüt kültürü süreç gerekliliklerini ve formal yapıları her zaman koz olarak kullanacaklardır (Berenbeim 2005).

Nitekim, 1980 yılında Houston'da kurulan Enron şirketi, esas faaliyet alanından uzaklaşarak, enerji ticareti başta olmak üzere, pek çok değişik alanda faaliyet göstermeye başladı ve bu amaçla Özel Amaçlı Girişimler (Special Purpose Entities) adı altında ikincil şirketler kurdu (Süer 2003). SPEs, şirketin kredi oranlarının korunması amacıyla, bilançoda kayıtlı bulunan borç seviyesinin düşürülmesi için de kullanılmaktaydı ve bu özel amaçlı girişimler bilanço dışı olarak ayrı hesaplarda izlenen bağımsız ortaklıklardı (Benston 2002).

Bu hususta yapılan yanlışlık, gerçekte Enron tarafından özel amaçlarla kurulmuş ve yine Enron tarafından yönetilen küçük işletmelerle olan ilişkilerin, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre finansal tablolara dahil edilmesi gereken sonuçlarının bu tablolarda yer almamasıdır. Enron, yaptığı yatırımların değer kaybetmesinden kaynaklanan zararlarını küçük ortaklıklarına aktarmıştır ve bu işletmelerin finansal sonuçlarını konsolide finansal tabloların kapsamına almayarak zararları yatırımcılardan gizlemiştir (Süer 2003). Bu yapı örneği ise aslında organizasyonda bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Olayın detayına inildiğinde, şirket yöneticileri özellikle maaş, prim veya hisse senedi opsiyonları yoluyla şahsi servetlerini yükseltmek için kanun dışı yollara başvurmuş ve bu şirketleri yatırımcılar adına denetlemek ve izlemekle yükümlü olan denetim şirketi ile hisse analistleri yayınladıkları raporlarla kamuoyunu yanıltmışlardır. Bir diğer husus, medyada ekonomist, analist ve reklam programları yoluyla güç kontrol altında tutulmaya

alışılmıştır ve ABD gibi kapitalizmin kalesi olan bir ülkede kurumsal yönetişim kavramlarının hiçe sayılarak tüm bu maniplasyonlar gerçekleştirilmiştir (Bolgün ve Akçay 2005:62).

Tepe yöneticiler Enron'un düşüşüyle zenginleşmişlerdir. İflasını beyan etmeden önce, şirket 500 çalışanına \$55 milyon ikramiye dağıttı. 2001 yılı boyunca yöneticiler hisselerini yüksek fiyattan satmaya başlamışlardır. Kenneth Lay, yönetim kurulu başkanı, 2000'de \$123 milyon üzerinde ve 2001'de \$23 milyon Enron hissesi satmıştır. Diğerk tepe yöneticiler de düşüşten önce sermaye gelirinde milyonlarca dolar kar etmeyi bilmişlerdir. Bu hikaye, bir şirketin yönetim kurulunun ve tepe yöneticilerinin yönetim sorumluluklarında yaşadığı düşüşle neler olabileceğini göstermektedir (Steiner 2003).

Kurumsal yönetim üzerine yapılan araştırmalara göre, eğer çok güçlü olan paydaşlara hesap verme yükümlülüğü varsa, finansal belgeleri onların çıkarlarına göre düzenleyeceklerdir. Finansal raporlama sistemi ile stratejik paydaşların gücü arasındaki denge iyi kurulması gerekir (Shah, Butt ve Hasan 2009:625).

Ayrıca, muhasebecilerin seçimleri ya da verdikleri kararlar şirketin dediğı vergi miktarını ya da hissedarlara dağıtacakları miktarı etkileyebilir. Kayıtlardaki bilgi şirketin başarılı olup olmadığı konusunda verilecek kararları da etkileyecektir. Olumsuz bir kararda bundan paydaşlar etkilenecektir. Bu kritik esnada, muhasebeciler karar aşamasında bütün etkileri göz önünde bulundurmamak durumundadırlar (Larson ve Chiappetta 1996:13). Nitekim, yaşanan muhasebe ve finans skandallarında muhasebe ve finans uzmanlarının seçimleri ve verdikleri kararlar şirketi derin şekilde etkilemiştir.

Parmalat rneğinde ise, Parmalat'ın özellikle offshore iştiraklerini de devreye katarak ve karmaşık yapılar kurarak swap, opsiyon gibi bilanço dışı türev ürünlerini sık olarak kullanma arzusu bankaları zorlamaktaydı. Fakat, şirketin çok karlı işlemleri sebebiyle

yıllarca piyasalardan bir yaptırım ile karşı karşıya kalmadan borçlanabilmiştir. Ayrıca, yatırım bankaları bir gıda şirketi olan Parmalat'ın offshore iştiraklerine para transferini mümkün kılacak finansal ürünlerin yapılandırılmasına bu kadar istekli olmasaydı, Parmalat'ın yatırımcıların parasıyla spekülasyon yapma şansının da çok daha az olacağına şüphe yoktu (Bolgün ve Akçay 2005:63).

İmar Bankası olayı Türkiye'deki bankacılık tarihinin en büyük yolsuzluk, bir bakıma dolandırıcılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Türünün tek örneği bir olaydır. 8 katrilyon lirayı aşan bir mevduat söz konusu iken bankanın resmi kayıtlarında bu rakam 750 trilyon olarak görülmekteydi. Vatandaşın İmar Bankası'na yatırdığı paranın küçük bir kısmı resmi kayıtlarda, büyük bir bölümü ise resmi kayıtlara girmeden yok edilmiş, bilinmeyen yerlere gönderilmiştir (Habervitrini 2003).

İmar Bankası olayında, muhasebe kayıtlarının manipülasyonu, bankacılık ve denetleme düzenleme kurulu'nun (BDDK) banka kayıtlarını incelemelerinde kullanmak üzere talep ettiğinde kayıtların ve yedekleme sistemlerinin tamamen kapatılması, durdurulan bilgi-işlem raporlarının ikamesi, kilit konumdaki yöneticilerin (teftiş, hukuk, operasyon, krediler birimlerinde çalışan personel bazı büyük şubelerin müdürleri) toplu halde istifa etmeleri yüzünden mümkün olamamıştır (Bolgün ve Akçay 2005:73-78).

Bunlardan başka, Fransız Renault şirketinin elektrikli araç programına ait bilgilerin dışarı sızdırıldığı iddiaları nedeniyle üç üst düzey çalışanın işine son verildi. Önemli derecede stratejik pozisyonları olan bu üç üst düzey çalışanın şirketin gizli bilgilerini paylaştıkları için yasal soruşturmanın olacağı bildirildi (Saltmarsh ve Jolly 2011).

Bir başka örnekte, Boeing'in tepe yöneticisi şirketin davranış kurallarını ihlal ederek, bayan bir yönetici ile yaşadığı evlilik dışı ilişki, buna bağlı olarak, şirketi yönetme kabiliyetini tehlikeye sokması nedeniyle de işinden olmuştur. Ayrıca Enron, Tyco ve Worldcom'da yaşanan skandallardan -tarihteki en büyük kurumsal skandallar- sonra tepe yöneticileri mercek altına alınmıştır (Thompson 2005).

2.3. ÇEVRE SKANDALLARI

1989'da Exxon Valdez petrol tankeri karaya oturmuş, milyonlarca galon ham petrol denize dökülmüştü. Ardından Alaska'da büyük bir çevre felaketi meydana gelmişti. Exxon kriz yönetimini yapamayarak halkla ilişkiler konusunda sıkıntılar yaşamıştır. Kriz yönetimi uzmanlarına göre, Exxon başkanının krizi yönetmek için bizzat kendisi gitmesi ve durumu görmesi gerekirken yönetimde daha düşük rütbeye sahip olan yöneticileri Alaska'ya göndermiştir. Bu da şirket tepe yönetiminin çevre faciasına yeteri kadar önem vermediği izlenimini vermiştir. Ayrıca, kamuoyuna konuyla ilgili açıklayıcı bilgiler zamanında verilmemiştir (Holusha 1989).

Tarihin en büyük çevre felaketine yol açıp petrol sızıntısına neden olan BP (British Petroleum) petrol şirketine ilişkin rapor “kötü yönetim“in neden olduğunu belirtti. Ortak şirketlerle birlikte bütçe kesintisine gidilip ciddi güvenlik sorunları ortaya çıkmıştır. Raporlarda, söz konusu şirketlerin operasyon giderlerini azaltmak uğruna güvenliği riske attıkları vurgulanmaktadır (Euronews 2011).

Yolsuzluk, su kaynakları yönetimine, su temini ve güvenliğinden sorumlu kurumlara, hidro-enerji sektörüne ve tarımsal sulama alanına kolayca bulaşmaktadır. Bu da ekonomik büyümeyi azaltır, yeni yatırımların teşvik edilmesini engeller, sağlıkla ilgili riskleri artırır, yoksulların geçim kaynaklarını azaltır ve suya erişmelerini engeller. Tüm dünyada henüz su yönetimindeki yolsuzluklarla ilgili engelleyici etkili yasal yaptırımlar mevcut değildir. Gelişmiş ülkelerde yolsuzluklar daha çok yerel yönetimlerin su temini projelerinin inşası ve su hizmetlerinin yönetimi konusundaki ihalelerde gerçekleşir. Bu pazarın büyüklüğünün sadece Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya'da yılda 210 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Global Yolsuzluk Raporu 2008).

Büyük şehirlerde, özelleştirme ya da aşırı faturalandırma fakir insanların suya ulaşmasını zorlaştırır ve su sağlayıcılarının suya ihtiyacı olanları kandırmasına yol açar. Finansal skandallar, devlet parasının suistimali, rüşvet ve yapısal düzenlemeler ihtiyaç sahiplerinin suya ulaşmasını güçleştirecektir. 2006'da yayınlanan Birleşmiş Milletler su raporuna göre, güvenilir içme suyuna dünyada 1.25 milyar insanın ulaşamamasının sebeplerinden biri yolsuzluktur (Farm Radio 2010). Buna bağlı olarak, aşağıdaki tabloda su sektörünün yolsuzlukla karşı karşıya kalabileceğine değinmekte fayda vardır.

Tablo 14: Su Sektörü Neden Büyük Yolsuzluk Tehlikesi Altında?

1. Su hizmetleri yönetimi faydalanılmaya açık birçok yasal ve yönetsel boşluğu olan kurumlar kanalıyla yapılmaktadır.
2. Su yönetimi, politik ve sosyal boyut hesaba katılmaksızın büyük ölçüde teknik bir konu olarak görülür.
3. Su sektöründe büyük miktarlarda kamu finansmanı akışı olur, su projeleri standartlaştırmaya gidilmesi zor olan karmaşık projelerdir.
4. Sudaki özel sektör yatırımları artan ülkeler zaten yüksek yolsuzluk riski altında olan ülkeler olarak bilinmektedir.
5. Su temin eden özel şirketler yolsuzluğa açık olarak suyun fakir yörelere iletilmesinde kilit rol oynarlar.
6. Su gittikçe daha az bulunur bir kaynak olmaktadır. Bu yüzden su kaynaklarının denetimindeki yolsuzluk riski artmaktadır.

Global Yolsuzluk Raporu (2008)

Barajlar konusunda ise, barajların planlama sürecinde yolsuzluk sebebiyle oluşan yüksek maliyetler mevcuttur. Örneğin, Brezilya Paraguay sınırındaki Itaipu Barajı üretim kapasitesine bakıldığında dünyadaki en güçlü hidroelektrik santralidir. 3,4 milyara dolar olarak tahmin edilen maliyet yolsuzluk sonucu yaklaşık 6 katına (20 milyar dolar) kadar yükselmiştir. Ulusal bir örnek olarak, Yuvacık Barajı'nın 15 milyon dolar olan maliyeti, proje bütçesinden yapılan harcamalarla 10-12 kat şişirilmiş ve proje 890 milyon dolara tamamlanmıştır. Diğer bir örnek DSI elemanlarınca yerinde ölçümlerle yapılan hesaplamalar, Birecik HES projelerinin sözleşmede belirtilen çıplak yatırım maliyetinin gerçek maliyetten yaklaşık 400 milyon Alman Markı fazla gösterildiğini ortaya çıkarmıştır (Yalçın ve Eken 2005:259).

Rakamsal anlamda olduğundan farklı gösterilen ve gerçeğinden farklı yatırım maliyetleriyle sunulan projelerin ileride çevre üzerinde ciddi değişikliklere ve etkilere yol açabileceği unutulmamalıdır.

Örneğin, bir akarsu vadisinde yapılan baraj çevrenin bazı özelliklerinde önemli değişimlere sebep olabilir. Barajlar, konum ve boyutlarına göre akarsuların doğal akışını ve yapısını değiştirir. Bu durum su kalitesinin bozulması, canlıların yaşam alanlarının tehlike altına girmesi ve pek çok canlı türünün yok olması, yeraltı sularının azalması, göçlerin başlaması gibi ciddi sorunları gündeme getirmektedir (Akkaya ve diğerleri 2009).

3. KURUMSAL YÖNETİM ÖNÜNDE BİR ENGEL OLARAK ŞİRKETLERDEKİ KÖTÜ YÖNETİM UYGULAMALARI

3.1. ÇALIŞAN HİLELERİ:

Bozkurt (2009:60)'un ifadesinde, hile genel bir terimdir. Çeşitli anlamları içerir. Çeşitli insani beceriler ile birinin diğeri üzerinden yarar sağlayacağı her türlü düzenleme bu kapsama girer. Hilenin genel içeriğinde, sürpriz, dalavere, üçkağıtçılık, açgözlülük, kurnazlık, dürüst olmama gibi yollarla birinin aldatılması yatar ve aldatma, rüşvet, sahtecilik, haraç alma, yozlaşma, hırsızlık, zimmet, kötüye kullanma ve önemli gerçekleri gizleme gibi eylemleri açıklamakta ve kavramakta kullanılan bir anlam taşır. Hile, kasıtlı olarak yapılan, gerçeklere, adalete, dürüstlüğe ve eşitliğe karşı aldatma, yalan söyleme ve dolandırma faaliyetidir. Hile, bir çalışanın içinde bulunduğu işletmenin kaynaklarını, varlıklarını kasıtlı şekilde uygun olmayan bir biçimde kullanarak veya ele geçirerek haksız kazanç sağlamaktır.

Göçen (2010:112)'a göre hile ve usulsüzlük, işletme yönetimindekiler ile yönetimden sorumlu kişilerin, işletme çalışanlarının veya üçüncü şahısların kasıtlı olarak adil olmayan yasadışı bir menfaat sağlamak amacıyla aldatma içeren davranışlarda bulunmalarını ifade eder. Bağımsız denetçi finansal tablolarda önemli yanlışlıklara sebep olabilecek hileli ve usulsüz işlemlerin olup olmadığını göz önünde bulundurmalıdır. Varlıkların kötüye kullanılmasından ve hileli finansal raporlamadan kaynaklanan iki tür hile ve usulsüzlük söz konusudur. Bunlardan ilki hileli finansal raporlama, ikincisi ise varlıkların kötüye kullanılmasıdır.

Suistimal (fraud), hile, sahtekarlık, emniyeti kötüye kullanma ile nitelendirilebilecek hukuk dışı fiillerdir. Bu fiiller, sadece şiddet tehdidi veya fiziki güç kullanımının gerçekleştirilmesine bağlı değildir. Suistimaller, para, mal veya hizmet sağlamak, hizmet kaybından veya ödeme yapmaktan kaçınmak veya şahsıyla veya işle ilgili bir avantaj sağlamak amaçlarıyla çeşitli taraflar ve kurumlar tarafından gerçekleştirilebilir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü 2008).

Geçmişte çok örnekleri olmasına karşın özellikle 2000’li yıllardan sonra yoğunlaşan şirket skandalları muhasebe ve denetim mesleğini zor durumda bırakmış ve daha fazla sorgulanır bir konuma getirmiştir. Özellikle giderek yoğunlaşan, hileli mali raporlamalar, kişisel çalışan hileleri ve yolsuzluklar, toplumun her kademesinde çok büyük zararlar vermiş ve vermeyi de sürdürmektedir. Yapılan araştırmalar ise, klasik denetim çalışmaları ile hilelerin ve yolsuzlukların önüne geçilmesinin çok zor olduğunu ortaya koymuştur (ISMMMO Akademi 2010).

İşletmelerde yapılan hileler genelde üç ana bölüm altında toplanmaktadır (Bozkurt 2009:8-9):

3.2. İŞLETME İÇİ HİLE TÜRLERİ

1. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar: Çalışanın, bir işletme faaliyetinde işverenin veya bir başkasının haklarını göz ardı ederek gücünü yanlış biçimde kendisine ve/veya bir başkasına yarar sağlama amaçlı kullanmasıdır.

WorldCom, Tyco International, Adelphia Communications ve diğer bazı Amerikan şirketleri benzer başarısızlıklar yaşamışlardır. Her bir vaka’da yöneticilerin kişisel olarak kendilerine fayda getirecek yapılan işleri örtbas etmek için çeşitli muhasebe hilelerine başvurduğu açıkça görülmüştür. Bu durum ise şirketlerinin borç ödeme gücünü tehlikeye atmıştır (Lamoreaux 2009:10).

2. Hileli Mali Raporlama: Özellikle tepe yöneticileri tarafından işletmenin mali tablolarının olduğundan farklı gösterilerek, tüm işletme ilgililerinin yanıltılması olarak ortaya çıkan hile türüdür.

Kurumsal yönetim üzerine yapılan araştırmalara göre, eğer çok güçlü olan paydaşlara hesap verme yükümlülüğü varsa, finansal belgeler onların çıkarlarına göre düzenlenecektir. Finansal raporlama sistemi ile stratejik paydaşların gücü arasındaki dengenin iyi şekilde kurulması gerekir (Shah, Butt ve Hasan 2009:625).

3. Çalışan Hileleri: Bir işletme çalışanının, işletmenin varlıklarını ele geçirmesi veya kendi yararına kullanması biçiminde ortaya çıkan bir hile şeklidir.

Lehman Brothers'ın 2008'de yaklaşık 50 milyar dolar borcu saklamak için "Repo 105" isimli bir işlem hesabı kullandığı yönündeki suçlamalardan beri, analistler muhasebe hesaplarının daha detaylı araştırılmasını dile getirmektedirler (Story 2010).

KPMG, 1999 tarihli Güney Afrika hile araştırma raporunda, 2000 işletme üzerinde bir hile araştırması yapmıştır. 250 kişinin üzerinde çalışanı olan işletmeler araştırmaya alınmıştır. Araştırmaya %27 oranında yanıt gelmiştir. Sonuçlar ise, ABD ve Kanada örnekleri ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 15: HİLE ARTIŞININ NEDENLERİ

ARTIŞIN NEDENLERİ (%)	G. AFRIKA	ABD	KANADA
Ekonomik Baskılar	71	63	35
Ceza ve Zorlamalarda Eksiklik	60	62	59
Adli Sistemde Yetersizlik	57	-	-
Toplumsal Değerlerde Zayıflama	55	60	34
Komplike Suçlarda Artış	51	56	60
Hükümet Etkisizliği	40	90	50
Önleme ve Ortaya Çıkartmada Eksiklik	27	60	52

Bozkurt (2009:23)

Tabloya bakıldığında, Güney Afrika'da adli sistemde yetersizlik %57 çıkmıştır. Ceza ve zorlamalarda eksiklik Güney Afrika, ABD ve Kanada'da aşağı yukarı %60'tır. Hükümet etkisizliği ABD'de %90, hileyi önleme ve ortaya çıkarma Güney Afrika ve Kanada'dan yüksek olup %60 çıkmıştır.

ACFE 2008 tarihli hile raporundaki sonuçlara göre, ABD’de işletmeler yıllık gelirlerinin %7’sini hile yoluyla kaybetmektedirler. Önceki yıllarda bu oran %5-6’larda dolaşmaktaydı. Yıllık ortalama tutar olarak kayıp 994 milyar dolar olarak hesaplanmıştır ve bu tutar önceki yıl ortalamalarına göre çok yüksektir. Aşağıdaki raporlardaki açıklamalar da benzer formatta bulunmaktadır (Bozkurt 2009:49-57):

YAPILMALARI AÇISINDAN HİLE TÜRLERİ:

Tablo 16: YAPILMALARI AÇISINDAN HİLE TÜRLERİ, YÜZDELER

Hile Türü	2006 %	2008 %
Varlıkların Haksız Kullanımı	%91.5	%88.7
Yolsuzluk	%30.8	%27.4
Hileli Mali Raporlama	%10.6	%10.3

Bozkurt (2009:49-57, Tablo 18 - Tablo 27’de bu kaynaktan yararlanılmıştır.)

Tablo 17: YAPILMALARI AÇISINDAN HİLE TÜRLERİ, DOLAR MİKTARI

Hile Türü	2006 (USD)	2008 (USD)
Varlıkların Haksız Kullanımı	150.000	150.000
Yolsuzluk	538.000	375.000
Hileli Mali Raporlama	2.000.000	2.000.000

Tablo 18: HİLELERİN ORTAYA ÇIKARILMA SÜRELERİ

Hile Türü	Süre (Ay)
Çek Hileleri	30
Hileli Mali Raporlama	30
Kayıt Sonrası Hileler	26
Bordro Hileleri	25
Yolsuzluk	24
Fatura Hileleri	24
Gider Hileleri	24
Kayıt Öncesi Hileler	24
Yazar Kasa Hileleri	22
Nakdi Olmayan Hileler	21
Doğrudan Nakit Hırsızlığı	17

Hilelerin ortaya çıkarılma sürelerine bakıldığında ise, çek hilelerinin ve hileli mali raporlamaların ortaya çıkarılma süreleri oldukça uzun bir süre olup 30 ay (2.5 sene) olarak gösterilmiştir.

Tablo 19: HİLELERİN ORTAYA ÇIKARILMA BİÇİMLERİ

Aşağıdaki tabloda hilelerin ortaya çıkarılma biçimleri 2006 verileri ile karşılaştırılması yer almaktadır.

Ortaya Çıkarılma Biçimi	2006%	2008%
İhbar	%34.2	%46.2
Şans Eseri	%25.4	%20.0
İç Denetim	%20.2	%19.4
İç Kontrol	%19.2	%23.3
Bağımsız Denetim	%12.2	%9.1
Polis Uyarısı	%3.8	%3.2

Hilelerin ortaya çıkarılma biçimlerinde ihbarlar 2006'da %34.2 iken bu oran 2008'de %46.2'ye çıkmıştır. İç kontrol da bir artış göstererek 2006'da %19.2 iken 2008'de %23.3 olmuştur.

Aşağıdaki tabloda, işletme ortak ve tepe yöneticilerinin yaptıkları hilelerin ortaya çıkartılma biçimleri ve genel verilerle karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 20: İŞLETME ORTAK VE YÖNETİCİ HİLELERİ

Ortaya Çıkarılma Biçimi	Ortak ve Yön. Hileleri%	Genel%
İhbar	%51.7	%46.2
Şans Eseri	%17.4	%20.0
İç Denetim	%12.4	%19.4
İç Kontrol	%15.2	%23.3
Bağımsız Denetim	%16.3	%9.1
Polis Uyarısı	%3.4	%3.2

Ortak ve yönetici hilelerini ortaya çıkartma biçimi olarak, genel ortalamanın üzerinde de yer alarak, %51.7 oranı görülmektedir. Ortaya çıkartılma biçimi olarak ihbarı yapanlar şirket bilgilerine en fazla sahip olan tepe yöneticiler arasından biri/birileri mi? Yoksa danışmanlık hizmeti alınan denetim firmaları mı? ya da çıkarları göz ardı edilen diğer paydaş gruplarının olup olmadığı konusu önemlidir.

ORGANİZASYON TÜRÜNE GÖRE HİLE KURBANLARI

Tabloda, işletmelerin organizasyon türüne göre hileden etkilenmeleri ve 2006 verileri ile karşılaştırması yapılmaktadır.

Tablo 21: ORGANİZASYON TÜRÜNE GÖRE HİLE MAĞDURLARI

Organizasyon Türü	2006%	2008%	2006 (USD)	2008 (USD)
Özel İşletmeler	%36.8	%39.1	210.000	278.000
Halka Açık İşletmeler	%31.7	%28.4	200.000	142.000
Kamu İşletmeleri	%17.6	%18.1	100.000	100.000
Kar Amaçsız Kuruluşlar	%13.9	%14.3	100.000	109.000

Diğer organizasyon türlerine karşın, özel işletmelerde hile 2006'da %36.8'den 2008'de %39.1'e yükselmiştir. Kanımızca, organizasyonun içinde denetim faaliyetlerinin ya da iç kontrol mekanizmasının ne kadar iyi çalıştığı konusu iyice irdelenmelidir.

HİLEDEN ETKİLENEN SEKTÖRLER

Tabloda, sektörlerin hile sonucu uğradıkları ortalama zarar ve bunların oranları gösterilmektedir.

Tablo 22: HİLEDEN ETKİLENEN SEKTÖRLER

Hileden Etkilenen Sektörler			
Sınıflandırma	Olay Sayısı	Türün%	Ort. Tutar (USD)
Bankacılık ve Finansal Hizmetler	132	%14.6	250.000
Kamu Kurumları	106	%11.7	93.000
Sağlık	76	%8.4	150.000
Üretim	65	%7.2	441.000
Perakende	63	%7.0	153.000

Eğitim	59	%6.5	58.000
Sigorta	51	%5.6	216.000
İnşaat	42	%4.6	330.000
Sosyal Hizmetler	39	%4.3	106.000
Hizmet - Diğer	35	%3.9	100.000
Hizmet - Mesleki	34	%3.8	180.000
Ulaşım ve Depolama	31	%3.4	250.000
Emlak	29	%3.2	184.000
Teknoloji	28	%3.1	405.000
Destek Hizmetleri	22	%2.4	90.000
Petrol	17	%1.9	250.000
Toptan Ticaret	17	%1.9	150.000
Eğlence	16	%1.8	270.000
Telekomünikasyon	16	%1.8	800.000
İletişim	14	%1.5	150.000
Ziraat ve Hayvancılık	13	%1.4	450.000

Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası'ndan sonra, yakın zamanda büyük şirketlerde yaşanan muhasebe olaylarından sonra bu tip olayların yaşanmaması için ciddi yapılanmalara ve düzenlemelere gidilmiştir (Vlahakis, Wintner, Cammaker 2002:13).

Buradan hareketle SOX ile ilişkili kontrol düzeni olan işletmeler ile ilgili sonuçlar raporda yer almaktadır. Aşağıdaki raporda ise hileyi önleme araçları, bunların olayı etkileme düzeyleri ve ortaya çıkartılma bilgileri yer almaktadır.

Tablo 23: HİLEYE KARŞI KONTROLLERİN VARLIĞINA GÖRE ZARAR

HİLEYE KARŞI KONTROLLERİN VARLIĞINA GÖRE ZARAR			
Kontrol	Var (USD)	Yok (USD)	Azalma %
Ani Denetimler	70.000	207.000	%66.2
İş Rotasyonu	64.000	164.000	%61.0
İhbar Hatları	100.000	250.000	%60.0
Çalışan Destek Programları	110.000	250.000	%56.0
Hile Eğitimleri - Yöneticilere	100.000	227.000	%55.9
İç Denetim	118.000	250.000	%52.8
Hile Eğitimleri - Çalışanlara	100.000	208.000	%51.9
Hile Karşıtı Politikalar	100.000	197.000	%49.2
Bağımsız Denetim	110.000	250.000	%56.0
Ahlak Kuralları	126.000	232.000	%45.7
Denetim Komiteleri	137.000	200.000	%31.5
İhbarcılara Ödül Sistemi	107.000	150.000	%28.7

Tablo'ya göre ani denetimler zararı %66.2 oranında, iş rotasyonu %61.0 ve ihbar hatları %60 oranında azaltmıştır. Ani denetimlerden önce yöneticilerin sürekli tetikte olmasını sağlama, iş rotasyonu yapıp çalışanların sürekli ve rutin olarak aynı işi yapmamasını sağlama ve ihbar hatlarının çalışanlar tarafından bilinmesi, çalışanlara destek programlarının uygulanması, hile eğitimlerinin verilmesi ve bağımsız denetimin olması zararın azalmasında büyük katkı vermektedir.

Aşağıdaki raporda, hile yapan çalışanın işletmede çalıştığı bölüm açısından çeşitli incelemeler ve veriler yer almaktadır.

Tablo 24: HİLEKAR VE ÇALIŞTIĞI BÖLÜM

HİLEKAR VE ÇALIŞTIĞI BÖLÜM			
Bölüm	Olay Sayısı	Türün %	Ort. Zarar (USD)
Muhasebe	231	%28.9	200.000
Üst Yönetim	142	%17.8	853.000
Satış	93	%11.6	80.000
Müşteri Hizmetleri	49	%6.1	45.000
Finans	31	%3.9	252.000
Depo	24	%3.0	100.000
Satın Alma	22	%2.8	600.000
Üretim	19	%2.4	100.000
Bilgi İşlem	16	%2.0	93.000
Pazarlama	8	%1.0	80.000
Hukuk Servisi	8	%1.0	1.000.000
Yönetim Kurulu	8	%1.0	93.000
İnsan Kaynakları	7	%0.9	325.000
Araştırma ve Geliştir.	7	%0.9	562.000
İç Denetim	6	%0.8	93.000

En fazla olay sayısı muhasebe ve üst yönetimde gerçekleşmiş olup ortalama zarar sırasıyla 200.000 dolar ve 853.000 dolardır. İlginç olan, hukuk servisinde 8 olayda ortalama zarar 1.000.000 dolar olup üst yönetimde ve muhasebe olay sayılarındaki zarara göre yüksek sayılır.

Tablo 25: BÖLÜMLERDE YAPILAN HİLELER %

BÖLÜMLERDE YAPILAN HİLELER %			
Hile Türü	Muhasebe	Üst Yönetim	Satış
Yolsuzluk	%14.7	%45.1	%29.0
Fatura Hileleri	%28.1	%28.9	%21.5
Kayıt Öncesi Hileler	%22.5	%12.7	%21.5
Nakdi Olmayan Hileler	%5.6	%19.0	%18.3
Çek Hileleri	%37.7	%14.1	%2.2
Gider Hileleri	%12.6	%19.0	%11.8
Doğrudan Nakit Hırsızlığı	%14.3	%12.7	%7.5
Mali Tablo Hileleri	%11.7	%25.4	%1.1
Tahsilat Sonrası Nakit Hileleri	%16.9	%12.7	%9.7
Bordro Hileleri	%16.0	%9.9	%2.2
Yazar Kasa Hileleri	%2.2	%2.8	%6.5

Yukarıdaki tabloda dikkat çeken bazı yüzdeler üst yönetimdeki yolsuzluk (%45.1), üst yönetim fatura hileleri (%28.9), üst yönetimdeki mali tablo hileleri (%25.4), muhasebe'deki çek hileleri (%37.7) ve fatura hileleri (%28.1), satış'taki yolsuzluk (%29.0), satış'taki fatura hileleri ve kayıt öncesi hileler (%21.5) ve muhasebe'deki satış öncesi hileler (%22.5) olarak sayılabilir.

4. DENETİM FİRMALARI İLE OLAN İLİŞKİLER

Mali tabloların hata ve yanlışlıklar içermeye ihtimali, mali tablo kullanıcılarının işletme yönetiminden gelen bilgilere güvenmelerini ve bu bilgilere dayanarak karar alabilmelerini zorlaştırmaktadır. Mali tablolara olan güvenin tesisi, dolayısıyla, bilgi üzerindeki bu hata ve yanlışlık riskinin olabildiğince azaltılması için, mali tablolarda sunulan bilgilerin doğruluğunun, şirket yönetimi dışındaki bağımsız uzman kişilerce denetlenmesi en makul çözüm olarak ortaya çıkmaktadır. Dünya genelinde bu çözüm, “bağımsız denetim” sisteminin benimsenmesiyle hayata geçirilmiştir (Yıldırım 2009).

Bağımsız denetim, iyi KY’i destekleyen; yasalar, düzenlemeler ve yönetmelikleri de içerisine alan, birbiri ile bağlantılı olan geniş bir çerçevede ele alınmalıdır. Kaliteli bağımsız denetim, iyi liderlik, deneyimli yargılama, teknik yeterlilik, etik değerler, uygun müşteri ilişkileri, düzgün çalışma uygulamaları, etkin kalite kontrol ve inceleme süreçlerinin izlenmesi gibi birçok faktöre bağlıdır. Bağımsız denetçilerin KY yapısı içindeki rolü, denetlenmiş ve yayınlanmış finansal tabloların kalitesi, doğruluğu ve güvenilirliği hakkında makul bir güvence sağlamaktır. Bağımsız denetçilerden finansal tablo hilelerini ortaya çıkarmaları beklenir (Arı 2008:57).

Denetçiler, özellikle yönetim kurulu ve denetim komitesi yönetiminin gücüne bakarak, iç kontrol, yönetimin finansal raporlama teşvikleri ve müşterinin bulunduğu endüstri ile ilgili riskleri anlamak için mali raporların ötesine bakmalıdırlar (Beasley ve diğerleri 1999).

Sonuçta, denetim firmaları ile şirketler arasındaki ilişkileri incelemekte fayda vardır. ABD tarihinin en büyük iflasının ardındaki nedenleri ve kesin etkilerini araştırmak için mahkemenin görevlendirdiği müfettiş Anton Valukas bir oturumda Lehman Brothers ve

SEC'i (Sermaye Piyasası Kurulu) eleştirdi. Lehmann Brothers'ın muhasebe kayıtlarıyla oynadığını, bankanın eski Üst Yöneticisi (CEO) Richard Fuld ile bankanın finans işlerinden sorumlu üst düzey yöneticilerin bu işlemleri bildiğini ortaya çıkardı. Bağımsız denetim kuruluşu Ernst&Young'ın bu işlemlere göz yumduğu ifade edilen raporda, bankanın 2001 yılından bu yana borçlarını azaltmak amacıyla kullandığı "Repo 105" adlı muhasebe yöntemini kullanarak bilanço dışı işlemlerle 50 milyar dolar borcu olduğunu gizlediği belirtildi (<http://www.cnnturk.com>, 28/04/2010).

Enron olayında ise, halka açık bir şirketin kendisini olduğundan daha karlı göstermesi ve özellikle bu gösterimde de denetim şirketinden yardım alması söz konusudur. ABD Tahvil ve Bono Mübadele Komisyonu'na (US Securities and Exchange Commission – US SEC) göre halka açık şirketlerin bağımsız denetim kuruluşlarına denetlettirilmesi zorunludur. Denetim raporları yatırımcıların karar vermesinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, şirketler kendilerini karlı göstererek hisselerinin değerini arttırmışlardır ve bu noktada denetim firmaları da bu amacın gerçekleşmesine yardımcı olmuşlardır. Böylece şirketin gelirlerini ve karını şişirerek borçlarını gizlemesine olanak tanıyan, karmaşık bir mali yapılar zinciri oluşturulmuştur. Enron son üç yıl içerisinde karlarını bu şekilde yarım milyar dolar civarında şişirmiştir (Süer 2003).

Örneğin, Enron'un Arthur Anderson'a ödediği denetleme ücreti 25 milyon dolar ve danışmanlık ücreti 27 milyon dolardı. Disney'in PricewaterhouseCoopers'a ödediği denetim ücreti (audit fee) ise 8.7 milyon dolar ve danışmanlık ücreti ise 32 milyon dolardı. Denetçilerin tepe yönetime pozitif yaklaşımları karşılıklı çıkar ilişkisi (parasal, sosyal, prestij) yaratabilir. Denetçilerin ve tepe yöneticilerin karşılıklı çıkar ilişkisi içinde bulunmaları yanlış beyanda bulunmalarına ve yatırımın, Enron ve Worldcom'da olduğu gibi, yanlış rakamlarla geri dönüşüne sebebiyet verebilir (Yılmaz, Elitaş ve Erkan 2009:146).

Danışmalık hizmetleri (Consulting services), herhangi bir idari sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı müşteri/denetlenen ile birlikte kararlaştırılan istişari faaliyetler ve bunlarla bağlantılı diğer hizmetlerdir. Usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek, bu kapsamdaki faaliyet örnekleridir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü 2008). Usul ve yol göstermede karşılıklı çıkar ilişkileri sebebiyle yanlış beyanda bulunmama konusuna da özen gösterilmelidir.

2000'li yılların başında Anglo - Sakson sistemin öncüsü ABD'de başta Enron - Arthur Andersen denetim skandalı olmak üzere, Worldcom, Tyco, Adelphia ve Xerox gibi firmalarda ortaya çıkan yolsuzluklar, özel şirketler tarafından yapılan ve "bağımsız dış denetim" olarak adlandırılan dış denetimin sorgulanmasına ve Sarbannes-Oxley Yasası ile denetim alanının katı kurallara bağlanmasına neden olmuştur. 2008'de yine ABD'de AIG, Freddie Mac, Fannie Mae, Lehman Brothers ve Bearn Stearns şirketlerinde ortaya çıkan skandallar "iç denetim sisteminin etkin olarak çalışmadığı, usulsüzlükleri belirlemede ve engellemede yetersiz olduğu sonucunu ortaya çıkarmış" ve Anglo-Sakson denetim sisteminde dikkatler bu kez "yönetimin sorumluluğu" olarak isimlendirilen, "yöneticilere organik olarak bağlı fakat fonksiyonel olarak bağımsız iç denetim sistemi"nin üzerinde yoğunlaşmış ve bu sistemin sorgulanmasını gündeme getirmiştir (Maliye Teftiş Kurulu).

Halka açık olmayan küçük işletmeler sürekli nasıl daha az vergi öderim dürtüsüyle vergi matrahlarını küçültmek veya vergiyi mümkün olduğu kadar ötelemek istegindedirler. Halka açık büyük işletmeler ise nasıl daha fazla kaynak (sermaye ve kredi) yaratabilirim düşüncesiyle zararlarını gizlemekte, aktiflerini şişirmekte ve karlarını olduğundan yüksek gösterecek (yaratıcı) muhasebe uygulamalarına başvurabilmektedirler. İşin paradoksal tarafı ise her şeyin muhasebe kurallarına ve muhasebe standartlarına uygun gibi görünmesidir. Bu amaçlara denetim kurumları, kredi derecelendirme kuruluşları, kredi ve finans kurumları da alet edilmekte hatta ortak bile olabilmektedirler. Büyük

işletmelerin ve özellikle kredi ve finans kurumlarının muhasebe ve denetim meslek ve uygulamalarını bu bağlamda yönlendirmesi mümkündür. Dolayısıyla bu işletmelerin muhasebe mevzuat ve standartlarını, bu düzenlemeleri yapmaya yetkili makam ve kurullar üzerinde baskı oluşturarak etkilemesi olasılığı dikkatle değeriendirilmesi gereken bir noktadır (Can 2010:5).

şirketlerdeki bazı muhasebe skandalları ve denetim firmalarına bakıldığında, özellikle yanlış beyanlar, çift yönlü ticaret yapmak ve yanıltıcı muhasebe uygulamaları dikkat çekmektedir.

Tablo 26: MUHASEBE SKANDALLARI VE DENETİM FİRMALARI

şirket	Yıl	Denetim Firması	Notlar
Waste Management, Inc.	1999	Arthur Andersen	Finansal yanlış beyan
Xerox	2000	KPMG	Finansal sonuçlarda yalan bildiride bulunma
AOL	2002	Ernst & Young	Satışları şişirmek
Bristol-Myers Squibb	2002	PWC	Ciroyu şişirmek
CMS Energy	2002	Arthur Andersen	Çift yönlü ticaret
Duke Energy	2002	Deloitte & Touche	Çift yönlü ticaret
Dynegy	2002	Arthur Andersen	Çift yönlü ticaret
El Paso Corporation	2002	Deloitte & Touche	Çift yönlü ticaret
Halliburton	2002	Arthur Andersen	Bütçe aşımının uygunsuz kayıt edilmesi
Kmart	2002	PWC	Yanıltıcı muhasebe uygulamaları
Merrill Lynch	2002	Deloitte & Touche	Çıkar çatışmaları
AIG	2004	PWC	Yapılandırılmış finansal anlaşmaların muhasebesi
Anglo Irish Bank	2008	Ernst & Young	Bankadaki saklı borçlar
Satyam Computer Services	2009	PWC	Muhasebe kayıtlarında tahrifat
Lehman Brothers	2010	Ernst & Young	Yatırımcıya Repo 105 işlemini açıklamada başarısızlık

Patsuris (2002), Story (2010), Wikipedia (2011)

Bir diğerk bakışta, denetçiler usulsüzlüğü meydana çıkarmak için tasarlanmamışlardır. Bağımsız denetimler finansal raporlardaki matematik hesabı kontrol edip muhasebe kurallarının doğru uygulanıp uygulanmadığını saptarlar. Dürüst olmayan bir çalışan tarafından finansal raporlarda yapılan maksatlı manipölasyonu tespit etmek geleneksel denetim ile zordur (Coenen 2007).

Örneğın, Göçen (2010:123) İtalyan kanunlarına göre, her 9 yılda bir denetim firmasının değışmesi gerektiğini belirtmiştir. Ancak, Parmalat kanundaki bir boşluktan faydalanıp Grant Thorthon ile çalışmaya devam etmiştir. Deloitte ve Touche Parmalat'ın muhasebesini devir almıştı ancak Bonlat adında yeni bir birim kuruldu ve Grant Thorthon bu birimin denetçisi olarak kalmıştı. Yasa gereğı atanan denetim kurulu, yönetim kurulunu denetleme gücünden yoksundu. Bağımsızlık gereğı denetçinin şirket tarafından sağlanan bilgiyi ayırt etmesi mümkün değildi. Yönetim kurulunda bir iç denetçinin olmaması ve bağımsız denetçi ile yakın ilişkiler kurulması ve denetim planlaması eksikliği sebebiyle Parmalat'ın yapmış olduğı hileler tespit edilememiştir. Bunun sonucunda, Parmalat'ın denetçileri prestijlerini kaybetmişlerdir ve denetçiler hakkında soruşturma açılmıştır. Bu skandal derecelendirme şirketlerinin de güven kaybetmesine sebep olmuştur. Standard ve Poor's, yönetim tarafından gerçekleştirilen kasıtlı muhasebe hilelerinden dolayı suçlanamayacakları yönünde bildiri yayınlamıştır.

5. KURUMSAL YÖNETİM KONUSUNDA YAPILAN DÜZENLEMELER

Kurumsal yönetim alanında yapılan düzenlemeler ya da öneri çalışmaları oldukça fazladır. Uluslararası alanda da daha önceki bölümlerde vurgulandığı gibi birçok ülkede kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi adına öneriler sunulmuştur.

Kurumsal yönetim alanında yapılan başlıca düzenlemeler olarak kabul gören Cadbury Raporu, Grenbury Raporu, Hampel Raporu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (OECD İlkeleri) ve Sarbanes-Oxley yasası önem teşkil eder.

5.1. CADBURY RAPORU:

OECD kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine temel teşkil edecek olan kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkışındaki ilk çalışmaların 1991 yılında İngiltere’de, Londra Kıymetler Borsası tarafından oluşturulan ve Adrian Cadbury başkanlığında yürütülen komite çalışmalarıyla başladığı görülmektedir. Komite, İngiliz şirketlerin uyması için “en iyi uygulama kodları”nı belirlemiş ve 1992 Aralık ayında “Kurumsal Yönetimin Finansal Görünüşü Üzerine Komite Raporu” adlı çalışmayı yayınlamıştır. Gözetim kalitesini geliştirmeyi ve kurumsal yönetime işlerlik kazandırmayı amaçlayan bu çalışma, Cadbury Raporu olarak anılmaktadır (Arslantaş ve Fındıklı 2010:260).

İngiltere’deki kurumsal yönetim sistemi, büyük oranda ABD yönetim sisteminin oluşumunu gerçekleştiren mekanizmalara dayanmaktadır. Her iki sistem de, şirketlerin yönetimi açısından, ağırlıklı olarak kendi oluşturdukları düzenlemelere (self regülasyon) ve piyasaya dayalı yaptırımlara bağlı olarak çalışmaktadır. Self regülasyon geleneği çerçevesinde kurumsal yönetimin finansal yönleri hakkında Cadbury Raporu, borsada işlem gören şirketlerdeki YK (Yönetim Kurulu)’nın bağımsızlığını güçlendirmeye yönelik en fazla yankı uyandıran yayın olarak bilinmektedir. 1991’da FRC (Financial Reporting Council) ve LSE (London Stock Exchange) tarafından kurulan Cadbury

Komitesi, 1992’de ilk taslak raporunu kamuya sunmuştur. Cadbury Komitesi Raporuna göre komitenin temel amacı, kurumsal yönetim standartlarına ve finansal raporlama yanında denetime olan güven seviyesine yardımcı olmaktadır. Komite’nin tavsiyeleri, kanuni düzenlemelerden ziyade self regülasyonun şirketler üzerinde kendi yönetim biçimlerini geliştirmeleri yönünde baskı kurulması açısından uygun bir yol olduğu inancına dayanmaktadır (Kahraman 2008).

5.2. GREENBURY RAPORU:

Cadbury Komitesini, 1995 yılında Greenbury Komitesi izlemiştir. 1995’de yayımlanan rapordaki ana temalar, hesap verebilirlik, sorumluluk, tam açıklama, yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının denkleştirilmesi ve gelişmiş şirket performansından oluşmaktaydı. Cadbury gibi Greenbury de, söz konusu raporla uyum sağlanması açısından İngiliz mevzuatında değişikliğe gidilmesini öngörmemiştir. Greenbury, İngiltere’deki tüm borsada işlem gören şirketlerin, pay sahiplerine yıllık olarak rapora uyum beyanı vermelerini önermiştir. Bunun gibi LSE de, borsada işlem gören şirketlere rapordaki hükümler açısından sürekli yükümlülükler getirmeli, yatırımcı kuruluşlar da rapordaki hususların en iyi şekilde uygulanmasını temin etmek için güçlerini ve etkilerini kullanmalıdır (Kahraman 2008).

1990’larda yöneticilerin geliri sorunu İngiltere’de yatırımcı ve kamuoyunda temel sorun haline gelmişti. Özellikle özelleştirilmiş endüstrilerde yöneticilerin gelir seviyesi artıyordu ve yöneticilerin daha iyi performans göstermesine bir etkisi olmuyordu. Yöneticilerin kazançlarıyla alakalı kurumsal yönetim sorunlarıyla daha ciddi ilgilenme gereği duyuldu. Bunun için Greenbury Komitesi oluşturuldu. Bu komitenin aldığı kararlar Greenbury raporunda belgelendi. Bu rapor yönetici gelirlerinde en iyi uygulama kodu olmuştur. Raporda ise dört temel konu ele alınmıştır.

Tablo 27: GREENBURY RAPORUNDAKİ DÖRT TEMEL KONU

- 1) Gelir komitesinin genel müdür ve diğer yöneticilerin gelir paketlerini düzenlemesindeki rolü
- 2) Yöneticilerin gelirleri ve bunun pay sahiplerinin onayını alıp almayacağına ilişkin pay sahiplerinin ihtiyacı doğrultusundaki gereken açıklık seviyesi
- 3) Yönetici gelirinin belirlenmesindeki ana hatlar
- 4) İstenilmeyen bir performans sonrası şirketin bir yöneticisini isten çıkarması sonucunda oluşacak tazminata ilişkin servis kontratı

Karayel (2006)

5.3. HAMPEL RAPORU:

Hampel komitesi 1998 yılında İngiltere’de daha önce yayınlanmış olan Cadbury ve Greenbury’deki tavsiyeleri gözden geçirmek için oluşturuldu. Son rapor iyi yönetim prensipleri üzerinde durmuştur. Bunun nedeni şirketler üzerindeki zorunlu ağır yükü azaltıp esnek kurallar oluşturup tüm şirketlere uygun hale getirmekti. İyi yönetişimin büyük oranda her bir şirketin özel durumuna bağlı olduğu anlaşıldı (Karayel 2006).

Tablo 28: HAMPEL RAPORUNDA ORTAYA ÇIKAN ÜÇ MADDE

- 1) İyi kurumsal yönetim, alışlagelen kurallara değil geniş prensiplere ihtiyaç duyar. Örneğin, yönetim kurulu başkanlığının icra başkanlığından ayrılması şeklinde esnek olmalı ve her şirketin bireysel koşullarıyla alakalı olmalıdır.
- 2) Yönetim kurulu şirket hissedarlarına karşı yükümlüdür. Yöneticilerin diğer paydaş gruplarına olan sorumluluklarını yeniden belirleme olayı yoktur.
- 3) İngiltere’de tek yönetim kurulu kabul görür. İki dizi yönetim kurulu gibi alternatif yönetim yapılarında ve süreçlerinde ilgi yoktur.

Tricker (1998:2)

5.4. OECD İLKELERİ:

1999'da OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, iyi bir kurumsal yönetim için tek bir model öngörmeyen, ortakların haklarını koruyan, çıkar gruplarına eşit ve adil davranılmasını önceleyen ve onların haklarını korumayı öne alan, şeffaf ve tam zamanlı açıklamayı kurul, şirket ve ortak sorumluluğuyla ele alan düzenlemedir (Daştan 2010).

Ayrıca, 1999'da OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, kurumsal yönetim konusunda temel olarak beş konu üzerine odaklanmıştır (Aprea 2003:5): Bunlar, hissedarların hakları, hissedarlara eşit davranılması, kurumsal yönetimde paydaşların rolü ve yönetim kurulunun açıklığı, şeffaflığı ve sorumluluğudur.

2004'te yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan ana başlıklar incelenecek olursa (OECD 2004):

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ANA BAŞLIKLARI

- 1) Etkin Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi Oluşturmak**
- 2) Hissedarların Hakları ve Temel Mülkiyet Fonksiyonları**
- 3) Hissedarların Adil Muamele Görmesi**
- 4) Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahiplerinin Rolü**
- 5) Kamuoyuna Açıklama Yapmak ve Şeffaflık**
- 6) Yönetim Kurulunun Sorumlulukları**

5.5. BASEL KOMİTESİ:

Basel Uyumu, bankaların rekabetçi yapıları ve finansal piyasaların gelişimi için önemli gereklilikleri ile banka piyasalarının denetim ve gözetiminde önemli bir adımdır. 1970’li yılların ilk yarısında sabit kur sisteminin terk edilmesi ve 1974 yılında yaşanan petrol krizi sonucunda, uluslararası döviz ve bankacılık piyasalarında büyük dalgalanmalar yaratan sorunlara ortak bir çözüm arayışı ile gündeme gelmiştir. Bankacılık denetimiyle ilgili önemli hususların anlaşılmasının kolaylaştırılması ve dünya genelinde bankacılık denetiminin kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla, Bank for International Settlements (BIS) bünyesinde, 1974 yılında Basel Bankacılık denetim komitesi kurulmuştur (Şendoğdu 2010:5).

Basel Komitesi – OECD’de olduğu gibi – yönetim kurulu ile üst yönetimin, güçlü bir kurumsal yönetimin sağlanmasında sorumlu organlar olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, bankacılıkta kurumsal yönetim sistemlerinin iyileşmesine yönelik sürekli yayınlar yapan Basel Komitesi’ne göre kurumsal yönetim, şu eylemleri teşvik etmesinden dolayı bankalar için kritik önemi vardır (Kaymaz ve diğerleri 2008:58):

BASEL KOMİTESİ EYLEM TEŞVİKİ

- 1) Kurumsal hedeflerin oluşturulması (sahiplere ekonomik dönüşler)**
- 2) Günlük operasyonların aksamadan yürütülmesi**
- 3) Paydaşların menfaatlerinin göz önüne alınması**
- 4) Bankaların güvenli ve sağlam biçimde çalışması ve ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun hareket etmelerinin teminine yönelik öngörülerin yapılması**
- 5) Alacaklıların çıkarlarının mümkün olduğunca korunması**

5.6. ETİK KODLAR:

Tüm dünyada iş dünyasının son dönemde yitirdiği toplumsal güveni tekrar kazanması için etik davranışlara özen göstermesi gerekir. Etik değerler, toplumsal beklentilerin farklı olduğu ülkelerde farklı algılanmaktadır. Ancak, bu konuda yapılan çalışmalar küresel boyutta etik değerleri dokuz ana maddede özetlemektedir.

Tablo 29: ETİK KODLAR

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Kurumsal sosyal sorumluluk2. Adil soruşturma3. Çevreyi koruma sorumluluğu4. Finansal raporların yanıltıcı olmaması5. Üst yönetimin sorumluluğu6. Ayıplı ve yanıltıcı ürün, hizmet veya davranışlar7. Adil olmayan ticari davranışlar8. İspiyonu engellemek (Etik dışı davranışların ortaya çıkarılmasını engelleyecek davranışlarda bulunmama)9. Yönetim kurulunun sorumluluğu |
|---|

Bozgeyik (2008)

Artan sayıdaki şirketler etik kodlar oluşturmaktadırlar. Bu kodlar çalışanların iş yaşamlarını yürütürken takip etmeleri için sunulan açık bir dizi klavuzdur. Örneğin (Bateman ve Zeithaml 1990) etik kod olarak beş hedeften bahsetmiştir:

1. Paydaş hedefini daraltmak: Bir ya da ufak bir dizi paydaşa (yönetim, çalışanlar, hissedarlar, müşteriler vs.) fayda sağlamayı maksimize etmek
2. Finansal hedef: Finansal olan paydaşlara (hissedarlar, bankalar, kreditorler) faydaları maksimize etmek
3. Faydacı hedef: Paydaşların ya çıkarlarını maksimize etmek ya da refah seviyelerini ortalama düzeyde tutmak

4. Sosyal adalet hedefi: En yoksul olan paydaşın refah seviyesini yükseltmek
5. Sosyal uyum hedefi: Sosyal düzeni devam ettirmek ya da yaratmak

Bu hedefler birçok büyük şirketin etik kodlarında yer almaktadır. Örneğin, Hewlett Packard ve Johnson&Johnson şirketlerinde bu tip etik kodlar mevcuttur.

Risklerini iyi yönetmek ve şirketi güvene almak isteyenler bunun için yetkili bir yönetici oluşturmaktadırlar. CRO (Chief Risk Officer) bu konuda yapılacak en önemli uygulama olarak görülüyor. CRO'ların görevi ise risk yönetimi konusunda işin merkezine çıkarmaktan başka bir şey olmayacaktır. Zaten CRO uygulamalarının işaretleri de 1990'ların sonlarına doğru gelmeye başlamıştı. Özellikle risk yoğun sektörlerde başlayan uygulama, sonraları diğer şirketlere de yayıldı. Bir araştırmaya göre, S&P500 şirketlerinin üçte birinde CRO bulunuyor. Bünyelerinde CRO barındıran şirketler arasında Boeing, GM ve Cisco gibi şirketler vardır (Ateş 2009).

5.7. SARBANES-OXLEY YASASI:

ABD, denetçi bağımsızlığının güçlendirildiği ve borsa şirketlerinin bağımsız denetçileri için yeni bir düzenleyici otoritenin oluşturulduğu Sarbanes - Oxley Kanunu'nu yürürlüğe sokmuştur (Aktan 2006).

Arı (2008:59)'nın belirttiği gibi, özellikle Enron ve WorldCom şirketlerinde ortaya çıkan muhasebe ve bağımsız denetim başarısızlıklarının ardından ABD'de Temmuz 2002'de, halka açık şirketlerde muhasebe hizmetlerinin, finansal raporların ve bağımsız denetimin kalitesinin artırılması amacıyla Sarbanes-Oxley (SOX) yasası kabul edilmiştir. Bu yasa başta KY olmak üzere, kaliteli finansal raporlamanın ve denetim fonksiyonunun etkinliğinin geliştirilmesi için uygulamaya konulmuştur. Yasa, denetçileri denetleme yasası olarak adlandırılabilir.

Tablo 30: YASA METNİNİN ANA BAŞLIKLARI

1. Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu
2. Denetçi Bağımsızlığı
3. Kurumsal Sorumluluk
4. Kapsamı Genişletilmiş Mali Bildirimler
5. Analist Çıkarlarının Çatışması
6. Komisyonun Kaynakları ve Yetkileri
7. Çalışmalar ve Raporlar
8. Kurumsal ve Kriminal Suistimal Sorumluluğu
9. Büro Elemanlarının Suç ve Cezalarının Arttırılması
10. Kurumsal Vergi Beyanı
11. Kurumsal Suistimal ve Sorumluluğu

Süer (2003)

Yeni kanun Menkul Kıymet ve Döviz Komisyonu (Securities and Exchange Commission - SEC)'na kayıtlı tüm firmaları kapsamaktadır. Kanun özetle şu şekildedir (Erdönmez 2003):

Üst düzey yöneticilerin ve mali birimlerdeki yöneticilerin firmanın mali tablolarının doğru ve SEC'teki verilerle uyumlu olduğunu teyit etmesini zorunlu kılmaktadır.

- Firmaların iç yönetimini etkileyen çeşitli hükümler içermektedir. Buna göre:
 - Birim yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere belli durumlar dışında bireysel kredi verilmesi yasaklanmakta,
 - Yönetim kurulunu denetleyen komiteye özel sorumluluk ve yetkiler yüklenmekte,
 - Firmanın hatalı uygulamalarını otoritelerin dikkatine sunan yetkililere güvence sağlanmaktadır.

- SEC’i yeni bilgilendirme standartları oluşturmaya y6nlendirmektedir. Bu kuralların/standartların (1) bilanço dışı işlemler (2) pro-forma mali bilginin (genel kabul g6rmuş muhasebe standartlarıyla uyumlu olmayan mali bilgi) sunumu (3) iç kontrol ve (4) etik kuralları içermesi 6ng6r6lmuşt6r.
- Yeni muhasebe d6zenlemeleri getirmiştir. Bu erevede;
 - Firmanın mali tablolarında denetçilerin belirttiği t6m maddi d6zeltmeler g6sterilmelidir.
 - Denetçi komitesinin dış denetçileri seçmesi ve denetimi gerçekleştirmesi sırasında 6zel denetim yetkisini kullanması zorunlu kılınmıştır.
 - Firmanın hesaplarını denetleyen muhasebe şirketi Amerikan k6kenli olmasa bile, yeni kurulan kamu kurumu niteliğinde muhasebe g6zetim kuruluna kayıt yaptırmak ve onun denetimine tabi olmak zorundadır.
- Mali tabloların doğru olmaması, menkul değerlerlerde sahtekarlık yapılmasına, yargının engellenmesine, firmanın açığını ortaya çıkaran yetkililere karşı yapılan m6dahalelere ciddi cezalar ve yaptırımlar 6ng6rmektedir.

Avrupa Birliği (AB)’nde kurumsal sekt6r6n yeniden yapılandırılmasına y6nelik olarak “şirketler Kanunu” tekrar ele alınarak, kurumsal y6netimin geliştirilmesini içeren bir dizi değişiklik 6zerinde çalışmalara başlanmıştır. Avrupa Bakanlar Konseyi bu çalışmaları şirketler Hukuku Uzmanları alışma Grubu ile (High Level Group of Company Law Experts) s6rd6rmektedir. ABD’de kabul edilen SOX Kanunu ile getirilen d6zenlemeleri de g6z 6n6nde bulundurarak çalışmalarını s6rd6ren Grup, 2002’de “Avrupa’da şirket Kanunu için Modern D6zenleyici ereve Hakkında” (A Report of The High Level Group of Company Law Experts on Modern Regulatory Framework For

Company Law in Europe) bir rapor hazırlayarak Avrupa Komisyonu'na sunmuştur. Avrupa Komisyonu rapora cevap olarak 2003'de "Eylem Planı"nı (Action Plan) açıklayarak Avrupa şirketler kanunu ve kurumsal yönetim konusunda neden revizyon yapılma gereksinimi duyulduğu açıklanmaktadır. Plan'da bu alanda AB'de gelecekte meydana gelecek eylemlere ilişkin temel politika hedefleri açıklanmakta, kısa (2003-2005), orta (2006-2008) ve uzun dönem (2009 ve sonrası) hedefler yer alır.

5.8. DİĞER GELİŞMELER:

Şirketler Hukuku Eylem Planı ve AB'de Kurumsal Yönetimi Güçlendirme (2003), Yönetici Ücretleri ile İlgili Tavsiye (2004), Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Tavsiyesi (2004), Şeffaflık Direktifi (2005) Muhasebe & Denetim Kuralları ve Şirketler Hukuku Direktifi (2007) Avrupa Birliği'nde kurumsal yönetim kapsamındaki diğer çalışmalar çerçevesinde değerlendirilebilir (IFC 2003).

Aktan (2006)'nın ifadesinde, şeffaflık ve geniş kapsamlı açıklama Türkiye'de kurumsal yapının iyileştirilmesinde önerilen hususlar arasında yer almaktadır. Uluslararası muhasebe ve bağımsız denetim standart ve ilkelerinin gecikmeksizin yürürlüğe sokulması konu ile ilgili araştırmacılarca ön plana çıkarılmaktadır. Şeffaflık ve denetim konusunda Türkiye'nin son yıllarda attığı olumlu adımlar vardır. Örneğin, en son skandalları takiben ABD'de gerçekleştirilen CEO'ların ve CFO'ların finansal tabloların doğruluğunu onaylamaları düzenlemesi ve denetçilerin belirli periyotlarla zorunlu değişimi ve denetim komitesinin seçilecek denetim şirketlerini aday göstermesi hususları Türkiye'de de hayata geçen uygulamalardır.

Türkiye'de kurumsal yönetime ilişkin hukuksal düzenlemelerin bazıları OECD ilkelerine benzerlik göstermektedir. Halka açık firmalar için kurumsal yönetimin hukuki alt yapısı Sermaye Piyasası Kanunu, diğer şirketler Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenmiştir. Kurumsal yönetimin iyileştirilmesine ilişkin olarak son dönemde gerçekleştirilen düzenlemeler şöyle özetlenebilir (Erdönmez 2003):

**Tablo 31: KURUMSAL YÖNETİMİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK
DÜZENLEMELER, TÜRKİYE**

- Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Mali Tabloların Düzeltilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ
- Sermaye Piyasasında Konsolide Mali Tablolara, İştiraklerin Muhasebeleştirilmesine İlişkin Esas ve Usüller Hakkında Tebliğ
- Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ
- Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği’nin çıkarılması
- Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği’nin hazırlanması
- Uluslararası Muhasebe Standartları Tebliği

Erdönmez (2003)

İlginç bir örnekte, 2001 yılında bir İngiliz borsacı, yanlışlık sonucu girdiği işlem nedeniyle FTSE 100 Endeksi bir günde %2.2 düşüş yaşamıştı. Hata yapan görevli, 430 milyon dolarlık hisseleri sadece 43 milyon dolara satmıştı. Böyle bir “risk” faktörü önceden görülmediği için, İngiliz finans piyasalarını sarsan bir durumdu. Bunlar ve diğer şirket skandalları, artık şirketleri ve düzenleyici kurumları önlemler almaya itmektedir. İşin hedefinde “risk faktörlerini” belirleme ve “eylem planı” oluşturmak vardır. Burada “Kurumsal Risk Yönetimi” (ERM – Entreprenural Risk Management) yaklaşımı öne çıkar. ERM, şirketin karşılaştacağı riskleri anlama ve yönetebilmeyi öngören sistematik bir yaklaşımı ifade eder. Yola çıkmadan önce şirketin alt düzey yöneticilerinden yönetim kuruluna, üretim hattı direktöründen CEO’ya kadar herkesin olası bütün riskleri tanımlamaları gerekmektedir (Ateş 2009).

Örneğin, Bolgün ve Akçay (2005:65-66)'ın da belirttiği üzere, İtalyanlar finans sektörünün denetimiyle ilgili çeşitli reformlar planlamaktadır. Bunların en önemlisi, finans sektörünün tamamının (bankalar, sigorta şirketleri ve fonları, türev piyasaları, emeklilik fonları, sermaye piyasaları, vs.) denetiminin İngiltere'deki FSA (Financial Services Authority) gibi tek bir organın sorumluluğunda toplanması ve bu organın çok önemli yetkilerle donatılmasıdır.

Başka bir örnekte, Jackson (2002:61) Çek Cumhuriyeti'nde uluslararası muhasebe standartlarının Çek diline çevrilmesinde geniş çaplı uygulamaların göze çarptığını vurgulamıştır. Malezya'da Kuala Lumpur Menkul Kıymetler Borsası'nda listede olan şirketler için iyi yönetim zorunlu hale gelmiştir. Şirketler için yönetim eğitim programları oluşturulmuştur. Başka örnekte, Güney Afrika'da Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'nda, finans hizmeti veren Liberty Group tepe yöneticilerinin tazminat paketlerinin tüm detaylarını yayınlayan ilk üye olmuştur.

Görüldüğü üzere, kurumsal yönetim çerçevesi içinde birçok ülkede çeşitli uygulamalarla beraber, kurumsal yönetim ilkeleri göz önünde bulundurularak kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik birçok çalışma yapılmıştır.

IV. ARAşTIRMA

1. PROBLEM

Dünya’da birçok kurumda yaşanan muhasebe ve finans skandalları incelendiğinde, özellikle tepe yönetim olmak üzere yönetimin birçok alanında yapılan çeşitli hileler veya yolsuzluklar uzun vadede şirketleri mali, etik ve prestij anlamında çok zor durumda bırakmıştır. Yaşanan bu skandallara bağlı olarak hile türlerinin tespitini yapmak olayların özüne inmemize ve çıkartılacak bazı sonuçlara ve önerilere olanak sağlayacaktır.

2. ARAşTIRMA SORUSU

1997-2010 tarihleri arasında yapılan ampirik araştırmalara odaklanarak kurumlardaki hile türlerinin tespitini yapmak ve bu yıllar arasındaki hile eğilimini bulmak esas amaçtır. Bir başka deyişle, kurumlarda çıkan skandallarda kullanılan hile tiplerinin ne yönde bir etkisi olduğu saptanmaya çalışılacaktır.

3. ARAşTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, 1997-2010 yılları arasında kurumlardaki hileler üzerine yapılan 14 adet ampirik çalışma içerisinde 82 adet alt çalışma birleştirilerek ve meta analiz yöntemi uygulanarak, hile eğilimiyle birlikte bu çalışmalar kapsamında büyük resmi görebilmektir. Bu alanda yürütölen diğör çalışmaların sistematik olarak derlenip bir araya getirilmesi kanımızca önemli bir bilgi birikimi oluşturacaktır ve bu birikimin ileride yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE İZLENİLEN YOL

Günümüzde her alanda bilimsel çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. Artık herhangi bir alanın herhangi bir konusunda çok sayıda birbirinden bağımsız yapılmış ve birbirinden farklı sonuçlara ulaşmış çalışmalara rastlamak mümkündür. Araştırma sayısının artmasıyla, bu araştırmaların amaçları doğrultusunda sonuçlarının hedef kitlelere ulaşmasında güçlük yaşanmaktadır. Tüm kaynakların incelenmesi, bulgularının gözden geçirilmesi, sonuçlarının ve önerilerinin dikkate alınabilmesi okuyucunun, günlerini hatta aylarını ayırmasını gerektirmekte ve bu bilgi çokluğu içinde istenilen bilgiye ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden bu bilgilerin bir çatı altında düzenlenmesi, tekrar bir analiz sürecinden geçirilmesi ve yeni yorum ve kararlara varılması gereksinimi doğmuştur. Bu gereksinimlerin karşılanması için Glass (1976), araştırma bulgularının yeniden özetlenerek tek bir araştırma çatısı altında toplanması yöntemini önermiş ve yönteme “**meta analiz**” adını vermiştir. “Bireysel çalışmaların sonuçlarının yeniden istatistiksel işlemlerden geçirilmesi süreci” olarak açıklanan yöntem bilimsel çalışmalarda özellikle tıp ve eğitim bilimleri alanında sık kullanılmıştır (Sağlam ve Yüksel 2007:7).

Bazı önemli meta analiz tanımları yöntemin anlaşılmasını sağlamak amacıyla aşağıda belirtilmiştir:

- Meta analiz, diğer analizlerin analizidir. Bireysel çalışmalardan elde edilmiş çok sayıda analiz sonuçlarını bütünleştirmek amacıyla kullanılan istatistiksel analizlerdir (Glass 1976:3).
- Meta-analiz, belirli bir konuda yapılmış, birbirinden bağımsız, birden çok çalışmanın sonuçlarını birleştirme ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapma yöntemidir. Meta - analiz, klinikçilere ve tıbbi araştırmacılara çeşitli çalışma sonuçlarını özetleyen nicel yöntemler sunar ve sonuçların birleştirilmesi ile ortak yargıya ulaşmalarını sağlar (Akgöz ve diğerleri 2004:107).

- DeCoster (2004)'a göre meta analizler genelde bir açıklayıcı değişken ve bir sonuç değişkeni arasındaki ilişki üzerinde merkezlenmiştir. X'in Y üzerindeki etkisini ifade eden bu ilişki analizi tanımlar.
- Wilson (1999) meta - analizin istatistiki anlamlılığa değil, çalışmalardaki etkilerin büyüklüğüne ve yönüne odaklandığının altını çizmektedir.
- Meta-analiz, daha önceden yapılmış araştırmaların sonuçlarına bakarak istatistiksel olarak yeni sonuçlara varma yöntemidir (Odabaşı ve diğerleri 2010:135).
- Yıldız ve Tez (2009:134) meta analizi aynı konuda yapılmış çalışmaların sonucunda uyumsuzluk olduğunda , örneklem genişliği bir etkiyi ortaya çıkarmada yeterli olmadığına ya da bir araştırmacının yapması için çok kapsamlı olduğundan ve çok pahalı ve zaman alıcı olduğunda gerçekleştirilen niceliksel bir yeniden inceleme çalışması olduğunu ifade etmişlerdir.

Her ne kadar meta analiz yapmanın birçok yolu olsa da, meta-analiz için altı temel basamak aşağıda tanımlanmaktadır (Şahin 2005:34):

- 1. Araştırma Sorusunu Açık Bir Şekilde Ortaya Koymak:** Araştırmada araştırılacak soru önceden tespit edilmeli ve bu soruya uygun kriterler belirlendikten sonra analize dahil edilecek çalışmalar bu kriterler doğrultusunda seçilmelidir (Küçükönder 2007).
- 2. Literatür Taraması:** Bilgisayar araştırmaları, elle yapılan arama, bağımsız yapılan her bir çalışmanın referans listeleri, literatür taramada kullanılan ortak kaynaklardır. Belirli bir konu hakkındaki tüm araştırmalara ulaşmak neredeyse imkansız olduğu için sistematik olan taramalar, daha geniş bir aralıkta materyal toplama olasılığını arttırır.

- 3. Çalışmayı Kodlama:** Kodlama yöntemleri her bir araştırmadan toplanan tanımlayıcı bilgileri, sayısal verilere çevirmek için kullanılır. Bu yöntemler aynı zamanda hem genel olmalı, hem de çalışmaların benzersiz yönlerini gösterecek şekilde asgari seviyede özel olmalıdır.
- 4. Verilerin Analizi İçin Etki Büyüklüğünün Belirlenmesi:** Meta - analizde kullanılacak uygun model ve yönteme göre bir çok etki büyüklüğü veya ölçme şekli belirlenebilir (Küçükönder 2007). Bununla ilgili aşağıda bilgilendirme yapılmaktadır.
- 5. İstatistiksel Analiz:** Yapılacak olan meta-analizin çeşidi, istatistiksel analizin nasıl yapılacağını ve sonuçların nasıl yorumlanacağını da etkiler. Sonradan ortaya çıkan en yaygın meta-analiz işlemleri şunlardır: homojenlik testleri (tests of homogeneity), çalışma ağırlıklarının düzeltmeleri (correction for study weight), heterojenlik kaynaklarının sistematik araştırması (systematic exploration of sources of heterogeneity).
- 6. Sonuçlar ve Yorumlar:** Sonuçlar analiz edilen literatürü ve bu literatürün sınırlarını yansıtmalıdır. Bireysel çalışmalarda olduğu gibi araştırmacılar gelecekte yapılacak araştırmaları iyileştirmek için de tavsiyelerde bulunmalıdırlar ya da daha sonraki araştırmacılar tarafından çözülmek üzere, içinde bulunulan durumun potansiyel sorunlarını belirtmelidir.

Bu araştırmada “Comprehensive Meta Analysis 2.2.057” 2010 versiyonlu meta analiz programı kullanılmıştır. Anahtar kelime olarak kurumsal yönetim (corporate governance), kurumsal yolsuzluk (corporate fraud), empirical study (ampirik çalışma), hile (fraud), şeffaflık (transparency), kurumsal yönetim ilkeleri (corporate governance principles), hileli finansal raporlama (financial statement fraud), kurumsal skandal (corporate scandal), finansal skandal (financial scandal) ve finansal hile (financial fraud) kelimeleri kullanılmıştır.

Internet üzerinden yapılan taramada EBSCO, JSTOR, Google araştırma motoru ve Google Akademik veri tabanları incelenmiştir. Bütün bu internet taramasının yanında makaleleri pdf formatında elde edilemeyen alanla ilgili el taraması yapılarak kitapların içindekiler kısımları incelenmiş olup gerekli bölümler araştırmaya dahil edilmiştir. 153 araştırma arasından seçilen 14 ampirik çalışma titizlikle birleştirilmeye çalışılmıştır. Seçim kriterleri ise aşağıdaki bölümde ifade edilmiştir. Bu araştırmaların seçimindeki sebep ise konularının büyük benzerlik göstermesidir. Hile raporları, hileli finansal raporlar, kurumsal yolsuzluklar üzerine benzer araştırmalar yapıldığı tespit edildiği için meta analiz araştırmamızda bu kaynaklara yer verilmiştir.

Meta analiz araştırmasına alınan 14 adet ana çalışmanın, 82 adet alt çalışma ile beraber, etki ölçme (effect measure) yöntemi olay oranı (event rate) olarak alınmıştır. Olay oranı ise hilenin olduğu şirket sayısının örneklem şirket sayısına bölümü olarak ifade edilmektedir. Veri giriş formatı ise 100 format seçeneği arasından tek gruplu ve ham veri (raw data) olup olay (event) ve örneklem büyüklüğü (sample size) şeklinde kaydedilmiştir.

5. META ANALİZ ÇALIŞMASINA DAHİL EDİLME KRİTERLERİ

Ölçüt 1: Meta analize dahil edilecek çalışmaların zaman aralığı: Çalışmalar (1997-2010) yılları içerisinde yapılmıştır. 153 tane araştırma arasından seçilen ve hile konusuna odaklanan 14 çalışmanın zaman aralığı bu zaman aralığına denk gelmektedir. Aşağıda bahsedilen olay sayısının olması da bu 14 çalışmada yer almaktadır.

Ölçüt 2: Yayınlanmış ya da yayınlanmamış çalışma kaynakları: Araştırma raporları, seminer ve sempozyum notları, taslak, yabancı ve yerli yazılmış makaleler, aynı yazarın başka bir çalışmasının dahil edilmemesi gibi çeşitli kaynaklara yer verilmiştir.

Ölçüt 3: Çalışmadaki araştırma yönteminin uygunluğu: Araştırmalarda “hile” konusundaki örneklem büyüklüğünün ve olay sayısının olması (hilenin olduğu şirket sayısı / örneklem şirket) seçimi etkilemiştir.

6. META ANALİZ'DEKİ AVANTAJLAR VE SINIRLILIKLAR

Meta – analizdeki birtakım avantajlara ve bazı sınırlılıklara değinmekte fayda vardır (Şahin 2005:34-36):

AVANTAJLAR

- 1.** Bilimsel araştırmaya kapsamlı ve sistematik bir yaklaşımdır.
- 2.** Standartlaştırılmış ortak ölçü birimleri kullanarak, “ne kadar ?” sorusuna sayısal yanıtlar verir.
- 3.** Etki büyüklükleri arasında dağılımın nedenlerini açıklamaya çalışır.
- 4.** Aynı etkinin farklı alt gruplardaki sonuçlarını değerlendirir (Açıkel 2009:166).
- 5.** Küçük ölçekli, tozlanmakta olan unutulmuş raporlar kullanışlı bir hale gelir.
- 6.** Etki büyüklüğünün zaman içinde değişiminin incelenmesiyle, ilgili alanın tarihsel gelişiminin aydınlatılmasında yararlıdır.
- 7.** Nicel bir çalışma olarak meta-analiz, diğer literatür taramalarda kullanılan sezgisel çıkarımların yerine, standart sayısal verilere dayalı çıkarımlar sunar.
- 8.** Büyük miktarlarda veriler, anlaşılması daha kolay parçalara, alt gruplara ayrılabilir.
- 9.** Meta - analizler, dikkatli ve eleştirel incelemeler, değerlendirmeler ve sentezlemeler yoluyla önemli araştırmalar ile, önemsiz, anlamsız ve sağlam temellere oturmayan araştırmaları birbirinden ayırır.
- 10.** Glass ve arkadaşlarına göre (1981) meta - analiz temelde araştırma sonuçlarını niceliksel olarak özetler, çalışmalara kaliteleri hakkında önyargılı yaklaşmaz ve sonuçları geneller (Karasu 2009:145).

SINIRLILIKLAR

1. Neden-sonuç ilişkisi gösteren yorumlara ve nedensel çıkarımlara izin vermez.
2. Nitel çalışmalar ve vaka çalışmaları araştırma kapsamı dışında kalır.
3. Meta analizin araştırılan konu için büyük bir titizlik ve dikkat gerektirmesi, araştırma sonucunda elde edilen her bulgunun ve kaybolmamasının gerekliliği, analizde büyük bir önem teşkil eden literatür taramasının zaman alıcı bir çalışma sistemi gerektirmesi, meta - analizde karşılaştırılabilir etkilere varlığının söz konusu olması, bu analizin en önemli özelliği olan araştırılan konu üzerinde fikir birliğine ulaşılamamış, herhangi bir uzlaşma noktası bulunamamış çalışmaları bir araya getirmek için uygun olan çalışmalara ulaşılması ve bunların analize dahil edilmesi gibi sıralanabilir. Bu yönüyle meta – analiz doğru çalışmaya ulaşmak açısından oldukça zaman alıcı ve bazen uygulaması güç olan bir istatistiksel analiz yöntemidir (Küçükönder 2007).
4. Verilerin bir havuzda toplanması yapılmış yanlışlıkların da toplanması sonucunu getirecek, bileşik bir yanlışlık oluşmasına neden olacaktır. Meta - analizlerdeki önemli bir sorun ise ağırlıklandırma konusudur. Kullanılan istatistik yöntemleri her bir çalışmanın bulgusunu o çalışmanın örnek büyüklüğüne göre ağırlıklandırır. Büyük çalışmalar daha fazla emek ve kaynak gerektiren ve çoğunlukla da daha kaliteli çalışmalardır. Bununla beraber de, örnek büyüklüğünün artması bir noktadan sonra veri kalitesinde düşme nedenidir. En basit olarak veri toplayan kişi sayısı veya tanı koyan hekim sayısı artacağı için araştırmanın iç tutarlılığında düşme olacaktır. Bu durum meta-analizin açmazlarından biri olarak durmaktadır (Açikel 2009:166).

7. İSTATİSTİKSEL BİR YÖNTEM OLARAK META ANALİZE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER:

Meta-analiz yöntemine ilişkin eleştirilerden birincisi, ilgili alandaki araştırmaların, araştırmayı yapan araştırmacılar ve araştırmayı yayınlayacak olan bilimsel dergi editörlerinin eğilimlerinin neden olduğu “çekmecedeki kalan dosyalar” sorunudur. Genel olarak araştırmacılar istatistiksel olarak anlamlı çıkan araştırmaları rapor etmek, olmayanları yok saymak eğilimindedir. Bu raporlama önyargısına benzer şekilde, bilimsel dergi editörlerinin sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkan araştırmaları yayınlamak, sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkmayan araştırmaları yayınlamamak eğilimi vardır. Bu eğilim de, bilimsel dergi editörlerinin yayınlama önyargısına işaret eder. Bu iki eğilimden doğan önyargıları aşamayan çalışmalar “ çekmecelerde ” unutulurlar. Bu şekilde, ilk aşamada sunulmayan veya basılması reddedilen çalışmalar, raflarda unutulup kaybolmazlarsa en iyi olasılıkla konferans bildirilerinde sunulurlar (Şahin 2005:36). Kanımızca, sadece var olan verilerin toplanıp bütünleştirilmesi, var olan fakat sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkmayan araştırmaların yayınlanmaması meta-analizin verimli kullanılması açısından sorun teşkil edebilir.

Bir başka eleştirel yaklaşım ise meta analiz çalışmalarında, “elmalar ile portakalların birbirine karıştırıldığı” şeklindeki iddiadır (Slavin 1984:7, Sağlam ve Yüksel 2007:7). Birçok yönden farklı özellikler taşıyan çalışmaların bir araya getirileceği düşünülürse bir bakıma haklı olan bir yaklaşımdır. Ancak meta-analiz çalışmalarında girdiler “elmalar ve portakallar” olduğunda sonuçlar ve yorumlar mutlaka çalışmaların tamamını kapsayacak daha geniş kapsamlı bir üst “meyveler ” kümesini işaret eder (Şahin 2005:37).

İyi tasarlanmamış çalışmaların iyi olanlarıyla beraber meta analize dahil edilmesi eleştirilen diğer bir başka noktadır (Slavin 1984:7). Bir başka sorun ise, tarama alanının

geniş olmasıdır. Yöneltilen eleştiriler ise, araştırmacının araştırma sorusuna karşılık gelen tarama alanının çok geniş olması durumunda bu geniş alanla nasıl başa çıkacağıdır. Meta-Analiz yöntemi de diğer istatistiksel yöntemler gibi hatalı kullanıma veya önyargılı yönlendirmeye açıktır (Şahin 2005:38).

Meta analiz sonucunda elde edilen etki büyüklüklerinin öneminin yorumlanmasında kullanılan sınıflandırmaya göre (Camnalbur 2008:53):

Tablo 32: ETKİ BÜYÜKLÜĞÜ SINIFLAMASI

- [0 - 0,32] arasındaki değerler küçük (small),
- [0,33 - 0,55] arasındaki değerler orta (medium),
- **0,56 dan büyük** değerler ise, büyük (large) olarak adlandırılmıştır.

Daha ayrıntılı sınıflandırmada ise:

- **-0.15** ≤ Etki büyüklüğü değeri < **0.15** önemsiz (negligible)
- **0.15** ≤ Etki büyüklüğü değeri < **0.40** küçük (small)
- **0.40** ≤ Etki büyüklüğü değeri < **0.75** orta (medium)
- **0.75** ≤ Etki büyüklüğü değeri < **1.10** geniş (large)
- **1.10** ≤ Etki büyüklüğü değeri < **1.45** çok geniş (very large)
- **1.45** ≤ Etki büyüklüğü değeri muazzam (huge)

düzeyde etkisi vardır. Özellikle, Şahin (2005:42)’e göre 0.25 ve daha büyük olan etki büyüklükleri istatistiksel olarak anlamlıdır

8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde meta-analize ait araştırma bulguları sunulmuştur. Öncelikle, araştırma bilgileri içinde çalışmalar, çalışmaların tarihleri ve konuları belirtilmiştir, ardından araştırma türleri ve örneklem sayıları sunulmuştur, sonra meta-analize dahil olan çalışmaların detayları belirtilip, olay oranları hesap edilip sabit etki ve rastgele etki modeli içinde incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda ise, 14 çalışmayı gerçekleştiren isimler, yapıldığı tarihler ve finansal hileler konusunda yaptıkları çalışmalar yer almaktadır.

Tablo 33: ARAŞTIRMA BİLGİLERİ

Çalışma	Tarih	Konu
1) KUCUKSOZEN, KUCUKKOCAOGLU	1997	Finansal Bilgi Manipülasyonu
2) KPMG	1999	Hile Raporu
3) BEASLEY	1999	Hileli Finansal Raporlama
4) COHEN, ALEXANDER	1999	Kurumlar Neden Suçlular? Gizli Faaliyetler
5) PWC	2001	Avrupa Ekonomik Suç Araştırma Raporu
6) FARBER	2004	Yolsuzluk Sonrası Kurumsal Yönetim
7) ZHANG, MA	2005	Kurumsal Yönetim, Kurumsal Skandallar, Çin
8) ACFE	2006	Hile Raporu
9) KARPOFF, LEE, MARTIN	2008	Yöneticilerin Yanlış Finansal Sunumu
10) SI LI	2009	Kurumsal Yolsuzluk
11) KUCUK	2009	Hileli Finansal Raporlama
12) KPMG	2009	Malezya Yolsuzluk Raporu
13) WANG, RADICH, FARGHER	2009	Finansal Tablo Hilesi Analizi
14) KEDIA, CHIDAMBARAN, PRABHALA	2010	Kurumsal Yolsuzluk

Aşağıdaki tabloda ise, çalışma türleri ve örneklem sayıları verilmekle beraber örneklem sayısı en fazla olan ilk üç araştırma 14, 5 ve 8 nolu çalışmalar olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 34: ARAŞTIRMA TÜRÜ VE ÖRNEKLEM SAYISI

Çalışma	Türü	Örneklem
1)	Makale	64 şirket
2)	Araştırma Raporu	540 işletme
3)	Araştırma raporu	347 şirket
4)	Makale	78 şirket
5)	Araştırma Raporu	3400 işletme
6)	Taslak	87 şirket
7)	Seminer	320 şirket
8)	Araştırma Raporu	1060 işletme
9)	Makale	788 şirket
10)	Sempozyum	303 şirket
11)	Makale	66 şirket
12)	Araştırma Raporu	175 şirket
13)	Taslak	304 şirket
14)	Konferans Kağıdı	21293 şirket

Çalışmaların Yayın Türü	Adedi	Oranı
Araştırma Raporu	5	%35.7
Makale	4	%28.5
Taslak	2	%14.3
Seminer Notları	1	%7.14
Sempozyum Notları	1	%7.14
Konferans Kağıdı Notları	1	%7.14

Toplam: 14

Toplam 14 çalışmadan araştırma raporları %35.7 ile birinci sırayı almıştır. Ağırlık bakımından ikinci sırada ise makaleler %28.5 ile görülmektedir. Ayrıca, 1997-2010 yılları arasında yapılan bu araştırmadaki toplam işletme sayısı ise 28 bin 825'tir.

Tablo 35: META ANALİZ ÇALIŞMASINA DAHİL EDİLEN ÇALIŞMALAR

Çalışma Adı	Çalışma Altındaki Gruplar	Şirket Sayısı	Örneklem Şirket	Olay Oranı
KPMG, 1999	1 Stok Hırsızlığı	226	540	0,418518
	2 Çek Hilesi	178	540	0,329629
	3 Rüşvet ve Komisyon	129	540	0,238888
	4 Kasa Hırsızlığı	91	540	0,168518
	5 Gider Hilesi	59	540	0,109259
	6 Hayalet Satıcılar	43	540	0,079629
	7 Bilgi Hırsızlığı	37	540	0,068518
	8 Satın Alma Hilesi	27	540	0,05
	9 Kredi Kartı Hileleri	37	540	0,068518
	10 Sahte Mali Raporlama	54	540	0,1
PWC, 2001	11 Ekonomik Suç Kurbanı	1445	3400	0,425
ACFE, 2006	Varlıkların Haksız Kullanımı	1038	1060	0,979245
	13 Yolsuzluk	349	1060	0,329245
	14 Hileli Mali Raporlama	120	1060	0,113207
	15 Kayıt Öncesi Hile	196	1060	0,184905
	16 Fatura Hileleri	294	1060	0,277358
	17 Gider Hileleri	202	1060	0,190566
	18 Çek Hileleri	177	1060	0,166981
	19 Varlık Yanlış Beyan	38	347	0,109510
BEASLEY, 1999	20 Ciro Yanlış Beyan	32	347	0,092219
	21 Gelir Yanlış Beyan	31	347	0,089337
	22 Yanlış Ciro Tahakkuku	102	347	0,293948
	23 Varlık Şişirme	102	347	0,293948

		Harcama/Borç Düşük			
	24	Gösterme	36	347	0,103746
	25	Hayali Varlık Kaydı	12	102	0,117647
	26	Varlık Zimmete Geçirme	24	347	0,069164
		Uygunsuz			
	27	Açıklama/Finansal Raporsuz	16	347	0,046109
FARBER, 2004	28	Hayali İşlem	52	87	0,597701
	29	Belirlenemeyen	4	87	0,045977
	30	Zaman Farkı İşlemleri	31	87	0,356321
KEDIA, CHIDAMBARAN, PRABHALA, 2010	31	Hile Var	1424	1500	0,949333
	32	Hile Var	1739	1841	0,944595
	33	Hile Var	1809	1918	0,943169
	34	Hile Var	3443	3547	0,970679
	35	Hile Var	4226	4313	0,979828
	36	Hile Var	4514	4569	0,987962
	37	Hile Var	4138	4165	0,993517
SI LI, 2009	38	Kazanç Şişirme	255	303	0,841584
	39	Yanlış Basın Açıklaması Finansal Tablo Hileli	252	303	0,831683
	40	Beyan	81	303	0,267326
		Kurumsal Yönetim Bilgi Eksikliği			
	41	Eksikliği	178	303	0,587458
		Hasılatın Uygun Olmayan			
KÜÇÜK, 2009	42	Şekilde Kaydı	39	66	0,590909
	43	Fiktif Hasılat Kaydı	16	39	0,410256
		Hasılatın Zamanından			
	44	Önce Kaydı	21	39	0,538461
		Varlıkların Zimmete			
	45	Geçirilmesi	10	66	0,151515
		Uygunsuz Kamuoyu			
	46	Duyurusu	7	66	0,106060
		Varlıkların Fazla			
	47	Gösterilmesi	28	66	0,424242
KPMG, 2009	48	Hile ile Karşılaşmak	85	175	0,485714
	49	Hileyi Farkında Olmama	89	175	0,508571
		Varlıklara Aşırı Değer			
	50	Bıçmek	3	50	0,06
	51	Nakit Para Hırsızlığı	68	175	0,388571
	52	Envanter Hırsızlığı	54	175	0,308571
	53	Ekipman Hırsızlığı	22	175	0,125714
	54	Hileli Gider İddiası	45	175	0,257142
	55	Yanlış Faturalandırma	35	175	0,2

	56	Küçük Kasa Hesabı Hilesi	22	175	0,125714
	57	Bordro Hilesi	10	175	0,057142
	58	Komisyon	43	175	0,245714
	59	Kredi Kartı Hilesi	10	175	0,057142
	60	Bilgisayar Veri Manipülasyonu	8	175	0,045714
	61	Kredi Hilesi	7	175	0,04
	62	Bilgi Hırsızlığı	19	175	0,108571
	63	İşe Sahip Olmak İçin Satışın Sapması	29	175	0,165714
	64	Elektronik Fon Transferi(EFT) Hilesi	10	175	0,057142
	65	Kasa Girişi Hırsızlığı	31	175	0,177142
	66	Alacaklar Hilesi	26	175	0,148571
	67	Şirket Kredi Kartını Hileli Kullanma	10	175	0,057142
	68	Finansal Raporlama Hilesi	50	175	0,285714
KARPOFF, LEE, MARTIN, 2007	69	Defter ve Kayıt İhlali	747	788	0,947969
	70	İç Kontrol İhlali	675	788	0,856598
	71	Boşluklardan Yararlanma	334	788	0,423857
	72	Hile İhlali	622	788	0,789340
COHEN, ALEXANDER, 1999	73	Devlete Karşı Hile	33	39	0,846153
WANG, RADICH, FARGHER, 2009	74	En Az 1 Çeyrek Manipüle Edilmiş Finansal Tablolar	151	304	0,496710
	75	Menkul Kıymetler Hilesi	10	304	0,032894
ZHANG, MA 2005	76	Kamuya Açıklanan Finansal Skandal	160	320	0,5
	77	İki ya da Daha Fazla Muhasebe Yılıını Tamamlayan Periyotlarda Hile Kullanımı	53	160	0,33125
KÜÇÜKSÖZEN, KUKUKKOCAOĞLU, 1997	78	Fiktif Gelir Kaydetmek	23	64	0,35937
	79	Henüz Kazanılmamış Gelir Kaydı	13	64	0,20312
	80	Fiktif Stok Kaydı	12	64	0,1875
	81	Borç ve yükümlülükleri Düşük Göstermek	3	64	0,04687
	82	Satış İadelerini Kayıt Dışı Bırakmak	4	64	0,0625

Yukarıda 14 işletmenin bulunduğu listede, %20 ve üzeri hile kullanımına neden olan kalemler koyu renkle işaretlenmiştir. Olay oranı ifadesi ise hile olayının olduğu şirket sayısının örneklem sayısına bölümü ile hesaplanmaktadır. Bu değişkenler arasından en yüksek değere sahip olanların görülme sıklıkları %97 ile varlıkların haksız kullanımı ve hilelerin tespit edilmesi, %94 ile defter ve kayıt ihlali, %85 iç kontrol ihlali, %84 kazanç şişirme, %59 hayali işlem, %42 varlıkların fazla gösterilmesi ve boşluklardan yararlanma, %41 stok hırsızlığı, %38 nakit para hırsızlığı, %35 zaman farkı işlemleri, %29 yanlış ciro beyanı, %27 fatura hileleri ve %24 komisyon şeklindedir.

Göze çarpan diğer bir konu ise, Kedia ve diğerleri (2010)'nin çalışmasında hile olay oranlarının (%94 - %99 arasında) çok yüksek değerlerde gözükmesidir. Çalışmada ise, hilelerin boyutları belirtilmemiştir ancak boyutlara bakılmaksızın hilelerin tespit edilmesi ve oranlarının çok yüksek olması nedeniyle araştırmaya dahil edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda bulunan 82 çalışmanın kümülatif istatistikleri, alt ve üst limitleri ve ağırlıkları verilmiştir.

Tablo 36: META ANALİZ ÇALIŞMALARINA AİT KÜMÜLATİF İSTATİSTİKLER

Çalışma Kodu	Nokta	Alt limit	Üst limit	Kümülatif Olaylar/Toplam Toplam	Ağırlık (Sabit)
1	0,4185185	0,3775805	0,4606104	226 / 540	2,6812069
2	0,3751526	0,3466153	0,4045845	404 / 1080	5,1157688
3	0,333436	0,3105368	0,3571491	533 / 1620	7,1189663
4	0,298659	0,2791242	0,3189561	624 / 2160	8,6627269
5	0,2707582	0,2534102	0,2888344	683 / 2700	9,7349603
6	0,2493013	0,2335157	0,2657839	726 / 3240	10,542413
7	0,2320817	0,2175371	0,2472915	763 / 3780	11,245586
8	0,2185195	0,204904	0,2327748	790 / 4320	11,768913
9	0,2059354	0,1932741	0,2192008	827 / 4860	12,472086
10	0,1959144	0,1841733	0,2082131	881 / 5400	13,463653
11	0,3114143	0,3006345	0,3224024	2326 / 8800	30,415682
12	0,3257852	0,3148136	0,3369511	3364 / 9860	30,855224
13	0,3262479	0,316024	0,3366398	3713 / 10920	35,631343

14	0,309646	0,2999978	0,3194629	3833 / 11980	37,80249
15	0,2981995	0,2891378	0,3074224	4029 / 13040	41,061983
16	0,2961709	0,2875835	0,304905	4323 / 14100	45,396654
17	0,2879518	0,2797996	0,2962438	4525 / 15160	48,732599
18	0,2796583	0,2718855	0,2875656	4702 / 16220	51,74085
19	0,2766191	0,2689497	0,284422	4740 / 16567	52,431247
20	0,2736641	0,2660889	0,2813723	4772 / 16914	53,023922
21	0,2707993	0,2633148	0,2784161	4803 / 17261	53,599899
22	0,2714019	0,2640065	0,2789258	4905 / 17608	55,069241
23	0,2719739	0,2646647	0,2794083	5007 / 17955	56,538583
24	0,2693121	0,2620902	0,2766584	5043 / 18302	57,196876
25	0,2685599	0,2613644	0,2758795	5055 / 18404	57,412904
26	0,2660952	0,2589704	0,2733437	5079 / 18751	57,868699
27	0,2639944	0,2569249	0,2711874	5095 / 19098	58,180089
28	0,2660103	0,2589316	0,2732113	5147 / 19185	58,606903
29	0,265488	0,2584229	0,2726753	5151 / 19272	58,684761
30	0,2660611	0,2590104	0,273233	5182 / 19359	59,091876
31	0,2852005	0,2779238	0,2925904	6606 / 20859	60,563911
32	0,3098617	0,3023422	0,3174832	8345 / 22700	62,529678
33	0,3354575	0,3277393	0,3432647	10154 / 24618	64,62718
34	0,3648443	0,3569373	0,3728248	13597 / 28165	66,686838
35	0,3913576	0,3833264	0,3994481	17823 / 32478	68,426062
36	0,4099203	0,4018247	0,418065	22337 / 37047	69,534698
37	0,4201514	0,4120266	0,4283196	26475 / 41212	70,081998
38	0,4258031	0,4176952	0,4339511	26730 / 41515	70,906183
39	0,4314036	0,4233167	0,4395272	26982 / 41818	71,771577
40	0,4284267	0,4204215	0,4364696	27063 / 42121	72,982402
41	0,4315907	0,4236511	0,4395657	27241 / 42424	74,480615
42	0,4322774	0,4243518	0,4402378	27280 / 42490	74,806129
43	0,4322204	0,4243053	0,4401704	27296 / 42529	74,998646
44	0,432496	0,4245899	0,4404366	27317 / 42568	75,196395
45	0,4316781	0,4237849	0,4396062	27327 / 42634	75,369508
46	0,430908	0,4230251	0,4388262	27334 / 42700	75,497179
47	0,4308791	0,4230133	0,4387799	27362 / 42766	75,826094
48	0,4315095	0,4236866	0,4393668	27447 / 42941	76,71798
49	0,4323841	0,4246021	0,4401995	27536 / 43116	77,610332
50	0,4319333	0,4241563	0,439744	27539 / 43166	77,667868
51	0,4314579	0,4237251	0,4392243	27607 / 43341	78,51615

52	0,430207	0,4225171	0,4379307	27661 / 43516	79,277926
53	0,4282058	0,4205441	0,435902	27683 / 43691	79,670356
54	0,4266028	0,4189812	0,4342593	27728 / 43866	80,352386
55	0,4247206	0,4171351	0,4323417	27763 / 44041	80,92366
56	0,4227927	0,415235	0,4303867	27785 / 44216	81,31609
57	0,4213581	0,4138166	0,4289364	27795 / 44391	81,508457
58	0,4197794	0,4122763	0,4273198	27838 / 44566	82,170202
59	0,4183694	0,4108825	0,4258942	27848 / 44741	82,362569
60	0,4171256	0,4096523	0,4246373	27856 / 44916	82,518329
61	0,4159793	0,4085183	0,4234791	27863 / 45091	82,655435
62	0,4141941	0,4067583	0,4216692	27882 / 45266	83,000997
63	0,412374	0,4049702	0,4198177	27911 / 45441	83,494624
64	0,4110104	0,4036227	0,4184384	27921 / 45616	83,686991
65	0,409252	0,4018971	0,4166477	27952 / 45791	84,207433
66	0,4074748	0,4001498	0,4148412	27978 / 45966	84,659089
67	0,406146	0,398837	0,4134967	27988 / 46141	84,851456
68	0,4050449	0,3977736	0,4123582	28038 / 46316	85,580121
69	0,4123376	0,405058	0,4196557	28785 / 47104	86,373105
70	0,4239846	0,4167275	0,4312746	29460 / 47892	88,347991
71	0,4239792	0,4168778	0,4311121	29794 / 48680	92,274098
72	0,435207	0,4281585	0,4422818	30416 / 49468	94,947463
73	0,4357335	0,4286868	0,4428063	30449 / 49507	95,051045
74	0,436702	0,4297082	0,443721	30600 / 49811	96,601577
75	0,4351349	0,4281543	0,4421413	30610 / 50115	96,798892
76	0,4361987	0,429272	0,4431504	30770 / 50435	98,431102
77	0,435399	0,4285006	0,4423225	30823 / 50595	99,154248
78	0,4351626	0,4282755	0,4420748	30846 / 50659	99,454867
79	0,4345862	0,4277086	0,441489	30859 / 50723	99,666226
80	0,4339973	0,4271289	0,4408912	30871 / 50787	99,865151
81	0,4336035	0,4267385	0,440494	30874 / 50851	99,92349
82	0,4331449	0,4262844	0,4400311	30878 / 50915	100

Kümülatif istatistik tablosundaki sabit ağırlık sütununda 5,1157688 sayısı ilk 2 çalışmanın özet analizini vermektedir (1. ve 2. çalışma – KPMG 1999 yılında olan 2 alt grup çalışması). 3. çalışma ise ilk 3 çalışmanın özet analizini verir ve bu şekilde 82. çalışmaya kadar devam eder. Ayrıca, kümülatif olaylara ve toplama bakılarak ağırlıklar ifade edilmiştir.

Kümülatif istatistik tablosunda orta noktalar belirtilip her çalışmanın alt ve üst limitleri ifade edilmiştir. Küümülatif olaylara ve toplam işletme sayısına bakılarak ağırlıklar tespit edilmiştir. Buradaki tabloda, 82 çalışmada küümülatif olarak 50915 işletmeden 30878’inde hile yapılmıştır. Örneğin, 40. ve 41. çalışmaya bakıldığında ve küümülatif olaylar ve toplam göz önünde bulundurulduğunda, ağırlık 72.98’den 74.48’e çıkmıştır. 40. çalışma finansal tablo hileli beyan ve 41. çalışma kurumsal yönetim bilgi eksikliği kalemleridir. Bu ağırlıklardaki artış miktarları ve aradaki farklar kalemlerin önem dereceleri ile ilgili bilgi vermektedir. Hileli finansal tablo beyanı ile kurumsal yönetim konusundaki bilgi eksikliği arasında bir bağlantı kurulabilir.

Meta – analizde kullanılan bazı istatistik yöntemleri aşağıdaki sırası ile açıklanacaktır. İstatistiksel modeller “sabit etki modeli (fixed effect model)” ve “rastgele etki modeli (random effects model)” olmak üzere ikiye ayrılır (Açıkel 2009:167):

Sabit Etki Modeli: Etki tahmini için “uygulanan yöntemler (tedaviler, iyileşmeler vs) elimizde mevcut olan çalışmalardaki ortalama için bir fayda sağlamış mıdır?” sorusunun cevabı aranır. Derlenen çalışmaların hepsinin tamamen aynı etkiyi tahmin etmesi varsayımına dayanır.

Rastgele Etki Modeli: Etki tahmini için “uygulanan yöntemler (tedaviler, iyileşmeler vs) ortalamaya bir fayda sağlar mı?” sorusunun cevabı aranır. Sabit etki modeli varsayımları yerine gelmediğinde çoğunlukla bu istatistiki model kullanılır. Temelde, bütün etki büyüklüklerindeki farklılığın sadece örnekleme hatası değil evrendeki çeşitliliklerden de kaynaklandığını varsayar. Çalışmaların homojenliği konusunda bir fikir edinilebilir. Bu model küçük çalışmalarda daha duyarlıdır.

Kısacası, Ediz ve Çarkıngöz (2009:35)’ün ifadesindeki gibi sabit etki modeli, toplanan çalışmaların hepsinin tamamen aynı etkiyi tahmin etmesi varsayımına dayanır. Rastgele etki modelinde ise tüm çalışmalar arasında etki büyüklüğü bakımından farklar olduğu varsayılmaktadır.

Homojenite, her çalışmanın sonuçlarının, istatistiksel olarak diğerleri ile uyumlu olmasıdır. Her bir çalışmanın güven aralığının üst sınırı, diğer çalışmaların güven aralıklarının alt sınırından düşük değilse ve tam tersi bir uyumsuzluk yok ise çalışmalar homojen olarak değerlendirilebilir.

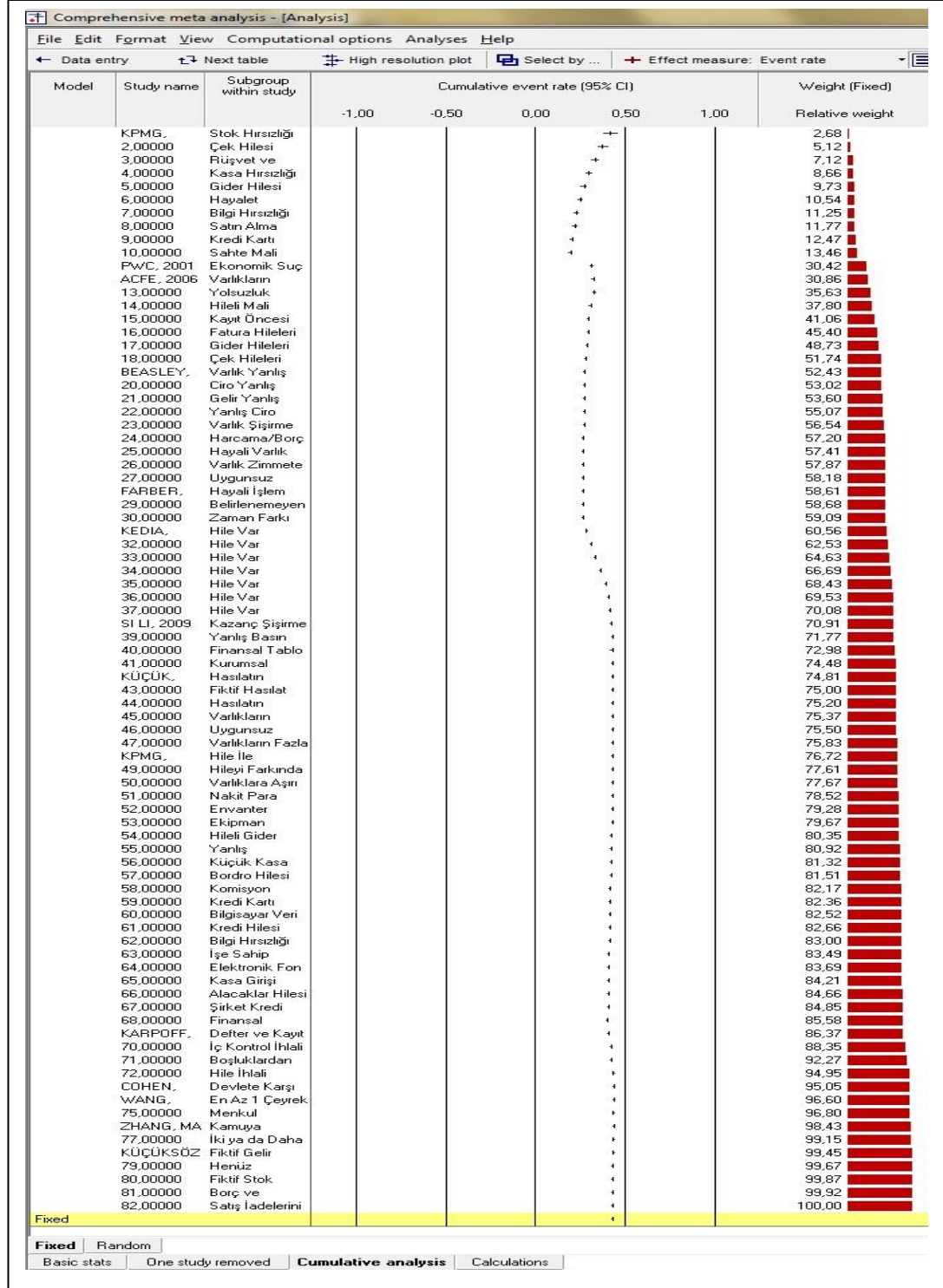
Meta-Analiz Çalışmasına Dahil Edilen Çalışmaların Sabit Etki Modeli İle İncelenmesi:

Aşağıda %95 güven aralığında (kümülatif olay oranı) ve -1 +1 değer aralığında grafiği çizilmiş ve sabit ağırlıklar verilerek rakamsal ve görsel olarak ifade edilmiştir.

Meta analizinde etki büyüklüklerinin öneminin yorumlanması konusunda kullanılan sınıflandırmada (0 - 0,32) arasındaki değerler “ küçük ”, (0,33 - 0,55) arasındaki değerler “ orta ” ve 0,56’dan büyük değerler “ büyük ” olarak isimlendirilmektedir (Camnalbur 2008:53).

Literatürde belirtilen bu değerler göz önünde bulundurularak sabit etki modeline göre, 0,47 değerinde bulunan araştırmaların (1. ve 2. araştırma, 35. ve 37. araştırma arası ile 38. ile 82. araştırma arası) etki büyüklükleri orta derecededir. Çalışmamızın başında literatür araştırmamızda bahsettiğimiz gibi kurumsal skandallara yol açan bazı kalemler bu aralıkta bulunmaktadır. Örneğin, kazanç şişirme, finansal tablo hilesi, fiktif ve yanlış kayıtlar, varlıklarından fazla gösterilmesi yalnızca bazılarıdır. Örneğin, 11. ve 30. çalışma arası 0,30 gibi bir değerde gözükmekte küçük fakat orta değere yakın olarak ifade edilebilir. Yine burada da, literatür taramamızda bahsettiğimiz gibi bazı hassas kalemler vardır. Örneğin, harcamaların ve borçların saklanması, yanlış ciro ve gelir beyanı, hayali varlık ve işlem yaratmak başlıca göze çarpanlardır. Ayrıca, Kedia ve diğerleri (2010)’nin yaptığı çalışmada tespit edilen hilelerin detayları ve ne tip hileler olduğu başka bir araştırma dahilinde tespit edilebilir. Araştırmamıza dahil edilen 31. ve 37. çalışma arası hilenin işletmelerde ne kadar kullanıldığını gösterme açısından son derece önemlidir. Aşağıdaki **Tablo 37**’de kümülatif olay oranı verilip sabit etki modeline göre ağırlıklar verilmiştir.

Tablo 37: SABİT ETKİ MODELİ VE KÜMÜLATİF OLAY ORANI

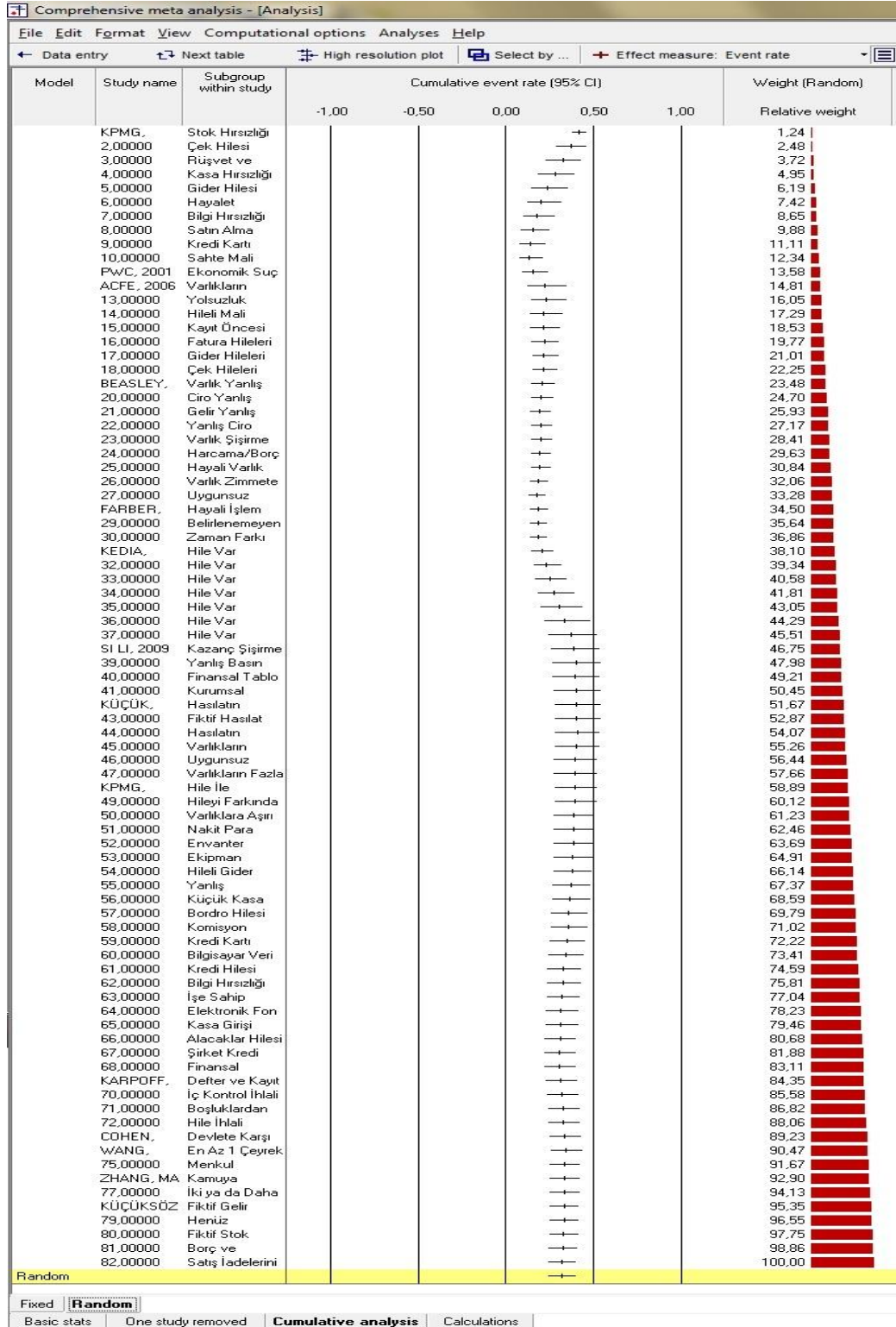


Meta-Analiz Çalışmasına Dahil Edilen Çalışmaların Rastgele Etki Modeli İle

İncelenmesi: Aşağıda yine %95 güven aralığında (kümülatif olay oranı) ve -1 +1 değer aralığında grafiği çizilmiş ve rastgele ağırlıklar verilerek rakamsal ve görsel bir şekilde ifade edilmiştir. Rastgele ağırlıklandırma modelinde, şekilde de gösterildiği üzere, 82 araştırma içinden 0,50 değerinin üzerine çıkan toplam 12 adet araştırma (37. ve 49. araştırma arası) mevcuttur. Yani “orta değer” olarak kabul edilen (0,33 - 0,55) aralıkta fakat büyük olabilecek değere (0,56) yakındır. Bu araştırmalardaki değişkenler ile literatürde paralellik gösteren ve skandallara yol açan kalemler örtüşmektedir. Aşağıdaki 0,50 değerini biraz geçen kilit kalemler kazançların şişirilmesi, yanlış basın açıklamaları, finansal tablolarda hileli beyan, kurumsal yönetim bilgi eksikliği, hasılatların yanlış beyan edilmesi, varlıkların fazla gösterilmesi, varlıkların zimmete geçirilmesi, uygunsuz kamuoyu duyurusu, hayali (fiktif) kayıtlar ve hileyi farkında olmama şeklindedir.

Literatür araştırmamızda belirttiğimiz noktalar ile burada sözü geçen kalemler arasında bir paralellik söz konusudur. Parmalat'ta yanlış işlemlerin gösterilmesi, kayıpların örtülmesi (Yılmaz, Elitaş ve Erkan 2009), Nortel'de cironun şişirilmesi (Coenen 2007), Enron'da şirketin olduğundan farklı gösterilerek borçların saklanması, karların yükselmesi, Xerox'ta yanlış finansal beyanlar (Patsuris 2002) sadece örneklerden bazılarıdır. Her ne kadar 38. araştırmadan önceki çalışmaların olay oranları 38. araştırmadan sonraki olay oranlarından daha düşük seviyede olsa da kanımızca, farklı derecede önemleri olduğunu söylemek gerekmektedir. Gider ve çek hileleri, varlıkların yanlış beyanı, özellikle ciro ve gelirlerin yanlış beyanı, örneğin Bristol-Myers Squibb şirketinin cirosunu şişirmesi (Patsuris 2002), Lehman Brothers'ın borçlarını saklaması ve Repo 105 adlı ayrı bir hesabın açılması (Story 2010) örnekleri aşağıdaki çizilmiş olan tabloyla yine bir paralellik göstermektedir. Heterojenite açısından kümülatif istatistik tablosundaki (Tablo 42 bak) alt ve üst limitlere bakıldığında, çalışmalar homojen olarak değerlendirilebilir. Ancak 8. ve 11. çalışma arası ile 30. ve 36. çalışma arasındaki üst limitler az bir farkla bir sonraki çalışmanın alt limitlerinden düşük olduğu için homojen olarak değerlendirilemeyebilir. Aşağıda **Tablo 38**'de rastgele etki modeline göre kümülatif olay oranları ve ağırlıklar verilmiştir.

Tablo 38: RASTGELE ETKİ MODELİ VE KÜMÜLATİF OLAY ORANI



Tablo 39: ETKİ BÜYÜKLÜKLERİNİN KULLANILAN FARKLI MODELLERE GÖRE SONUÇLARI

Model	Etki Büyüklüğü ve 95% Aralık			
	Çalışma Sayısı	Tahmini Nokta	Alt Limit	Üst Limit
Sabit Etki	82	0,433144869	0,42628437	0,440031
Rastgele Etki	82	0,318968456	0,24374804	0,404971

Yukarıda belirtilen toplam 82 çalışma üzerinde uygulanan sabit etki modelinde ve ratsgele etki modelinde alt ve üst limitler verilmekte olup etki büyüklüğü ve 95% aralık başlığı altında her ikisinin ortalamaları olan tahmini nokta hesaplanmıştır.

Buna göre sabit eki modelinde çıkan 0,433144869 sayısı 95% aralık içinde etki büyüklüğünün “orta değer” olduğunu gösterir. Alt limit ile üst limit arasında büyük bir fark yoktur (alt limit=0,426 – üst limit=0,440).

Rastgele etki modelinde çıkan 0,318968456 rakam ise 95% aralık içinde etki büyüklüğünün “küçük değer” olarak tespit edildiğini ancak orta değere çok yakın olduğunu gösterir. Alt ve üst limitler arasında sabit etki modeline göre daha fazla fark vardır (alt limit=0,243 – üst limit=0,404).

Sabit etki modeli altındaki 82 çalışmanın tahmini orta noktası (0,43) ve orta değer olduğunu göstermektedir ve kalemler rastgele etki modeline göre orta değerde önemlidir. Rastgele etki modelindeki 0,31’lik tahmini nokta 82 çalışmanın etki büyüklüğünü küçük değer olarak ifade eder Buradaki önemli nokta hangi modelin araştırmacı için daha önemli olduğudur. Sabit etki modeline göre, seçilen 82 çalışmanın aynı etkiyi tahmin etmesi varsayımı oldukça zordur. Rastgele etki modeline göre, çalışmalar arasında etki büyüklüğü bakımından farklar olduğu varsayılması araştırmamızda daha doğru bir yaklaşım tarzı olabilir ancak yukarıda sabit etki modelinde tespit edilen hassas kalemler de belirtildiği üzere çok önemlidir.

Meta analiz araştırmasının sonucuna bakıldığında, bu araştırmalardaki değişkenler ile literatür taramamızda açık şekilde belirtilen ve skandallara yol açan kalemler arasında bir benzerlik söz konusudur. Örneğin araştırmamızda en önemli sayılabilecek değişkenler kazançların şişirilmesi, yanlış basın açıklamaları, hasılatın yanlış beyan edilmesi, varlıkların olduğundan fazla gösterilmesi, varlıkların (şirket kaynakları) kullanımı, hayali kayıtlar, uygun olmayan şekilde kayıt, defter ve iç kontrol ihlalleri, devlete karşı olan sorumlukların yerine getirilmemesi, finansal tablo manipülasyonu, hileli mali raporlama ve hileyi farkında olmama olarak sayılabilir.

Literatür araştırmamızda belirttiğimiz noktalar ile burada sözü geçen kalemler arasında önemli bir paralellik söz konusudur. Parmalat'ta yanlış işlemlerin gösterilmesi, kayıpların üstünün örtülmesi, mal varlıklarının yaratılması (Yılmaz, Elitaş ve Erkan 2009), Nortel'de cironun şişirilmesi (Coenen 2007), Enron'da şirket borçların saklanması, karların yüksek gösterilmesi, Xerox'ta yanlış finansal beyanlar, Mirant'ta cironun 1.1 milyar dolar şişirilmesi, Halliburton'da 100 milyon doların usulsüz kaydı, Bristol-Myers şirketinin cirosunu şişirmesi (Patsuris 2002), Lehman Brothers'ta 50 milyar dolar borcun saklanması (Story 2010) dikkat çeken bazı önemli örneklerdir ve literatür ile araştırmamızdaki önemli benzerlikleri göstermektedir. Kısaca, kullanılan modellere göre öne çıkan hilelere bakmakta fayda vardır.

Sabit Etki Modeli (Öne Çıkan Hileler)	Rastgele Etki Modeli (Öne Çıkan Hileler)
Kazanç Şişirme	Kazanç Şişirme
Finansal Tablo Hilesi	Yanlış Basın Açıklaması
Fiktif ve Yanlış Kayıtlar	Finansal Tablo Hilesi
Varlıkların Fazla Gösterilmesi	Kurumsal Yönetim Bilgi Eksikliği
Defter ve Kayıt İhlali	Hasılatın Uygun Olmayan Şekilde Kaydı
Yanlış Basın Açıklaması	Fiktif Hasılat Kaydı
Stok Hırsızlığı	Hasılatın Zamanından Önce Kaydı
Çek Hilesi	Varlıkları Zimmete Geçirme
Kurumsal Yönetim Bilgi Eksikliği	Uygunsuz Kamuoyu Duyurusu
Hileyi Farkında Olmama	Varlıkların Fazla Gösterilmesi
İç Kontrol İhlali	Hileyi Farkında Olmama

Sabit etki modeli ve rastgele etki modellerine göre ön plana çıkan kalemler yukarıda ifade edilmiştir. Koyu renkli kalemler de ise benzerlikler söz konusudur. Örneğin, kazanç şişirme, finansal tablo hilesi, varlıkların olduğundan fazla gösterilmesi, yanlış basın açıklamaları ve hileyi farkında olmama kalemleri her iki modelde de ön plana çıkmıştır. Nitekim, yukarıda bahsedilen literatür taramamızdaki kalemler ile de önemli benzerlik göstermektedir. Kanımızca, koyu renkle işaretlenmiş olan kalemler (kazanç şişirme, finansal tablo hilesi, varlıkların olduğundan fazla gösterilmesi, yanlış basın açıklamaları, fiktif hasılat kaydı, hileyi farkında olmama, kurumsal yönetim bilgi eksikliği) kurumsal skandallara yol açabilecek en önemli değişkenler olabilir.

V. SONUÇ

1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızda ifade edilen değişkenler ile literatür taramamızda açık biçimde belirtilen ve büyük boyutta skandallara neden olan değişkenler arasında önemli bir benzerlik söz konusudur. Araştırmamızda en önemli sayılabilecek değişkenler kazançların şişirilmesi, yanlış basın açıklaması, hasılatın yanlış beyanı, varlıkların fazla gösterilmesi, varlıkların kullanımı, hayali yapılan kayıtlar, uygunsuz kayıtlar, defter ve iç kontrol ihlalleri, devlete karşı sorumlukların yerine getirilmemesi, finansal tablo hileleri, hileli mali raporlama ve hileyi farkında olmama şeklindedir.

Araştırmamızda yine ismi geçen sabit etki modeli ve rastgele etki modellerine göre ön plana çıkan önemli kalemler mevcuttur. Örnek olarak, kazanç şişirme, finansal tablo hileleri, varlıkların olduğundan çok fazla gösterilmesi, yanlış yapılan basın açıklamaları ve yapılan hileyi farkında olmama kalemleri her iki modelde de görülmektedir. Literatür taramamızda önceki bölümde bahsedilen değişkenler ile de benzerlikler göstermektedir. Parmalat'ta yanlış işlemlerin gösterilmesi, mal varlıklarının yaratılması (Yılmaz, Elitaş ve Erkan 2009), Nortel'de cironun şişirilmesi (Coenen 2007), Enron'da karların yüksek gösterilmesi, Xerox'ta yanlış finansal beyanların olması, Mirant'ta cironun şişirilmesi, Halliburton'da usul dışı kayıtlar yapılması, Bristol-Myers şirketinin cirosunu şişirmesi (Patsuris 2002) araştırmamızla olan benzerlikleri göstermektedir. Bahsedilen iki modelde koyu renkle işaretlenmiş olan kalemler (kazanç şişirme, finansal tablo hileleri, varlıkların fazla gösterilmesi, yanlış yapılan basın açıklamaları, fiktif-hayali hasılat kaydı, hileyi farkında olmama) kurumsal skandallara yol açan en önemli değişkenler sayılabilir ve bu kalemlerin skandala yol açmaması için kurumsal yönetim bağlamında birtakım çalışmalar yapılmalıdır.

Literatüre katkı anlamında, yapılan bu çalışma içinde bahsedilen değişkenlerde, kurumsal yönetim ve ortaya çıkan skandallar bağlamında bir farkındalık yaratıldığı

kanısındaýız. Bu değişkenlere bakılarak nasıl daha iyi bir kurumsal yönetim gerçekleştirilebileceği, şirketlerde nasıl daha iyi bir etik ereve oluşturulabileceği konusunda gelecekteki yönetimlere ve yöneticilere ışık tutabileceği düşünülmektedir.

Kurumsal skandallara yol açan hile eğilimlerini ortadan kaldırmak için hile eğitimleri konusunda kurumlarda bir hareket planı hazırlanıp değerlendirmelerle birlikte şirket içi ve dışı eğitimleri konusunda detaylı bir çalışma yapılmalıdır. Bu alışma yapılmadan önce de bu eğitimlere btcede ne kadar yer ayrılacağının ve bu eğitimlerin ne kadar aralıklarla verileceğinin tespiti yapılmalıdır.

Araştırmamızdaki değişkenlerden yola çıkarak, şirketlerde hile eğitiminin şart olduğu gözükmektedir. Özellikle kazançların şişirilmemesi, hasılatın doğru ve düzgün kayıt edilmesi, şirket varlıklarının etkin ve verimli kullanılması, hayali kayıtların tutulmaması, defter kayıtlarının düzgün tutulması, devlete karşı sorumlulukların yerine getirilmesi, finansal tabloların doğru şekilde beyanı ve bunlara bağlı yanlış basın açıklamalarının olmaması için muhakkak hile eğitimi alınmalıdır. Birimlerdeki muhtemel risk faktörleri tespit edilmelidir ve iç denetimin kuvvetli bir hale gelmesi gerekmektedir.

Hile eğitimi konusunda, organizasyondaki birimlerde olabilecek hileleri önceden çalışanlara anlatmak ve onları hile olasılığı konusunda eğitmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Finansal raporların güvenilirliğini sağlamlaştırmak için tepe yöneticilerin, muhasebecilerin ve denetçilerin sorumlulukları artmalıdır. Yönetim kurulu ile CEO arasındaki ücret farkının fazla olmamasına da ayrıca zen gösterilmelidir. Muhasebe, şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik konularında çeşitli senaryolar hazırlanıp, hile eğitimlerinde uygulanabilir. Bu senaryolar üzerinden yöneticilerin davranış eğilimi analizi çıkartılabilir.

Stratejik açıdan her birimin, özellikle de insan kaynakları biriminin hazırlanacak olan hile senaryoları hakkında bilgi sahibi olması işe alım sürecinde birtakım farklı tasarlanmış soruları da yanında getirecektir. Böylelikle yine bir davranış eğilim analizi

ıkartılıp işe daha uygun ve etik açıdan daha kuvvetli adayların alınması sağlanacaktır.

Olayın özünde, tepeden aşağıya doğru etik bir çerçeve yaratılmalıdır. Bu çerçeve içinde bulunan insan sermayesinin kalitesi çok önemlidir ve bu sermayenin kalitesi şirket sürdürülebilirliğine etki edecektir.

Hilenin ortaya ıkartılmasındaki yaklaşımlara bakıldığında, teknoloji temelli denetim programları hilenin önlenmesinde ve ortaya çıkartılmasında önemlidir. Geleneksel olarak nitelenen yaklaşımlarda, denetçiler işletme verilerinin örnekleme yoluyla bir kısmını geçirdikleri halde, bu programların tüm verileri inceleme olanağı olduğu düşünülürse bu incelemeler otomatik olarak sürekli bir duruma getirilebilir (Bozkurt 2009:170).

İşletmelerde stratejik bir yaklaşım ile hileleri meydana çıkartma çalışmaları yapılabilir ve tepeden aşağıya doğru etik bir kültür yaratılabilir ya da var olan kültür güçlendirilebilir. Aşağıdaki tablodaki maddeleri yerine getirme konusunda da hileleri tespit etme açısından birimler arası kolektif bir çalışma önemlidir.

Tablo 40: STRATEJİK OLARAK HİLELERİN ORTAYA ÇIKARTILMASI

1. İşletmenin Tanınması
2. İşletmede Var Olabilecek Olası Hilelerin Tanımlanması
3. Her Türlü Hile İçin Olası Hile Belirtilerinin Dosyalanması
4. Belirtiler Hakkında Veri Toplamada Teknolojinin Kullanımı
5. Sonuçları Analiz Etme ve Sadeleştirme
6. Belirtileri Araştırma
7. Döngüyü İzleme
8. Ortaya ıkartma Prosedürlerini Otomatikleştirme

Bozkurt (2009: 174)

Hileden sağlanacak yarar, onun için katlanılacak maliyetten daha fazla olduğu sürece hile eylemi gerçekleşmektedir. Ancak, hile yapmaya aday olan çalışana, katlanacağı maliyetin elde edeceği yarardan fazla olacağı inandırılırsa, hile riski de en aza indirilebilir (Bozkurt 2009:400). İşte tam bu inandırma aşamasında, yukarıda bahsedilen senaryoların çok dikkatli ve özenli bir biçimde hazırlanması gerekir ki verilen cevaplara göre bir yol haritası izilebilsin.

Muhasebecilere, tepe yöneticilere ve denetçilere iş etiği konusunda eğitimler uygulanmalıdır. Bununla beraber, finansal raporların güvenilirliğini sağlamlaştırmak için tepe yöneticilerin, muhasebecilerin ve denetçilerin sorumlulukları arttırılarak bilginin ne kadar güvenilir olup olmadığını sorgulayan bir mekanizma geliştirilebilir. Piyasada bilgiyi kullananlar raporların çıktılarıyla birlikte, raporların altında yatan varsayımları ve kullanılan teknikleri bilirse ve bu bilgiler onlara üstü örtülmeden açık bir şekilde sunulursa, karar verme daha etkin, verimli ve doğru olacaktır. Böylece veriyi daha iyi analiz edebilirlik ve kontrol artacaktır. Dolayısıyla, finansal raporların güvenilirliği ve doğruluğu artacaktır. Neticesinde ise yatırımcının ve diğer paydaşların geleceğe bakışlarını pozitif yönde etkileyecektir, güveni sağlamlaştıracaktır ve yatırımı getirecektir.

İşletmelerin yaptıkları muhasebe manipülasyonlarının, kamuya zarar vermesini önlemek için muhasebe ilke ve standartları ile denetim ilke ve standartlarının uygulama alanlarının çoğaltılması ve meslek mensuplarının (muhasebeciler ve denetçiler) mesleki yargılarının eğitim ve uygulamalar yardımıyla geliştirilmesi de gerekmektedir (Demir ve Bahadır 2007:17).

Hileyi azaltma konusunda geleceğin liderleri etik ve kabul edilebilir uygulamalar açısından eğitilmelidir. İşletme okullarıyla, belediyelerle ve hkmetle iş birliği yapılmalıdır (etin 2010:172).

Mentorluk konusuna baktığımızda, kurumlardaki uygulamalarda mentor, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlaması ve/veya yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşması için yol gösterir ve akıl hocalığı yapar. Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir (Çınar 2007). Akıl hocalığı kısmında ise, birimlere kilit çalışanlar yerleştirilip, iç denetim daha da kuvvetlenebilir. Koçluk kısmında da dışarıdan farklı tecrübelerle ve yeteneklerle gelen ancak en az tepe yönetimde bulunanlar kadar tecrübeli danışmanlar şirket liderleri ile bilgi alışverişi içinde olmalıdırlar. Böylelikle, şirketin stratejik sürdürülebilirliğine birlikte katkı sağlayabilirler.

Örgütsel iletişimin yapılandırılması da çok önemli bir noktadır. Örgüt şeması tarzında bir iletişim diagramı çizilebilir ve hangi birimin hangi birimle yoğun bir şekilde iletişimde olduğu görsel bir şekil ile hazırlanabilir. Risk yönetimi konusunda organizasyon içinde bir birim oluşturulup bir yönetici atanabilir. Buna bağlı olarak, riskin en yoğun olduğu birimlerden başlamak üzere hile kapsamında bir risk haritası da çizilebilir ve tespit edilen daha riskli departmanlarda ise, örneğin finans, muhasebe ya da satış departmanı, çeşitli aksiyon planları tasarlanabilir ya da bazı vaka çalışmaları yapılabilir. Ayrıca, hesapların muhasebe kurallarına ve muhasebe standartlarına uygun gibi görünmesi doğru anlamına gelmeyebilir ve aralarında olabilecek hayali, yaratıcı muhasebe hesapları ya da şişirilmiş hesapların tespitini yapmanın yolları bulunmalıdır.

Hile riskini azaltmanın yol haritasında hile riskinin tanımlanması ve ölçülmesi, tanımlanmış risklerin gerçekleşme olasılığını azaltacak adımların atılması, iç kontrol ve diğer caydırıcı önlemlerin alınması (çalışanların gözlenmesi, ihbar hatlarının oluşturulması, işletme politikalarının duyurulması, cezalandırılma korkusunun yaratılması) konuları vardır (Bozkurt 2009:416). İş rotasyonunun uygulamaya konulması, ani denetimlerin etkin olması ve finansal tablo okuma eğitimlerinin olması önemlidir. Bozkurt (2009:439)'a göre hile riskini değerlendirme listesi hazırlanabilir.

Tablo 41: HİLE RİSKİNİ DEĞERLENDİRME LİSTESİ

1. İşletme hile konusunda yeterli bir bilince sahip mi? İşletmede hile riskini azaltacak politikalar mevcut mudur? a. Genel Risk Etkenleri Nelerdir? -Yönetim kurulu ya da denetim komitesinin olaya bakış derinliği nedir? -Hile riskinin nasıl yönetileceği konusunda bir politika var mıdır? -Her hile riski için farklı hoşgörü sınırları belirlenmiş midir? -Yönetim yıkıcı hile fırsat düzeyi oluşturmuş mudur? -Hileyi raporlayacak politika ve hile yapanı işten çıkaracak politikaya sahip mi? b. Bireysel Risk Etkenleri -İşletmenin görev ve amaçlarını ortaya koyan yazılı beyanı var mıdır? -Yazılı “Yürütme Kuralları” ve “Etik Kuralları” var mıdır? -Etik ve güvenlik konusunda eğitimler var mıdır? -İşletmenin işe alma politikası var mıdır? -Objektif bir bakış açısı var mı? (Ücret, performans değerlendirme) -Şikayet ve şüpheli hareketleri değerlendirecek bir mekanizma var mıdır? c. Genel Risk Etkenleri -İşletmede hileyi anlamaya yönelik çalışma yapılıyor mu? 2. İşletmede yeterli düzeyde iç kontrol var mı? a. İç kontrol b. Fiziksel ve Fiziksel Olmayan Unsurlara Erişimde Kontrol c. İş Tanımlamaları d. Düzenli Muhasebe Doğrulamaları ve Analizleri e. Teftiş f. Denetim 3. Yönetim aşağıda sıralanan hile önleme araçları konusuna odaklanmış mıdır? -Etik Ortamın Sağlanması -Risk Finansmanı -Bilgisayar Güvenliği ÖZEL RİSK ETKENLERİ 1.Hileli Mali Raporlama 2.Varlıkların Haksız Kullanımı
--

Yukarıdaki tabloya, farklı örgüt kültürleri, gelenek ve görenekleri, politikaları, hedefleri ve sürdürülebilirlik stratejileri de göz önünde bulundurularak daha farklı maddeler de eklemek mümkündür. Örneğin, şirket sürdürülebilirliği açısından özel risk etkenleri alt başlıklar halinde daha fazla maddelendirilebilir.

Güç, yönetim filozofunun temel ve ana ilgi alanlarından biridir. Güç bir “olmazsa olmaz” ön koşuldur. Güçlerinin miktarını arttırmaya çalışmanın, yöneticilerin doğal bir eğilimi olduğu varsayılabilir. O halde yönetici kendisini güç arzusu ile bağlantılı çıkar konusunda sorgulamalıdır (Hodgkinson 2008:87). Bu sorgulama esnasında hile eğitimi, gücün kullanımına yönelik eğitimler yöneticileri daha fazla düşündürmeye teşvik edebilir. Aslında temel olarak gücün örgütte dengeli bir şekilde yayılmasını sağlamak önemli ve hassas bir noktadır.

Şirketlerdeki sürdürülebilirliği sağlama yolunda, tedarik zincirinden başlamak üzere tüm sosyal paydaşlar üstünde bir değer zinciri yaratmak gerekmektedir (Okumuş 2009). Bu değer zincirine katkı anlamında, çalışanlara ve yöneticilere düzenli aralıklarla sürdürülebilirlik ve farkındalık eğitimi uygulanabilir. Bu aralığın ne kadar olacağı ise bütçe, gelişim düzeyi ve uygulanabilir olması açısından (sürdürülebilirlik raporlarına yansımaları) belirlenmelidir.

Şu konu unutulmamalıdır ki, sadece yasal düzenlemelerin yerine gelmesiyle kurumsal yönetim olmaz. İşletmelerin yönetim uygulamalarının işletmeye katacağı değerlerin farkına varmaları ve bu bilinç düzeyinde gönüllü bir şekilde yeni uygulamalar getirmeleri önemli bir nokta olacaktır. Farkındalık ve şirket kültürü eğitimlerinin faydası da tam bu noktada görülebilir.

Gerçekleştirilecek yapısal ve yasal reformların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi de büyük bir önem taşımaktadır. Karmaşık ve ağır işleyen yasal süreç kurumsal yönetimin kalitesini de olumsuz yönde etkileyecektir. Dünya’da en iyi tek bir kurumsal yönetim

sistemi olmadığından dolayı da en uygun kurumsal yönetim modeli arayışı devam etmektedir.

Değerlendirilmesi gereken bir diğer konu ise, seçilecek olan en iyi kurumsal yönetim modelinin hangisi olacağı da kimin ekonomik menfaatlerine ve hangi paydaş gruplarına daha çok değer verileceğine göre de farklı olacaktır. İyi bir kurumsal yönetim modeli oluşturmada şeffaflığın, hesap verebilirliğin, adaletli olmanın ve sorumluluğun öneminin vurgulanması çok önemlidir çünkü vurgulanan bu ilkeler bir taraftan işletmelere olan güveni arttırırken diğer taraftan da onların daha kolay kontrol edilebilmesini sağlar.

Organizasyonlarda yaşanan yolsuzluklara ya da hilelere karşı üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin yapması gerekenler ise özellikle şirket skandalları ve yolsuzlukları sonrası zarar gören finansal sistemin yeniden nasıl daha iyi bir şekilde sağlam temeller üzerine kurulabileceği ve bu tarz olayların bir daha yaşanmaması için neler yapılması ve ne şekilde hareket edilmesi gerektiğine yönelik detaylı çalışmalar ve araştırmalar yapmak şeklinde olmalıdır.

2. KISITLAR VE GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN KONULAR

Araştırmamızda 1997-2010 yılları arasında, kurumlardaki hileler konusunda 14 adet ampirik çalışma içerisinde 82 adet alt çalışma birleştirilmeye çalışılmış ve meta analiz yöntemiyle hile eğilimindeki resmi görebilmek hedeflenmiştir. Çalışmamız 14 adet ampirik çalışma ve 82 adet alt çalışma ile sınırlı olduğundan, bu alanda yürütülen diğer çalışmaların ileride başka çalışmalarda sistematik olarak derlenip bir araya getirilmesi kanımızca önemli bir bilgi birikimi oluşturacaktır. Bu çalışmada, 153 araştırma arasından seçilen 14 ampirik çalışma birleştirilmeye çalışılmıştır. On-line taramada EBSCO, JSTOR ve Google Akademik veri tabanları incelenmiştir ve ileride bu çalışmaya ışık tutması açısından diğer araştırma motorları veya farklı kaynaklar detaylı bir şekilde araştırılırsa daha farklı bulgular bulma yolunda ilerleme kaydedilebilir ve kurumsal skandallar konusunda geleceğe daha fazla ışık tutulabilir.

Seçim kriterlerinde, araştırmanın yukarıda bahsedilen yıllar arasında yapılması ya da kaynaklara ulaşılabilmesi, kaynak çeşitliğinin farklı olması ve meta analiz konusunda hangi araştırma yönteminin uygulanması gerektiği çalışmanın kısıtlarını göstermektedir. Araştırmamızda kullanılan meta analiz programının içerisinde 100'den fazla veri giriş formatı ve etki büyüklüğü ölçümü vardır. Bunların içinden etki ölçme (effect measure) yöntemi olay oranı (event rate) olarak belirlenmiştir. Veri giriş formatı ise tek gruplu ve ham veri (raw data) olmakla beraber olay (event) ve örneklem büyüklüğü (sample size) şeklinde kayıt yapılmıştır. Dolayısıyla, seçilen yöntem ve veri giriş formatı analizin gidiş yönünü ve yorumlamaları da etkilemiştir.

Süre açısından yaklaşık üç aylık bir periyotta meta analiz programının öğrenilmesi, analiz yöntemlerinin irdelenmesi, kriterlerin belirlenmesi, makalelerin, araştırma raporlarının ve diğer uygun çalışmaların seçilip, okunup, çalışmaların hile konusu üzerine aynı paralelde olup olmadıklarının kararının verilmesi, bulunan değişkenlerin örneklem sayıları ile beraber meta – analiz programına aktarılması ve analizin

gerçekleşmesinin sağlanması ve yorumlanması araştırma süresi açısından bir kısıt teşkil edebilir.

Sonuçta şu konu unutulmamalıdır ki, dağınık bilginin toparlanmasına ve yüksek kanıt düzeyinde bilgi üretmeye imkan tanıyan meta-analizler, büyük bir olanak olmakla birlikte her sorunun cevabını veren sihirli anahtarlar değildir. Bilim insanlarının bu çalışmalara da tüm çalışmalarda olduğu gibi dikkatli ve seçici bakma gereksinimi vardır (Açıkel 2009:171).

Bu çalışmaya daha fazla insan gücü eklense, araştırma süresi için üç aydan daha fazla süre ayrılrsa ve buna bağlı olarak kaynak açısından takım olarak (danışmanlık firmalarında yapılan ülke bazlı araştırmalardaki takımlar gibi) daha da derinlemesine bir araştırma yapılsa, yapılan araştırma sayısı daha da artsa daha farklı sonuçlar ve daha değişik etki büyüklükleri tespit edilebilir. Dolayısıyla, yorumlamalar ve öneriler de ona göre farklılık gösterebilir.

Kurumsal skandallar konusu, yönetim kurulları, denetim ve finans kurumları, kredi ve derecelendirme kuruluşları ya da farklı pay sahipleri açısından ileride incelenirse farklı bulgular tespit edilip araştırmacılara farklı bir yön de sunabilir.

Çalışmamızın bu sınırlılık içerisinde olmasına rağmen elde edilen birikimin ileride yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Genel olarak, bu araştırmanın kapsamı ileride daha da genişletilerek bulgulara daha fazla ışık tutma imkanı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

(* ile işaretlenmiş kaynaklar meta analiz çalışmasında kullanılmıştır.)

Açıkel Cengizhan (2009), “Meta-Analiz ve Kanıta Dayalı Tıp’taki Yeri” , Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, Cilt:19, Sayı:2, s.166.

Akgöz Semra, Ercan İlker, Kan İsmet (2004), ”Meta Analizi”, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30, (2), s.107.

Akkaya Uğur, Gültekin Burcu Arzuhan, Dikmen Belgin Çiğdem, Durmuş Gökhan (2009), “Baraj ve Hidroelektrik Santrallerinin Çevresel Etkilerinin Analizi” , 5. Uluslararası İleri Teknolojiler Sempozyumu, Karabük.

Aktan Can Coşkun (2006), Kurumsal Şirket Yönetimi - Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, Ankara.

Akyüz Y., Görmüş A. S., ve Bektaş Ç. (2008), “Bilgi toplumuna geçiş sürecinde bilginin artan ekonomik değeri ve işletmeler üzerindeki etkileri”, <http://www.paribus.tr.googlepages.com/akyuz2.doc>, 17.01.2010.

Apreda Rodolfo (2003), “The Semantics of Governance”, Working Paper Series, Number 245, p.5.

Ararat Melsa (2003), “Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık”, <http://cgft.sabanciuniv.edu/tr/SunumVeKonusmalar/documents/Sempozyum2003.pdf>, 25.11.2010.

Arı Mustafa (2008), “Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenirliliği”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi IIBF Dergisi, 3(2), 43-68.

Arslandaş Cüneyt Cem, Fındıklı Afacan Mine (2010), “İMKB-50’de yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılanmaları”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:39, Sayı:2, s.260.

Ateş Rauf M. (2009), Şirket Doktoru, Global Kobi Yayınları 1, İstanbul.

Austen Ian (2009), Nortel Seeks Bankruptcy Protection, <http://www.nytimes.com/2009/01/15/technology/companies/15nortel.html>, 09.01.2011.

Aysan A. Mustafa (2009), Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği – Küresel Ekonomik Krizler ve Muhasebe Standartları, <http://www.tmud.org.tr/UserFiles/File/AYSANSUNUM.ppt#256>, 07.01.2011.

Baraz Barış (2004), Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>, 24.10.2010.

Bateman S. Thomas, Zeithaml P.Carl (1990), Management Function and Strategy, Richard D. Irwin Inc., USA.

Bayraktar Ahmet (2007), “Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi” , Yüksek Lisans Tezi, <http://193.255.140.18/Tez/0059015/METIN.pdf>, 10.04.2011.

Beasley S. Mark, Carcello V. Joseph, Hermanson R. Dana (1999), Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997, An Analysis of U.S. Public Companies ,
http://www.coso.org/publications/FFR_1987_1997.PDF, 10.04.2011.

* Beasley S. Mark (1999), “Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997 - An Analysis of U.S. Public Companies” , Research Report.

Benston George J. (2002), The evolving accounting standards for special purpose entities and consolidations, <http://www.allbusiness.com/accounting/methods-standards/276158-1.html>, 04.01.2011.

Berenbeim Ronald (2005), “Giving Ethics Operational Meaning In Corporate Governance”, April/May 2005 Executive Speeches.

Berglöf Erik, Pajuste Anete (2005), “What Do Firms Disclose And Why? Enforcing Corporate Governance And Transparency In Central And Eastern Europe”, Oxford Review Of Economic Policy, Vol.21, No.2, p.182.

Bolat Tamer, Seymen Aytemiz Oya (2006), “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, s.243.

Bolgün Evren K., Akçay Barış M. (2005), Risk Yönetimi, Scala Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.

Bozgeyik Abdullah (2008), Krizlerden Yükselerek Çıkın, Beta Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.

Bozkurt Nejat (2009), İşletmelerin Kara Deliği, Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul.

* Bozkurt Nejat (2009), İşletmelerin Kara Deliği, Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul.
(KPMG Hile Raporu 1999), (PWC Avrupa Ekonomik Suç Araştırma Raporu 2001),
(ACFE Hile Raporu 2006).

Brigham F. Eugene, Ehrhardt C. Michael (2002), Financial Management – Theory and Practice, Thomson Learning Inc., 10th Edition.

Burton Peter (2000), “Antecedents and Consequences of Corporate Governance Structures”, Corporate Governance: An International Review, Vol. 8, Issue 3, p.194.

Cambridge Dictionary (2010), “Scandal”,
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/scandal>, 17.10.2010.

Camnalbur Mücahit (2008), “Bilgisayar Destekli Öğretimin Etkililiği Üzerine Bir Meta Analiz Çalışması”, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, s.53.

Can Vecdi Ahmet (2010), “Muhasebe Ekonomik Terörün Bir Aracı Olabilir mi?”, Akademik Bakış Dergisi Sakarya Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Sayı 19, s.5.

Chen John-ren (2004), International Institutions and Multinational Enterprises: Global Players, Global Markets, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

* Chidambaran K. N., Kedia Simi, Prabhala R. Nagpurnanand (2010), “CEO - Director Connections and Corporate Fraud” , Conference Paper.

CNNTURK (2010), “Lehman Brothers’ın 50 Milyar Dolarlık Oyunu”,
<http://www.cnnturk.com/2010/ekonomi/dunya/04/21/lehman.brothersin.50.milyar.dolarlik.oyunu/573093.0/index.html>, 28.04.2010.

* Cohen A. Mark, Alexander R. Cindy (1999), “Why do corporations become criminals? Ownership, hidden actions, and crime as an agency cost” , Journal of Corporate Finance, 5, 1-34.

Coenen Tracy (2007), SEC Suit Against Nortel Highlights Accounting Fraud Schemes,
<http://www.allbusiness.com/accounting/fraud/4967888-1.html>, 08.01.2011.

Crawford Krysten (2005), “Ex-Worldcom CEO Ebberts Guilty”,
<http://money.cnn.com/2005/03/15/news/newsmakers/ebbers/>, 27/12/2010.

Çınar Zehra (2007), “Coaching ve Mentoring” , PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl:3, Sayı:1, s.3-20.

Çetin Kaya (2010), Editör: Demir Cengiz, “Contemporary Issues In Management And Organization: Principles And Implications” , Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Daştan Abdulkerim (2010), “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi”, Bankacılar Dergisi, sayı 72, s.4.

DeCoster Jamie (2004), “Meta-Analysis Notes” , <http://www.stat-help.com/meta.pdf>, 28.03.2011.

Delice Güven (2003), “Finansal Krizler: Teorik Ve Tarihsel Bir Perspektif”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:20, s.59.

Demir Volkan, Bahadır Oğuzhan (2007), “Muhasebe Manipölasyonu, Yöntemler ve Teknikler” , Mali Çözüm Dergisi, Yıl:17, Sayı:84, s.17.

Dharan G. Bala, Bufkins R. Williams (2004), Red Flags in Enron’s Reporting of Revenues and Key Financial Measures, http://www.ruf.rice.edu/~bala/files/dharan-bufkins_enron_red_flags.pdf, 06.01.2011.

Dinç Engin, Abdioğlu Hasan (2009), “ İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: IMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, ss.157-184.

Dinler Meltem Arzu (2009), “Kurumsal Yönetişim”, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl:5, Sayı:2, S.2.

Dow Sandra, McGuire Jean (2009), “Japanese Keiretsu: Past, present, future”, Asia Pacific Journal of Management, Vol:26, Issue:2, p.333–351.

Editorial (1999), “The Global State Of The Art”, Corporate Governance: An International Review, Vol. 7, Issue 2, p.117.

Ediz Bülent, Çarkungöz Ender (2009), “Meta Analizi”, Uludağ Üniversitesi J. Fac. Vet. Med. 28, 1, s.35.

Erdönmez Ataman Pelin (2003),”Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma”, Bankacılar Dergisi, Sayı 47.

Erol Mikail (2008), “İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.13, S.1, S.229-237.

Euronews (2011), BP’nin Ortakları da Kazadan Sorumlu-Meksika Körfezinde Petrol Sızıntısı, <http://tr.euronews.net/2011/01/06/bp-nin-ortaklari-da-kazadan-sorumlu/>, 11.02.2011.

* Farber B. David (2004), “Restoring Trust After Fraud: Does Corporate Governance Matter?” , Draft Paper.

Farm Radio International (2010), Radio Scripts: Fighting corruption with community management of water systems, http://www.farmradio.org/english/radio-scripts/92-7script_en.asp, 07.02.2011.

Ghizzoni Federico (2003), “The Role of Corporate Governance in Foreign Investment Flow to Turkey”, Corporate Governance Conference, Koç University, İstanbul.

Glass V. Gene (1976), “Primary, Secondary and Meta-Analysis of Research”, American Educational Research Association, p.3.

Global Yolsuzluk Raporu (2008), Su Sektöründe Yolsuzluk Fazla!, http://topraksuenerji.org/Su_Sektorunde_Yolsuzluk_Orani_Yuksek_%5BToprakSuEnerji.org%5D.pdf, 08.02.2010.

Göçen Ayça Ceren (2010), “Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası” , Mali Çözüm, Sayı:97, s.112-123.

Habervitrini (2003), Babacan: İmar Bankası Olayı Türünün Tek Örneğidir, <http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=109793>, 12.02.2011.

Hatch Jo Mary (2006), Organization Theory, 2nd Edition, Oxford University Press, USA.

Hodgkinson Christopher (2008), Yönetim Felsefesi, Beta, İstanbul.

Holderness G. Clifford (2003), “A Survey Of Blockholders And Corporate Control”, Economic Policy Review, Vol.9, Issue1, p.51.

Holusha John (1989), Exxon's Public-Relations Problem, <http://www.nytimes.com/1989/04/21/business/exxon-s-public-relations-problem.html?src=pm>, 09.02.2011.

Hunger David J., Wheelen Thomas L. (2003), Essentials of Strategic Management, 3rd Edition, Prentice Hall, USA.

IFC - International Finance Corporation (2008), The EU Approach to Corporate Governance-Essentials and Recent Developments, [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/EU+Approach+to+CG/\\$FILE/IFC_EUApproach_Final.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/EU+Approach+to+CG/$FILE/IFC_EUApproach_Final.pdf), 20.02.2011.

İşcan Faruk Ömer, Kaygın Erdoğan (2009), “Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, s.214.

ISMMMO Akademi (2010), Bağımsız Adli Muhasebe Programı,
<http://www.ismmmoakademi.com.tr/docs/bagimsizdenetim.pdf>, 12.10.2010.

Jackson Andrew (2002), “Corporate Governance Update”, Corporate Governance,
Vol:10, Number:1, p.61.

Kahraman Cüneyt (2008), “Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.

Karasu Necdet (2009), “Özel Eğitimde Delile Dayalı Yöntemlerin Belirlenmesi: Tek Denekli Çalışma Analizleri Ve Karşılaştırmaları” , Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 7, (1), s.145.

* Karpoff M. Jonathan, Lee Scott D., Martin S. Gerald (2007), “The consequences to managers for financial misrepresentation” , Journal Of Financial Economics, 88, p.197.

Karayel Mete (2006), Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Karadeniz Bölgesi’nde Bir Araştırma,
<http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00465.pdf>, 29.10.2010.

Kaymaz Önder, Alp Ali, Aktaş Ramazan (2008), “İyi Kurumsal Yönetim Yapıları ve Üç Temel Ayağı: İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları”, İMKB Dergisi, Yıl:10, Sayı:40, s.58.

* Kedia Simi, Chidambaran K.N., Prabhala R. Nagpurnanand (2010), “CEO-Director Connections and Corporate Fraud” , <http://theceodaily.com/wp-content/uploads/2011/03/ceodirectorconnectionsandfraud.pdf>, 28.04.2011.

Kerr L. Vindel (2005), Effective Corporate Governance, Gov.Strat & Outskirts Press, USA.

Kesken Jülide (2008), “Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi”, Ege Akademik Bakış, 8 (2), s. 453.

Koç Umut (2009), “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C: X I, S: I, s.156.

Koçel Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

Kolk Ans (2008), “Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals’ Reporting Practices”, Business Strategy and the Environment, 18, pp. 1-15.

Kolk Ans, Jonatan Pinkse (2009), ”The Integration of Corporate Governance in Corporate Social Responsibility Disclosures”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, V.17, pp.15-26.

Korkmaz Umut (2007), “Kamuda İç Denetim (I)” , Bütçe Dünyası, Cilt:2, Sayı:25, s.7.

- * KPMG (2009), “Malaysia Fraud Survey Report”,
<http://www.kpmg.com/MY/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG%20Malaysia%20Fraud%20Survey%20Report%202009.pdf>, 05.04.2011.
- * Küçüksözen Cemal, Küçükkocaoğlu Güray (1997), “Finansal Bilgi Manipölasyonu, Beneish 1997” , <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/kisiselearningmanipulation2.pdf>, 04.04.2011.
- * Küçük Ergün, Uzak Şaban (2009), “Hileli Finansal Raporlamanın Oluşumu ve Doğurduğu Sorunlar”,
http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/Hileli_Raporlama.pdf, 19.03.2011.
- Küçükönder Hande (2007), “Meta Analiz Ve Tarımsal Uygulamalar” , Yüksek Lisans Tezi.
- Lamoreaux R. Naomi (2009), “Scylla or Charybdis? Historical Reflections on Two Basic Problems of Corporate Governance”, Business History Review, p.10.
- Larson D. Kermit, Chiappetta Barbara (1996), Fundamental Accounting Principles, 14th Edition, p.13-14.
- Lincoln R. James, Gerlach L. Michael, Ahmadjian L. Christina (1996), “Keiretsu Networks and Corporate Performance in Japan”, American Sociological Review, Vol:61, p.68-69.

Lipman Frederick, Lipman Keith L. (2006), Why Is Corporate Governance Important, <http://accounting.smartpros.com/x55104.xml>, 03.12.2010.

Lucci Paul John (2003), “Enron-The Bankruptcy Heard Around The World And The International Ricochet Of Sarbanes-Oxley”, Albany Law Review, Vol.67, Issue1, p.212.

Maliye Teftiş Kurulu, Uluslararası Gelişmeler Işığında Türk Denetim Sistemine Genel Bir Bakış”, <http://www.mtk.gov.tr/Detay.aspx?contentID=182#1>, 05.01.2011.

MSNBC News (2004), Sanjay Kumar Leaves Computer Associates-Former chief executive marred by accounting scandal, http://www.msnbc.msn.com/id/5137947/ns/business-corporate_scandals/, 02.01.2011.

Odabaşı Ferhan H., Fırat Mehmet, İzmirli Serkan, Çankaya Serhan, Mısırlı Abidin Z. (2010), “Küreselleşen Dünyada Akademisyen Olmak” , Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı:3, s.135.

OECD (2004), Principles of Corporate Governance, <http://www.oecd.org>, 12.09.2010.

Oxford Dictionaries (2010), “Scandal”, http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0738050#m_en_gb0738050, 17.10.2010.

Okumuş Kerem (2009), Yeni Bir İşletme Anlayışı: Kurumsal Sürdürülebilirlik, <http://www.sedefed.org/default.aspx?pid=60978&nid=56902>, 05.11.2010.

Özer Akif M. (2006), “Yönetişim Üzerine Notlar”, Sayıştay Dergisi, Sayı 63, s.60.

Özer Akif M. (2008), 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.

Özeren Baran, Temizel Özlem (2004), Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?, T.C. Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, No:36, 1.Basım.

Öztürk Başaran Mutlu, Demirgüneş Kartal (2008), “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi, 19, s.396.

Patsuris Penelope (2002), ”The Corporate Scandal Sheet”,
<http://www.forbes.com/2002/07/25/accountingtracker.html>, 26.12.2010.

PricewaterhouseCoopers (2010), “5 Dakika’da Sürdürebilirlik Nedir? İş Dünyası İçin Neden Önemlidir?”,
http://www.pwc.com/tr/tr/publications/5dakika/assets/pdf/5_dakika_Surdurebilirlik_19_04_10_rev.pdf, 21.11.2010.

Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2007), Organizational Behavior, 12th Edition, Prentice Hall, USA.

Rwegasira Kami (2000), “Corporate Governance in Emerging Capital Markets: whither Africa?”, Corporate Governance: An International Review, Vol. 8, Issue 3, p.258.

Saltmarsh Matthew, Jolly David (2011), “French Investigating Suspected China Connection to Renault Spy Case”,
http://www.nytimes.com/2011/01/08/business/global/08iht-renault08.html?_r=1&scp=1&sq=renault%20spy%20&st=cse, 05.02.2011.

Sağlam Mustafa, Yüksel İsmail (2007), “Program Değerlendirmede Meta-Analiz ve Meta-Değerlendirme Yöntemleri”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 18, s.7.

Sargut Selami A., Özen Şükrü (2007), Örgüt Kuramları, 1. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

Sarıkaya Muammer, Erdoğan Meltem, Kara Zişan F. (2010), “İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(2), s.43.

Sermaye Piyasası Kurulu (2005), “Kurumsal Yönetim İlkeleri”,
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null>, 01.12.2010.

Seviçin Ahmet (2009), “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:10, s: 173.

Seyidoğlu Halil (2009), Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, 10. Baskı, Güzem Can Yayınları, No: 24, İstanbul.

Shleider Andrei, Vishny W. Robert (1996), "A Survey of Corporate Governance", National Bureau of Economic Research, Working Paper 5554, p.2.

Shleider Andrei, Vishny W. Robert (1997), "A Survey of Corporate Governance", The Journal of Finance, Vol. LII, No.2, p.737-738.

Shah Ali Syed Zulfiqar, Butt Ali Safdar, Hasan Arshad (2009), "Corporate Governance and Earnings Management an Empirical Evidence Form Pakistani Listed Companies", European Journal of Scientific Research, Vol.26, No.4, p.625.

Keasey K., Short, H., Hull, A., Wright, M. (1998), "Corporate Governance, Accountability and Enterprise", Corporate Governance: An International Review, Vol. 6 Issue 3, p151.

* Si Li (2009), "Corporate Fraud and Costly Monitoring: An Empirical Analysis of a Simultaneous System with Partial Observability", School of Business and Economics Wilfrid Laurier University, Symposium.

Slavin E. Robert (1984), "Meta Analysis In Education: How Has It Been Used?", American Educational Research Association, Vol:13, No:8, p.7-9.

Solomon Jill, Solomon Aris, Joseph Nathan, Norton Simon (2000), "Institutional Investors' View on Corporate Governance Reform: Policy Recommendations for the 21st century", Corporate Governance: An International Review, Vol. 8 Issue 3, p.215.

Steiner A. George, Steiner F. John (2003), "Business, Government, and Society", International 10th Edition, McGraw Hill, p.668.

Story Louise (2010), S.E.C. Looks at Wall St. Accounting, <http://www.nytimes.com>, 14.10.2010.

Süer Zeynep Ayça (2003), Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/06Sempozyum/2oturum/AycaZeynepSuer.pdf>, 04.01.2011.

Şahin Can Mehmet (2005), “İnternet Tabanlı Uzaktan Eğitimin Etkililiği - Bir Meta Analiz Çalışması”, Çukurova Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, s.34.

Şehirli Kübra (1999), “Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu”, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Sayı: XIV-4/55-3, s.51.

Şendoğdu Aslan A. (2010), “Basel II Kriterlerinin Dünyü Bugünü ve Gelecek İçin Bir Üst Sürümüne Olan İhtiyacın Kaçınılmazlığı” , BSAD Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, s.5.

Thompson Anne (2005), “Office Romance at Boeing Raises Questions - Is there a new morality afoot in corporate America?” , NBC News.

Thurnbull Shann (1997), “Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories”, Corporate Governance: An International Review, Vol. 5 Issue 4, p.180.

Toksöz Fikret (2008), İyi Yönetişim El Kitabı, 1.Baskı, Tesev Yayınları, İstanbul.

Torrington Derek, Weightman Jane, Johns Kirsty (1989), Effective Management: People and Organization, International (UK) Ltd., Prentice Hall, UK, p.143.

Tricker Bob (1997), ” All Corporate Entities Need To Be Governed”, Corporate Governance: An International Review, Vol. 5, Issue 1, p.1.

Tricker Bob (1998), ” Platitudes parading as paradigms - reactions to the Preliminary Report of the UK Hampel Committee on Corporate Governance ”, Corporate Governance: An International Review, Vol. 6, Number 1, p.2.

Tricker Bob (2000), “Editorial 2020 Vision: On Corporate Structures In 21st Century”, Corporate Governance: An International Review, Vol. 8 Issue 1, p.2.

Tricker Bob (2000), “Corporate Governance – The Subject Whose Time Has Come”, Corporate Governance: An International Review, Vol. 8 Issue 4, p.289.

Türk Dil Kurumu (2010), “Skandal”,
<http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=skandal&ayn=tam>,
17.10.2010.

Türk Dil Kurumu (2010), “Yönetişim”,
<http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=y%F6neti%FEim&ayn=tam>,
18.10.2010.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (2003), Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı, TCMB Banknot Matbaası Baskısı, 1. Baskı, Ankara.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (2008), Uluslararası İç Denetim Standartları, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, No: 4, İstanbul.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2007), “Kurumsal Yönetim Nedir?”, <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={86261A44-1AFD-41AB-85CC-911EA9DEAD8E}>, 06.10.2010.

Tüsiad (2002), “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu : Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Yayın No: Tüsiad-T/2002-12/336, İstanbul.

Uyar Süleyman (2008), “Lehman Brothers ve Küresel Finans Krizin Ardından Kurumsal Yönetim ve Denetim Çıkış Yolu Olabilir mi?”, <http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/suleyman/016/>, 24.10.2010.

Weimer Jeroen, Pape C. Joost (1999), “A Taxonomy of Systems of Corporate Governance”, Corporate Governance - An International Review, Volume 7, Number 2, p.153.

Wikipedia Encyclopedia (2010), “Keiretsu in Japan”, <http://en.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>, 27.10.2010.

Wikipedia Encyclopedia (2010), “The Modern Corporation and Private Property” http://en.wikipedia.org/wiki/The_Modern_Corporation_and_Private_Property, 07.10.2010.

Wikipedia Encyclopedia (2010), “Criticism of Corporations”, http://en.wikipedia.org/wiki/Criticisms_of_corporations, 08.10.2010.

Wikipedia Encyclopedia (2011), “Notable Accounting Scandals”,
http://en.wikipedia.org/wiki/Accounting_scandals, 13.02.2011.

Wilson B. David (1999), “Practical Meta-Analysis” ,
<http://psych.unl.edu/psycrs/971/meta/overview.pdf>, 25.03.2011.

Wilson Mel (2003), “Corporate Sustainability: What is it and where does it come from?”, Ivey Business Journal, Reprint #9B03TB06, p.1.

Vlahakis A. Patricia, Wintner M. Jeffrey, Cammaker R. Joshua (2002), “Corporate Governance Reform – Understanding the Sarbanes-Oxley Act of 2002”, The Corporate Governance Advisor, Vol.10, Number 5, p.13.

Voice of America News (2002), “WorldCom Skandalı ABD’yi Sarstı” ,
<http://www.voanews.com/turkish/news/a-17-a-2002-06-27-8-1-87863442.html>,
31.10.2010.

Yadong Luo (2005), “Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda”, Journal of International Management, Vol. 11, Issue 1, p.2.

Yalçın Gökmen, Eken Güven (2005), “ Türkiye’nin Baraj Politikası ve Önemli Doğa Alanları - Doğa Derneği Kurumsal Görüşü ” , TMMOB Su Politikaları Kongresi, s.259.

Yıldırım Alpaslan (2009), Denetim Kuruluşları Denetlenebilir mi?,
<http://www.stratejikboyut.com/haber/denetim-kuruluslari-denetlenebilir-mi--28532.html>, 12.02.2011.

Yıldız Nilgün, Tez Müjgan (2009), “Meta-analizinde kategorik verilerin birleştirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler: Aktif ve pasif sigara içicilerin değerlendirilmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 38, Sayı:2, s.134.

Yılmaz Cengiz, Elitaş Cemal, Erkan Mehmet (2009), “From Accounting Scandals to Global Crisis”, Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol.14, No.2, pp.141-156.

Yılmaz Özdoğan Ayşegül (2009), “Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Hakları”, Ankara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, s.11.

* Zhang Yi, Ma Guang (2005), “Law, Economic, Corporate Governance, and Corporate Scandal in a Transition Economy: Insight from China” , Seminar Notes.



Murat Nazlı

Mithatpaşa Caddesi No 744/10 Küçükyalı-İzmir

Ev: 02322311504 Cep: 05322825752

Email: nazli_murat@hotmail.com

EĞİTİM

- 10/09-07/11 Ege Üniversitesi
İŞLETME, YÖNETİM BİLİMİ VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANSI
- 08/03-06/05 Cleveland State Üniversitesi, Cleveland, Ohio ABD
İŞLETME, OPERASYON YÖNETİMİ, MBA, ORTALAMA 3.5
- 09/96-05/01 Bilkent Üniversitesi, Ankara
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ LİSANSI
- 05/00-07/00 Ef Institute, BRIGHTON, İNGİLTERE
İŞ İNGİLİZCESİ EĞİTİMİ
- 09/89-06/96 Fatih Koleji, İzmir
LİSE EĞİTİMİ

İŞ TECRÜBESİ

- 11/09-1/10 **Danışmanlık Hizmeti**
- ❖ Dönmez Debriyaj firmasında 81 çalışana ve üst düzey yöneticilere iş analizi uygulamak, özellikle İnsan Kaynakları ve Genel Müdür ile çalışıp kurumsallaşma yolunda bir strateji geliştirmek

- 09/06-Devam **Satış Danışmanlığı, Nazlı Halıcılık, İzmir**
- ❖ El emeğiyle dokunan halı ve kilimlerin stok yönetimini yapmak, dönemin renk trendini analiz etmek ve ona göre halıları seçmek (özellikle ileride antik değeri olabilecekler), Yurt dışı piyasa araştırması yapmak
- 07/04-06/06 **Çevirmenlik, Turkish Translation Solutions, Sagamore Hills-Ohio ABD**
- ❖ Citibank, Ünilever ve Unipath Medifors Healthcare gibi firmalar için çeviriler yapmak ve tercümanlık
- 04/06-05/06 **Araştırmacı, Eaton Corporation, Cleveland-Ohio ABD**
- ❖ Boston şehrindeki ulaşım sistemini araştırıp, halk otobüslerinde GPRS sisteminin kullanımını analiz etmek
- 01/04-06/05 **Araştırma Görevlisi ve İşletme Bölümü Asistanı, Cleveland State Üniversitesi**
- ❖ “Operasyon Yönetimi” ve “İş İstatistiği” derslerinin notlandırmasını yapmak, hocaların sunumlarını hazırlamak, araştırma projelerine yardımcı olmak, WEBCT veri girişi yapmak, öğrenci kayıtlarını yapıp ders notlarını yüklemek, sayfaları güncellemek, teknik destek sağlamak
- 11/02-07/03 **Çevirmen, NATO, 3.Kolordu Komutanlığı NRDC, İstanbul**
- ❖ Çevirmen çavuş olarak görev yapmak, Nato marketinde satın alınması gereken ürünlerin tespiti, yabancı komutanlara tercümanlık hizmeti vermek
- 07/01-11/02 **Satış, Nazlı Halıcılık, İzmir**
- ❖ Halı ve kilim satışında bulunmak, yabancı müşteriler için tercümanlık yapmak

- 07/01-11/02 **Pazarlama Asistanı, Toskana Deri, İzmir**
❖ Verimliliği ve etkinliği arttırmak adına ayakkabı üretim fabrikasındaki koordinasyonu sağlamak, Fransa, İtalya ve İngiltere’de ayakkabı modelleri üzerine pazar araştırması yapmak
- 05/00-07/00 **Yönetici Asistanı, Café Bonjour, Londra-İngiltere**
❖ Envanteri ve operasyonel faaliyetleri yönetmek
- 01/00-05/00 **Satınalma Elemanı, Satınalma Departmanı, Hilton, İzmir**
❖ Pazar araştırması yapmak, satınalma emri vermek, fiyat pazarlığında bulunmak
- 05/98-08/98 **Staj, Satınalma Departmanı, Altınyunus, Çesme**
❖ Satın alma emirlerini işlemek, faturaları kontrol etmek, ürün satın almak

BİLGİSAYAR Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Access, Office Project, Adobe Reader, WEBCT development software, SPSS, CMA (Comprehensive Meta Analysis)

DİL İngilizce (Çok İyi), İtalyanca (Orta)

AKTİVİTE - Bahçe Düzenleme, Futbol, Tenis
- Kuzeydoğu Ohio Türk Amerikan Toplumu üyeliği (TASNO)
- Cleveland State ve Bilkent Üniversitesi Mezunlar Derneği Üyesi
- Ohio Aviators takımı basketbol oyuncusu (NBA bir alt ligi) 2005-2006
ABA Ligi (sosyal sorumluluk faaliyetlerde bulunmak)
- Avrupa Birliği Projeleri Seminar Sertifikası 2010
- İzmir Gündoğdu Rotaract Kulübü Onur Üyesi 2009, Uluslararası Hizmetler Komitesi Başkanı-Üyesi (2010-2011)

KURUMSAL SKANDALLARIN KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

ÖZET

Kurumsal yönetim alanında bir çerçeve oluşturmak için dünyada son on yılda çalışmalar hızla artmıştır. Enron, Worldcom ve Parmalat'ta olduğu gibi yaşanan kurumsal skandallara ve etik olmayan davranışlara bağlı olarak, kurumsal yönetimin önemi büyük dikkat çekmiştir.

Kurumsal dünyada yaşanan muhasebe ve finans skandalları analiz edildiğinde, yönetimin birçok alanında yapılan çeşitli hilelerin veya yolsuzlukların şirketleri mali, etik ve prestij anlamında çok zor durumda bıraktığı görülmektedir. Kurumsal skandallara bağlı olarak hile türlerinin tespitini yapmak olayların özüne inmemize ve çıkartılacak bazı sonuçlara olanak sağlayacaktır.

Bu araştırmada 1997-2010 yılları arasında kurumlardaki hileler üzerine yapılan 14 adet ampirik çalışma içerisinde 82 adet alt çalışma birleştirilerek bir meta analiz uygulaması yapılmıştır ve meta analizde önem dereceleri yüksek tespit edilen yanlış işlemlerin gösterilmesi, kayıpların üstünün örtülmesi, mal varlıklarının yaratılması, ciroların şişirilmesi, şirket borçlarının saklanması, karların yüksek gösterilmesi ve yanlış finansal beyanlar literatürde bahsedilen bulgular ile bir paralellik göstermektedir. Sabit etki modelinde tahmini noktası 0,43 ve 95% aralık içinde etki büyüklüğünün “orta değer” olduğunu gösterir. Rastgele etki modelinde tahmini noktası 0,31 ve 95% aralık içinde etki büyüklüğünün “küçük değer” ancak orta değere çok yakın olduğunu gösterir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal skandal, kurumsal yönetim, hile türleri, meta analiz

THE ANALYSIS OF CORPORATE SCANDALS IN THE CONTEXT OF CORPORATE GOVERNANCE

ABSTRACT

The studies have increased rapidly in the last decade in the world to form a frame in the area of corporate governance. Due to the corporate scandals and unethical behavior such as in Enron, Worldcom and Parmalat, the importance of corporate governance caught great attention.

When the accounting and financial scandals in the corporate world are analyzed, it is seen that fraud or corrupt practices in various areas of management put the companies in a difficult position in terms of finance, ethics and prestige. Due to the corporate scandals, analyzing the types of fraud will let us have a much deeper look to the core of the events and reach a conclusion.

In this research, we analyzed the tendency of fraud in the organizations within 14 studies including 82 sub-groups in a meta analysis between 1997-2010. We found out that highly valued wrong financial declarations, shown high profits, hidden company debts, overstatement of revenues, creation of assets, hidden losses, shown wrong transactions in our meta analysis are parallel to the findings in the literature review. In the fixed effect model, the approximate point is 0,43 in 82 studies and in 95% interval the effect size shows a “medium value”. In the random effect model, the approximate point is 0,31 in 82 studies and in 95% interval the effect size shows a “small value” but very close to the “medium value”.

Key Words: Corporate scandal, corporate governance, types of fraud, meta analysis